



**UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y
SOCIALES**

TESIS Para obtener el grado de

DOCTOR EN CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES

Presentada y defendida públicamente por

Rita Mabel Villegas

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Agosto 2022

TÍTULO DE LA TESIS

**“Cultura de la gestión de innovación tecnológica en las PyMEs de Río
Gallegos- período 2015-2019”**

Bajo la dirección de Dr. Alberto Levy. Emérito Universidad de Buenos Aires (UBA) y
codirección de Dra. Anahí González Universidad de Buenos Aires (UBA) y Universidad de
Ciencias Empresariales y Sociales (UCES)

La correspondencia relacionada con este documento deberá ser enviada a

ritamabelvillegas@gmail.com

A Emma
A la memoria del Dr. Juan Carlos Fresco

Agradecimientos

Presento esta tesis doctoral agradeciendo en primer lugar desde lo académico a dos grandes profesionales que hicieron posible culminar la misma por sus conocimientos y calidad de personas. A mi director Dr. Alberto Levy que aceptó acompañarme en este proyecto y de quien aprendo constantemente. A mi codirectora, Dra. Anahí González, por su profesionalidad, calidez y todo el apoyo incondicional recibido.

Al Dr. Néstor Cohen, director del doctorado por todo el aprendizaje impartido a través de su reconocida formación académica. A los profesores de la Universidad que acompañaron este recorrido con gran calidad profesional y sobre todo humana como así también a mis compañeros del doctorado con quienes compartimos tiempo de estudio, intercambios de ideas y conceptos.

Mi especial reconocimiento a los empresarios PyMEs de Río Gallegos que generosamente se tomaron el tiempo en cada entrevista para contar sus actividades y prácticas.

A mi equipo de investigación Alta Gestión en Patagonia Austral, particular gratitud a Mónica y Sandra que aceptaron el desafío de acompañarme junto al Dr. Fresco para iniciar las primeras líneas de investigación en PyMEs de la ciudad en la Universidad Nacional de la Patagonia Austral.

A mis amigas por todo el acompañamiento y apoyo recibido. Especial reconocimiento a Patricia y Judith.

A mi familia que son los principales impulsores de mis sueños personales y profesionales, mis hijos César, Carlos, Laura y Ricardo que alientan, acompañan y se alegran con mis logros. A mi esposo y compañero de vida que anima cada una de mis iniciativas y apoya incondicionalmente mis proyectos. A mi madre, que con su ejemplo me inculcó valores de trabajo, esfuerzo y compromiso.

Resumen

Esta investigación tiene como objeto de estudio a los empresarios innovadores de las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) de Río Gallegos en el período 2015-2019. Buscó mediante una metodología de carácter cualitativa indagar sobre la cultura de la gestión de innovación tecnológica como promotora del cambio y la competitividad en la organización interna de las PyMEs de la ciudad.

El periodo elegido marcó en nuestro país un escenario económico crítico que provocó un derrumbe en el nivel de actividad de los sectores productivos, una significativa reducción de PyMEs, un contexto recesivo, altas tasas de inflación e interés, devaluación de la moneda, aumento de los costos de financiamiento, caída del poder adquisitivo, aumento en tarifas de servicios como electricidad, gas, agua, apertura importadora, déficit de las cuentas públicas entre otros que afectó ineludiblemente a la Provincia de Santa Cruz tanto en lo económico, financiero como presupuestario.

A este contexto Río Gallegos no fue indiferente. Las características de la ciudad muestran una alta dependencia del mercado de trabajo con el empleo público provincial. El Estado es el principal actor económico tanto en gasto como inversión por lo que una caída en las cuentas públicas provinciales, produce un efecto cascada en todas las dimensiones.

Sin embargo, en este hostil escenario encontramos en el mapa cultural de los empresarios de Río Gallegos a PyMEs que poseen una cultura innovadora con visión empresarial y crecimiento en el mercado. Se trata de empresarios que marcan distinción y diferencias, sea por la fabricación de un producto, por sus procesos productivos, logística, la prestación de un servicio, flexibilidad organizacional o modo de comercialización. Estos ávidos PyMEs son capaces de crear nuevas oportunidades de negocios, atravesar fronteras, capacitar colaboradores, promover talentos, generar aprendizaje organizacional, inspirar confianza y crear una cultura que facilita nuevos conocimientos y desarrollo empresario.

En este recorrido encontramos empresas dedicadas al sector tecnológico, comunicaciones, servicios de salud, hotelería, restaurantes, frigoríficos, medios digitales y radiales, de energías renovables entre otros. Se trata de empresarios que gestionan innovación, creatividad y desarrollo tecnológico como parte de una cultura que les otorga ventajas competitivas.

Palabras claves: Cultura- Gestión - Innovación tecnológica- PyMEs- Competitividad

Abstract

This research has as its object of study the innovative entrepreneurs of small and medium-sized enterprises (SMEs) of Rio Gallegos in the period 2015-2019. Through a qualitative methodology, it sought to investigate the culture of technological innovation management as a promoter of change and competitiveness in the internal organization of SMEs in the city.

The chosen period marked a critical economic scenario in our country that caused a collapse in the level of activity in the productive sectors, a significant reduction in SMEs, a recessive context, high inflation and interest rates, currency devaluation, an increase in financing costs, drop in purchasing power, increase in tariffs for services such as electricity, gas, water, import opening, public accounts deficit among others that unavoidably affected the Province of Santa Cruz both economically, financially and budgetarily.

Río Gallegos was not indifferent to this context. The characteristics of the city show a high dependence on the labor market with provincial public employment. The State is the main economic actor in both spending and investment, so a drop in provincial public accounts produces a cascading effect in all dimensions.

However, in this hostile scenario we find in the cultural map of Rio Gallegos entrepreneurs SMEs that have an innovative culture with business vision and growth in the market. These are entrepreneurs who make distinctions and differences, whether by manufacturing a product, its production processes, logistics, the provision of a service, organizational flexibility or marketing method. These avid SMEs are capable of creating new business opportunities, crossing borders, training collaborators, promoting talent, generating organizational learning, inspiring confidence and creating a culture that facilitates new knowledge and entrepreneurial development.

On this tour, we find companies dedicated to the technology sector, communications, health services, hotels, restaurants, refrigerators, digital and radio media, renewable energy, among others. These are entrepreneurs who manage innovation, creativity and technological development as part of a culture that gives them competitive advantages.

Keywords: Culture- Management - Technological innovation- SMEs- Competitiveness

Resumo

Esta pesquisa tem como objeto de estudo os empreendedores inovadores de pequenas e médias empresas (PMEs) de Rio Gallegos no período 2015-2019. Por meio de uma metodologia qualitativa, buscou-se investigar a cultura da gestão da inovação tecnológica como promotora de mudanças e competitividade na organização interna das PMEs da cidade.

O período escolhido marcou um cenário econômico crítico em nosso país que provocou um colapso do nível de atividade nos setores produtivos, uma redução significativa das PMEs, um contexto recessivo, alta inflação e juros, desvalorização da moeda, aumento dos custos de financiamento, queda do poder aquisitivo, aumento das tarifas de serviços como luz, gás, água, abertura de importação, déficit de contas públicas entre outros que inevitavelmente afetaram a Província de Santa Cruz econômica, financeira e orçamentariamente.

Río Gallegos não ficou indiferente a este contexto. As características da cidade mostram uma alta dependência do mercado de trabalho com o emprego público provincial. O Estado é o principal ator econômico tanto na despesa como no investimento, pelo que uma quebra nas contas públicas provinciais produz um efeito cascata em todas as dimensões.

Porém, neste cenário hostil encontramos no mapa cultural de Rio Gallegos empreendedores PMEs que possuem uma cultura inovadora com visão de negócios e crescimento no mercado. São empreendedores que fazem distinções e diferenças, seja pela fabricação de um produto, seus processos de produção, logística, prestação de um serviço, flexibilidade organizacional ou método de marketing. Estas PMEs ávidas são capazes de criar novas oportunidades de negócio, atravessar fronteiras, formar colaboradores, promover o talento, gerar aprendizagem organizacional, inspirar confiança e criar uma cultura que facilite novos conhecimentos e desenvolvimento empresarial.

Neste roteiro encontramos empresas dedicadas ao setor de tecnologia, comunicações, serviços de saúde, hotéis, restaurantes, frigoríficos, mídia digital e radiofônica, energias renováveis, entre outros. São empreendedores que gerenciam a inovação, a criatividade e o desenvolvimento tecnológico como parte de uma cultura que lhes confere vantagens competitivas.

Palavras-chave: Cultura- Gestão - Inovação tecnológica- PMEs- Competitividade

Índice Contenido

Resumen	5
Abstract	6
Resumo	7
Índice Contenido	8
Tabla de Contenidos	12
Lista de figuras.....	14
Siglas	16
Introducción	18
Capítulo 1. Problema De Investigación.....	29
1.1. Planteamiento del Problema.....	29
1.2. Hipótesis.....	31
1.3. Objetivos de la Investigación.....	31
1.3.1. Objetivo General	31
1.3.2. Objetivos Específicos	31
1.4. Variables Utilizadas para esta Investigación.....	32
1.5. Estado del Arte	32
1.5.1. Análisis de las Investigaciones Extranjeras	34
1.5.2. Análisis de las Investigaciones Nacionales.....	46
1.5.3. Análisis de Investigaciones Locales.....	49
1.6. Justificación y Aportes del Estudio	53
1.7. Marco Historico	54
1.7.1. Antecedentes Históricos	54
1.7.2. Marco Histórico Mundial de las PyMEs	55
1.7.3. PyMEs en Latinoamérica.....	55
1.7.4. Evolución de las PyMEs en Argentina.....	59
1.8. Contexto Actual	62
1.8.1. Aspectos Generales de las PyMEs.....	62
1.9. PyMES en el País	67
1.9.1. Empresas Innovadoras en Argentina.....	69
1.9.2. PyMEs en Río Gallegos.....	70

1.9.3. Situación de las PyMEs en el Periodo 2015-2019	77
Capítulo 2. Marco Teórico	81
2.1. El Entorno Global	81
2.2. Impacto en la Tecnología	83
2.3. PyMEs e Innovación Tecnológica	85
2.4. Señales de Cambio	87
2.5. Cultura	89
2.5.1. Cultura Organizacional	92
2.5.2. Culturas Fuertes y Débiles	99
2.5.3. Tipologías Culturales	100
2.5.4. Cultura de la Innovación	108
2.6. Innovación	112
2.6.1. Definición de Innovación	114
2.6.2. Tipos de Innovación	118
2.6.3. Proceso de Innovación	131
2.6.4. Gestión de la Innovación	136
2.6.5. Gestión de la Innovación Tecnológica	149
2.6.6. Modelos de Innovación	152
2.7. Competitividad y Estrategia	159
2.7.1. Ventaja Competitiva	159
2.7.2. Estrategia	163
2.7.3. Modelos Estratégicos	165
2.7.3.1. Modelo de Porter	169
2.7.3.2. Modelo de Levy. PENTA	172
2.7.3.3. Modelo de Tom Peters	177
Capítulo 3. Metodología	183
3.1. Perspectiva Metodológica. Consideraciones generales	183
3.2. Diseño Metodológico	185
3.3. Hipótesis y Variables	188
3.3.1. Análisis de las Variables. Definición	189
3.3.2. Unidad de Análisis. Muestra. Población	191

3.3.2.1. Unidad de Análisis	191
3.3.2.2. Muestra.....	192
3.3.2.3. Población	193
3.3.3. Técnica e Instrumento de recolección de datos.....	196
3.3.4. Diseño y Estructura del Instrumento de Registro. Guía de Pautas Personalizadas a los Empresarios PyMEs Innovadores de Río Gallegos	197
3.3.5. Análisis de la Guía de Pautas, Relación con el Marco Teórico para Aplicación del Instrumento de Registro.	203
3.3.5.1. Considerando la Introducción	203
3.3.5.2. Bloque I.....	206
3.3.5.2. Bloque II.....	209
3.4. Aplicación del Instrumento de Registro.....	212
3.4.1. Perfil de las Empresas	212
3.4.2. Perfil de los Empresarios	213
3.5. Realización y Verificación de las Entrevistas.....	213
3.6. Validación de las Entrevistas.....	215
3.7. Categorías de Análisis. Resultado de la Aplicación de las Entrevistas.....	215
Capítulo 4. Hallazgos del Trabajo de Campo	219
4.1 Análisis y Discusión de los Hallazgos por Categoría y Subcategoría	219
4.1.1 Categoría 1: Características Estructurales de la Empresa.....	219
4.1.2 Categoría 2 : Caracterización del Empresario y la Empresa.	226
4.1.3 Categoría 3 : Aspectos Relevantes de la Cultura.....	229
4.1.4 Categoría 4 : Tipología de Innovación.....	235
4.1.5 Categoría 5 : Concepto de Innovación	248
4.1.6 Categoría 6 : Planificación, proceso, gestión de la innovación	253
4.1.7 Categoría 7: Tamaño de la Empresa que Condiciona la Innovación.....	261
4.1.8 Categoría 8 : Gasto, Inversión, Financiamiento	263
4.1.9 Categoría 9 : Vinculación con Organismos.....	268
Capítulo 5. Análisis de los Hallazgos	272
5.1. Resultados de la Investigación	272
5.1.1. Cultura de las PyMEs de la Ciudad de Río Gallegos	273
5.1.1.1. Características Organizacionales e identificación de los Empresarios PyMEs Innovadores de Río Gallegos.	273

5.1.1.2. Características que Presenta la Cultura Organizacional de las PyMEs Innovadoras de Río Gallegos.	279
5.1.1.3. Característica Cultural Predominante y Cultura de la Innovación.....	288
5.1.2. Innovación, Procesos y Gestión en la Innovación Tecnológica en los Empresarios PyMEs de Río Gallegos.....	292
5.1.2.1. Innovación y Tipologías en las PyMEs Competitivas de Río Gallegos.....	293
5.1.2.2. Procesos y Gestión de la Innovación Tecnológica. Estrategias. Modelos y Herramientas Utilizadas.....	307
5.2. Discusión de Resultado.....	315
5.2.1. Principios, Relaciones y Generalizaciones que Indican los Resultados.....	315
5.2.2. Validez Interna- Excepciones y Delimitación de los Aspectos no Resueltos.....	317
5.2.3. Discusión de los Resultados Presentados, Antecedentes con Marco Teórico e Integración con el Conocimiento Previo.....	317
5.2.3.1. Los Procesos de la Gestión de Innovación Tecnológica en la Pymes de la Ciudad.....	320
5.2.3.2. Aplicación del Modelo de Rothwel	322
5.2.3.3. Modelo de Dinámica Estratégica Operacional de Levy	323
5.2.3.4. El Modelo de Tom Peters	326
5.2.4. Validez Externa - Consecuencias Teóricas del Trabajo Junto con sus Posibles Aplicaciones Prácticas	328
5.2.5. Contrastación de Hipótesis.....	329
Conclusiones.....	331
Referencias.....	337
Anexo I	358
Anexo II	364
Anexo III	404
Anexo IV	464

Tabla de Contenidos

Tabla 1 Factores Culturales de la Innovación	43
Tabla 2 Clasificación de las PyMEs según Organismos Internacionales. Bloques Económicos	64
Tabla 3 Clasificación de las PyMEs según los Países	65
Tabla 4 Micro, PyMEs Registradas en el País	68
Tabla 5 Evolución de la Cantidad de Empresas	72
Tabla 6 Distribución por Tamaño de Empresa en Río Gallegos	73
Tabla 7 Distribución de Empleo por Tamaño de Empresa en Río Gallegos	73
Tabla 8 Presupuesto Provincial de Santa Cruz Personal Permanente y Contratado	74
Tabla 9 Presupuestos de la Provincia de Santa Cruz 2015-2019.....	78
Tabla 10 Tipologías de las Culturas Organizacionales	105
Tabla 11 Definiciones de Innovación	114
Tabla 12 Aspectos que involucran la definición de innovación	118
Tabla 13 Innovación por el grado de novedad	122
Tabla 14 Tipo de innovación en función del grado de novedad de la innovación introducida	123
Tabla 15 Tipo de innovación según su especificidad	130
Tabla 16 Tipología de Innovación	131
Tabla 17 Problemas de ver parcialmente la innovación	144
Tabla 18 Análisis y estudios de las innovaciones, actividades y procesos	146
Tabla 19 Distintas definiciones de gestión de la innovación.....	148
Tabla 20 Evolución de los modelos de innovación	152
Tabla 21 Empresas Estáticas vs. Innovadoras Empresas Estáticas vs. Innovadoras	162
Tabla 22 roducto- Mercado	166
Tabla 23 Objetivos-Hipótesis de la investigación	183
Tabla 24 Articulación de la investigación	185
Tabla 25 Relación Objetivos- Marco Teórico	187
Tabla 26 Hipótesis y variables	189
Tabla 27 Definición de las variables	190
Tabla 28 Unidad de Análisis	192
Tabla 29 Muestra	193
Tabla 30 Población.....	194
Tabla 31 Actividades Registradas.....	195
Tabla 32 Límite de ventas anuales expresados en pesos (\$)	196

Tabla 33 Personal Ocupado.....	196
Tabla 34 Grilla de Preguntas	199
Tabla 35 Introducción y Bloque I Caracterización de la empresa. Cultura. Cultura de la innovación	200
Tabla 36 Innovación. Tipología. Modelos. Procesos Y Gestión Innovadora. Estrategia	200
Tabla 37 Relación entre los objetivos. Marco teórico y grilla de preguntas	201
Tabla 38 Empresarios de Río Gallegos seleccionados.....	359
Tabla 39 Entrevistas Realizadas	361
Tabla 40 Categorías y Codificación en base a la aplicación del instrumento de registro	216
Tabla 41 Características Estructurales de las Empresas	220
Tabla 42 Características de las Empresas	223
Tabla 43 Innovaciones Sector Agropecuario- Frigoríficos de Río Gallegos.....	243
Tabla 44 Innovaciones Sector Industria y Comercio.....	244
Tabla 45 Innovaciones en Sector de Servicios.....	247
Tabla 46 Necesidad de Identificar Tecnología.....	257
Tabla 47 Vinculación de los PyMEs con Instituciones Privada y Públicas	270
Tabla 48 Sector Primario y Secundario. Actividad de Empresas Entrevistadas	274
Tabla 49 Sector Terciario. Actividades de las Empresas Entrevistadas.....	274
Tabla 50 Resultado del Perfil de las Empresas de Río Gallegos	362
Tabla 51 Personal Ocupado por Sector de Actividad PyMEs de Río Gallegos	275
Tabla 52 Años de antigüedad de las Empresas entrevistadas por Actividad.....	276
Tabla 53 Característica Jurídica Empresas Entrevistadas	276
Tabla 54 Tipologías Culturales de Empresas PyMEs de Río Gallegos.....	289
Tabla 55 Tipos de innovaciones de las PyMEs de Río Gallegos	295
Tabla 56 Innovación en Producto por sector de Actividad Económica en las PyMEs de Río Gallegos	297
Tabla 57 Innovación en procesos por Sector de Actividad Económica PyMEs de Río Gallegos	299
Tabla 58. Innovaciones en Comercialización PyMEs de Río Gallegos	301
Tabla 59 Innovación en Organización PyMEs de Río Gallegos	304
Tabla 60 Tipos de Innovaciones realizadas por los PyMEs 2015-2019.....	307
Tabla 61 Vinculación de las PyMEs locales con Sector Productivo y Científico Tecnológico.....	312

Lista de figuras

Figura 1 Relaciones entre Rasgos de la Cultura que Promueven la innovación	36
Figura 2 Tipología Cultural de Río Gallegos	75
Figura 3 Niveles de cultura y su interrelación Niveles de Cultura y su Interrelación Cultura y su Interrelación	94
Figura 4. Manifestaciones de la Cultura	95
Figura 5 Modelo de Denison	98
Figura 6 Tipología de Deal y Kennedy	101
Figura 7 Tipología de Trompenaars	103
Figura 8 Tipología Cultural de Quinn y Rohrbaugh y Daft	106
Figura 9 Tipología Cultural de Hermida	107
Figura 10 Elementos de la Cultura de Innovación	110
Figura 11 Palabras con mayor frecuencia utilizadas en la definición de innovación	117
Figura 12 El impacto de los cambios tecnológicos sostenidos y disruptivos	127
Figura 13 Modelo de Innovación cerrada	128
Figura 14 Modelo de innovación abierta	129
Figura 15 Proceso de Innovación	133
Figura 16 Modelo del embudo de la innovación embudo de la innovación	134
Figura 17 Proceso de gestión de la innovación	138
Figura 18 Gestión de la innovación.....	141
Figura 19 Actividades de Gestión de Innovacion	142
Figura 20 Primera generación: Empuje Tecnológico (Technology push)	154
Figura 21 Segunda generación: Tirón de demanda (market pull).....	154
Figura 22 Tercera generación: Modelo de innovación de "Acoplamiento"	155
Figura 23 Modelo "enlace en cadena"	156
Figura 24 Cuarta generación: Integrador y desarrollo secuencial	157
Figura 25 Quinta generación: modelo en redes.....	158
Figura 26 Matriz de crecimiento- cuota del me	167
Figura 27 Matriz de la posición estratégica Mc Kensey	168
Figura 28 Las cinco fuerzas competitivas que determinan la utilidad del sector industrial	170
Figura 29 Estrategias para obtener ventaja competitivas	172
Figura 30 Modelo PENTA	174
Figura 31 Circulo de la Innovación	177
Figura 32 Cultura de las PyMEs Innovadoras de Río Gallegos	290

Figura 33 Valores que predominan en las PyMEs de Río Gallegos.....	291
Figura 34 Innovación para los PyMEs de Río Gallegos.....	294

Siglas

AEHGYARG Asociación de Empresarios Hoteleros, Gastronómicos y Afines de Río Gallegos

AFIP Administración Federal de Ingresos Públicos

BCG *Boston Consulting Group*

BM Banco Mundial

BA *Bussiness Administration*

CAPROMISA Cámara de Proveedores Mineros de la Provincia de Santa Cruz

CCIARG Cámara de Comercio, Industria y Afines de Río Gallegos

CEPAL Comisión Económica para América Latina y el Caribe

CIDEM Centro de Información y Desarrollo Empresarial

CIIU Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las Actividades Económicas

CMPSC Colegio Médico de la Provincia de Santa Cruz

DI Deslocalización internacional

FADICCRA Federación Asociativa de Diarios y Comunicadores Cooperativos de la República Argentina

FEHGRA Federación Empresaria Hotelera Gastronómica de la República Argentina

I + D Investigación y Desarrollo

HCD Honorable Cámara de diputados

ERC Empresas de rápido crecimiento

IED Inversión extranjera directa

INTI Instituto Nacional de Tecnología Industrial

INTA Instituto Nacional de tecnología agropecuaria

ISO Organización Internacional de Normalización

MECAME Mujer Empresaria de Cámara de Comercio

MCTI Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación

M+E Máquinas y Equipos

MEyFP Ministerio de Economía y Finanzas Públicas

MEOP Ministerio de Economía Oficina de Presupuesto

MIPyMEs Micro, Pequeñas y Medianas Empresas

MTSS Ministerio de Trabajo y Seguridad Social

PyMEs Pequeñas y Medianas Empresas

OAME Organización Argentina de la Mujer Empresaria

OCDE Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos

OIT Organización Internacional del Trabajo

RRHH Recursos Humanos

SA Sociedad Anónima

SAE Sociedad Argentina de Emergencia

SIEM Sistema Integrado de Emergencias Médicas

SRL Sociedad de Responsabilidad Limitada

SCS Sociedad en Comandita Simple

SCA Sociedad en Comandita por acciones.

SC Sociedad colectiva

SAS Sociedad de Acción Simplificada

SENASA Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria

UNPA Universidad Nacional de la Patagonia Austral

UTN Universidad Tecnológica Nacional

VICAF Volátil, incierto, confuso, ambiguo, fricción

Introducción

Esta tesis doctoral investigó sobre la cultura y gestión de la innovación tecnológica de las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) de la ciudad de Río Gallegos en el período 2015-2019. Estos años están caracterizados por la existencia de una profunda crisis económica a nivel país de la que no fue ajena la economía de la Provincia de Santa Cruz cuyas cuentas públicas reflejaban un alto déficit fiscal que afectó a la ciudad de Río Gallegos, caracterizada además por concentrar la mayor actividad administrativa pública en la provincia.

Las PyMEs en los últimos años se encontraron afectadas notablemente por el contexto nacional caracterizado por altos índices de inflación, altas tasas de interés, dificultad de acceso al crédito, crecimiento del desempleo, alta presión tributaria, endeudamiento interno, volatilidad del tipo de cambio entre otras descripciones macroeconomías que reflejan fenómenos complejos e inciertos que se extienden incluso hasta la actualidad.

En este escenario, existe gran preocupación e inquietud de los empresarios PyMEs ante el impacto negativo en las ventas, la producción y el empleo a nivel local y provincial, además de otras causas como el aumento de los impuestos, las tarifas, la ruptura de la cadena de pagos, la ausencia de previsibilidad económica interna entre otros factores. Sin embargo, a pesar de esta circunstancias, se identifican empresarios con una suficiente autonomía en sus decisiones y en la asignación de recursos además de una cultura fuerte que efectúan acuerdos entre empresas, capacitan, se profesionalizan y forman a sus colaboradores, adquieren máquinas y equipos, infraestructura y bienes, materia prima, tecnologías y *software*, certifican normas técnicas, desarrollan nuevos productos y/o servicios de calidad, introducen mejoras significativas que satisfacen a mercados locales, nacionales e internacionales. Para esto, innovan e invierten en productos y/o servicios, procesos productivos, en métodos de comercialización y organización. En este sentido hay ejemplos que así lo demuestran tal como aquellas empresas dedicadas al sector tecnológico, a las comunicaciones, a los servicios de salud, al hotelero, a los restaurantes, a los frigoríficos, industria entre otros que se retoman en el Capítulo IV.

Así en este contexto hostil hubo PyMEs en la localidad de Río Gallegos con actitudes totalmente independientes que lograron ajustar tecnología, crear innovación en procesos, productos, servicios, comercialización, organización, de cara a un entorno complicado que les permitió forjar una cultura organizacional proactiva y de permanente cambio.

Ellas constituyeron el desafío para impulsar esta investigación ya que son referentes de un aporte fundamental para el conocimiento de la sociedad y los modelos productivos de Río

Gallegos relacionados con la cultura, la gestión e innovación tecnológica aplicada por los PyMEs.

En este contexto, hay empresarios locales inspirados en mejorar su posición competitiva a través de la gestión de innovación tecnológica o de la adecuación, el desarrollo y la adquisición de nuevas tecnologías relevantes para el futuro de las mismas como pudimos confirmar en las entrevistas realizadas principalmente con los empresarios dedicados en el sector agropecuario a los frigoríficos y en el sector de servicio a la salud (laboratorios), a las comunicaciones y a las tecnologías.

Consecuentemente, su análisis y caracterización de la existencia de una cultura de gestión de innovación tecnológica posibilitó identificar y profundizar sobre las especificidades de los cambios en la organización interna de la PyMEs, que se traducen en la mejora de su posicionamiento y transformación del entorno que la rodea.

El período elegido para abordar el estudio de los empresarios PyMEs como indicáramos al inicio fue 2015-2019, quinquenio que muestra las cuentas públicas provinciales y municipales con un índice muy alto de desfinanciamiento y déficit fiscal que afectó a la población económicamente activa de Santa Cruz y en particular a la de Río Gallegos cuya ciudad posee alta dependencia en el mercado laboral de la administración pública. Igualmente trajo consecuencias a la mayoría de los empresarios con excepción de aquellos PyMEs independientes e innovadores que constituyen el objeto de estudio para esta tesis.

El desenvolvimiento de las cuentas públicas presentó entre los años 1999-2019 en su análisis presupuestario la duplicación del empleo público en todos los niveles de la administración centralizada, descentralizada, autónoma y autárquica, además de múltiples transferencias corrientes destinadas a sostener miles de empleos que dependen indirectamente del erario provincial y sucesivos aportes del tesoro provincial que subvenciona al sistema previsional santacruceño. En este mismo sentido la municipalidad de Río Gallegos duplicó en las dos décadas señaladas la cantidad de agentes municipales.

Santa Cruz es una de las provincias que presenta la mayor generación de empleo público siendo un caso extremo al contar cada 1000 habitantes con 110 empleados públicos. (IDESA, 2017)

La complejidad que caracterizó al país en el periodo seleccionado afectó a la provincia de Santa Cruz y a su capital, la situación económica, financiera se agudizó dado que las cuentas públicas no se encontraban equilibradas desde el 2013 y se vieron sumamente afectadas, especialmente en una provincia que como se indicó posee alta dependencia del trabajo público con escasa inversión privada y un exiguo desarrollo empresario.

Desde el marco teórico vale mencionar y caracterizar los instrumentos conceptuales que se emplearon para encauzar la investigación partiendo de la base que nos encontramos en la era de la información y de la tecnología. Las tendencias actuales incluyen innovación de tecnologías de productos, de procesos, de métodos de comercialización, de organización, de sistemas y también las relacionadas a funciones de dirección. Estas influyen en los procesos económicos de la empresa y promueven el desarrollo de estrategias de innovación, creatividad y desarrollo tecnológico que aún en tiempos complejos posibilita la competitividad en el marco del mundo hiperconectado.

Las PyMEs como organizaciones económicas productoras de bienes y/o servicios predominan en las economías locales, contribuyen en la creación y generación de empleo, generan riqueza y satisfacen diferentes necesidades. Estas pueden ser un motor de desarrollo local para la promoción, el crecimiento y la competitividad de las empresas actuales o la creación de nuevas PyMEs que posibiliten el desplazamiento de mano de obra del sector público al privado y ser un medio para el autodesarrollo de las personas.

De nuestro análisis surge que Río Gallegos presenta un contraste respecto a otros territorios. En efecto, las evidencias registradas en estudios relacionados con la cultura de las empresas PyMEs recogen pruebas de escasos niveles de innovación, creatividad y ausencia de espíritu emprendedor, así como falta de proactividad, estancamiento agravado comercial y altos niveles de desinversión. (Fresco, et al. 2010)

Las empresas en los diferentes sectores y regiones en que se desenvuelven se distinguen y diferencian unas de otras, también los hacen sus empresarios, los cuales poseen una identidad propia. El modo pensar, sentir y actuar se desarrolla a partir de la adaptación externa e integración interna de sus integrantes. Las organizaciones expresan o manifiestan comportamientos desde sus experiencias a través de sus miembros unos variables, otros más ocultos o menos frecuentes. (Roces, 2017). Este comportamiento se conoce como cultura organizacional, es decir a todo ese conjunto de significados, ideas, creencias, conductas y valores, conceptos que comparten sus integrantes y determina su comportamiento, también señalados por Schein (1988), Robbins & Judge, 2009, Deal & Kennedy (1985) Slocum & Hellriegel, 2009, Hofstede (1999), Morgan (1990), Denison (1990), Cameron y Quinn (2011) Peters y Waterman (1984) entre otros.

En este sentido los elementos culturales pueden inhibir o fomentar el desarrollo a una organización, un pueblo, para crecer, progresar cambiar para modificar creencias, comportamientos, procesos. (Ortiz y Pedroza, 2006,)

En el mundo actual rige una nueva lógica de pensamiento empresarial basado en el “modelo de conocimiento” en que se definen los negocios. Según el aporte de Fresco (2005) surgen, tres nuevos elementos que se nutren del conocimiento como elemento proveedor: la información, la tecnología y la efectividad gerencial. Cobra importancia el concepto de veloflexibilidad entendida como la capacidad de poseer alta velocidad de reacción para responder a una también alta velocidad de cambio. En este contexto, la cultura de la gestión de innovación tecnológica se transforma en una herramienta fundamental, ya que la tecnología se transforma en un arma competitiva y como tal, constituye un factor esencial en el largo plazo del planeamiento estratégico.

Por consiguiente, la cultura de innovación es un proceso sistémico que busca vínculos asociativos en diferentes áreas de conocimiento, tiene estrecha relación con los resultados que obtienen las empresas y es producto de una serie de acciones estratégicas, sostenibles y planificadas que provoca en las personas que la integran se apasionen y comprometan en la generación, desarrollo e implementación de nuevas ideas (Cormas Canos, 2017). La innovación, es el proceso para crear una nueva idea e implementarla. Dicho proceso se realiza sobre la base creativa y transformadora, requiere de un grado considerable de imaginación y constituye un quiebre en el modo de hacer las cosas en las que como señala el Manual de Frascati (2018) se encuentran formas más efectivas en las prácticas de los procesos, en los nuevos métodos o mejorados para comercializar productos. Por lo tanto, hay una estrecha relación entre la innovación y el cambio que se asocia al éxito en el mercado, en los productos o procesos y cuando se refiere a servicios trasciende lo económico, social o ambiental atento a la naturaleza de la dinámica externa a todas las organizaciones. (Hellriegel, 2009).

La mayor parte de las empresas del país se caracterizan como altamente “rutinarias”, considerando la representación en la matriz de Jorge Hermida (1992) cuando plantea cuatro modelos culturales que posibilitan identificar un razonamiento y diagnóstico asociado a la alta visión creativa y acción empresarial. Sin embargo, existe una parte del empresariado local que está atento a los cambios de métodos, sistemas y procedimientos en cuanto hace a la innovación tecnológica para su supervivencia en el mercado que opera. Fresco (2005) al referirse al ciclo de vida de la empresa y la mentalidad del empresario observa que es primordial en la etapa de desarrollo una cultura ganadora que capte tecnología, conocimiento. Peter Drucker (1994) reconoce que la innovación no es un término técnico sino económico y social. La innovación crea una nueva riqueza o un nuevo potencial de acción antes que un nuevo conocimiento. En este sentido es encomiable traer como referencia a Joseph Schumpeter (1967) uno de los primeros economistas en identificar a la innovación como el motor del cambio económico

quien en 1911 señaló que el desarrollo económico es la derivación del desequilibrio dinámico producido por el empresario innovador. Por su parte, Michael Porter (1993) afirma que las empresas logran ventajas competitivas a través de la innovación, cuyo enfoque en un sentido amplio, comprenden nuevas tecnologías y nuevos modos de hacer las cosas.

Levy (2012) al puntualizar sobre el desarrollo estratégico de la empresa, señaló que es una espiral expansiva cuyo dominio crea el potencial de generar valor económico. Eso es competitividad, es innovación estratégica, operacional y táctica. Esta idea amplia lleva a considerar la posibilidad que la empresa adopta diferentes formas de innovación las cuales pueden ser de procesos, de productos, comerciales y organizativas en las que se abrazan nuevas o mejoradas tecnologías e ideas.

El marco conceptual se vincula con la mentalidad de la nueva ola que vivimos, necesaria para afrontar la competitividad y la realidad de estos tiempos y que nos abre la puerta al Siglo XXI que, sin duda tal como lo vaticinó Toffler, (1981) abrirá una creciente distancia entre el mundo rápido y el mundo lento.

El modelo burocrático no puede adaptarse a la velocidad de cambio existente en el mundo actual y son devastados por aquellos que en los negocios son veloces cazadores que estudian el terreno, los hábitos, las costumbres, el adelanto tecnológico, invierten en investigación y desarrollo, e incorporan recursos humanos competitivos. La creación de riqueza entre las sociedades en la actualidad se encuentra impulsada por el conocimiento y la tecnología avanzada y las sociedades que se quedaron empantanadas en la “agricultura tradicional” o en “industrias de chimeneas con burocracia”, constituyen el gran desafío del siglo. (Fresco, 2005, p. 55).

Desde el relevamiento del actual estado del arte se exponen las diferentes investigaciones realizadas de las PyMEs de la ciudad de Río Gallegos en la Universidad Nacional de la Patagonia Austral sobre el tema propuesto en la tesis y que posibilitó contextualizar sobre la cultura, la gestión, la innovación tecnológica, la estrategia y el cambio.

A medida que se avanza en el trabajo, se examinan los diferentes estudios e investigaciones efectuadas en relación con la cultura, la gestión de innovación tecnológica, en PyMEs de Europa, Asia, Estados Unidos, Latinoamérica y principalmente a nivel país ya que se trata de un tema muy actual y en desarrollo. En este sentido, se observan diferentes investigaciones y estudios en páginas web de Scielo, Redalyc, Google Scholar, Dialnet, Centro de documentación e Información del Instituto de investigación Gino Germani, Red de Biblioteca virtuales de Ciencias Sociales de América Latina y el Caribe (CLACSO), Comisión Económica para América Latina y el Caribe(CEPAL), Banco Mundial (BM), Organización

para la Cooperación y Desarrollos Económicos (OCDE) , Manual de Oslo, perteneciente a esta última institución, Comisión Europea entre otros que tratan sobre PyMEs innovadoras, cambios, estrategias e instrumentos, así como mediciones de la cultura de la gestión innovadora.

Con el propósito de complementar el análisis, se consideran los aportes de la Comisión Europea, especialmente de España cuyos estudios señalan que la investigación y la innovación (I+i), desempeñan un papel para impulsar un crecimiento inteligente, sostenible y la creación de empleo en la PyMEs.

Esta recolección secundaria también posibilita un recorrido por diferentes autores desde la coincidencia y la confrontación con respecto al tema objeto de estudio.

El objetivo general de la investigación es indagar sobre cuáles son las características distintivas de los empresarios de las PyMEs con cultura en la gestión de innovación tecnológica, para lo cual nos planteamos objetivos específicos como:

Identificar las PyMEs competitivas de Río Gallegos que posean elementos culturales relacionados a la gestión de innovación tecnológica, visión y crecimiento empresarial.

Distinguir los procesos que realizan los empresarios en innovación tecnológica para reconocer las herramientas de gestión que hayan implementado, estén aplicando o estimen implementar en sus PyMEs.

Describir la percepción de los empresarios de las PyMEs sobre las estrategias innovadoras para mejorar la competitividad en este mercado.

En esta investigación la unidad de análisis son los empresarios de las PyMEs con actividad económica primaria (vinculadas exclusivamente relacionadas con explotación de recursos naturales), secundaria (actividad transformadora con mayor cantidad de valor agregado) y terciaria (actividades de servicios consideradas como demandas intermedias de los sectores productivos: comercio, comunicaciones, transportes, entre otros) que posean alto nivel de acción y visión empresarial como asimismo alto crecimiento empresarial en la localidad de Río Gallegos.

Este trabajo se sustenta en fuentes primarias y secundarias. Las fuentes de información primaria aportan un conocimiento nuevo en la ciudad, no estudiado, no investigado, por ello tanto las entrevistas a informantes calificados individuales dueños de empresas y gerentes resultan un importante aporte, se obtiene acceso a información específica de los sectores y propia de ellos en la ciudad como son las PyMEs que no se encuentra contenida por otras fuentes y que a través de ésta investigación originará la información necesaria para la producción de datos que se requieren.

Se realizaron entrevistas individuales. Las entrevistas fueron delineadas con diseño flexible (semi estructurada) individual a empresarios PyMEs, con muestreo intencional (que hayan realizado, se encuentren realizando o vayan a realizar una innovación) y con criterio de saturación de la muestra. Se realizó una prueba piloto a los empresarios para probar su consistencia, la que posteriormente se aplicó a otros empresarios.

La muestra y recolección de la información a los empresarios innovadores se llevó a cabo entre los meses de mayo a octubre del 2020 los cuales pertenecen a diferentes sectores de las actividades económicas. En este sentido lo que interesó fue transferir desde la perspectiva del empresario el desempeño de éstos en lo que refiere a la cultura de la gestión de innovación tecnológica.

Los participantes elegidos para la entrevista fueron aquellos empresarios con características relevantes de innovadores en la ciudad. Se tomaron apuntes y se grabó cada entrevista a través de un soporte de audio. Estos dos soportes fueron de gran utilidad para el análisis de datos.

Las entrevistas facilitaron, información valiosa específica y colectiva respecto a sus conocimientos, actitudes, comportamientos y experiencia relacionados a la cultura de la innovación tecnológica e instrumentos.

Para el análisis e interpretación de los datos propuestos se acudió a grillas para segmentar los fragmentos textuales de los PyMEs innovadores y de acuerdo a diferentes criterios. Esto se dividió en dos bloques:

Bloque I: tamaño de empresa, actividad económica, característica jurídica, personal ocupado, facturación. Bloque II: grado de innovación en producto, proceso productivo, servicios, marketing, organización, percepción de la innovación, actividades, gastos, inversión y financiamiento y vinculación con otras organizaciones.

Las mismas se subdividieron en ejes para facilitar su comprensión. Por ejemplo, para el tamaño de empresa si es micro, pequeña o mediana empresa, para la actividad económica: primaria, secundaria, terciaria, característica jurídica: unipersonal, SRL, SA y así sucesivamente con cada bloque.

Se acudió a la codificación abierta y axial que se utilizó como instrumento de análisis. Se tabuló mediante planillas Excel construidas especialmente para el análisis de datos de la investigación.

En tanto las fuentes de información secundaria, el análisis teórico se fundamenta en bibliografía propia del objeto de estudio, específica y orientada a obtener un marco teórico de la investigación. Asimismo, se acudió a documentos públicos de empresarios por sector de

actividad económica, del Estado e investigaciones relacionadas al tema de estudio entre otros que se consideraron relevantes al proceso de investigación.

El componente metodológico es cualitativo. Desde lo cualitativo, se logra identificar la dinámica de las empresas PyMEs que desarrollan sus actividades en un contexto altamente complejo y en el que conviven distintas realidades de “*entrepreneur*” en una provincia altamente burocratizada.

Esta tesis constituye la continuidad de una línea de investigación sobre las PyMEs de la ciudad de Río Gallegos iniciada (2008) en la Universidad Nacional de la Patagonia Austral (UNPA), bajo la dirección del Dr. Juan Carlos Fresco - Emérito de UBA en la Facultad de Ciencias Económicas-. El aporte de esta investigación se ha constituido en una de las primeras aproximaciones y estudios referidos al análisis de la cultura organizacional y a la cultura y cambio de las PyMEs de la ciudad.

La continuidad de este análisis a través de esta investigación representa un antecedente científico para futuros docentes, estudiantes interesados en el tema objeto de estudio, contribuye a enriquecer el trabajo de la docencia de grado y posgrado relacionado con el seminario de gestión de las organizaciones y *managment* tecnológico que se dicta en la Universidad de la Patagonia Austral (UNPA). Finalmente, favorece la inserción académica de la UNPA en el estudio de PyMEs, tema escasamente investigado en el territorio.

A través de este estudio se creará un conocimiento empresarial sobre la cultura de las innovaciones que realizan los empresarios en la ciudad de Río Gallegos y se aportará con esta investigación a un sector económico de la ciudad escasamente explorado como son las PyMEs. De esta manera se contribuirá en el desarrollo de información para las PyMEs a nivel regional, provincial y local, en la creación de una base de conocimiento e investigación para que los empresarios puedan desarrollar competitividad innovadora.

Desde el ámbito profesional posibilitará la actualización, capacitación y desarrollo continuo promoviendo la especialización en PyMEs.

Para el desarrollo del presente estudio se estructuraron cinco (5) capítulos, los cuales se explican brevemente a continuación:

En el capítulo 1 se desarrolla el problema donde se realiza el planteamiento y su formulación que como se enunció oportunamente busca acercar al estudio de la cultura de la gestión de innovación tecnológica de las PyMEs de la ciudad de Río Gallegos en el período 2015-2019. En este proceso, la hipótesis de esta tesis es “Las PyMEs que poseen una cultura de gestión en innovación tecnológica desarrollan una dinámica estratégica empresarial que facilita su crecimiento, competitividad y sostenibilidad incluso en contextos complejos a través

de la gestión del cambio”, asimismo las preguntas que se formulan en esta investigación son: ¿De qué manera la cultura de innovación tecnológica hace más competitivas a las PyMEs de Río Gallegos?, ¿Cuál es la clase de innovación tecnológica que les permite tener un alto grado de visión y crecimiento empresarial?, ¿Cómo hacen y ejecutan la misma los empresarios?, ¿Que herramientas de gestión de innovación tienen en cuenta los empresarios de las PyMEs?, planteamos el objetivo general y los específicos que nos permitirán indagar sobre las características distintivas de los empresarios de las PyMEs de Río Gallegos con cultura en la gestión de innovación tecnológica. Se desarrolla el relevamiento del actual estado del arte que permite aproximarnos a los diferentes estudios e investigaciones realizadas en referencia al objeto de estudio efectuando un exhaustivo análisis de las investigaciones extranjeras y nacionales. Seguidamente se incluye la justificación e importancia del trabajo de investigación y por último se analiza el marco histórico desde una mirada global a local para llegar al contexto actual de las PyMEs.

En el capítulo 2 está el marco contextual donde se presenta la sustentación teórica y base bibliográfica que recorre los aportes de los autores más relevantes relacionados a cultura tales como Schein (1988), Deal y Kennedy (1985), Denison (1989), Hofstede (1999), Morgan (1990), Slocum & Hellriegel (2009), Robbins & Judge, (2009), entre otros, a las tipologías culturales en las representaciones de Trompenaars (1993), Deal & Kennedy (1985), Cameron y Quinn (2011), Pfeffer (1997), Hermida (1983), se aborda la cultura de innovación en un análisis del concepto de innovación, los procesos y gestión de la innovación, características y tipologías predominantes de innovación en la empresas de acuerdo a los conceptos de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), Manual de Frascati (2018), Manual de Oslo (2005), se transita por diferentes autores como Shumpeter (1996), Freeman, (1974); Kline y Rosenberg, (1989); Nelson y Winter, (1982); Rosenberg, (1982) Damanpour (1991), Bassant y Tidd (2007), Dávila, Epstein y Shelton (2012), Dodgson y Gann (2019) Christensen (1995, 1999), Rothwell (1994), Druker (1994), Porter (1993), entre otros como asimismo de distintos autores reconocidos y predominantes en el campo de la administración y autores latinoamericanos, españoles y argentinos.

En el capítulo 3, el eje es metodológico y se realiza la descripción del diseño de la investigación, la que es descriptiva con recolección de datos cualitativos en base a la teoría fundamentada, se explica la unidad de análisis de la tesis, el diseño del plan de trabajo, se detalla el diseño de la muestra y el procedimiento de la investigación como asimismo la técnica e instrumento para la recolección de datos y se explica la validez del instrumento de recolección de datos y el tratamiento de los mismos.

En el capítulo 4, se exponen los hallazgos obtenidos del procedimiento de la recolección de los datos primarios y secundarios proporcionados por los empresarios explicando detalladamente el plan de trabajo, los aspectos relevados y las conclusiones de esta etapa. Se deja constancia de aquellas limitaciones que aparecieron durante el proceso entre las cuales se destaca la presencia del aislamiento social preventivo y obligatorio originado por el Covid-19 que limitaron las entrevistas *face to face* y debió ajustarse a entrevistas virtuales bajo plataforma *jitsi*, *zoom* y *google meet*, en algunos casos no se pudo llevar a cabo por desconocimiento del uso de las herramientas propuestas y, en otros por el estado emocional de los empresarios.

En el capítulo 5, análisis de los hallazgos se realiza la comparación de los resultados con los antecedentes teóricos propuestos en la investigación. Se presentan las contradicciones, las diferencias y las coincidencias observadas en esta investigación con respecto a otras que se relacionan con el tema en estudio. Los resultados obtenidos se validan con el problema de la investigación como de los objetivos planteados en la tesis.

Se presentan los resultados generales y particulares de la cultura de la gestión de innovación tecnológica de las PyMEs de la ciudad de Río Gallegos. Los mismos se contextualizan y se constatan con la hipótesis formulada según los resultados obtenidos. Asimismo, se considera la posibilidad de nuevas hipótesis. Se presentan tablas y figuras que permiten explicar y describir los resultados.

Finalmente están las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas, apéndices y anexos.

CAPITULO 1
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN. HIPÓTESIS
OBJETIVOS
ESTADO DEL ARTE. MARCO HISTÓRICO Y ACTUAL

Capítulo 1. Problema De Investigación

1.1. Planteamiento del Problema

Esta investigación busca acercarnos al estudio de la cultura de la gestión de innovación tecnológica de las pequeñas y medianas empresas en la ciudad de Río Gallegos durante el período 2015-2019, quinquenio que se presenta con un alto nivel de desfinanciamiento y déficit fiscal en la economía de la Provincia de Santa Cruz y que afectó en particular a la ciudad de Río Gallegos.

El análisis bajo los enfoques de cultura, gestión, innovación tecnológica, competitividad y, el estudio de sus procesos en el desarrollo empresario e impacto económico nos proporcionará un aporte esencial sobre todo en lo que hace a la asignación de recursos en una ciudad como Río Gallegos en la que el sector privado tiene menor intervención que el sector público.

En los tiempos que corren las empresas interactúan en ambientes sumamente complejos. En efecto podemos constatar que las pequeñas y medianas empresas - en adelante PyMEs- atraviesan una situación particular derivada del actual escenario económico nacional argentino. Existe en este período (2015-2019) una gran preocupación por el impacto negativo de las ventas, la ruptura de la cadena de pago a nivel local y provincial, la preocupación en el incremento de los costos de energía y gas que afecta de manera particular a las PyMEs. Sin embargo, aún en esta realidad si ellas gestionaran la innovación, creatividad y desarrollo tecnológico como parte de su cultura, estas podrían mantener su posición competitiva e incluso mejorar.

La caracterización de un mundo que se vuelve cada vez mas “VICA” “volátil, incierto, complejo y ambiguo” (Melamed, 2017, p. 25) o más “VICAF” como señala Levy (2019, p.22) añadiendo el concepto de “fricción” como “condición crítica de la hipercompetitividad de la era del instante”, que crece en todos los sectores y donde convergen como señala el autor en todos ellos, situación a la que no es ajena el país ni la provincia de Santa Cruz la cual se ha visto afectada en los últimos años por un extremado déficit económico y financiero según lo indican los datos presupuestarios (2013-2019). Este escenario afecta también a la economía local de la ciudad de Río Gallegos y consecuentemente a las PyMEs.

La evolución de los Presupuestos Provinciales en dos décadas (1999-2019) nos muestra la duplicación en el crecimiento sostenido del ingreso de personal permanente, transitorio y contratado en las diferentes instituciones públicas (15.760 agentes -año 1999- 34.348- año

2019) como así también la evolución y desfinanciamiento del sistema previsional de la Caja de Previsión Social (C.P.S) que año a año incorpora nuevos jubilados y genera nuevas obligaciones al Estado provincial. En esta información no se incluyen diferentes transferencias corrientes destinadas a pago de personal de Escuelas de gestión privadas. Por otro lado, el Municipio de la localidad de Río Gallegos muestra un crecimiento de agentes en igual período. (1.783 agentes- 1999- a más de 4.030 para 2019). El desfinanciamiento de las cuentas públicas Provinciales y Municipales se acentuaron con marcado déficit en los últimos 5 años. La población económicamente activa depende de la Administración Pública en Río Gallegos en un 60% (Fresco & Villegas, 2009) con relación al resto de la población de Santa Cruz que alcanza un 46%.

El informe IDESA (2017) señala, que la Provincia de Santa Cruz registra 110 empleados públicos cada 1000 habitantes. Si bien no es la situación de muchas provincias en que el empleo público supera al sector privado en “el caso de Santa Cruz, con 21% de la población con un empleo público, mientras sólo 9% cuentan un empleo privado formal” (Capello, 2020, p. 6).

Santa Cruz se caracteriza por poseer un sector de empresas PyMEs sumamente pequeño si se los compara con el Estado Provincial. A pesar de ello se observa que muchos de estos empresarios en diferentes niveles de actividad económica gestionan una cultura de innovación tecnológica e intentan mantener y mejorar su competitividad con alto nivel de visión y acción empresarial. La fuerte presencia del Estado, tanto nacional como provincial y municipal en la economía conlleva a que la característica más distintiva de la sociedad de Río Gallegos sea la alta dependencia del mercado laboral y de las empresas PyMEs con el sector público. El Estado juega un rol preponderante. Es el principal concentrador y centralizador de los recursos de los diferentes actores locales, como asimismo el fundamental agente económico que produce derrame en la población.

Aun ante este escenario, muchas empresas locales lograron de manera independiente ajustar tecnología, procesos y sus talentos humanos de cara al contacto con el entorno que les permitió generar una cultura organizacional basada en la revisión y seguimiento constante de una cultura proactiva y de cambio. Ejemplo de ellos son PyMEs de servicios, tecnológicas, empresas de construcción no tradicional (*steel-frame*), nuevo concepto en sistemas de calefacción, tiendas de construcción, farmacias renovadas, producción y ventas de panificados 24 horas, servicios y soluciones tecnológicas basadas en servicios de energías renovables, de comunicaciones, introducción de *franchising*, servicios de salud, entre otras.

Esta realidad permitió que empresarios locales mejoraran su posición competitiva a través de la gestión de innovación tecnológica o de la adecuación, desarrollo y adquisición de nuevas tecnologías relevantes para el futuro de las mismas.

En este contexto las preguntas problema que nos planteamos son:

¿De qué manera la cultura de innovación tecnológica hace más competitivas a las PyMEs de Río Gallegos?

¿Cuál es la clase de innovación tecnológica que les permite tener un alto grado de visión y crecimiento empresarial?

¿Cómo hacen y ejecutan la misma los empresarios?

¿Que herramientas de gestión de innovación tienen en cuenta los empresarios de las PyMEs?

La investigación bajo estos aspectos posibilitará aproximarnos al análisis y caracterización de la existencia de una cultura de la innovación tecnológica que posibilita el cambio en la organización interna de la PyMEs, mejorando su posicionamiento y transformación del entorno que la rodea.

1.2. Hipótesis

Las PyMEs que poseen una cultura de gestión en innovación tecnológica desarrollan una dinámica estratégica empresarial que facilita su crecimiento, competitividad y sostenibilidad incluso en contextos complejos a través de la gestión del cambio.

1.3. Objetivos de la Investigación

1.3.1. Objetivo General

El Objetivo general de esta investigación es:

Indagar sobre las características distintivas de los empresarios de las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) de la ciudad de Río Gallegos en el período 2015-2019 con cultura en la gestión de la innovación tecnológica.

1.3.2. Objetivos Específicos

Los objetivos específicos para esta tesis son:

- 1) Identificar las pequeñas y medianas empresa (PyMEs) competitivas de Río Gallegos que posean elementos culturales relacionados a la gestión de innovación tecnológica, visión y crecimiento empresarial.

- 2) Distinguir los procesos que realizan los empresarios en innovación tecnológica para reconocer las herramientas de gestión que hayan implementado, estén aplicando o estimen implementar en sus pequeñas y medianas empresas (PyMEs).
- 3) Describir la percepción de los empresarios de las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) sobre las estrategias innovadoras para mejorar la competitividad en este mercado Descripción de las variables.

1.4. Variables Utilizadas para esta Investigación

Las variables utilizadas para esta investigación de cultura de la gestión de la innovación tecnológica de las PyMEs de Río Gallegos serán abordadas desde las variables independientes: cultura, innovación. Se considerarán además variables dependientes como las características de los PyMEs a partir del *Know-How* y las competencias distintivas (*core competence*) de los empresarios que generan valor y sinergia en la localidad con sus emprendimientos.

Otros aspectos a considerar serán aquellas variables atractivas para la investigación tal como el tamaño de empresa (Micro- Pequeña- Mediana), cantidad de personal, nivel de actividad, monto de facturación, grado de participación en el mercado entre otros. Además de cultura e innovación como variables independientes.

1.5. Estado del Arte

El peso que tienen las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) en el tejido productivo y en el empleo las convierte en eje central que garantizan una dinámica de desarrollo para el crecimiento económico más rápido y continuo que sea además incluyente y sostenible. Un aspecto distintivo de estas organizaciones es su heterogeneidad dado que su formación sobre todo en Latinoamérica surge de las necesidades de autoempleo, informalidad, bajo nivel de capital humano, recursos financieros e internacionalización y bajo nivel de actividades de carácter tecnológico. Sin embargo, en este mismo universo existen las PyMEs que se caracterizan por su comportamiento dinámico con respecto a sus ingresos, a la creación de puestos de trabajo, al aprovechamiento de las oportunidades del mercado y a una gestión empresarial eficiente e innovadora. (CEPAL, 2020). Son motor de crecimiento de las economías emergentes y ejercen un rol dinámico en el desarrollo de las economías domésticas. (Morris y Brennan, 2000; Morrison et al., 2003). Son, además, sistemas creadores de valor económico cuando desarrollan dinámicas productivas y competitivas que les permiten enriquecer su contexto. (Cleri, 2007)

A nivel global se identifican tres grandes grupos de PyMEs: la innovadora, que invierte, asume riesgos y quiere crecer. La contratista que está cómoda dependiendo de una gran empresa o del Estado, y, en la misma línea a la que solo interesa sobrevivir. Estas organizaciones constituyen la mayor cantidad de empresas en todo el mundo. (Fernández, 2014). Las condiciones globales del nuevo siglo tanto sociales, económicas como culturales hacen imprescindible que las empresas de este tamaño sean altamente creativas, innovadoras, se adapten ágilmente a los cambios, sobrevivan y crezcan. (Pérez Uribe, 2003). La innovación es un recurso estratégico para la competitividad empresarial. La exigencia de un entorno adecuado, las utilidades de tecnología determinan el potencial innovador en las PyMEs, estas pueden superar a otras dependiendo de su sector, de la estructura del mercado y de las condiciones interindustriales favorables. (Díaz Martín, 1996). Existe una estrecha relación entre la innovación y las organizaciones espacio en el que se discute el posicionamiento en el mercado, acciones competitivas. La implementación de innovación a través de la generación de ideas para generar mejores prácticas, procedimientos y mejorar productos se ha convertido en una herramienta esencial para el éxito y la supervivencia organizacional. Por otro lado, la caracterización de un entorno cultural innovador se relaciona a los distintos modelos culturales organizacionales, sus componentes son los valores, ritos, héroes, normas, símbolos, comunicación que actúan como una guía del comportamiento humano con el fin de fomentar acciones innovadoras de los miembros de la organización. (Machado et al., 2013), tal como cita Francischeto y Neiva, (2019) en el estudio publicado recientemente sobre innovación en los negocios y orientación cultural a la innovación.

En este capítulo se revisan los antecedentes generales y particulares que se referencian en la indagación de fuentes secundarias que apoyan al cumplimiento del objeto de esta investigación: cultura de la gestión de innovación tecnológica en las PyMEs de Río Gallegos. A efectos de su organización se procedió a seleccionar la información que se consideró relevante y de calidad académica más aproximada al objeto de estudio. A tal fin se estructuraron tres niveles los estudios explorados y de acuerdo al grado de semejanza:

a) Análisis de investigaciones extranjeras: las mismas se identificaron entre las que relacionaron cultura e innovación y las que investigaron gestión de la innovación e innovación tecnológica en las PyMEs, las que se dividieron en los ejes temáticos en los que apoyaron.

b) Análisis de investigaciones nacionales: se identificaron las que estudiaron cultura, gestión de la innovación, gestión tecnológica.

c) Análisis de investigaciones locales: se incluyeron los estudios relacionados a las PyMEs locales con relación a cultura, innovación y gestión de la innovación.

Posteriormente se realizó una tabla excel de resumen de los antecedentes los que se organizaron cronológicamente en siete columnas y filas que se adjunta como Anexo¹.

1.5.1. Análisis de las Investigaciones Extranjeras

El análisis de las investigaciones empíricas realizadas sobre el tema relacionado con la cultura de la gestión de innovación tecnológica en las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) nos permite identificar escasos estudios. Si bien existen una diversidad de documentos de análisis que tratan sobre las PyMEs, éstos son analizados desde diferentes problemáticas que les atañen. En los últimos años, se observa el interés por investigar las mismas debido al rol que se le atribuye al crecimiento económico y a la contribución en el empleo. (Audretsch, 2002; García Zamora, 2012; Kwoka y White, 2001; Liedholm, 2002)

Las diferentes líneas de investigación examinadas y relacionadas con las PyMEs dan cuenta que su estudio se encuentra segmentado por un lado con aquellos relacionados con la cultura y por el otro, las que se refieren a la innovación tecnológica. La literatura empírica es escasa y aborda la cultura de forma aislada y no holísticamente a través del estudio del efecto de cultura y la gestión de innovación. Se aprecia en los escritos, aquellos que se vinculan con la cultura de las organizaciones, la cultura de la innovación, la gestión de culturas innovadoras, las estrategias, el desarrollo e impacto de una cultura innovadora, la cultura en el diseño y el modelo de negocios.

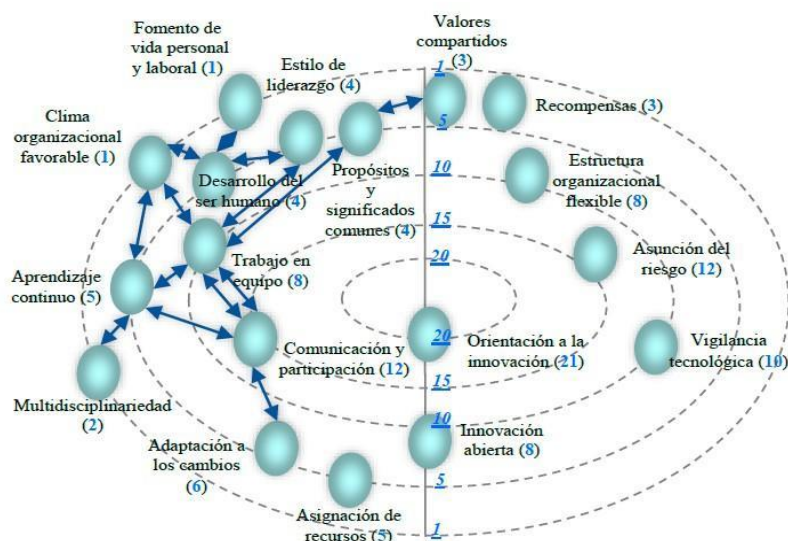
En los antecedentes que se aprecian sobre la innovación, sus análisis coinciden con la gestión de innovación, la innovación tecnológica, la innovación como ventaja competitiva, la innovación organizacional, la innovación empresarial, la influencia de la innovación. En diferentes artículos se pueden verificar conceptos vinculados con la innovación como actividad primordial e integradora en el quehacer de una empresa, así como la innovación y las PyMES en el mundo desarrollado y en desarrollo lo que incluye diferentes resultados del análisis de casos. Escasamente, se yuxtaponen la cultura y la gestión de la innovación tecnológica en los estudios relacionados a las PyMEs. No obstante, se pueden identificar estudios que más se aproximan al tema en cuestión en las PyMEs de Latinoamérica, Estados Unidos, Europa, Asia y en nuestro país, ya que se trata de un tema muy actual para su desarrollo.

¹ En cada fila se agregó la información relevante encontrada y en cada columna se procedió a completar información relacionada con: 1) Autor y año de publicación. 2) Fuente de publicación (revista científica, tesis de maestría, doctorado, informes institucionales, páginas de internet, documentos de congresos, libros.). 3). Objetivo del estudio o propósito del mismo. 4) Diseño del estudio en el que se detalló si se trata de un estudio cuantitativo, cualitativo, análisis documental.5). Muestra y localización. (ciudad y país en que tuvo lugar la investigación, a muestra seleccionada y cantidad de la misma.) 6) Instrumentos utilizados en el que se detalló los instrumentos aplicados y .7) Resultados (principales hallazgos de la investigación y conclusiones).

Desde los años noventa diferentes estudios se encuentran enfocados en la problemática de las micro-PyMEs, pero raramente consideran las dos variantes referidas a cultura e innovación (Armenteros Acosta, et. al, 2012). En este mismo sentido, otros autores expresan sobre la inexistencia de estos estudios. (Naranjo et al., 2011.). Actualmente, se reconoce a la cultura como inspiradora de la conducta innovadora en los miembros de la organización, que influye en el comportamiento de sus integrantes cuando se acepta a la innovación como valor fundamental y se establece un compromiso con ella. (Hartmann, 2006, como cita Naranjo; et al., 2011.). La asociación entre cultura e innovación es un tema complejo, evaluado a través de estudios descriptivos y exploratorios (Francischeto y Neiva 2019). La literatura y estudios se centran en la cultura de la innovación en las grandes empresas. (Ortiz y Pedroza, 2006; Pedroza, 2003; Tjandera, 2019; Yoguel y Boscherini, 1996). Mientras tanto, las micro- PyMEs no reciben suficiente atención a pesar de que existen contribuciones al crecimiento económico de las naciones. (Tjandera, 2019)

En investigaciones de revisión de texto entre los años 1968 a 2016 realizados por Cifuentes (2017) y Cifuentes y Londoño, (2017), citan y afirman que a pesar del reconocimiento clave de la cultura en la innovación, los estudios que abordan estos conceptos en su mayoría se efectuaron con un carácter teórico (Ahmed, 1998; Martins & Terblanche, 2003; McLean, 2005; Mumford, 2000) y aseguran que las investigaciones sobre la cultura y su integración con la innovación en organizaciones de Estados Unidos, Europa y Latinoamérica son pocas. En su extenso estudio y rastreo documental identificaron los rasgos que promueven una cultura de la innovación y las dividieron en 18 categorías para identificar una cultura con altas características innovadoras. Un hallazgo importante se presenta en la Figura 1 y es el número de menciones que dan los autores a los rasgos de cultura que promueven la innovación: orientación a la innovación, asunción del riesgo, vigilancia tecnológica, innovación abierta y adaptación a los cambios propuestos por sus grupos de interés, entre otros.

Figura 1
Relaciones entre Rasgos de la Cultura que Promueven la innovación



Nota: Cifuentes Sánchez, L. M & Londoño Londoño, M. E. (2017) Rasgos Identificativos que promueven la Cultura de la Innovación en las organizaciones. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 36(1), 36-48.).

a) Estudios que relacionan las tipologías culturales e innovación en las PyMEs

Las investigaciones empíricas identificadas buscan la mayoría reconocer una tipología cultural preponderante en empresas innovadoras sustentados en las teorías de Cameron y Quinn (1990), Denison (1991), Hofstede et al., (1999) y cuyos resultados muestran que diferentes tipos de cultura tienen efectos distintos sobre la innovación. (Alvarado y Pumisacho, 2016; Armenteros et al. 2012; Cevallos, 2017; Duréndez et al., 2008, 2010; Jiménez et al., 2017; Naranjo et al., 2008 a, 2008 b, 2011; Salas et al., 2017). Analizan la relación existente entre ambos conceptos, identifican las características que favorece u obstaculizan la innovación como así también los rasgos dominantes. Otros estudios en cambio se inclinan y apoyan en diferenciar la tipología de innovación distintiva en las PyMEs.

Naranjo et al., (2008 a, 2008, b, 2011) estudian en 446 empresas industriales españolas la innovación como ventaja competitiva, la cultura organizacional como estimulante, pero también como obstaculizadora de la innovación, señalando que los diferentes tipos de cultura tienen efecto sobre la innovación. Concluyen que la cultura adhocrática favorece la innovación y la de tipo jerárquica la obstaculiza. Asimismo, expresan que la cultura puede fomentar la innovación y el desempeño en la empresa o bien puede ser una barrera para ambos. Afirman que los efectos que más inciden son los valores compartidos por el personal.

Duréndez et al., (2008, 2010) al analizar la influencia de la cultura innovadora y los sistemas de control de gestión en el desempeño en Murcia en 89 pequeñas y medianas empresas jóvenes y por otro lado 285 empresas de familia y 151 no familiares concluye que una mezcla de cultura de clan y *adhocrática* influye positivamente en el desempeño empresarial. En las

empresas jóvenes se caracterizan tipologías de clan y adhocrática; en las empresas familiares predominan la cultura jerárquica la cual tiene un efecto contrario para adoptar nuevas ideas, valores y una actitud innovadora que asegure el futuro de supervivencia de la empresa y gane competitividad. Con respecto a las empresas jóvenes concluye que implementar una cultura líder contribuye a promover la innovación y obtener ventaja competitiva.

Armenteros et al., (2012) en el análisis de la cultura organizacional y la capacidad de innovación en las pequeñas y medianas empresas (PYME), en el municipio del Estado de Coahuila en México a 27 empresas presenta que las culturas predominantes en las empresas analizadas son jerárquicas y de mercado. La cultura jerárquica es un factor interno e intangible que obstaculiza la innovación. Por otro lado, las tipologías de mercado muestran aspectos significativos en lo relativo a toma de decisiones gerenciales para generar una cultura organizacional que permita compartir conocimiento con base en procesos de gestión de capital humano, impulsando valores y principios para lograr un clima propicio para el aprendizaje y la innovación

Alvarado y Pumisacho, (2016) en el estudio a 260 empresas del distrito Metropolitano de Quito en Ecuador analizan el impacto de la cultura organizacional en la innovación arribando a la conclusión que las tipologías culturales inciden favorablemente en la innovación son las del clan, adhocrática y mercado. No así la jerárquica. Por otro lado, refuerzan la idea que el liderazgo genera mejoras en el desempeño y en la innovación empresarial.

Cevallos, (2017) al investigar de qué manera la cultura organizacional impacta en la innovación de las PyMes del sector textil de la Provincia de Tungurahua, Ecuador señala que una cultura organizacional inadecuada impacta negativamente para que no exista innovación empresarial. El estudio de caso basado en una encuesta a 264 trabajadores da cuenta que el predominio de una tipología cultural predominante no favorece a la innovación.

Jiménez et al., (2017) en el estudio de caso a 20 PyMEs de calzado en Ecuador para determinar cómo cambia la cultura organizacional al implementar el modelo de plan de negocios como elemento determinante para la innovación concluye que la tipología de mercado y clan favorecen la misma, no así la jerarquizada que es la que prevalece en este tipo de empresas. Sus resultados aportan bases sobre liderazgo y ambiente de trabajo que promuevan a los directivos de las PyMEs el desarrollo de una gestión de innovación organizacional y un adecuado ambiente de trabajo.

Salas et al., (2017) investigan el efecto de las distintas culturas sobre el rendimiento en las pymes del sector de manufactura y alta tecnología de la ciudad de Cali, Colombia en 142 PyMEs y concluyen que es la tipología cultural adhocrática la que tiene un efecto positivo y

no así la de clan puesto que las culturas jerárquicas y de mercado no son significativas. Asimismo, expresan que puede gestionar la cultura para que la organización mejore con respecto a otras y que produce un comportamiento innovador que contribuye a mejorar su rendimiento y que éstas son las que tienen éxito en el mercado.

Estos hallazgos admiten la importancia de acercar ambos términos: cultura organizacional e innovación y que su estudio aproxime a conocer más sobre esta asociación en las PyMEs, dado que las influencias de ciertas culturas marcan características de comportamiento, participación y compromiso individual, grupal y organizacional que se consideran fundamentales en la capacidad de innovar y gestionar la innovación. Las investigaciones (Cameron y Quinn, 2006; Denison, 1990) demuestran la importancia de las características culturales en el rendimiento empresarial. (Salas Arbeláez et. al., 2017)

Los estudios indicados de diferentes países basados en el modelo cultural de Cameron y Quinn (2006) caracterizan una tipología específica y coinciden en que la cultura adhocrática, clan y de mercado son facilitadoras de la innovación dificultándola la de tipo jerárquica. Algunas tienen una combinación tipológica. Esto señala que cada empresa tiene su peculiaridad y mudará de tipología según las características propias por la heterogeneidad que las identifica.

b) Estudios que relacionan cultura organizacional y resultados en innovación de PyMEs

Los estudios de Naranjo y Calderón (2015) señalan que al encontrarnos en un entorno altamente competitivo cada vez más se impulsan nuevas formas de hacer las cosas que modifican la cultura organizacional e influyen en el comportamiento conjunto de la organización, en sus resultados y en la facultad de innovar y mejora continua.

El análisis de estudio de caso en Bogotá ratifica la idea de que la cultura puede fomentar la innovación y el desempeño de la empresa como asimismo que puede actuar como barrera, dependiendo de los valores que se pretendan fomentar con la cultura. Concluyen que hay un fuerte vínculo entre la cultura organizacional y los resultados en innovación. Tener una cultura orientada a la innovación favorece los resultados. Identifican que hay tres elementos que integran una cultura innovadora: a) las nuevas capacidades organizacionales a partir de los retos estratégicos, b) los requerimientos de gestión que surgen como fruto de estos retos, y c) los comportamientos que los directivos quisieran que prevalecieran en su organización. También las investigaciones de años posteriores de estos autores ratifican que la innovación media la relación entre cultura y desempeño. (Naranjo et al., 2008 a, 2008 b).

Calderón, Naranjo, (2007) aseguran en la investigación realizada de estudio de caso a seis empresas metalmeccánica de Manizales en Colombia que las PyMEs son fuertes la generación de nuevos productos; en el mejoramiento significativo de productos, procesos y

servicios, y en la realización de un esfuerzo importante en la gestión del conocimiento en busca de nuevas ideas y, son débiles en desarrollo de I+D+i, innovación organizacional y comercialización como asimismo en adquisición de *hardware* y mejoras de equipos. Asimismo, sostienen que una cultura igualitaria con las personas hace que la empresa sea un lugar excitante para trabajar.

c) Estudios que relacionan cultura organizacional, innovación y liderazgo PyMEs

Santana (2013) en el estudio que realiza de la gestión de culturas innovadoras en Chile describe en el análisis documental que el liderazgo es uno de los conceptos claves asociados a la generación de culturas de innovación. Entienden que para generar un proceso de innovación debe producirse un cambio en los líderes y una importante participación de ellos en los procesos de cambio cultural organizacional. Si esto no sucede generar una cultura de innovación en la empresa es un desafío destinado al fracaso. Afirma que es la innovación la fuente de cambio y de supervivencia en las organizaciones de hoy por lo que se deben generar culturas innovadoras por medio de intervenciones planificadas en organizaciones y empresas. Concluye que desarrollar innovación implica un proceso que permita que la organización establezca políticas, programas, prácticas y procedimientos que fomenten la innovación.

González, et al., (2014) en la investigación que toma el análisis de siete organizaciones en la Región Metropolitana de Chile buscan identificar y describir las mejores prácticas para gestionar la innovación en organizaciones catalogadas y reconocidas como innovadoras por el Ranking REI Chile 2010 de Cortés y Díaz Molina (2010) en el que concluyen que hay diferentes formas de gestionar la innovación, lo que depende de la cultura, el tipo de liderazgo, la cantidad de años en el mercado, la que se desarrolla en distintos niveles los cuales son más avanzados unos que otros. Sostienen que la innovación y la gestión de la innovación son parte de una estrategia fundamental para el crecimiento de los negocios y constituye una estrategia para el avance en un mercado cada vez más competitivo y globalizado.

Coinciden con otras investigaciones (Alvarado, Duréndez et al., 2008, 2010; Armenteros, et al., 2012; Pumisacho, 2016;) en que la comunicación y el capital humano son actores principales para la innovación y difusión en su quehacer diario.

d) Estudios que relacionan cultura organizacional e innovación

Gómez Roldán (2013) en la investigación efectuada en Bogotá-Colombia para analizar la cultura organizacional y su asociación con la innovación, compara los perfiles de cultura organizacional de las empresas más innovadoras frente a las poco innovadoras en un grupo de 277. Sus resultados señalan que la innovación empresarial es más frecuente en las empresas

que favorecen una cultura organizacional que favorece aspectos de adaptabilidad personal y organizacional, así como implicación o involucramiento y focalización en los clientes.

Vanessa et al., (2015) en el estudio a productores de Sierra Nevada en Santa Marta, Colombia proponen un modelo que integra los aspectos determinantes en la generación de una cultura innovadora. Consideran que el desarrollo de una cultura innovadora, es un proceso cíclico que consiste en cinco etapas que direccionan la generación de conductas y comportamientos para impulsar el desarrollo innovador. Los cinco componentes del modelo son: a) la innovación como elemento fundamental en la dinámica de la organización, b) el desarrollo de competencias claves en el personal para favorecer los procesos de innovación, c) la retroalimentación con el cliente para favorecer su participación en el proceso de innovación, d) la planificación y documentación de estrategias direccionadas hacia algún tipo de innovación que genere valor para la empresa, e) el seguimiento de las estrategias y acciones que permitan gestionar efectivamente los aprendizajes y avances del proceso de innovación.

Estos autores se apoyan en los pasos para la gestión de la innovación planteados por la fundación COTEC de España y el modelo cultural de Cameron y Quinn (1999).

e) Estudios que relacionan cultura, innovación, estrategia y competitividad en las PyMEs.

Quigua, Bolaños, Galindo (2016) en el análisis documental que realizan que incluyó distintas categorías de análisis tales como tesis, artículos, libros científicos, publicados en la web a nivel nacional e internacional, resaltan la importancia e influencia que tiene la innovación en las PyMEs, indicando que se trata de un proceso que garantiza estabilidad en el mercado y permite la supervivencia en el tiempo lo cual genera una ventaja competitiva basada en una ardua estrategia para estar a la vanguardia de los cambios del entorno.

Bierwirth Hoofs, (2013) al analizar el papel de la cultura de la innovación en el diseño y desarrollo de los nuevos modelos de negocio, señala que la cultura es una programación mental colectiva de una comunidad en un ambiente específico (Hofstede, 2005) lo que se materializa en las organizaciones. Las personas han construido y se refleja en sus estructuras, modos de relacionarse tanto dentro como fuera de su entorno, en los compromisos, objetivos organizacionales, en las producciones artísticas, científicas y técnicas y que en la medida en que los elementos de la cultura y del modelo de negocio se encuentren interrelacionados y enfocados al cumplimiento de metas organizacionales, la innovación continua y disruptiva, pueden representar una fuerte ventaja competitiva que permite transformar el mercado o crear nuevos.

Hernández (2017) en su evaluación de las estrategias necesarias para desarrollar una cultura de innovación que contribuya a la competitividad en el ambiente de la pequeña empresa sostiene que la generación de nuevas ideas de gestión sobre cultura de innovación favorece a su competitividad en un entorno que presenta diversidad de riesgos. Las PyMEs son flexibles y pueden adaptarse a los cambios para enfrentar diversas dificultades en sus procesos de gestión, siempre y cuando, desarrolle una cultura de innovación que dote de capacidades a su personal para utilizar eficientemente los recursos disponibles y alcanzar ventajas competitivas. Si hay esfuerzo por la innovación pueden mejorar su rendimiento. (Dobni 2008, Naranjo & Hernández, 2013 Tejeiro, 2014).

Díaz Martín (1996) en el mismo sentido que los estudios anteriores acuerda que las empresas actualmente se mueven en entornos turbulentos en lo económico lo que implica mercados globalizados, internacionalización de actividades, énfasis en calidad, particularización de demanda por lo que las empresas deben adaptar su acción empresarial para no perder competitividad. La innovación es un recurso estratégico para la competitividad empresarial. La existencia de un entorno adecuado las utilidades de nuevas tecnologías determinan el potencial innovador de las PyMEs.

Pérez Uribe, (2007) en la propuesta de un modelo de gestión humana y cultura organizacional para PyMEs innovadoras sostiene que la cultura organizacional se relaciona directamente con el desarrollo de la innovación y el conocimiento en una empresa. Cada una es diferente de otra según el sector al que pertenece. La capacidad innovadora es decisiva para el éxito de la organización y la producen los individuos que de ella dependen. No obstante, señala que es la estructura la que proporciona los medios, los recursos y los factores que generan escenarios adecuados para la creación y el desarrollo de un ambiente que facilite una cultura de innovación. El manejo adecuado de la estructura y cultura hace que las PyMEs sean altamente creativas e innovadoras, ágiles a los cambios, sobrevivan y crezcan. Para ello deben contar con una fuerza laboral comprometida, capacitada y motivada.

Los autores mencionados tratan de demostrar por medio de diferentes medios metodológicos que la cultura de innovación en la pequeña empresa, requiere de un enfoque holístico. El comportamiento ligado a la innovación es estratégico ya que la innovación es una habilidad competitiva que combina y articula elementos de la cultura, la organización empresarial, la investigación y el desarrollo, la transferencia tecnológica además de una orientación motivadora hacia el talento humano como impulsor y dinamizador de los cambios (Cabana et al.). Por otro lado, las prácticas innovadoras conducen a crear ventajas competitivas sostenibles.

La innovación no solo es generación de productos y procesos sino también adaptación y mejora de tecnologías y la adopción de cambios en la cultura empresarial, es decir la introducción de cambios permanentes que permitan aumentar la productividad y la competitividad de las empresas (Hernández et al., 2017). Los cambios culturales son posibles en el esfuerzo y las prácticas innovadoras, su orientación requiere del conocimiento adecuado de la cultura previa tal como lo observan Rodríguez et al., (1999). Las empresas como las PyMEs altamente flexibles, se caracterizan por la capacidad de adaptación y posibilidad de dar respuesta a los cambios, las que si son innovadoras logran explotar oportunidades mejor que la competencia (Damanpour y Gopalakrishnan, 2001).

Calderón y Naranjo, (2007) afirman que la innovación no responde sólo a problemas y alternativas técnicas, existen factores culturales, económicos y sociales determinantes para desarrollar una cultura innovadora, vinculada con el subsistema cultural, que facilita introducir nuevos comportamientos derivados de cambios estructurales y estratégicos (Pavón e Hidalgo, 1997). Asimismo, reconocen que en distintos estudios se explica sobre la importancia de la cultura organizacional y la percepción de empleados sobre valores y expectativas para comprender el proceso innovador.

Desde esta perspectiva, coinciden en el análisis Jaskyte y Kisielene (2006) al señalar que fomentar la innovación crea una cultura innovadora. Calderón y Naranjo (2007) destacan también que una cultura orientada a la aceptación del riesgo, la competitividad y el placer en el trabajo armonizan efectivamente con el rendimiento innovador. Al citar a Rycroft y Kash (2002) manifiestan que estos autores encontraron para todos los modelos de innovación evaluados que la cultura organizacional fue determinante de la innovación.

En consecuencia, a partir de las fuentes analizadas podemos corroborar que la innovación es un fenómeno complejo, de riesgo elevado, de estrecha relación con la incertidumbre, que demanda un ambiente creativo y permanencia en el tiempo para que exista un impacto organizacional y de apertura. Este proceso además se relaciona con factores de tipo cultural, como la concepción del empresariado acerca de los negocios, los esfuerzos de capacitación para enfrentar situaciones nuevas, la actitud frente al riesgo, las prácticas gerenciales, entre otros que se detallan en la siguiente tabla 1.

Tabla 1
Factores Culturales de la Innovación

Factores	Características	Implicaciones
Complejidad del fenómeno	Comprende factores técnicos, sociales, económicos, organizacionales y políticos. - En consecuencia es un fenómeno cultural.	En consecuencia, su implementación demanda cambios en: - La concepción de los negocios - La cualificación de las personas. - Prácticas gerenciales centradas en las personas
Riesgo inherente a la innovación	- Alta probabilidad de fracaso	- Transparencia - Liderazgo visionario - Gerencia estimuladora
Incertidumbre	- Efectos no siempre previsible - Variación imprevisible del entorno	- Se requieren equipos multifuncionales - Políticas sensitivas y humanas
Ingrediente creativo	- Debe existir un ambiente favorable a la generación de nuevas ideas y la posibilidad de aplicarlas	- Aprendizaje continuo - Trabajo en equipo - Ambientes creativos - Valoración de la iniciativa individual
Permanencia en el tiempo	- Ruptura profunda con lo tradicional - - Estabilidad hasta nueva ruptura	- Cambio cultural - Apertura al entorno
Apertura •	- Sensibilidad a las necesidades del cliente - Percepción del cambio en los competidores. - Evolución tecnológica del sector	- Focalizada en clientes - Consideración de los mercados

Nota: Calderón y Naranjo (2007) Cuadernos Administración. Bogotá (Colombia), 20 (34): 161-189

Cornejo y Muñoz (2009) acuerdan con Calderón y Naranjo (2007) en el análisis de la percepción de la innovación, de la cultura de la innovación y de la capacidad innovadora además de coincidir en que la organización es un sistema socio-técnico complejo en el que el factor cultural del sistema parte por un lado de la premisa de las personas (cultura) y por el otro, de las tecnologías (innovaciones) las cuales no son interdependientes y se interrelacionan, si se modifica una necesariamente produce cambios en la otra, ambos conceptos son complementarios y necesarios entre sí.

Afirman que la innovación, al igual que la cultura, es una construcción social. Los valores, las actitudes, los conocimientos que se desarrollan en las organizaciones y en la sociedad, actúan como eje central de la innovación. Además, señalan que la innovación es competitiva por cuanto busca resultados y creación de valor. Las organizaciones que promuevan una cultura de innovación deben ser flexibles, abiertas y con visión compartida en la que se involucre a los distintos actores y donde se promuevan valores de la cultura de innovación tal como la creatividad y el espíritu emprendedor.

f) Estudios que se Apoyan en la innovación

En los estudios empíricos encontrados que relacionan la cultura organizacional con la innovación y se apoyan más en la innovación, encontramos los siguientes antecedentes:

Gutiérrez y Montañez (2011) en el estudio relacionado con las PyMEs tequileras de México tratan de identificar las estrategias y acciones que realizan las empresas. Parten de la cultura empresarial de cada una, para hacerlas competitivas en el mercado dinámico encontraron de manera general que en donde más se realizan innovaciones es en productos y en mercadotecnia y la mayor inversión radica en innovación tecnológica para la adquisición de maquinaria y equipo de software. La capacidad de innovación de una empresa, es el resultado de un proceso de aprendizaje, costoso en tiempo y dinero, vinculada con las tecnologías e influidas por la cultura empresarial.

González, et al., (2014) en el estudio relacionado con la estrategia y la cultura de la innovación, la gestión de los recursos y la generación de ideas prácticas para gestionar la innovación en empresas identifican y describen las mejores prácticas para gestionar la innovación en dimensiones específicas que se llevan a cabo en las empresas de la Región Metropolitana de Chile.

Al respecto manifiestan que cada organización posee diversas formas de gestionar la innovación, dependiendo de la cultura, el tipo de liderazgo, la cantidad de años en el mercado, la que se desarrolla en distintos niveles, algunos más avanzados que otros. La innovación y la gestión de la innovación son parte de una estrategia fundamental para el crecimiento de los negocios. Además, la innovación constituye una estrategia para avanzar en un mercado cada vez más competitivo y globalizado. La comunicación y el capital humano son actores principales dentro de la organización para la innovación y difusión en su quehacer diario. Estos resultados son coincidentes con los estudios que relacionan cultura, innovación, estrategia y competitividad en las PyMEs oportunamente desarrollados.

Ibañez (2018) en el análisis empírico de la estrategia de innovación y su influencia en el desarrollo de la cultura innovadora en las PyMEs exportadoras de jugo de fruta de Lima, Perú concluye que la estrategia de innovación contribuye en mayor medida al desarrollo de la cultura innovadora. Mantener estrategias planificadas y estructuradas en materia de innovación, posibilita una ejecución estratégica orientada a la obtención de los objetivos estratégicos planteados por las empresas, fortaleciendo una cultura innovadora que potencie el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles.

Los estudios realizados en PyMEs de Polonia concernientes a las características de la cultura de innovación aportan que una cultura abierta a la creatividad y la innovación es determinante clave en la competitividad de la empresa. Las empresas innovadoras son flexibles y reconocen rápidamente las condiciones cambiantes La innovación es fuente de ventaja competitiva y un factor que contribuye al éxito (Krot y Lewicka (2008). Su estudio genera

interés entre los investigadores y empresas para comprender mejor cómo mejorar la capacidad de innovar (Damanpour, 1987; Koc y Ceylan, 2007; Mayondo y Farrell, 2003, tal como cita Krot y Lewicka, 2008). Muchos de ellos se centran en factores que están en la interfaz organizacional y social como la cultura organizacional.

La cultura de la innovación es un concepto multidimensional que engloba la intención de ser innovador, la infraestructura para apoyar la innovación, el comportamiento a nivel operativo para influir en una orientación de mercado y valor y el entorno para implementar innovación (Dobni 2008).

Los estudios de Malasia e Indonesia confirman que los estudios previos sobre la cultura de la innovación entre las PyMES han recibido poca atención y que éstas necesitan inculcar la cultura de la innovación para generar innovación (Abdul Halim, et al., 2018). Este planteo armoniza en el mismo sentido con las investigaciones realizadas en Europa, Latinoamérica y Estados Unidos.

Los hallazgos señalan que todas las dimensiones de la cultura organizacional influyen en la cultura de la innovación y que debería dedicarse más esfuerzo a comprender el concepto de cultura de la innovación entre las PyMEs. Si bien la innovación se ha convertido en una importante discusión en la medición del desempeño de las organizaciones, hay muchos artículos que discuten el concepto, pero casi ninguno al referirse a los elementos que inspiraron la creación de una cultura de innovación para desarrollar un desempeño innovador se refiere a las Micro y PyMEs (Tjandera,2019).

Asimismo, cabe señalar que la literatura existente hasta la fecha presenta una visión unidimensional de la innovación, gran parte de ella apunta como eje en la innovación de las organizaciones, por lo tanto, es evidente que se deben realizar más esfuerzos dedicados a desarrollar medidas válidas para evaluar específicamente la cultura de la innovación y analizarla en un contexto multidimensional (Dobni, 2008).

Por último, cabe destacar que en el rastreo documental realizado para esta investigación se encontraron numerosos estudios en los que se relaciona a las PyMEs con la gestión de innovación, gestión tecnológica, los factores determinantes de las innovaciones, facilitadores e inhibidores de la innovación, estrategias y cambio, prácticas de gestión innovadora, innovación y rendimiento, entre otros (Aranda et al., 2008, Armenteros et al., 2012; Barañano, 2005; Cabrera, 2016; Castellano, 2003; Castellanos, et al., 2011; Díaz, 1996; Espinosa,2001; Freel, 2000; García, 2012; Gálvez y García,2012; Hernández, Cardona y Del Rio, 2017; Jaskyte y Kisieliene, 2016; Jiménez et al., 2017; López y Robledo, 2014; Montoro y Onofre, 2002; Padrón, 2017; Pomar, Rangel y Franco, 2014. Rodenes, Cañar e Hidalgo, 2021) cuyo detalle

se incluye en el Anexo I donde en sus análisis queda ampliamente demostrado la importante función de la innovación, su gestión procesos y relación con el resultado de la empresa. (Damanpour et al., 1989; Khan y Manopichetwattana, 1989; Subramanian y Nilakanta, 1996; Zahra et al., 1988.). Además de considerarla como una estrategia empresarial (Tushman y Nadler (1986), como un factor competitivo (Uribe, 2014), como una práctica innovadora (Cornejo, 2009) que se caracteriza por su flexibilidad, adaptación a los cambios del entorno en la que responde ágilmente. (Gálvez, 2011)

1.5.2. Análisis de las Investigaciones Nacionales

Los hallazgos a nivel nacional encontrados son escasos, sólo una se aproxima al tema de estudio, otros análisis de las PyMEs están relacionados con los procesos, la gestión de la innovación, con las actividades de la innovación, con la competitividad, con el financiamiento y con las exportaciones en PyMEs innovadoras. A continuación, se presentan aquellas que se consideraron más pertinentes al objeto de esta investigación:

a) Estudios relacionados a cultura e innovación de PyMEs

Las indagaciones sobre cultura e innovación de PyMEs en los estudios comparados de empresas por Camio et al., (2008) en la zona Centro de la Provincia de Buenos Aires describen las tipologías culturales en un grupo de cuatro empresas de uso intensivo de tecnología en el sector de software. En el estudio consideran que se puede establecer una relación entre la tipología cultural y el nivel de innovación de la empresa. En las PyMEs indagadas se identifican como innovación a distintas adecuaciones del producto de estas empresas según los requerimientos de cada cliente. En estas empresas con estructura simple, hay inexistencia de departamentalización para I+D y otras actividades de innovación. Afirman los autores que su principal característica está dada en el aporte de mano de obra donde priman procesos de innovación interna.

En un estudio posterior (2010) realizan un avance sobre las relaciones entre innovación, cultura y modalidades de gestión en empresas dinámicas vinculadas al Parque Científico Tecnológico de la región de Tandil. En este marco describen, las tipologías culturales presentes en el grupo de empresas y el grado innovativo de las mismas. Sus investigaciones al citar el trabajo de Yoguel y Bosquerini, (1996) pioneros en el análisis de la capacidad innovadora en las PyMEs argentinas señalan que la capacidad de innovación en las PyMEs puede ser entendida como la potencialidad de idear, planear y realizar innovaciones a partir del uso de los conocimientos tecnológicos y organizativos. Afirman que el proceso de innovación que se

produce es resultado de la interacción entre las competencias desarrolladas, el aprendizaje que se genera, la cultura organizacional y el ambiente en el que se desenvuelve la empresa.

Otro hallazgo sobre el tema en el país es de Wiernik, (2016) cuyo estudio trata de demostrar la relación entre la innovación, la cultura organizacional y el liderazgo. Este trabajo analiza los procesos innovadores para reposicionarse en el mercado a través de nuevas ventajas competitivas. Si bien se trata de un análisis documental y para empresas de telecomunicaciones arroja resultados que posicionan la innovación como necesaria para la supervivencia en el mercado, la misma debe basarse en el modelo de negocio para lograr ventajas sustentables. Para ello deben cambiar a liderazgos transformacionales, flexibles y que generen un clima para ello.

b) Estudios relacionados a los procesos de innovación en PyMEs

Ivanier y Marcó (2020) investigaron recientemente las características y singularidades que presentan los procesos de innovación en las pequeñas y medianas empresas ubicadas en el noroeste del conurbano bonaerense. Concluyeron que estudiar los procesos y las capacidades innovativas de las PyMEs en un entramado productivo determinado requiere reconocer las particularidades de esas empresas, las cualidades de los empresarios y las características del contexto económico, social e institucional. Estos factores confluyen desde un enfoque sistémico que da cuenta de las relaciones entre empresas del mismo sector y otros sectores productivos, entre las empresas y las universidades, e instituciones proveedoras de insumos, tecnologías, bienes y servicios complementarios.

c) Estudios relacionados con la gestión de innovación en PyMEs

Baruj et al., (2009) en el estudio de casos múltiples de empresas innovadoras en el país indagan las características de la gestión de la innovación en las PyMEs. Identifican, los factores que viabilizan u obstaculizan el proceso de generación, adopción, implementación y difusión de nuevas ideas e innovaciones en las empresas.

En este sentido concluyen que hay un número relevante de agentes que operan en el medio externo a las empresas los que realizan una contribución importante en el proceso de innovación. La contribución de cada agente varía y en todos los casos se advierte una notable apertura hacia los clientes, proveedores e instituciones de ciencia y técnica. Este hallazgo contradice la caracterización de las PyMEs como aisladas y autónomas de su entorno. Los recursos internos y externos de las empresas están influenciado por los perfiles de los dueños gerentes y sus estilos de gestión y modelos de gestión. Sostienen que conocer cómo y qué factores operan para fortalecer las capacidades innovativas de las empresas es importante

debido al rol que se reconoce en la innovación con relación a la competitividad y al desarrollo económico y social en general.

Lezama y Contigliani, (2013) en el estudio de la importancia de la gestión de innovación como mejora a la competitividad de las PyMEs del sector metalmeccánico en el gran Mendoza analizan la realidad en la que se desempeñan estas empresas en la región y la posibilidad de aplicación de procesos innovadores como ventaja competitiva. En este sentido, las firmas del sector presentan la necesidad de realizar acciones tendientes a innovar tratando de mantenerse en el mercado con disminución de los costos o el aumento de la rentabilidad. Este estudio observa la falta de coordinación entre los esfuerzos por realizar acciones de innovación y los esfuerzos por capacitar al personal. Los esfuerzos que realizan en capacitación se relacionan con el mayor grado de formalidad de la actividad de innovación para la supervivencia.

Camio et al., (2015) al analizar la gestión de la innovación y tamaño de empresa para el sector de software y servicios informáticos identifican la importancia para la industria de las empresas PyMEs en gestionar la innovación en forma sistémica. Los autores señalan que las empresas PyMEs tienen ventajas para las actividades de innovación, particularmente en cuanto a su flexibilidad interna y su capacidad de adaptación a circunstancias cambiante. Para este tipo de empresas y en un contexto altamente competitivo la gestión de innovación es determinante por cuanto los productos y tecnología con ciclos de vida corto requieren de herramientas de análisis específicas, las que son necesarias en especial en las economías en desarrollo donde se requiere focalizar el análisis en las capacidades dado que las mismas no guardan asociación directa con los resultados de innovación logrado por la empresa.

Camio e Izquierdo (2015) en la XX Reunión anual red PyMEs Mercosur presentan el estudio de caso de la gestión de la innovación en dos empresas de alojamiento hotelero de la ciudad de Tandil, en el mismo exponen un modelo para el análisis de la innovación en el sector turístico en el que se articulan diferentes variables (Romero et al., 2013; Camio e Izquierdo, 2014) que buscan aspectos relevantes de la misma. En esta investigación señalan que existen diferentes formas de llevar a cabo la gestión de las empresas que pertenecen al sector hotelero, los estudios empíricos indican que contratar a profesionales para la gestión proporciona un mejor ambiente para la innovación. En el caso de los servicios donde el contacto es permanente con las personas, la innovación social es imprescindible. Predomina una cultura participativa, de involucramiento y compromiso, trabajo en equipo donde el intercambio de conocimientos y la cultura de trabajo tienen fuerte influencia en la innovación.

Concluyen que en ambos estudios la actividad de I+D no está especializada, sino que abarca diversas áreas. Los esfuerzos de I+D no están organizados de manera formal. Buscan intuitivamente y de forma práctica, modificaciones grandes o pequeñas que realizar al servicio que ofrecen.

d) Estudios relacionados con las actividades de innovación en PyMEs

Astudillo (2018) investiga la innovación en las MiPyMEs manufactureras, realizando un estudio comparativo entre Ecuador y nuestro país. En la misma compara las actividades de innovación del sector manufacturero en el Ecuador. Los resultados arrojan que tanto Argentina como Ecuador necesitan fomentar la creación de políticas públicas de la innovación, la inversión en I+D, el fortalecimiento de centros de investigación, el apoyo a la innovación y a las actividades de cooperación mutua entre países de la región.

Algunos de estos estudios (Camio, et al. 2008, 2010, 2015; Camio y Alvarez, 2013; Camio e Izquierdo, 2014) apoyan parte de sus investigaciones en los trabajos realizados por Yoguel y Boscherini (1996) quienes confluyen que en el proceso de innovación se hacen presentes conocimientos y capacidades en las distintas áreas que integran la empresa y que su aprovechamiento depende de la cultura organizacional que a lo largo del tiempo a través de las características de la gestión y el proceso de toma de decisiones en la interacción de factores genera un patrimonio de competencias muchas veces intangibles y propias de las empresas que determinan su capacidad innovativa. (Dierickx y Cool 1990, Prahalad y Hamel 1990).

Los procesos de innovación en las empresas señalan que es el resultado de la interacción dinámica de las competencias desarrolladas en el tiempo donde se genera un aprendizaje y una cultura organizacional en un ambiente en el que se resuelven problemas y mejora el posicionamiento competitivo en el mercado. La innovación como proceso facilita la competitividad empresarial y contribuye al desarrollo económico de las sociedades. (Lundvall y Maskell, 2000; Yoguel y Boscherini, 2001). Reflejan la importancia que adquiere el conocimiento como factor clave del desarrollo productivo e integración socioeconómica.

1.5.3. Análisis de Investigaciones Locales

Al efectuar el relevamiento del estado actual del arte podemos observar que desde la Universidad Nacional de la Patagonia Austral se encuentran diferentes investigaciones relacionadas con el sector de PyMEs de Río Gallegos desde hace aproximadamente 13 años los cuales se refieren al estudio de la cultura, cultura y cambio organizacional, planificación estratégica y talento humano, innovación, creatividad e innovación tecnológica y financiamiento entre los cuales podemos mencionar:

a) Estudios relacionados con la cultura de PyMEs en Río Gallegos

Fresco et al., (2008) inicia una línea de conocimiento nuevo relacionado con la cultura organizacional en las PyMEs de Río Gallegos. En su indagación reconoce aquellos aspectos que impiden generar niveles de pro actividad, competitividad, creatividad e innovación en las PyMEs locales, formula la ejecución de una prueba piloto que es aplicada en un modelo de organización municipal en el que se identifican las diferentes tipologías culturales existentes para luego trasladarlas a las estructuras de las organizaciones PyMEs.

Concluye que frente al escenario de constante cambio y gran dinamismo que rige el mundo de los negocios, es necesario generar un espíritu más innovador, competitivo, en busca de oportunidades permanentes, con clara visión y misión, con estrategias consientes y programadas, con eficiencia y eficacia en la gestión, promotor del cambio, flexible a ellos, profesional y de excelencia ante un Estado Provincial que avanza a pasos gigantescos asociados a grupos económicos concentrados, privilegiados, frente a las PyMEs que buscan el cambio con su propia realidad cultural de valores, creencias, ideas, sentimientos y voluntades de su comunidad.

En esta línea de análisis, Fresco y Villegas (2010) indagan la cultura organizacional de las PyMEs de la ciudad de Río Gallegos. En su trabajo definen las tipologías culturales existentes las que de acuerdo a sus culturas, valores y creencias aportan el mapa cultural dominante que facilite elaborar estrategias públicas y privadas para mejorar la competitividad de las PyMEs. Se identifica la cultura dominante débil. Expuestas a un bajo nivel de competitividad y dificultades en la implementación de estrategias de negocios, se las caracteriza como empresas altamente rutinarias y agricultoras, de costumbre o tradición conformista cuyo valor central está dado por la seguridad, elemento distintivo en un alto porcentaje de las PyMEs locales.

Asimismo, se indica que en este mismo universo conviven aquellos *entrepreneur* exitosos con una alta cultura innovadora y mentalidad cazadora donde se promueve la proactividad, la pasión por emprender, la creatividad, la innovación y el riesgo empresario en la búsqueda de nuevas oportunidades las que se manifiesta en una minoría de los actores empresariales.

Fresco y Villegas (2015) investigan sobre la cultura y cambio organizacional de las PyMEs de Río Gallegos, en el que desarrolla un modelo de gestión de cambio organizacional con el fin de mejorar su competitividad y el desarrollo organizacional sin perder de vista su cultura y tipología cultura. Se concluye que la flexibilidad, la velocidad y la adaptación al ambiente son fundamentales para la supervivencia. Los resultados demuestran que algunas de

las PyMEs basan su existencia en el tránsito de una cultura del cambio. Se identificó la capacidad de sinergia de algunos empresarios con indiscutible éxito en la gestión de empresas.

Si bien cada PyME posee características particulares, dada su cultura queda demostrado que adaptarse, renovarse y estar dispuesto a desaprender lo aprendido para aprender a aprender y ubicar como parte de la gestión el permanente desafío al conocimiento de ellos y de sus colaboradores posibilita el éxito y crecimiento de la empresa local.

b) Estudios relacionados a planificación estratégica, recursos humanos e Innovación

Martínez Llana (2017) caracteriza las PyMEs de Río Gallegos con relación a la Planificación Estratégica, su desarrollo en la política de Recursos Humanos y el nivel de incorporación de Innovación cuyos resultados describen una participación mayor del sector público sobre el privado, reduciendo los incentivos de la inversión y crecimiento generando un desarrollo marginal de las Pymes. , concluyendo que éstas no utilizan herramientas de planificación sistematizada, presentan dificultades en la gestión de los RRHH e Innovación.

Martínez Llana, et al. (2019) indagan sobre la gestión del talento humano con base en la innovación y con influencia de la cultura organizacional empresarial. En el mismo se considera que la cultura arraigada a la seguridad que proporcionó un "estado de bienestar" ha desterrado la cultura empresarial y sus procederes más virtuosos, como la asunción de riesgo, la competencia, la preparación del talento humano para el desempeño, la creatividad y la innovación. Esto condujo a que el grueso de la oferta laboral permaneciera en la planta de personal estatal. Se busca profundizar en el rol de la innovación en las PyMes ríogalleguenses en relación con la administración del talento humano en un entorno que tiene una cultura centrada en el "empleado" pero no en el "emprendedor. Sus resultados aún no se encuentran concluidos.

Martínez Llana et al., (2019) estudian la innovación tecnológica y la creatividad de las PyMEs en las empresas que lograron un aprendizaje empresarial teniendo en cuenta la importancia de la innovación, la creatividad y el desarrollo de procesos tecnológicos. Aún no se desprenden resultados de la investigación.

Villegas et al., (2020) analiza en el período 2013-2018 que en algunas PyMEs la incorporación de innovación, creatividad y desarrollo tecnológico proporcionó a algunos empresarios una cultura de cambio que los hizo más competitivos, lo que los llevó a un alto nivel de visión y crecimiento empresarial. Se concluye que bajo estos aspectos se logra crecimiento, desarrollo y sustentabilidad.

Aroca Bavich y Martínez Llana (2020) estudian sobre las PyMEs en Santa Cruz, en la que tratan de esclarecer la manera en que estas empresas administran y vinculan el planeamiento estratégico, la innovación, el uso de las TIC y sus políticas de recursos humanos. En la misma concluyen que si bien las s PyMEs realizan ciertas innovaciones, estas están centradas en adaptarse estructuralmente a las necesidades y no en su uso como ventaja competitiva. Señalan que las PyMEs tienen dificultad para la especialización, impuesta por el medio y el poder negociador de las grandes empresas a quienes prestan servicios. Los organismos de apoyo a emprendedores y de vinculación no logran generar un impacto significativo.

c) Estudios relacionados con el financiamiento de la gestión de innovación

Morales y Villegas (2020) en el estudio de los aspectos legales y de financiación de la gestión tecnológica para PYMES analizan el marco legal y las oportunidades de financiamiento. En este trabajo expusieron las principales líneas que fueron ofrecidas por el estado tanto nacional como provincial las cuales son muy variadas y se ajustan de manera directa o indirecta a la gestión tecnológica de las Pymes.

En todas estas investigaciones enunciadas precedentemente hemos participado, excepto en el último trabajo (Aroca Bavich y Martínez Llana, 2020). Las investigaciones precedentes que tienen un hilo conductor en las PyMEs locales son base para esta tesis del estado actual del conocimiento por cuanto cada una de ellas nos aproxima a la cultura, la gestión, el cambio, el talento humano, las estrategias, la innovación tecnológica, el gerenciamiento entre otros aspectos de las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Río Gallegos. Esta investigación es la construcción de un conocimiento nuevo en el que se enlaza cultura e innovación y si bien existe un vacío conceptual respecto del problema de investigación que se aborda para la ciudad, este trabajo de campo constituye un primer aporte científico en este sentido.

Cabe señalar que todavía no hay muchos estudios empíricos sobre el tema que se aborda. Pero, se observa un avance en los análisis y estudios documentales. Algunos autores manifiestan que son numerosas las investigaciones emprendidas para interrelacionar la cultura organizacional y la innovación (Krot & Lewicka, 2012). Hay distintos trabajos relacionados a estos temas en el que se encontraron un fuerte vínculo entre ciertos tipos de cultura organizacional y los niveles de innovación. Algunos, tal como señalamos, se apoyan más hacia las tipologías culturales, otros los hacen más en la tipología de innovación. Además, cabe aclarar que si bien hay muchos hallazgos que versan en la búsqueda de las causas reales de la presencia de innovación en las empresas, se observa que este número se ve disminuido cuando se trata de investigaciones en la pequeña y mediana empresa. (Gerardo Arceo Moheno 2009).

Para concluir, podemos señalar que los estudios empíricos concernientes a la cultura e innovación en las PyMEs desde diversas aristas, muestran un recorrido por diferentes investigaciones y estudios en scielo, Redalyc, google scholar, Dialnet, Centro de documentación e Información del Instituto de Investigación Gino Germani (IIGG) , Red de Biblioteca virtuales de Ciencias Sociales de America Latina y el Caribe (CLACSO), CEPAL, Banco Mundial, OCDE, Comisión Europea, repositorios universitarios que tratan sobre PyMEs innovadoras, cultura, cambios, estrategias, competitividad e instrumentos, así como ediciones de la cultura de la gestión innovadora. Artículos de revistas de la Comisión Europea, especialmente de España señalan estudios en el que la investigación y la innovación (I+i) desempeñan un papel para impulsar crecimiento inteligente, sostenible y la creación de empleo en la PyMEs.

Este recorrido analizó estudios internacionales efectuados en distintos países donde los hallazgos arrojaron resultados principalmente en Colombia, México, Chile, Ecuador, Perú, Brasil, España, India, Polonia, Indonesia, Malasia, Estados Unidos e Inglaterra, completando con los estudios nacionales y locales a los que se logró acceder.

1.6. Justificación y Aportes del Estudio

La idea de esta tesis constituye la continuidad de una línea de investigación sobre las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Río Gallegos iniciada el año 2008 en la Universidad Nacional de la Patagonia Austral (UNPA), Departamento de Ciencias Sociales, Instituto de Economía, Trabajo y Territorio (ITET) y la Escuela de Administración bajo la dirección del Dr. Juan Carlos Fresco - Emérito de la UBA en la Facultad de Ciencias Económicas-. Estas investigaciones constituyen los primeros estudios y aproximaciones referidos al análisis de la cultura organizacional y a la cultura y cambio de las PyMEs de la ciudad.

Representa un antecedente científico para futuros docentes, estudiantes interesados en el tema, objeto de estudio. Sus resultados contribuirán en la formación de grado y de posgrado específicamente en el seminario de gestión de las organizaciones y *managment* tecnológico que se dicta en la Universidad de la Patagonia Austral (UNPA). Asimismo, favorecerá el posicionamiento académico de a la Universidad de la Patagonia Austral (UNPA) sobre el estudio de PyMEs, campo escasamente investigado en el territorio.

A través de esta tesis se creará conocimiento empresarial sobre la cultura de las innovaciones que realizan los empresarios en la ciudad de Río Gallegos y se aportará con esta investigación a un sector económico de la ciudad escasamente explorado como son las PyMEs.

De esta manera beneficiará al desarrollo de información para las PyMEs a nivel regional, provincial y local en la creación de una base de conocimiento e investigación para que los empresarios puedan desarrollar competitividad innovadora.

Desde el ámbito profesional, posibilitará la actualización, capacitación y desarrollo continuo promoviendo la especialización en PyMEs.

Con esta investigación se aspira a los siguientes resultados:

- 1) Aportar al estudio existente de las PyMEs un conocimiento científico sobre los empresarios innovadores de Río Gallegos en el que no se registran evidencias de sus prácticas en relación con la cultura de la gestión de innovación tecnológica.
- 2) Contribuir al conocimiento del campo de la administración y desarrollo de las organizaciones PyMEs de la ciudad de Río Gallegos en relación con la cultura, gestión, innovación tecnológica y competitividad.

1.7. Marco Historico

1.7.1. Antecedentes Históricos

La revolución industrial fue el proceso en el que se originaron profundas transformaciones en los aspectos económico, social y tecnológico que se inicia en Europa en el siglo XVIII en Gran Bretaña, se extiende en toda Europa y Estados Unidos cuyo proceso finaliza entre mediados del siglo XIX y comienzos del XX. Los cambios que se desencadenan provocaron cambios radicales en el que se abandona el modelo agrario hacia uno mecanizado e industrializado. Específicamente, esta revolución tiene su base en los avances tecnológicos. En efecto, surge el ferrocarril y la electricidad modernizó las técnicas laborales y agrícolas apoyadas en el trabajo manual. Esta revolución impacta en el PBI de las naciones, en su crecimiento y en la forma de vida de las personas.

En su primera etapa, en 1760 de la revolución industrial aparece la fábrica textil en Gran Bretaña, la segunda se caracteriza por una aceleración de la nueva tecnología en la sociedad europea que se inicia hacia 1850 y finaliza con el inicio de la Segunda Guerra Mundial.

La tecnología produjo entre otras consecuencias que nuevos métodos de transporte redujeran tiempos y movimientos antes impensados. La mano de obra se traslada de obreros campesinos a industriales. Los nuevos impactos considerados revolucionarios se dan en torno a figuras como la máquina a vapor construida en 1768 por James Watt, el tren, barcos a vapor,

el bombillo creado a principios del siglo XIX, la máquina de hilar que revolucionó la producción textil.

La segunda revolución que se desarrolla entre 1850 y 1914 trajo aparejado una avalancha tecnológica incontenible, nuevos cambios revolucionarios en transporte: motores a combustión, aviones, y el nacimiento de las telecomunicaciones con el telégrafo, teléfono, radio. Su impacto superior al de la primera revolución modificó los modelos de trabajo, la educación e inició la primera globalización de la economía. Aparecen además nuevas fuentes de energía que prevalecen actualmente tales como la electricidad y el petróleo, la aparición de nuevos sectores relacionados a la industria química y del acero, y la automoción.

Dosgson y Gann (2018) señalan que todo el crecimiento económico del siglo XVIII es atribuible a la innovación reconocida como fuente principal de aplicación de ideas y desarrollo. En el mismo siglo comienzan las relaciones entre entidades, tecnología y productividad. El cambio técnico fue el facilitador del aumento de la productividad en diferentes actividades, además dio impulso a la ampliación del comercio que originó la división internacional del trabajo. Algunas actividades lideraron y fueron las portadoras del progreso técnico: producción de maquinarias, equipos e instrumentos. Así surgieron las primeras relaciones entre globalización y desarrollo, la división entre quienes producen y exportan manufactura, en especial los de mayor contenido tecnológico y valor agregado que trazó también una línea divisoria entre países desarrollados y subdesarrollados. Desde entonces, vivimos en una permanente revolución industrial en el que los vínculos entre la globalización y el desarrollo se profundizan. “El impulso generado por las innovaciones tecnológicas puso en marcha procesos de acumulación en sentido amplio y provocó transformaciones profundas en la organización social y política, abrió nuevas fronteras de conocimiento científico (...)” (Ferrer, 2015, p.20).

Este es el escenario que antecede a los análisis y estudios de las PyMEs. El impulso en la innovación tecnológica y la globalización de mercados permitió que las empresas de este tamaño trascendiesen su territorio compitiendo estratégicamente en otros mercados de bienes y servicios.

1.7.2. Marco Histórico Mundial de las PyMEs

Los estudios del marco histórico de las PyMEs datan de las décadas del 50, 60 y 70 (CEPAL, 2009), antecedentes que en materia empresarial se analizan desde una posición económica vinculada al modelo de industrialización caracterizado por Henry Ford y la producción en serie. Cualquier unidad económica diferente al fordismo era ineficiente y en

consecuencia se excluía de análisis y estudio todo aquello que no utilizara intensidad energética. Este modelo justificó el predominio grandes empresas en la organización de la producción (Yoguel, 2005) donde el tamaño de planta y la productividad de la mano de obra era intensiva.

Los primeros hallazgos de estudios sobre PyMEs comenzaron en el mundo en la década de los 80, antes de este período se consideraba desde la teoría económica que las empresas de menor tamaño tenían un crecimiento menor a las grandes y como el paradigma dominante estaba basado en el desarrollo y la sustentabilidad económica solo era posible a través de la industrialización a gran escala y por las grandes empresas.

Previamente, a mediados de los 50 comienza a tenerse en cuenta los beneficios de las PyMEs en las que se distinguen las ventajas relacionadas al trabajo intensivo de su mano de obra, adaptabilidad, utilización de factores productivos locales. No obstante, en principio se las visualizaba solo en los países no industrializados por cuanto la dificultad de inversión en bienes de capital neutralizaba la producción en serie propio del paradigma dominante en ese entonces. Este patrón se mantuvo hasta que aparece el concepto de red y clúster empresarial.

En los años 60 y 70 se identifican dos posiciones, una que defiende la industrialización y que posiciona a la PyME como símbolo del sub desarrollo y la otra que descansa en que son clave para un desarrollo industrial sin los males del fordismo (CEPAL, 1988)

En la década de los 70, la inclinación hacia las PyMEs es la primera crisis del petróleo donde las empresas del sector demuestran su capacidad para afrontar la crisis ante el aumento de precios de los insumos energéticos. Otro antecedente fue la decisión tomada en 1972 por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) al advertir a los países del tercer mundo que ayuden al sector de las PyMEs con más incentivos y políticas de promoción como así también posteriormente a reconocer y potenciar el papel que desempeñan las PYME. (OIT, 1998)

Los años 70 y 80 rompen el paradigma vigente, coloca en discusión el modelo fordista, las limitaciones del modelo de producción en masa y debate un nuevo paradigma ligado a la especialización flexible, constituido por estructuras más adaptativas cuyo punto de partida se inicia en estudios de las PyMEs de Italia. Bassetti (1994) al referirse al desarrollo de las PyMEs Italianas sostiene que la amplitud de éstas en el mercado interno y acceso al mercado externo se debe al alto nivel de cultura técnica y al rol de las zonas rurales en regiones donde las primeras fases de industrialización se desarrollaron en comarcas donde las familias campesinas eran unidades independientes acostumbradas a la autogestión como así también flexibles a las nuevas tecnologías que permiten atender a las PyMEs utilizando recursos para adaptarse a los cambios de demanda.(como cita FIEL, 1996)

En los 80 con el nuevo modelo pos fordista apoyado en el uso intensivo de la información y el conocimiento (Yoguel, 2005) se incrementa el foco hacia las PyMEs como agentes de cambio debido a que el tamaño de estas empresas se las considera como un atributo a la mayor capacidad de adaptación e innovación.

En la década de los 90, la liberalización de mercados y la apertura al comercio internacional, trajo aparejado a las PyMEs una nueva reconfiguración ante la gran competencia económica. Estas empresas se encuentran con un fuerte desafío en el nuevo escenario emergente de apertura económica y reformas estructurales sobre todo en América Latina que por ese entonces respondía a una economía cerrada, de baja competencia y una alta incertidumbre económica (Yoguel, 1998), apoyada en el modelo de industrialización de sustitución de importaciones. La liberación comercial tuvo efectos de polarización en diferentes áreas productivas de las Micro y PyMEs y el efecto del proceso en la capacidad del sector pareciera no haber sido tan extraña. Por otro lado, los análisis empíricos al respecto señalan que no hay evidencias que afirmen ante el nuevo paradigma vigente que las PyMEs hayan resultado perdedoras del proceso de liberación de los noventa. (CEPAL 2009 al citar a Stumpo y Peres, 2002)

A nivel internacional los hallazgos coinciden en que el mundo avanza hacia economías dinámicas fuertemente vinculadas a la existencia de PyMEs, considerando que el mayor avance de estas empresas en las economías está dado por la flexibilidad que poseen ya que se trata de organizaciones se adaptan rápidamente a los cambios en el entorno (Jacques et al., 2011).

En la década de los 70 y 80, las PyMES se enlazan fuertemente en los países industriales a la flexibilidad tecnológica y productiva. Mucho de los accesos a la nueva tecnología de éstas empresas se logran por vía indirecta, a través de proveedores y clientes. En los 90, esa flexibilidad se acentúa tanto en la producción y tecnología, el trabajo intensivo y la generación de empleos. Muchas de estas empresas emplean mano de obra no calificada, otras ofrecen calidad de empleo muy variable. (FIEL, 1996)

En los países europeos y asiáticos las dinámicas de las PyMEs están vinculadas al desarrollo económico que presentan altas tasas de crecimiento y donde los gobiernos se esfuerzan por implementar políticas públicas que las favorecen con el fin de incrementar las economías nacionales. Esto no es diferente para las PyMEs en las economías de los países latinoamericanos, las que generan empleo y aumentan sus índices de exportación (Jaques, et

al., 2011). Al relacionar la PyMEs con la generación de empleo² se la articula con el uso intensivo de mano de obra y la creación de puestos de trabajo en la economía.

Los estudios en el país no revelan que las PyMEs sean generadoras de empleo en cualquier contexto, pero demuestran que en periodos de ajuste poseen menor contracción. (CEPAL, 2009).

1.7.3. PyMEs en Latinoamérica

Gran parte de los estudios relacionados a las PyMEs en Latinoamérica están directamente orientados, tal como señalamos, al modelo industrial de sustitución de importaciones, vigente durante el período que va desde principios de la década de 1930 hasta finalizar la década del 70.

Los trabajos examinados señalan que entre 1950 hasta 1980 América Latina creció por este modelo. En los años 40 se observa la existencia de sociedades agrarias, mineras de economías mono productoras. A fines de la década del 60 se desarrollaron más los sectores primarios, con menor dependencia de un solo producto. El crecimiento de los sectores industriales posibilita su diversificación y la entrada de sectores terciarios que aumenta la participación del comercio en el mundo de los países Latinoamericanos, pero no generó el acceso a los sectores dinámicos del mercado mundial para lograr mejores ventajas competitivas hacia la región vinculados con las manufacturas de mayor contenido tecnológico (Bonfanti, 2015).

Entre los años 70 y 80 se realizaron acciones sin una orientación económica estratégica dado que no se ejecutaron reformas estructurales, a excepción de Chile que protegió a sus PyMEs como agentes económicos y no como sujetos de competitividad. A fines de los 80, mediados de los 90 se inicia un primer momento de confianza sobre los mercados, las empresas, los gobiernos y los organismos internacionales que inician un proceso de apoyo en este sentido. El modelo orientado al mercado trajo consecuencias relacionadas a los altos niveles de desempleo por las reformas económicas en la mayoría de los países de la región. Sin embargo, a pesar de este escenario las PyMEs lograron la creación de empleo, la formación de nuevas empresas y el desarrollo empresarial. Esto facilitó el apoyo de políticas públicas orientadas a

² En Estados Unidos, la *Small Business Administration* en el análisis de la creación de empleo entre 1976-1988 de las PYMEs, los resultados determinan que las empresas pequeñas contribuyeron con la creación de empleo, las que varían según las variables macroeconómicas. En período de recesión (1980 – 1982) demostraron que fueron las que generaron empleo y que en los años de crecimiento económico (1986-1988) fueron las grandes empresas las que aportaron la mitad de los puestos de trabajo. El mismo estudio señala que la tasa de crecimiento en la generación de empleo decrece con el tamaño y edad de la empresa. (FIEL,1996)

las PyMEs, a su fortalecimiento que en la actualidad continua en aumento (Dini y Stumpo, 2011).

En la década de los 90, se produce una reconversión económica de la región relacionada a inversiones comerciales, practicas productivas, tecnológicas, organizativas y comerciales con especial alcance a los países miembros de Mercosur integrado por Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay (López y Lugones,1998). La mayor preocupación de los países latinoamericanos por los efectos de la reconversión alude al destino de las PyMEs. Ante el nuevo escenario de competencia las empresas tuvieron que evaluar su capacidad de adaptación desde el punto de vista de su organización y prácticas internas (Yoguel, 1996).

Las mayor parte de la estructura económica de los países Latinoamericanos se basa en la explotación de sus recursos naturales³. En el caso de las PyMEs de carácter industrial se concentra en el mercado interno por la baja economía de escala cuyo mayor peso económico son Argentina, Brasil y México con predominio de industria metalmeccánicas y electro electrónicas. En los países como Chile, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela, la orientación de las PyMEs es hacia sectores de alimentos y productos químicos y plástico y en países de menor tamaño como Costa Rica, Nicaragua y Uruguay se observa una presencia abrumadora de la industria de alimentos en la producción de las PyMes (Stumpo y Peres, 2002)

1.7.4. Evolución de las PyMEs en Argentina

El análisis de la evolución de las PyMEs en nuestro país está relacionado con la historia económica y con el proceso de industrialización cuyo punto de partida a fines del siglo XIX se ampara en el modelo agroexportador vigente hasta la década del 30. Este escenario coincide con la ola de inmigrantes europeos que conformaron gran cantidad de micro y pequeñas empresas en diferentes zonas del país iniciando una importante etapa de desarrollo económico.

Finalizada la Primera Guerra Mundial (1914-1918) y hasta la década del 30 se produce una corriente migratoria que facilitó una contribución significativa de mano de obra la que si bien no era capacitada volcó su fuerza laboral a tareas operativas y rurales. Las empresas conformadas por inmigrantes europeos crearon nuevas interrelaciones culturales, tuvieron fuertes rasgos mercantilistas y lograron un proceso de evolución que se trasladó al consumo y dio impulso económico (Irigoyen y Puebla, 1997). Esta situación fue revertida por la gran depresión (1929-1933) que azotó al mundo y el inicio de la Segunda Guerra Mundial (1939-

³ Entre los recursos naturales se encuentran gas, petróleo, minería además de productos agrícolas y ganaderos, *commodities* para el mercado externo en que las PyMEs no tienen gran participación, los datos arrojan que solo el 10% del volumen exportado (CEPAL) pertenece a este sector como es el caso de Brasil y Argentina.

1945). Argentina no estuvo al margen de este escenario, que se presentó con altos niveles de desocupación desaparición de empresas. No obstante, la demanda de materia prima y productos alimenticios impactó para el país de manera favorable. Etapa en que el auge económico tuvo énfasis en la actividad agrícola-ganadera, representada por pequeñas empresas de familia.

El proceso de la posguerra viabilizó el desarrollo de pequeñas industrias bajo el esquema de sustitución. La industria pasa a ocupar un lugar de privilegio en la economía argentina bajo esta modalidad. Nacieron pequeños talleres y se consolidaron medianas empresas que fueron integrantes de las cadenas de proveedores de grandes firmas (Fernández, 2014).

Los hallazgos indican que entre 1946 a 1952 se realizaron políticas planificadas de apoyo a las PyMEs. En la década del 50 se da inicio al proceso de industrialización, especialmente en el Gran Buenos Aires. En 1958 estas actividades fueron el motor de crecimiento de la economía, generadoras de empleos y acumuladoras de capital. La capacidad tecnológica se destacó en el ámbito latinoamericano (Kosacoff,1993) también en el país. Es en este período se consolida la PyMEs en el desarrollo económico del país y en la participación en el PBI. Para finales de la década del 60⁴ y hasta 1980 el modelo vigente se extingue.

En los 70, se trató de instalar un plan de sustitución que incrementó las exportaciones sobre todo provenientes del mercado agrícola pero posteriormente se inicia la apertura de la actividad financiera que afectó a las PyMEs. A fines de la década del 70 se destruye el tejido industrial. El modelo presenta un conjunto de dificultades vinculadas, la organización industrial, las plantas reducidas, la ausencia de subcontratación y proveedores especializados, la escasa competitividad internacional por un lado y por el otro, aspectos complejos macroeconómicos. (Kosacoff,1993).

Entre 1973 y 1984 los datos señalan que desaparecieron un gran número de PyMEs, lo que derivó en la pérdida de numerosos puestos de trabajo. Muchas fueron vendidas a grandes empresas que obtuvieron el control de su propia cadena de valor. Este fracaso culminó con un proceso de desarticulación productiva en el período 1976-1981. Para la década de los 80 se crea un modelo muy distinto al anterior de carácter sustitutivo vinculado a los cambios en la frontera tecnológica internacional en un marco de alta inestabilidad e incertidumbre macroeconómica. Este patrón subsistió hasta los 90, período de transformaciones profundas

⁴ Fernández (2014) señala que entre 1959 y 1962 se inicia la radicación de empresas extranjeras, las que generaron gran cantidad de empleos indirectos, en 1970 la participación del capital extranjero alcanza una concentración sorprendente. El 97% de las firmas automotrices eran extranjeras, lo mismo que la fabricación de tractores, hilados, industria de neumáticos y electrónica.

con consecuencias poco alentadoras para las PyMEs. En este marco se registraron altos niveles de desocupación y el cierre de empresas fue parte del panorama vigente. Pese a ello, en 1995 se sanciona la Ley de regulación de PyMEs en el país y se crea la secretaria de la pequeña y mediana empresa. Entre 1998 y 2002 las investigaciones señalan que miles de empresas quebraron.

La etapa posterior a la convertibilidad de los 90 produjo entre 2001-2002 una crisis inusitada con altos índices de desocupación⁵. Frente al desmantelamiento y ajuste de los planteles de las empresas sobre todo de mayor tamaño fueron las PyMEs las que encabezaron la recuperación del empleo y mucho más rápido fue el comportamiento de las micro empresas que salieron a demandar mano de obra. (Fernández, 2014). Este escenario también trajo aparejado el trabajo informal que continúa en nuestros días.

Para el año 2004 los datos del Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial señalan que fueron las PyMEs las que tuvieron una menor caída de empleo en el sector comercio y servicio comparado con las grandes empresas industriales. En este sentido Fernández al citar a Kasacoff, observa:

Las empresas PyMEs han tenido un desempeño muy positivo en los últimos ocho años. Sus ventas crecieron en torno a un ocho por ciento anual, con generación de empleo y crecimiento de sus exportaciones. Este proceso permitió un saneamiento patrimonial importante, verificándose un notable proceso de autofinanciamiento y de niveles de endeudamiento muy bajo. Han sido las firmas más dinámicas en el proceso de inversiones impulsadas por el buen nivel de actividad, complementado por el acceso a financiamiento subsidiado reciente, lo que ha mejorado y ampliado su oferta de bienes y servicios. (2014, p. 95)

En este contexto es dable señalar que surge la creación de nuevas PyMEs vinculadas con actividades dinámicas de sectores no tradicionales, tales como *software*, servicios informáticos y cadenas de valor de turismo y servicios de agro, aparecen empresas relacionadas a la biotecnología y nanotecnología.

En el país, los ciclos y vaivenes económicos afectaron en el pasado y afectan en el presente el desarrollo y la sustentabilidad de las PyMEs; sin embargo, a pesar de ello éstas siguen capitalizando experiencias en las crisis, acumulan un conocimiento y aprendizaje interno algunas experiencias muestran un salto fenomenal en la incorporación de valor, innovativo y con notable poder competitivo.

⁵ Los datos de INDEC dan cuenta que la desocupación alcanzó al 24%.

1.8. Contexto Actual

1.8.1. Aspectos Generales de las PyMEs

Gran parte de la literatura internacional que aborda la temática de las PyMEs le atribuyen importantes impactos en la generación de empleo, en la flexibilidad productiva, en el crecimiento, en la adaptabilidad y la promoción de la innovación tecnológica. Su origen nace del desarrollo de trabajadores autónomos en pequeños empresarios dispuestos a realizar proyectos cuya base de fundamento se apoya por su tamaño en el territorio y en la herencia cultural.

Su estudio es complejo y multidimensional, requiere de un profundo y analítico detalle dado que representan una porción importante de las economías de los países. En este universo se encuentran empresas de carácter unipersonal, de familia, con diferentes grados de informalidad, empresas que abastecen mercados localizados, presencia de industria artesanal, empresas tecnológicas, otras con tecnología obsoleta y empresas que conviven, compitiendo o complementados con empresas grandes. Las PyMEs tienen esa característica de universo complejísimo, tanto en los países industriales como en desarrollo. (FIEL, 1996)

Los informes de Dini y Stumpo (2019) señalan que las micro y las PyMES representan el 99% de las actividades económicas formales y el 61% del empleo formal en los países de Latinoamericanos por lo que son un actor esencial para un crecimiento económico incluyente y sostenible. Además, contribuyen en gran medida al producto bruto interno en la mayor parte de los países del mundo⁶ y se les atribuye el desarrollo económico de las naciones, la creación de empleos que en algunos alcanza el 80% de los nuevos puestos laborales y la generación de innovaciones.

Lo cierto es que al tratar la estructura económica de este tamaño de empresa se deben considerar que la definición de PyMEs varía geográficamente según se trate de un país industrializado o en desarrollo. No hay un patrón común ya que varía de acuerdo a la cantidad de personal, el monto de facturación y la estructura económica. En algunos casos el análisis se liga a los problemas regionales ya que varían en sus oportunidades entre aquellas que se encuentran en zonas rezagadas con las que se desenvuelven en importantes polos tecnológicos productivos. Se considera como una señal positiva para el desarrollo y la reinversión

⁶ De acuerdo a los informes de CEPAL (2019) tienen una participación en el producto interno bruto (PIB) regional del 25%, situación que contrasta con la de los países de la Unión Europea, donde esta cifra alcanza, en promedio, el 56%.

reproductiva de las PyMEs la estabilidad macroeconómica de los países y la certidumbre que facilitan en el largo plazo reinversión productiva. (FIEL, 1996)

Encontramos autores que señalan características cualitativas y cuantitativas de los PyMEs; entre ellos, Irigoyen y Puebla (1997, p.18) definen a la PyMEs como “aquella organización con escaso peso en el mercado, gerenciamiento personalizado e independencia de decisiones”.

La Fundación Observatorio PyMEs (2013), toma para América Latina el concepto que manifiesta que “es una unidad económica, dirigida por su propietario de forma personalizada y autónoma, de pequeña dimensión en cuanto a número de trabajadores y cobertura de mercado.” Entre los aspectos cualitativos mencionados por diversos autores (Cleri 2007, Di Pace 2018, Fernández 2014, Irigoyen y Puebla 1997, Irigoyen 2008, 2010) algunas de las principales características se relacionan en que la propiedad y la gestión se concentran en una sola persona o en una familia, se trata de empresas en crecimiento con una creciente participación en el mercado, utilizan por lo general mano de obra no calificada y en ocasiones ausencia de capacidad interna para adaptarse a las nuevas tecnologías disponibles, escasa planificación, alta dependencia de proveedores locales, escaso acceso a la financiación de proveedores externos, entre otras.

El Banco Mundial (BM) caracteriza a las empresas según el número de trabajadores, las ventas anuales y los activos. Si tomamos la definición que actualmente está vigente en la Comunidad Económica Europea se considera PyMEs a aquella con menos de 250 trabajadores que cumplan con un límite de facturación anual y de sus activos totales.

En Mercosur la definición de PyMEs por su tamaño se define solo por la cantidad de empleados con menos de 300 y ventas anuales además de clasificarse de acuerdo al sector de actividad a la que pertenece: Industria, Comercio y Servicios.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) toman personal ocupado, menor a 250 y la *Small Business Administration* (SBA) hasta 500 personas.

De acuerdo a lo expuesto, se puede observar en el análisis cuantitativo de las PyMEs que hay en los distintos países una gran heterogeneidad en cuanto hace a su clasificación, excepto los países miembros de la Comunidad Económica Europea. Las Tablas siguientes presentan una síntesis de los distintos criterios que se consideran y a tal efecto se dividen en:

- a) Tabla 2 que integra los Bloques Económicos y Organismos Internacionales.

Tabla 2***Criterio de Clasificación de las PyMEs según Organismos Internacionales. Bloques Económicos***

Entidad	Personal Ocupado			Aspectos
	Micro	Pequeña	Mediana	
Banco Mundial	Menos de 10	Menos de 50	Menos de 300	Personal ocupado. Total de Activos. Ventas anuales
Comunidad Económica Europea	Menos de 10	Menos de 50	Menos de 250	Personal ocupado. Volumen de venta anual o balance..
Mercosur	Sector Industrial			Personal Ocupado Ventas anuales Actividad
	Hasta 20	21 y 100	101 y 300	
	Comercio y Servicios			
	Hasta 5	6 y 30	31 y 80	
Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE)	0-19	20-99	100-499	Personal ocupado
Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)	No considera	5 a 49	50 a 250	Personal ocupado
Small Business Administration (SBA) EEUU	No considera	5 a 49	250 a 500	Personal ocupado

Nota: Elaboración Propia: 2021

- b) Tabla 3 que considera a distintos países, entre los cuales se contemplan de Latinoamérica, países europeos, asiáticos y un país africano como referencia.

Tabla 3
Criterios de Clasificación de las PyMEs en Distintos Países

País	Personal Ocupado			Aspectos
	Micro	Pequeña	Mediana	
Argentina⁷		Construcción		Personal ocupado. Ventas anuales. Total de Activos
	12	45	Tramo 1: 200 Tramo 2: 590	
		Servicio		
	7	30	Tramo 1: 165 Tramo 2: 535	
		Comercio		
	7	35	Tramo 1: 125 Tramo 2: 345	
		Industria y Minería		
	15	60	Tramo 1: 235 Tramo 2: 655	
		Agropecuario		
	5	10	Tramo 1: 50 Tramo 2: 215	
Brasil	Hasta 19	20 a 99	100 a 499	Venta Anual El Personal ocupado se tomó según Servicio Brasileño de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas (SEBRAE)
Chile	Hasta 9	Hasta 49	Hasta 199	Personal ocupado. Venta anual
Uruguay	Hasta 4	Hasta 49	Hasta 99	Personal ocupado. Ventas anuales excluido IVA. Actividades: artesanal, comercial, industrial, agroindustrial, tecnológico y de servicio excepto intermediación financiera.
Paraguay	Hasta 10	Hasta 30	Hasta 50	Personal ocupado. Venta anual. Unidades Económicas artesanal, industrial, agroindustrial, agropecuario, forestal, comercial o de servicio.
Colombia	Hasta 10	Hasta 50	Hasta 200	Personal ocupado. Venta anual
Ecuador	1-10	11-35	36-100	Personal ocupado. Total de Activos. Ventas anuales

⁷ Información obtenida del Ministerio de Industria y Desarrollo Productivo (agosto, 2021). ¿Qué es una PyME? Personal Ocupado. <https://www.argentina.gob.ar/produccion/registrar-una-pyme/que-es-una-pyme#6>

País	Micro	Personal Ocupado		Aspectos
		Pequeña	Mediana	
Perú	No considera	No considera	No considera	Personal ocupado. ventas anuales según unidades impositivas tributarias Persona natural o jurídica que realice actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios.
Bolivia	Hasta 9	10 a 19	20 a 49	Personal ocupado. Activos productivos, ventas y exportaciones anuales.
Venezuela		Hasta 50	Hasta 100	Personal ocupado. Facturación anual medido en unidades tributarias. Incluye: Unidades de Producción Social: Agrupaciones de carácter social y participativo (p.e. cooperativas, consejos comunales, unidades productivas familiares y cualquier otra forma de asociación que surja en el seno de la comunidad) que realice de cualquier tipo de actividad económica productiva, financiera o comercial
México	Hasta 10		Comercio 11-30 31-100 Servicios Hasta 50 51 a 100 Industria Hasta 50 51 a 250	Personal Ocupado. Ventas anuales.
Costa Rica	1-10	11.35	36-100	Personal ocupado. Ventas anuales. Total de Activos
Canadá	Hasta 10	11 a 50	51 a 200	Activos totales
Japón		Ventas al por Menor Menos de 50 Ventas al por Mayor Menos de 100 Servicios Menos de 100 Manufactura- Construcción- Transporte Menos de 300		Personal ocupado Límite del capital de la empresa
India	No considera	No considera	No considera	Venta Anual
China	5-20	21-300	301-1000	Personal ocupado. Ventas anuales. Activos totales
Uganda	Hasta 4	5 a 49	50 a 100	Personal ocupado. Activos totales

País	Personal Ocupado			Aspectos
	Micro	Pequeña	Mediana	
Italia	Menos de 10	Menos de 50	Menos de 250	Según Recomendación 2003/361/CE de la Comisión Europea del 6/05/03
Francia	Menos de 10	Menos de 50	Menos de 250	Según Recomendación 2003/361/CE de la Comisión Europea del 6/05/03
España	Menos de 10	Menos de 50	Menos de 250	Según Recomendación 2003/361/CE de la Comisión Europea del 6/05/03

Nota: Elaboración Propia: 2021

En esta diversidad de clasificación las PyMEs trabajan, se desarrollan y sobreviven en un mundo altamente globalizado, muchas de las cuales incorporan nuevos conocimientos, aprendizajes de sus procesos productivos e innovan. La capacidad de innovar es la que en ocasiones juega como un determinante para la competitividad de las empresas. Son la semilla de la innovación de los países industrializados y hay evidencia empírica que demuestra que también lo son en los en vías de desarrollo como India. (Subrahmanya, 2009 como se citó en CEPAL 2009).

El nuevo escenario mundial para los próximos años exigirá a las PyMEs una competitividad más severa, la aceleración y el progreso técnico afectará a todas las empresas y producirá un aumento de las brechas tecnológicas, de productividad e ingresos y sobre todo en Latinoamérica donde la estructura productiva no tiene tanta intensidad tecnológica que otros países. La productividad de las PyMEs no solo está dada por su tamaño, sino también por el sector en el que se desarrollan, las políticas tecnológicas y productivas de apoyo en cada país. (CEPAL, 2015)

1.9. PyMES en el País

En nuestro país desde el punto de vista cuantitativo se encuentra regulado por la Ley N°24.467 cuyo objeto es promover el crecimiento y el desarrollo de las Pequeñas y Medianas Empresas y establece que será la autoridad de aplicación la que definirá las características de las empresas que serán consideradas PyMEs. La ley mencionada expresa que se tomará en cuenta las particularidades de cada región en el país y los sectores económicos en los que se desempeñan. Otro marco regulatorio está sustentado en la Ley 25.300, que tiene por objeto el fortalecimiento competitivo de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPyMEs) que desarrollen actividades productivas en el país, la misma adopta una definición de la condición de Micro, Pequeña y fundada en ciertos atributos como: personal ocupado, ventas totales anuales y el valor de los activos aplicados al proceso productivo. Mediante Resolución 220/19

se crea el Registro de Empresas Micro y PyMEs para lo que a fines de la categorización considera diferentes características que toma en cuenta:

- a) Actividad y Sectores de actividad: corresponde a la “Actividad Principal” declarada por la empresa en AFIP.
- b) Ventas anuales y topes: el valor de las ventas es el monto de ventas promedio que surge de los tres (3) últimos ejercicios comerciales o años fiscales, libre de impuestos internos y del impuesto al valor agregado.
- c) Personal ocupado se considerarán los límites de personal ocupado aquel que surja del promedio de los últimos TRES (3) ejercicios comerciales o años fiscales, según la información brindada en la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP).
- d) Límite de los activos el valor de activos es el monto informado en la última declaración jurada del Impuesto a las Ganancias.

El detalle sobre de las actividades, los límites vigentes en cuanto hacen a topes de venta, personal ocupado y límite de activos serán desarrollados en mayor detalle en el punto Unidad de Análisis, Muestra. Población del punto 3.4 en el Capítulo 3 de esta tesis.

Actualmente, según los datos oficiales de la AFIP existen en el país más de 575 mil empresas de las cuales 519.425 Micro, PyMEs. En el período de estudio (2015-2019) los datos actualizados del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social presenta la siguiente evolución arrojando para el 2019 un total de 563.021 Micro, PyMEs⁸ según se presenta en la Tabla 4.

Tabla 4
Micro, PyMEs Registradas En El País

Características de la empresa	2015	2016	2017	2018	2019
Tamaño					
Medianas	34.211	33.980	34.155	34.180	33.371
Pequeñas	139.097	138.822	139.355	137.879	133.810
Micro	421.555	420.656	419.489	409.471	395.840
Total	594.863	593.458	592.999	581.530	563.021

Nota: Fuente del Ministerio de Trabajo, Seguridad Social (2019) - Observatorio de Empleo y dinámica Empresarial- Boletín de Empresas serie anual 2019.

Entre los años 2015 y 2019 se produce una contracción a lo largo de ambos períodos. Las cifras de la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP) señalan que cerraron

⁸ El total de empresas registradas a esa fecha incluyendo a las grandes empresas es de 575.108 que representan el 2%.

24.505 empresas, en un contexto en el que el sector más afectado fue el de las pequeñas y medianas empresas (*El Economista*, 20 de Enero 2020).

El 98% del total de las empresas registradas de acuerdo a los datos obtenidos en el país (MTSS, 2019) son Micro y PyMEs. Las Micro empresas tienen mayor incidencia en el conjunto que las PyMEs.⁹ La misma fuente expone la composición de los tramos de empleo en el país donde el 99% de las empresas¹⁰ posee al menos un trabajador registrado y solo el 1% cuenta posee más de 200 empleados (3.689). La mitad de las empresas adopta una característica jurídica societaria y la otra mitad responde a personas físicas. En cuanto a la antigüedad de la empresa argentina el 51% tiene más de 10 años y el 31% posee menos de 5 años, en el tramo de 5 a 10 años se encuentra el resto de las empresas.

1.9.1. Empresas Innovadoras en Argentina

Los datos macro presentan los indicadores de competitividad del Banco Mundial (2019) sobre 178 países, Argentina se encuentra en el puesto 83° con un índice de competitividad de 57,2 puntos este índice mide cómo utiliza un país sus recursos y capacidad para proveer a sus habitantes de un alto nivel de prosperidad. El último informe del *Global Innovation Index* (2019) que presenta el estudio sobre el estado de la innovación en el mundo elaborado por INSEAD, *Cornell University* y la *World Intellectual Property Organization (WIPO)*. El país posicionado en el puesto 80, ocupa el puesto 35° en calidad de innovación el grupo de principales economías de ingresos medios y el 47 en talento humano.

A nivel país, la encuesta nacional de innovación que constituye un marco de referencia para conocer sobre la dinámica de innovación y empleo del país de las empresas y en particular de las PyMEs no se encuentra actualizada en los portales de acceso a la información pública. Los hallazgos e indicadores datan de 2014 a 2016 de la industria manufacturera Argentina la que indaga sobre los diversos aspectos relacionados con dicho proceso y sobre otras dimensiones asociadas a las capacidades y conductas de las empresas. En este sentido podemos señalar que para este sector los datos arrojan que 11.964 realizan actividades de innovación. Las empresas innovativa e innovadora¹¹ son 238 en Patagonia¹², no pudiéndose identificar a qué localidad y provincia pertenecen. La mayor concentración de las empresas con actividades innovadoras por ubicación geográfica y tamaño se encuentra en la Ciudad de Buenos Aires,

⁹ El 23% son pequeñas y el 6% son medianas empresas. Las Micro representan el 69%.

¹⁰ Hasta 9 trabajadores (85%), entre 10 y 50 trabajadores se encuentra un 12% de las empresas, el 3% contrata entre 50 y 200 trabajadores.

¹¹ Sobre un total de 18324, se consideran Innovativa e Innovadora: firmas que han realizado alguna actividad de innovación y han obtenido algún tipo de resultado durante el período 2014-2016.

¹² Chubut, Neuquén, Río Negro, Santa Cruz y Tierra del Fuego.

Buenos Aires, Santa Fe y Córdoba. Las cantidades de PyMEs son 10.330 y representan el 87 % del total.

Entre 2015- 2017, la información oficial¹³ presenta una prueba piloto a fin de contar con información para caracterizar los procesos de innovación en el sector agropecuario dado que se trata de una actividad económica que tuvo diversos cambios tecnológicos y productivos en la última década, además de considerarlo de gran relevancia e impacto en la estructura económica del país. Esta prueba concluye en que el proceso de innovación del sector está conectado con los sistemas productivos y los procesos de adopción de nuevas tecnologías y que para analizar la innovación se debe conocer las especificidades productivas y tecnológicas como asimismo las capacidades, las competencias y el entorno en que se realizan las mismas.

Lo expuesto indica la escasa información existente sobre el sector de PyMEs innovadoras a nivel nacional la cual también resulta inexistente en organismos oficiales de carácter provincial o local.

1.9.2. PyMEs en Río Gallegos

A fin de poder describir la dinámica de las PyMEs innovadoras de la ciudad de Río Gallegos, es conveniente en primer lugar conocer alguna de las características de la región.

a) Caracterización Territorial

Río Gallegos se encuentra en la Provincia de Santa Cruz¹⁴ y es su capital. Se ubica al sur de la región patagónica, limita al norte con Chubut, al este con el Océano Atlántico y al sur y oeste con Chile. Según los datos del último censo poblacional (2010) es la menos poblada del país luego de Tierra del Fuego y segunda en extensión territorial. Se integra en 7 (siete) departamentos y 27(veintisiete) localidades urbanas y rurales que presentan grandes distancias entre ellas. Sus polos productivos se desplazan en el corredor costero y sur de la Provincia. La estructura productiva proviene de la explotación de yacimientos hidrocarburíferos, la minería metálica y la pesca. Asimismo, las actividades ovino- ganadera y el turismo.

La principal generación de riqueza en Santa Cruz es la explotación del petróleo y gas, cuyos yacimientos (MEyOP, 2018) de hidrocarburos se ubican en dos cuencas: al norte, el golfo San Jorge compartida con Chubut con extracción de petróleo y la cuenca austral al sur compartida con Tierra del Fuego con extracción de gas. El petróleo contribuye al 47 % de la

¹³ Ministerio de Ciencia y Tecnología.

¹⁴ La provincia de Santa Cruz integra la región Patagónica y cubre una superficie de 243.943 Km² siendo la segunda más grande en el país. Fue incorporada al territorio nacional en 1884 a través de la Ley Orgánica de los Territorios Nacionales.

producción total del país y el gas con el 11%. La actividad minera¹⁵ está concentrada en el macizo Deseado al norte -centro de la Provincia con explotación de oro y plata que aporta la mitad de los volúmenes que se exportan del país. En cuanto a la actividad pesquera esta se concentra en dos puertos importantes: Caleta Paula y Deseado. Santa Cruz es la tercera provincia después de Buenos Aires y Chubut en esta actividad y es exportadora principalmente de langostinos, calamar y merluza. El sector ovino-ganadero representa el 19% de la existencia ovina del país.

La ganadería ovina es otro de los sectores tradicionales en la provincia con sistemas productivos extensivos en pastizales naturales siendo la zona sur donde se concentra la producción de carne de la provincia y al norte el sistema lanero.

En lo que respecta a la actividad turística, se distinguen corredores, uno relacionado con la ruta nacional N° 3 sector costero y otro relacionado a la ruta 40 con el corredor cordillerano. Este último es el más importante por la conectividad al principal atractivo turístico de Calafate y Chaltén. Este sector es el que mayor dinamismo presenta en el último tiempo a partir de inversiones del sector público y privado.

Los datos económicos al 2019 (INDEC) señalan que Santa Cruz participa con el 1,6% del total del Producto Bruto interno (PBI) del país, de los que el 58% por ciento corresponde a los valores agregados brutos en petróleo y minería. Esta actividad proporciona recursos a la Provincia en concepto de regalías que generan un caudal importante de ingresos que redistribuye el estado Provincial. Se trata de una provincia escasamente industrializada, el sector primario destaca en preponderancia con la explotación de recursos naturales, no elaborados tanto en hidrocarburos, minería y agropecuarios. El sector servicios representan el 46% del Producto Bruto Geográfico. Santa Cruz es la quinta provincia exportadora a nivel nacional y el principal rubro exportador son las piedras y metales preciosos, seguido de pescados y mariscos sin elaborar y petróleo crudo.

La información obtenida señala que la Provincia de Santa Cruz (PNUD, 2017) presenta un índice de crecimiento económico, inclusión y sostenibilidad ambiental superior a otras provincias y se encuentra en este ranking entre las primeras seis del país.

¹⁵ La actividad minera es sin dudas el sector más destacado a partir de la especialización de la provincia en la explotación de oro y plata con los proyectos de Cerro Vanguardia, San José y Manantial Espejo. A su vez, recientemente se puso en marcha el proyecto Cerro Negro que implicó un salto productivo de cerca del 60% lo que ubica a la provincia como el principal productor a nivel nacional de oro y plata.

b) Particularidades de Río Gallegos

Río Gallegos es la ciudad de mayor concentración poblacional de la Patagonia Continental Argentina, los datos provisionales del censo indican que alcanza unos 107 mil habitantes y concentra el 35% por ciento de la población total de Santa Cruz. Su característica de capital de Santa Cruz se ve representada como un centro político - administrativo y coordinadora de actividades económicas. Este carácter le da un significado primordial en el desarrollo regional ya que nuclea los servicios principales del estado (nacional, provincial, municipal) y los servicios de carácter económico, comercial, educativo, financiero, cultural, de transporte para el área de influencia y para el resto de la provincia. Esta caracterización la describe como una ciudad orientada hacia los servicios que se inclinan por un lado hacia lo administrativo y por el otro, a los servicios relacionados a las actividades productivas. En su estructura económica productiva y de empleo está representada por la administración pública y por las actividades relacionadas a la explotación de recursos primarios (petróleo y gas), servicios y comercio y actividad agropecuaria (ME y FP, 2012).

Los datos a nivel provincial¹⁶ presentan que entre los años 2003-2015 la ciudad tuvo un importante crecimiento por la inversión en la obra pública con recursos nacionales. Su proximidad a la ciudad de Calafate donde se ubica el Parque Nacional los Glaciares la convirtió en una ciudad estratégica que desarrolló una infraestructura que se complementa con las necesidades turísticas.

c) Características Cuantitativas de las PyMEs de Río Gallegos

De acuerdo al Observatorio del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) la ciudad de Río Gallegos posee la siguiente evolución de empresas PyMEs en el período de estudio (2015-2019) que revela una disminución de más de 200 empresas y que produce una contracción al empleo privado según se presenta en la Tabla 5.

Tabla 5
Evolución de la Cantidad de Empresas

Año	2015	2016	2017	2018	2019
Variación de Empresas	1.980	1.956	1.871	1.837	1.769
Aumento/ disminución	-0,7	-1,2	-4,3	-1,8	-3,7

Nota: Fuente del MTEySS (2019)- Dirección General de Estudios y Estadísticas Laborales, Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial, sobre la base de registros administrativos de los sistemas de la seguridad social.

¹⁶ Estos datos se observan en los análisis presupuestarios (2003-2015) a nivel Provincial y Nacional que detallan la importante inversión destinada a la obra pública en la Provincia.

La distribución para el 2019 permite identificar que el 84% de la composición total de las empresas de Río Gallegos según su tamaño son Micro, PyMEs, estas últimas representan el 31% y según el siguiente detalle en Tabla 6:

Tabla 6
Distribución por Tamaño de Empresa en Río Gallegos

Categoría	Grandes	Medianas	Pequeñas	Micro	Total
Cantidad de Empresas	279	134	405	951	1.769
Participación sobre el total de empresas	16%	8%	23%	53%	100%

Nota: Elaboración propia según fuente de datos del MTEySS (2019) - Dirección General de Estudios y Estadísticas Laborales, Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial, sobre la base de registros administrativos de los sistemas de la seguridad social.

En cuanto hace a la distribución de empleo podemos observar que las mismas en el último período presenta la siguiente evolución según la Tabla 7:

Tabla 7
Distribución de Empleo por Tamaño de Empresa en Río Gallegos

Categoría	Grandes	Medianas	Pequeñas	Micro	Total
Cantidad de trabajadores	7.264	3.023	3.055	1.501	14.843
Participación sobre el total de empresas	49%	20%	21%	10%	

Nota: Fuente del MTEySS (2019) - Dirección General de Estudios y Estadísticas Laborales, Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial, sobre la base de registros administrativos de los sistemas de la seguridad social.

Los análisis de los sectores por actividad económica dan cuenta de que el mayor peso en las PyMEs está dado por el sector servicios, comercio y en menor medida por la construcción. (MEyFP, 2018)

Al contrastar los datos del empleo público de los Presupuestos Provinciales (2015-2019) con el sector privado, estos determinan que el empleo público duplica al empleo privado. Si además consideramos que la mayor parte de la distribución del trabajo en administración pública se concentra en Río Gallegos observamos que “esta ciudad posee un alto porcentaje de empleados dependientes de la Administración Pública y se estima que el 60% de la población económicamente activa depende de un empleo estatal (...)” (Fresco et al., 2008). El Informe IDESA (2017) nos aporta que la Provincia de Santa Cruz es una de las que registra el mayor indicador de empleos públicos, (110 empleados públicos cada 1000 habitantes).

Tabla 8
Presupuesto Provincial de Santa Cruz. Personal Permanente y Contratado

Año	Personal contratado	Personal Permanente	Total
2015	3939	27.394	31.333
2016	4289	28.986	33.275
2017	4345	29.467	33.812
2018	4117	30.209	34.326
2019	1792	32.556	34.348

Nota: Elaboración Propia en base a los Presupuestos Provinciales 2015-2019 aprobados en la Cámara de Diputados de Santa Cruz

Esta característica representada en números en Tabla 8 marca la presencia dominante del Estado por encima de las actividades relacionadas con la iniciativa privada de las PyMEs en relación al empleo y a la distribución de recursos según los presupuestos provinciales.¹⁷ A estos datos deben agregarse los relacionados a la evolución del Estado Municipal de Río Gallegos, el cual en las últimas dos décadas ha duplicado su planta funcional¹⁸.

d) Características Cualitativas de las PyMEs de Río Gallegos

Desde el aspecto cualitativo se ha señalado que “la cultura organizacional de las PyMEs de la ciudad de Río Gallegos tiene una vinculación directa con la competitividad de sus organizaciones” (Fresco et. al. 2008) y en este sentido el análisis del mapa cultural realizado en el Proyecto de investigación relacionado a la cultura organizacional de las PyMEs de la ciudad identifica distintas características de las empresas de Río Gallegos en las que se relacionan dos aspectos: a) el grado de dependencia y b) el grado de crecimiento empresarial.

1. El grado de dependencia: en este nivel se encuentran PyMEs que poseen una alta dependencia con el Estado, (Provincial y Nacional) o, con grandes grupos económicos de las actividades productivas de la región (petróleo o minería). Estas son empresas altamente vulnerables frente al entorno por su estrecha relación con el grado de dependencia, dentro de las que identificamos a las PyMEs “simuladoras” y “seguidoras” (Fresco et al., 2010).

¹⁷ En estos datos se toman en cuenta solamente el personal activo que figuran en los Presupuestos Provinciales aprobados por la Honorable Cámara de Diputados y responden a la categoría de permanente, transitorios y contratados. No se consideran los agentes que dependen indirectamente del estado provincial como por ejemplo las escuelas de gestión privada subsidiadas 100% en salarios. Tampoco se contempla el personal pasivo de la Administración Pública que asciende a más de 17.000 para el 2019 en Caja de Previsión Social, organismo Provincial del que depende el Sistema de Seguridad Social no transferido a la Nación.

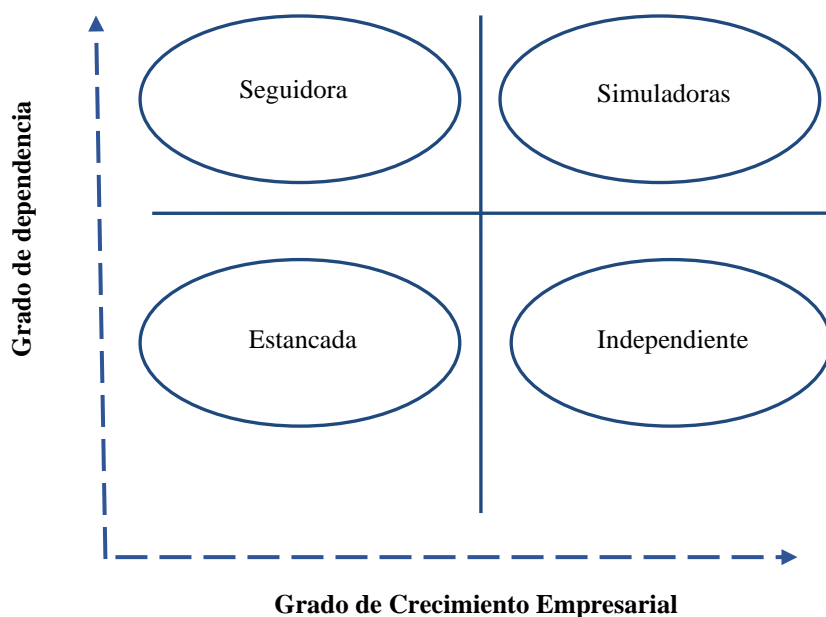
¹⁸ De acuerdo a los datos Municipales de los presupuestos ejecutados los agentes Municipales pasan de 1.783 agentes para 1999- a más de 4.030 para 2019.

2. El grado de crecimiento empresarial: El crecimiento y desarrollo de las PyMEs de Río Gallegos identifica otros dos grandes grupos de empresas, las “estancadas” y las “independientes”.

Las características de las PyMEs de Río Gallegos, reconoce en la mayoría de ellas una cultura empresarial débil, rutinaria y agricultora, empresarios que siempre hacen lo mismo por tradición, costumbre y cuyo valor central es la seguridad como elemento distintivo. Sin embargo, se encuentran “en el mismo universo aquellos *entrepreneurs* exitosos con una alta cultura innovadora y mentalidad cazadora que (...) generan acciones estratégicas de negocio habiendo introducido tecnología, herramientas de información, trabajo en equipo (...) la figura del *intrapreneur*, el conocimiento (...)” (Fresco, Villegas, 2010). Estos empresarios que representan una minoría de los actores empresariales que están a la vanguardia y se diferencian de sus pares anclados en la tradición son el universo de estudio en esta investigación.

Seguidamente en la figura 2 se establecen las tipologías que se identifican:

Figura 2
Tipología Cultural de Río Gallegos



Nota: Elaboración Propia en base a datos del Proyecto de Investigación: Proyecto 29-A249 “Cultura organizacional de las PyMEs de la ciudad de Río Gallegos.”

a) PyMEs simuladoras: son las empresas que operaron hasta el 2015 en la ciudad de Río Gallegos y en el ámbito Provincial. Estas fueron creadas por actores públicos o privados con el fin de ser proveedores del Estado. ¹⁹La política de gasto público fue el

¹⁹ Aquí se identificaron cconstructoras, empresas de servicios, cooperativas de suministros, agencias de noticias, consultoras periodísticas, pinturerías, de transporte, turismo, hotelería, restaurante, multimedios.

empuje más importante para su crecimiento. Sus actividades estuvieron relacionadas a las demandas del Estado y a su estrecho vínculo con el poder político. Estas empresas tienen alto grado de dependencia con el Estado y alto grado de crecimiento empresarial. La procedencia de su capital es desconocida, prevalecen contratos inexistentes asociados directamente a la degradación pública. Su valor fundamental es el amiguismo, rasgo inherente a la cultura de las organizaciones argentinas. (Fresco, 2005)

b) PyMEs seguidoras: estas empresas desarrollan actividades que operan en un mix con clientes minoristas y el Estado o grupos económicos concentrados (mineras o petroleras). Dependientes de la cadena de pago del Estado o de estos grupos económicos. Son de lento crecimiento y condicionados a la venta de estos mega clientes. Poseen nulo poder de negociación con ellos, cultura débil, clásicas costumbristas y de mentalidad agricultora. Las modificaciones en las reglas de juego por parte del Estado o de los grupos económicos altera el crecimiento de las empresas simuladoras y seguidoras.

c) Pymes estancadas: estas empresas se caracterizan por no ser proveedoras del estado ni de grandes grupos. Son de lento crecimiento y van conforme el ritmo de la economía local, las condiciones y las oportunidades del mercado. Son empresas pioneras que vienen de generación en generación, de familia con mucha pertenencia al entorno y fidelidad a sus clientes. La cadena de pago del Estado las afecta dado que muchos de sus clientes son dependientes de la Administración Pública. Son de bajo grado de dependencia (estado o grupos económicos) y bajo grado de crecimiento empresarial.

d) Pymes independientes: son empresas que crecen sin dependencia de grupos económicos o del estado. Poseen visión estratégica de negocios. Crecen y explotan las oportunidades del mercado y el sector económico al que pertenece. Son hábiles cazadores, buscan nuevos negocios y se expanden. Delegan y descentralizan sus empresas, poseen nuevas sucursales en la localidad o en otras localidades, el cambio es parte de su cultura. Son innovadoras, estrategas y responden a la nueva lógica de los negocios. El cliente es el centro por excelencia. Asumen riesgo permanente, son flexibles con el personal que depende de ellos, dejan actuar y hacer siempre y cuando sea para el mejoramiento de la empresa. Desarrollan las comunicaciones y las tecnologías. Poseen visión compartida. Alta imagen en la sociedad y compromiso social.

Las características cuantitativas y cualitativas descritas son bases que permiten reconocer a las PyMEs y su entorno en la localidad de Río Gallegos, ciudad que se encuentra sujeta a los distintos vaivenes macroeconómicos y decisiones políticas tanto en el sector público como en el privado.

1.9.3. Situación de las PyMEs en el Periodo 2015-2019

Durante los años 2015-2019, las PyMEs en el país fueron afectadas por diversas circunstancias de carácter económico, financiero e impositivo. La inestabilidad e incertidumbre en este período evidencia que las PyMEs fueron afectadas por distintas circunstancias entre las que se encuentran la apertura indiscriminada de importaciones, las altas tasas de financiación, las elevadas tarifas y la dolarización de los servicios públicos, el aumento de presión impositiva, la recesión económica, el crecimiento de la tasa inflación, la pérdida del poder adquisitivo que provocaron un menú variado y letal para muchas empresas y ocasionó no solo por el cierre de las mismas sino además la pérdida de una importante cantidad de puestos de trabajo que fue transversal a todos los sectores de actividad y regiones del país. En algunas provincias²⁰ la contracción alcanzó más de cinco puntos. (*El Economista*, 20 de Enero de 2020)

La información en este periodo de los presupuestos nacionales señala la aspiración de conservar como eje principal a las PyMEs en la política de desarrollo productivo nacional para fomentar la producción y el empleo, como la importancia de su integración en el mundo globalizado y competitivo. Sin embargo, estos años son opacados por los indicadores antes mencionados a los que se agrega la inexistencia de instrumentos para frenar a cobertura de la elevada inflación, la desaceleración del crédito, la caída de la actividad económica, la caída del consumo privado, la caída del salario que desaceleró la economía y afectó a las empresas. (Presupuestos Nacionales y Mensaje del ejecutivo 2019-2020)

Los datos recopilados comprueban que en este período se aceleró la mortandad de empresas tal como se describió en números cuando analizamos la situación de las Pymes en el país. En términos concretos, la información de la AFIP señala que durante el período 2018 cerraron cerca de 38 empresas por día y dicho número se aceleró a 54 en 2019 de las cuales el 98% eran PyMEs. Muchas quedaron en el camino y no tuvieron apoyo para su salvataje. Uno de los más importantes inconvenientes fue el desequilibrio de los costos empresarios que originados por el aumento de tarifas impidió sostener el nivel de actividad.

A este cierre de empresas entre los meses de diciembre 2015 y abril 2019 se registró una caída en el poder adquisitivo que promedió el 16% en este mismo período y potenció la fuerte reducción en los niveles de demanda de las industrias. Las tasas de interés subieron del 30 al 68 por ciento lo que trajo como consecuencia para los emprendimientos productivos un efecto restrictivo para obtener financiamiento para invertir (CEPA, 2020).

²⁰ En términos porcentuales, las mayores variaciones registradas en 2019 correspondieron a las provincias de La Rioja (-5,6%), Santiago del estero (-4,4%), Catamarca (-4,4%) y Tierra del Fuego (-4,3%).

Este escenario al que no fueron ajenas las diferentes regiones del país desencadenó un efecto cadena en el sector público y privado que afectó a la Provincia de Santa Cruz, a Río Gallegos y a sus PyMEs²¹. El estado provincial viró su política de distribución de recursos la que fue restringida y ocasionó la pérdida del poder adquisitivo del salario en el empleo público, déficit fiscal y ahogo de las cuentas públicas. El detalle que se presenta en la Tabla 9 refleja en base a los presupuestos provinciales aprobados en el periodo el déficit económico y financiero:

Tabla 9
Presupuestos Provincia de Santa Cruz 2015-2019

Año	Gastos Cte y Capital	Ingresos Ctes y Capital	Gastos e Ingresos figurativos	Déficit primario
2015	\$ 24.532.802.061,00	\$ 20.245.260.139,00	\$ 3.676.877.369,00	\$ -4.287.541.922,00
2016	\$ 30.010.382.460,00	\$ 23.215.968.727,00	\$ 4.491.215.286,00	\$ -6.794.413.733,00
2017	\$ 37.964.919.211,00	\$ 31.255.406.840,00	\$ 4.323.777.535,00	\$ -6.709.512.371,00
2018	\$ 43.460.500.489,00	\$ 33.634.492.937,00	\$ 3.295.979.191,00	\$ -9.826.007.552,00
2019	\$ 58.045.226.364,00	\$ 57.957.862.457,00	\$ 5.117.731.668,00	\$ -87.363.907,00

Nota: Elaboración propia 2021. Presupuestos aprobados por la Honorable Cámara de Diputados de la Provincia de Santa Cruz.

Vale recordar los datos aportados en el punto referido a las características cuantitativas de las PyMEs de Río Gallegos donde señalamos que una cualidad de la ciudad es el rol dominante del estado provincial como generador de empleo. La disminución y ausencia de la política de gasto público alteró en estos años el circuito económico y sobre todo en la ciudad capital donde se produce la mayor concentración pública administrativa y de actividades económicas. El efecto en cascada que produce un cambio de las reglas de juego en el sector público es muy sensible e impacta en los diferentes sectores²² económicos y sociales.

A pesar de este antagónico panorama que presenta la provincia de Santa Cruz durante este período se observan excepciones en algunas PyMEs “independientes” de Río Gallegos distinguidas del mapa cultural de empresas las que con aprendizaje organizacional incorporan la innovación, la creatividad y el desarrollo de procesos tecnológicos. En este aspecto se identifican PyMEs que ajustan tecnología, productos, servicios, procesos, métodos de comercialización y organización junto a sus recursos humanos en un entorno de una cultura organizacional basada en la revisión y el seguimiento constante de una cultura proactiva y de cambio (Villegas, 2020). En este universo se identifican empresas jóvenes, de rápido crecimiento que incorporan al mercado de la ciudad nuevas ideas y negocios disruptivos que

²¹ Recordamos que en dicho periodo se perdieron en Río Gallegos más de doscientas PyMEs.

²² En este periodo se debe tener en cuenta la restricción de las transferencias corrientes y de capital que recibía la Provincia de Santa Cruz en concepto de ANR, ATN o adelantos de coparticipación por parte del Gobierno Nacional presidida por el matrimonio presidencial Néstor Carlos Kirchner (2003-2007) y Cristina Fernández de Kirchner (2007-2015).

además se caracterizan por su protagonismo en la creación de empleo donde no parece existir una relación estable o regular con el ciclo económico o con otros factores coyunturales.

CAPITULO 2
MARCO TEÓRICO
ENTORNO GLOBAL- CULTURA-INNOVACIÓN

Capítulo 2. Marco Teórico

2.1. El Entorno Global

Nos encontramos en un mundo globalizado donde cambiaron las reglas del juego respecto a lo social, lo político, lo económico, lo cultural. Si bien no se trata de un concepto nuevo para el siglo XXI, el mundo se complejiza impensadamente, los problemas crecen más que las soluciones, la tecnología y los adelantos tecnológicos se hacen cada vez más presentes en las organizaciones, los entornos son cada vez más inestables e impredecibles. Lo que parecía cierto puede convertirse en incierto, quien maneja una empresa se obliga a construir diferentes escenarios para el futuro sabiendo que debe continuamente desechar las tendencias del pasado ya que estas no se ajustan ni se acomodan a la nueva realidad o a la normalidad a la que se hallaban acostumbrados.

Opera en el mundo una explosión que trasciende a los negocios, la creatividad cobra importancia y la innovación, el empresario es protagonista y cultiva su potencial en el cambio permanente que implica además crear una cultura organizacional fuerte.

La aceleración en la que se vive nos revela una permanente e incesante exigencia de cambio que caracteriza al mundo globalizado, este “proceso de alcance mundial que impacta en el ámbito económico, social, político y cultural, sobre aquellos de carácter nacional y local.” (Bravo, 2012, p. 545). Si bien no es un proceso nuevo es causante de diferentes cambios, nuevas relaciones de tiempo y espacio que transcurren a partir de un proceso transformador revolucionado por las comunicaciones y también por la información que se apoya en un nuevo paradigma²³ relacionado al conocimiento, la innovación, la tecnología, la producción, el comercio mundial y el cambio de las relaciones de poder en lo económico y político.

En este sentido podemos mencionar que desde el alcance económico se produce un escenario de liberación de capitales financieros. Esta liberación de capital conlleva a nuevas formas de mercantilización y dinero que producen movilidad de la fuerza laboral mundial, migraciones, trabajadores internacionalizados. Se produce una “(...) progresiva liberalización de los mercados de mercancías, financiero y de capital y la “flexibilización” del espacio de la producción.” (Hirsch, 1999, p. 76)

En el ámbito político, se observa mayor integración e interdependencia entre los países que se relacionan en un nuevo contexto de cooperación, el estado no desaparece, cambia su

²³ Kuhn utiliza este término como “la fuente de los métodos, problemas y normas de resolución aceptados por cualquier comunidad científica madura, en cualquier momento dado.” (Kuhn, 2017; p. 246)

significado. Se profundiza la competencia internacional, se aceleran las redes en la combinación comunicación- tecnología.

Este nuevo paradigma trae nuevas consecuencias sobre la producción industrial, cambia su carácter y se inicia una etapa de defensa de las sociedades hacia la protección del planeta y el ambiente, además se introducen novedades extraordinarias y avances especialmente en lo tecnológico con efectos positivos pero por el otro, no podemos desconocer que provoca “enormes efectos negativos desequilibrantes, desgarradores en lo económico, social, político, ambiental, cultural e internacional” (Sunkel, 2006, p. 38). Entre los efectos tecnológicos positivos podemos mencionar la agilidad y fluidez en las comunicaciones, las nuevas formas de comercialización, las oportunidades de negocios y trabajos que atraviesan fronteras, la expansión de desarrollos tecnológicos en salud, interrelación entre las personas, las empresas, el acceso a información en tiempo real, la cooperación internacional, la agilidad en las transacciones. Entre los efectos negativos podemos reconocer el aumento de la desigualdad, la marginación, la pobreza, el desempleo, el aislamiento social, la inseguridad, la concentración de la riqueza en pocas manos, el deterioro de la clase obrera y de la clase media, el excesivo consumismo, la adicción tecnológica, los efectos nocivos sobre el medio ambiente, la inestabilidad económica entre tantos otros alcances.

Esta descripción nos permite además observar que se produce un desplazamiento del “Estado de seguridad” propio del fordismo hacia un “Estado capitalista”, “Estado competitivo”, “Estado de posicionamiento²⁴” cuyo eje converge en dividir lo político de lo económico. (Hirsch, 1999)

En lo cultural se masifican los medios de comunicación audiovisuales que induce a una integración cultural visual y simbólica. Se produce como advirtió Alvin Toffler (1981, p.43) un “shock cultural”, en el que no estamos preparados para advertir que nos encontramos inmersos en una cultura extraña. El “shock” es la desorientación frente a un ritmo precipitado de cambio que no solo afecta al sector industrial o a las naciones, sino que cala en la vida personal. Esta nueva cultura conlleva al cambio de valores. “Altera todo medio intelectual del hombre, su manera de pensar y de ver el mundo.”

Esta transformación que llega cambia el *habitus* que según Bourdieu:

Se define como un sistema de disposiciones durables y transferibles -estructuras estructuradas predispuestas a funcionar como estructuras estructurantes- que integran todas las experiencias pasadas y funciona en cada momento como matriz estructurante de las

²⁴ El término de posicionamiento es una herramienta propia del *marketing* y el mundo de los negocios donde las empresas muestran las bondades y potencialidades de sus productos y servicios. En esta concepción los Estados se “posicionan” demostrando sus características y atributos frente a otros para ser atractivos en captar inversiones.

percepciones, las apreciaciones y las acciones de los agentes cara a una coyuntura o acontecimiento y que él contribuye a producir. (1972, p.54)

El mundo cotidiano que es diverso para cada persona también lo es para cada grupo y organización y es interpretado de acuerdo con la vivencia de cada uno. Hay quienes en este proceso asumen como señala Schutz (1999) el rol de “forastero”, concepto relacionado con “la experiencia de ajenidad”, “ajenidad y familiaridad” “*son categorías de nuestra interpretación del mundo.*” (Como cita Pérez J., 2012, p. 65). Esta situación es descripta como:

La razón más profunda de su objetividad reside en su propia amarga experiencia del límite de “pensar habitual” lo cual le ha enseñado que un hombre puede perder su status, las reglas que lo guían y hasta su historia y que la manera normal de vida está siempre mucho menos garantizada de lo que parece. (Schutz, 1999, p.106)

Sobre el particular, al referirse a la dudosa lealtad del forastero indica: “el forastero no puede o no quiere sustituir totalmente la pauta cultural de su grupo de origen por la nueva pauta cultural.” (Schutz, 1999, p.106)

Por otro lado, cabe señalar que en este proceso de transformación que provoca la globalización, la económica es una de las más visibles, interconectando cinco fases: tecnología e información, comercio, finanzas e inversiones (capacidad de flujo de capitales a través de las fronteras), producción (traslado de las operaciones de las empresas a todo el mundo) y migración internacional. (OCDE, 2015. p.52), este proceso entiende Stiglitz (2002), es de apertura que equivale a la supresión de las barreras al libre comercio y la mayor integración de las economías nacionales, alcanzando una dimensión mundial. Mueve capital, bienes y tecnología.

2.2. Impacto en la Tecnología

Peter Drucker (2003) nos advierte en el *Managment del futuro* que nos encontramos en un cambio profundo de las economías las que se modifican sustancialmente por una revolución informática que provoca cambios y que afectan en mayor parte a las sociedades y las políticas. Este impacto transgresor, explosivo tiene un alcance en “los mercados, las estructuras industriales, los productos, los servicios y su flujo; la segmentación, los valores y la conducta de los consumidores; los mercados laborales y de los puestos de trabajo” (Drucker 2003, p.13). Las distancias se eliminan, economías y mercado se unifican. En este sentido cada negocio debe hacerse globalmente competitivo, por cuanto la competencia ya no es local.

Las organizaciones pequeñas, como son las PyMEs tienen una gran ventaja en este contexto ya que pueden responder a las oportunidades de crecimiento en un mercado reducido ante los nuevos escenarios que se muestran desafiantes siempre que se adapten y anticipen

desde lo local a una mirada global. Esos mercados pequeños pueden convertirse en grandes. La velocidad de respuesta, la precisión y la calidad en ella se convierten en factores competitivos decisivos. (Drucker, 2003)

Si bien la globalización se presenta como una tendencia de nuestro tiempo, uno de los flujos más impactantes como señalamos anteriormente está dado en la tecnología, en la información y en la comunicación que intensifican este proceso y que a diferencia de otros períodos provocan mayor integración económica. Este fenómeno se profundiza con el vínculo que se produce entre la innovación tecnológica y la empresaria como una nueva revolución que se afianza mundialmente en cuanto se reducen distancias, tiempo, costos de transporte y de comunicación de carácter internacional. Sectores como el transporte aéreo, las corporaciones transnacionales, la informática, entre otros, son dispositivos del proceso.

Las oleadas tecnológicas sin duda trasladan ganadores y perdedores. “Los cambios tecnológicos afectan al mundo laboral, devalúan y revalorizan las competencias y, por supuesto, crean nuevas aptitudes y puestos de trabajo” (Keeley, 2018, p. 53). Habilidades y tecnología son dos elementos que se ponen en juego en el mundo laboral donde cambian las condiciones y esquemas de trabajo. Este proceso de profundo progreso tecnológico intensifica y profundizan la economía de mercado. Los cambios tecnológicos son uno de sus medios.

La aceleración y expansión globalizadora irrumpe en los espacios geográficos territoriales, en la reconfiguración de los Estados y afecta intensamente en la vida social, cultural, en los patrones de comportamiento. “Las nuevas tecnologías han suministrado nuevas oportunidades” (Deaton 2015, p.235). La tecnología, el comercio y la inversión son factores que vienen de la mano de este proceso. Se expande el comercio y en mayor nivel en aquellos países donde la legislación hacia el empleo es más flexible. En materia de inversión se profundiza la inversión extranjera directa (IED)- esto es la compra o apertura de empresas en el extranjero. Grandes empresas pueden operar en mercados pequeños.

El lado visible de este proceso trae aparejado nuevas tecnologías blandas que a través de la reestructuración organizacional interna de las empresas facilita la creación de nuevas unidades organizativas o divisiones tecnológicas de información. Aumenta el trabajo no tradicional tal como el trabajo de medio tiempo, de corta duración y el autoempleo. Causas de ello se relacionan con la incorporación de tecnología, con la inserción laboral de la mujer y con nuevas leyes laborales que se ajustan a los nuevos tiempos.

Estos cambios en el ambiente que afectan el trabajo en las empresas penetran también en las de menor tamaño como son las PyMEs que deben adecuarse en el desarrollo de nuevas estrategias con mayor *veloflexibilidad*. entendida como la capacidad de poseer alta velocidad

de reacción para responder flexiblemente a una alta velocidad de cambio (Fresco, 2005). En este contexto, la revolución de la innovación tecnológica se transforma en una herramienta muy importante, si se la concibe como un escudo competitivo que posibilita planificar estratégicamente a largo plazo de modo de responder satisfactoriamente a las nuevas condiciones que impone un escenario altamente globalizado.

2.3. PyMEs e Innovación Tecnológica

Tal como lo expresamos precedentemente, con este proceso global se redefinen las reglas de juego principalmente en los territorios locales. Las empresas en general y en particular las que se alojan en zonas periféricas donde se desarrollan muchas veces proyectos de relocalización de grandes empresas internacionales dan origen a nuevos desafíos y también a nuevas oportunidades.

Las transformaciones que afrontan se promueven en lo tecnológico, en lo productivo, en lo organizacional, en lo comercial que impacta socialmente y que se caracteriza por la especialización intensiva, el trabajo altamente calificado sobre fuertes bases tecnológicas, con producción basada en ofrecer mayor valor agregado, bienes más diferenciados por lo que las PyMEs deben desarrollar mayores capacidades distintivas en lo interno y en lo externo estrategia defensiva de supervivencia.

Las PyMEs aportan el 70% de empleo en el país (Cleri 2007; Di Pace, 2018; Fernández, 2014; Irigoyen y Puebla 1997) y son un importante motor de desarrollo económico que debe adaptarse a las nuevas condiciones ya que se ven alteradas las perspectivas de los distintos sectores principalmente de trabajadores dado que se produce una tendencia muy marcada en el desarrollo y despliegue del sector servicios. La industria se reconvierte, según estas características:

(...) se han expandido sectores de alta tecnología, con un patrón innovativo de fuerte base científica y donde se pagan sueldos elevados (...). Mientras que el empleo se ha mantenido estable en los sectores de intensidad tecnológica media. (...), ha caído en las industrias de baja intensidad. (Kosacoff y López, 2006, p. 236)

Al mismo tiempo las empresas adoptan nuevas prácticas. Se trata de obtener mayor flexibilidad funcional, basada en la calificación de la fuerza laboral la mayor movilidad entre las tareas, la atenuación de los límites entre los puestos de trabajo, la mayor flexibilidad en el diseño de las tareas, el continuo entrenamiento y reentrenamiento de los trabajadores. (OCDE, 1992). En este contexto se ven más favorecidos los trabajadores calificados, que a mayor nivel de calificación tienen mayores perspectivas de ingresos y menos posibilidades de desempleo.

Esta es una de las tendencias que se acentuará en el futuro y crecerá la brecha entre los trabajadores calificados y los no calificados.

En este escenario la posibilidad de supervivencia de las PyMEs radica en la capacidad de anticipación, adaptación y organización y más aún cuando asoman en el mercado local grandes empresas *offshoring* o deslocalización internacional (DI) es decir cuando se produce “el traslado transfronterizo de actividad económica y, como consecuencia, de los empleos asociados a los bienes que pasan a ser producidos en otro país” (Flores Sánchez, 2010, p. 66) cuestión que afecta a la sociedad, a la empresa, a sus colaboradores, entre otros. En este sentido, las empresas tratan de responder velozmente a los requerimientos y fluctuaciones de la demanda cuantitativa y cualitativa, ajustan con velocidad sus procesos, métodos y sistemas a través de la innovación tecnológica de *software* y *hardware* para ser competitivos en tiempos de globalización. Las empresas, señala Porter (1993) adquieren ventajas competitivas a través de la innovación, la cual comprende en sentido amplio nuevas tecnologías y nuevos modos de hacer las cosas.

La innovación, es una herramienta para Drucker (1994) y un valioso instrumento para el empresario y se la define según Manual de Oslo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) como:

la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización en el lugar de trabajo o en las relaciones exteriores. (2005, p.56).

Las grandes empresas descansan en las economías de escalas y en ajustarse a sus demandas, mientras que las PyMEs no poseen esta condición, sin embargo, pueden ser altamente competitivas en un escenario complejo y cambiante en la medida que la velocidad de reacción, menores costos de estructura, mercado de productos de ciclo cortos, obsolescencia rápida entre otros se apoyen en una flexibilidad dinámica aprovechando nuevos sistemas productivos de permanente innovación. Así:

La búsqueda de flexibilidad, velocidad, y calidad ha derivado en un replanteo en las relaciones con los proveedores, que acompañan al desarrollo de tendencias hacia un creciente nivel de subcontratación (compra de partes, componentes o servicios que son parte del producto final de la firma) y de tercerización – outsourcing – (compra de servicios de apoyo, transporte, limpieza y otros servicios auxiliares). (Kosacoff y López, 2006, p. 242)

Estas tendencias de carácter global marcan nuevas estrategias organizacionales fuertemente ligadas a las innovaciones tecnológicas de comunicación e información que facilitan la reducción de costos con clientes, con proveedores y hacia el ambiente interno de la empresa. Surgen nuevas estructuras, entre ellas las PyMEs digitales, el *e-commerce*, entre

otros, con aplicación de tecnologías relacionadas al cambio de estrategias y políticas de gestión que redefinen la fuerza de trabajo con nuevas responsabilidades, mayor entrenamiento, capacitación e involucramiento y funciones hacia los trabajadores en el sistema productivo que facilitan la horizontalidad y allanan el camino que en ocasiones se complementan este tamaño de empresa con aquellas grandes empresas deslocalizadas.

Los importantes cambios que ocurren en el mundo determinan nuevos enfoques que definen nuevas estrategias empresariales. Tal como señalamos, el valor agregado estaba dado por las economías de escala sustentada por menores costos, sin embargo, en la actualidad “el valor reside en la capacidad de uso del conocimiento, la aplicación de la tecnología, en escuchar al cliente y en la presentación de un mejor y más efectivo servicio” (Fresco, 2005 p.136). La idea de mirar solo localmente, el país, la región o el lugar de desempeño de actividades de la empresa se interrumpe con la globalización que desafía a tener una mirada universal que ocasiona nuevas y variadas oportunidades en la medida que el empresario sea capaz de aprovechar tal reto.

2.4. Señales de Cambio

Las estructuras de las organizaciones se modificaron para ser más flexibles, adaptada a los cambios del entorno. En estos cambios acelerados se acentúa el desarrollo de las comunicaciones, observamos la integración de proveedores y clientes interconectados con la empresa, la fluidez en los vínculos internos y externos, la horizontalidad que dista de la concepción piramidal antes vigente. Asoman nuevas relaciones a través de alianzas, redes, *joint Ventures*, asociación, cooperación, colaboración que facilitan un camino para lograr objetivos comunes entre empresas. Esto permite señalar una aceleración en el entorno en el que las fuerzas globales exigen a las organizaciones un continuo cambio para lograr éxito. Se produce un rediseño organizacional que abre la puerta a la expansión con base en la innovación.

En este escenario se transforma la industria, los mercados, hay desregulaciones, privatizaciones, nuevos bloques económicos, nueva conciencia ambiental, cambios de naturaleza política, económica, social y cultural. Junto al proceso globalizador se observa una espiral creciente de demanda del mercado y cambios de naturaleza impensada. Se percibe mayor sensibilidad por lo ecológico, los derechos humanos, el rol de la mujer, crecen las fusiones, adquisiciones, absorción de empresas, impulso del *merchandising*, *franchising*, realce del punto de venta e incluso una nueva forma de concebir el dinero entre otros.

En este cambio el *managment* incorpora nuevos conceptos que devienen del proceso globalizador, toma en cuenta la experiencia en tanto pueda aplicarla a los tiempos actuales. El

mundo de los negocios afirma el conocimiento, el desarrollo de talentos, atención y redes con la competencia, con los clientes, con los proveedores (Drucker, 2003).

El futuro del trabajo es más inestable, se forman equipos para resolver problemas concretos de corto plazo, hay un giro de organizaciones estáticas a dinámicas, de la burocracia a la adhocracia de una comunicación vertical a lateral, se disipa el viejo modelo de la cadena de mando, se produce un traslado de la permanencia a la transitoriedad, de movilidad entre organizaciones, de reorganización interna. “En resumen, cabe esperar que la geografía de la organización de la sociedad superindustrial será cada vez más dinámica, llena de turbulencias y de cambio” (Toffler, 1981, p.172). Asimismo:

Nuevos descubrimientos, nuevas tecnologías, nuevos arreglos sociales del mundo exterior irrumpen en nuestras vidas en forma de crecientes cambios, de duraciones cada vez más breves. Imprimen un ritmo más y más veloz a la vida cotidiana. Exigen un nuevo nivel de adaptación. (Toffler 1981, p.226)

Este proceso de estimulación externa requiere respuestas inmediatas de los empresarios ya que atraviesa la cultura y emergen en la empresa efectivamente cuando capta con velocidad la existencia de un entorno complejizado por el cambio donde “se abrirá una creciente distancia entre el mundo rápido y el mundo lento” (Fresco, 2005, p.18).

Esta complejidad indica que nos encontramos en un contexto de incertidumbre, confusión, desorden, la que no puede ser definida en forma simple²⁵. Edgar Morín al referirse a la complejidad observa:

Un tejido (*complexus*: lo que está tejido en conjunto) de constituyentes heterogéneos inseparablemente asociados: que presenta la paradoja de lo uno y lo múltiple. [...], es el tejido de eventos, acciones, interacciones, retroacciones, determinaciones, azares, que constituyen nuestro mundo fenoménico. Así es que la complejidad se presenta con los rasgos inquietantes de lo enredado, de lo inextricable, del desorden, la ambigüedad, la incertidumbre [...] De allí la necesidad, para el conocimiento, de poner orden en los fenómenos rechazando el desorden, de descartar lo incierto, es decir, de seleccionar los elementos de orden y de certidumbre, de quitar ambigüedad, clarificar, distinguir, jerarquizar. (1990, p.32)

En este escenario las organizaciones tienen que agudizar los sentidos para obtener máxima creatividad, innovación y adaptación a un entorno que resulta hostil. En este sentido, el empresario modifica sus proyectos, sus comportamientos individuales, grupales y organizacionales para reconfigurarse ante las nuevas imposiciones que surgen del contexto externo del cual no es ajeno.

²⁵ “el paradigma de simplicidad es un paradigma que pone orden en el universo, y persigue al desorden. El orden se reduce a una ley, a un principio. La simplicidad ve a lo uno y ve a lo múltiple, pero no puede ver que lo Uno puede, al mismo tiempo, ser Múltiple. El principio de simplicidad o bien separa lo que está ligado (disyunción), o bien unifica lo que es diverso (reducción).” (Morín,1990, p. 55)

Entonces, las empresas y en particular las PyMEs modifican su horizonte porque deben adaptarse a un cambio no buscado que acelera sus aspiraciones en competitividad, desarrollo y crecimiento para habituarse, transformarse y sobrevivir al nuevo escenario. Este contexto, nos muestra un mundo, como expresa Levy y Franco (2018, p.21) más “incognoscible²⁶” donde creemos que estamos en la “Era de Conocimiento” que confluye en la “Era de Desconocimiento”, exponencialmente veloz, es la “Era del Instante” donde las oportunidades y las amenazas “operan como ventanas estratégicas repentinas” las que “se aprovechan , o se neutralizan.”

En estas circunstancias del mismo modo juega un rol importante la cultura, los valores, las creencias, los hábitos y, principalmente las cualidades que diferencian a los empresarios PyMEs. Hay quienes se adaptan más que otros, mientras unos buscan estrategias de impulso en su empresa mediante sorprendentes innovaciones, otros quedan absolutamente paralizados, vacilantes sin saber qué hacer, qué rumbo seguir, condicionados y temerosos de la situación de cambio.

Toda empresa posee características distintivas de la cual depende su funcionamiento, se desplazan de manera singular ante las contingencias y los diferentes escenarios que desencadena el contexto. Las prácticas de la empresa deben adaptarse a las nuevas creencias, nuevos principios y nuevos valores como consecuencia de la realidad global.

En este sentido, la complejidad acelera cambios en la empresa la que debe “hacer las cosas en forma diferente” (Robbins & Judge, 2009, p. 634) y, si los comportamientos, la interacción entre sus miembros, las decisiones, los hábitos, creencias, valores y costumbres que operan internamente se alinean mediante la adaptación de una cultura de cambio y responde velozmente a las transformaciones del entorno, ésta puede ser el mayor motor de sus ventajas. Fresco señala que:

Cualquier cambio de estrategia, de estructura, de proceso, de tecnología, de estilo de las personas, de los métodos de trabajo, del sistema de comunicación, del sistema decisorio, de la organización jerárquica, por ser cambios importantes, afectan considerablemente a la cultura organizacional. (2005, p. 41)

2.5. Cultura

Analizar la cultura organizacional nos yuxtapone a la definición de cultura, término que fue tradicionalmente estudiado por distintas disciplinas tales como la antropología, la sociología, la psicología y las ciencias políticas. Su análisis es multidisciplinario y nos

²⁶ Este término lo incorpora Alberto Levy según el significado de la RAE en relación con lo que no se puede conocer, y utiliza sinónimos tales como: impenetrable, inescrutable, insondable, ininteligible, incomprensible, misterioso.

aproxima en la comprensión de las organizaciones desde la complejidad y magnitud de las mismas, desde lo individual, lo grupal y lo organizacional en sus aprendizajes, desde sus emociones, desde la dinámica grupal, el trabajo en equipo, el cambio, las comunicaciones, los procesos, los valores y las actitudes compartidas, el ambiente organizacional, entre otros.

Chiavenato (2004, p.158) afirma que “cada organización tiene sus propias características, su estilo de vida y su comportamiento, su mentalidad, su presencia y su personalidad” las que no necesariamente son físicas o concretas, visibles o mensurables. Mucho de los fenómenos que ocurren en las organizaciones se deben a su cultura.

El estudio sobre la cultura nos permite reconocer los aportes de multiplicidad de autores que abordaron su análisis con definiciones relevantes y que en sentido amplio se ajustan a esta investigación. En este sentido nos remitimos a los aportes de Khan (1975) en cuyo análisis referencia autores y corrientes intelectuales (Taylor, 1930; Kroeber 1948; Malinowski, 1931; White, 1959; Goodenough, 1971 al citar a Kroeber (1948, p.17). este autor sostiene que la cultura está basada en el aprendizaje y que “(...) la mayor parte de las reacciones motoras, los hábitos, las técnicas, ideas y valores aprendidos y transmitidos -y la conducta que provocan - es lo que constituye cultura.” en este sentido el autor plantea un razonamiento amplio, flexible además en el mismo tiempo separa el comportamiento de las costumbres, técnicas, ideas y valores, todos los cuales pueden ser considerados como ser pautas de comportamiento que se encuentran en cada individuo y que se dan junto con el comportamiento.

La definición de cultura que White (1949, p.23) interpreta puede subdividirse en tres niveles: a) tecnológico, b) sociológico, c) ideológico. Sostiene que los sistemas sociales “son una “función” de los sistemas tecnológicos, mientras que la ideología se ve “fuertemente condicionada por la tecnología”

Para Tylor (1903, p.25) la cultura es “todo complejo que incluye el conocimiento, la creencia, el arte, la moral, la ley, la costumbre y cualesquiera otros hábitos y capacidades adquiridos por un hombre como miembro de la sociedad.”; Goodenough (1971) considera que la cultura en sus diferentes enunciados “refleja distintas suposiciones sobre la evolución humana, diferentes focos de interés (tales como la sociedad, el conocimiento y el comportamiento) También puede ser analizada como una “cultura compartida” que al tratarse de una construcción analítica incluye lo humano, lo social y lo psicológicos. Desde el punto de vista de la cultura como aprendizaje humano para el autor hay cuatro aspectos que incluye tales como: a) las formas, las percepciones, los conceptos y las experiencias, b) las proposiciones y creencias. c) el sistema de valores d) normas, reglas, rutinas y costumbres (Como se cita en Khan 1975, p.188-198).

Por otro lado, la cultura además contiene artefactos, bienes, procedimientos técnicos, ideas, hábitos, y valores dice Khan (1975, p.p. 85, 86, 191), que “sus artefactos, sus edificios, sus embarcaciones, sus instrumentos (...) constituyen todos y cada uno los aspectos más evidentes y tangibles de la cultura. Determinan su nivel y constituyen su eficacia”. Al referirse a la relación cultura y artefactos aclara que no están limitados solo a los producidos por los hombres dado que pueden ser sociales, ideológicos y materiales

Pfeffer (1997, p. 164) al describir la cultura cita a Kunda (1992) y señala que es un cuerpo de tradición aprendida “que rige lo que uno necesita saber, pensar y sentir para cumplir con las normas a fin de convertirse en miembro (...)” y aclara que cuando se aplica a ambientes organizacionales, la cultura es considerada como las reglas compartidas que rigen los aspectos cognoscitivos y afectivos de los miembros de una organización, y los medios por los cuales se moldean y expresan. Da relevancia a los significados, supuestos, normas y valores compartidos que gobiernan el comportamiento relacionado con el trabajo, las estructuras simbólicas y narrativas de disposición en las que están cifradas y, que en la tradición funcionalista las causas estructurales y consecuencias de las formas culturales y su relación con diversas mediciones de la eficacia organizacional.

Asimismo, al citar a Pettigrew (1979) define cultura de forma similar enunciando que se trata de un sistema de significados aceptado pública y colectivamente, las que funcionan para un grupo determinado en un momento específico. Asimismo, considera que este sistema de términos, formas, categorías e imágenes interpreta la situación personal de cada uno y que además representa los símbolos, lenguaje, ideología, creencias, rituales mitos.

O'Reilly y Chatman (1991) exponen una definición fundamentada en la visión de la cultura como forma de control organizacional, señalando que “Definimos la cultura como un sistema de valores compartidos (que establecen qué es importante) y normas que precisan las actitudes y comportamientos apropiados para los miembros de la organización (cómo sentir y comportarse).”(Como cita Pfeffer 1997, p. 165)

Como podemos advertir la cultura es examinada desde distintas miradas, la que como manifiesta Matsumoto (1996) al citar a Kroeber y Kluckhohn la cultura puede ser contenida en diferentes categorías tales como:

- a) Descriptivo que acentúa las diversas actividades o conductas asociadas a la cultura.
- b) Reseña histórica que referencia la herencia, tradiciones relacionadas a un grupo de personas.
- c) Empleo normativo que se representan a través de reglas, normas relacionadas a la cultura.

- d) Definiciones psicológicas relacionadas con el aprendizaje.
- e) Descripciones estructurales que miran los elementos sociales u organizacionales.
- f) Razonamientos genéticos referidos al origen de la cultura.

A partir de estas concepciones podemos introducirnos en la cultura de las organizaciones, concepto que se gesta en la escuela de administración de las relaciones humanas y que es desarrollado por Elton Mayo (1972) quien reconoce aspectos subjetivos e informales de la realidad de las organizaciones y en donde se produce un vínculo individual que inciden en la percepción de los objetivos organizacionales y el ambiente al que pertenece.

No obstante, al analizar las distintas perspectivas de los estudios de cultura organizacional cabe señalar que el conjunto de individuos que forman parte de las organizaciones lo hacen en diversos grupos y que éstos son producto de un sistema mayor que es la sociedad y que “está influido en la formación de un conjunto de actitudes, que a su vez está condiciona por presunciones, normas, creencias y valores que ésta ha formado” (Góngora, 2008, p.261)

Así como la cultura tiene diversos enfoques lo mismo ocurre con el estudio de la cultura organizacional, sin embargo, hay autores que llegan a determinados acuerdos (Del Val Prado, 1997; Furnham, 2001) al caracterizarla como intangible, subjetiva, difícil de medir, conocida por los miembros, aunque no sea aceptada por ellos, multidimensional, dinámica, cambiante.

2.5.1. Cultura Organizacional

Góngora (2008) al efectuar el análisis de los distintos enfoques de la cultura organizacional afirma que efectuar un ordenamiento es dificultoso debido a que se puede acudir a diferentes criterios, algunos de ellos relacionados a la temporalidad siguiendo un orden cronológico, otros enfocados en las ideas expresadas por destacados autores como Shein (1988), Deal y Kennedy (1985), Denison (1990), Cameron y Quinn (2011), Hofstede (1999), Morgan (1990), entre otros, igualmente puede efectuarse desde el análisis del pensamiento de las organizaciones que va desde las teorías clásicas a las relaciones humanas además del estudio de las estructuras, sistemas, relaciones de poder u otras perspectivas organizacionales como así también las estructuradas en las ciencias sociales tal como el racionalismo, el funcionalismo y el simbolismo. Los dos primeros orientados a las organizaciones con una mirada racional y eficiente como lo hace el racionalismo o como sugiere el funcionalismo desde la supervivencia. Para el simbolismo las organizaciones se analizan como un sistema humano en el que se reproducen acciones simbólicas.

A los efectos de esta tesis se presentará la cultura organizacional desde aquellos aspectos que se estiman más ajustados a la investigación: aspectos temporales, autores destacados y líneas de pensamiento relevantes para la misma.

El análisis de la cultura y la organización nos acerca a uno de sus pioneros, Elliot Jaques (1951) quien la definió como “la manera rutinaria o tradicional de pensar y hacer las cosas, compartida en gran parte por todos los miembros de la organización que deben aprender y aceptar los nuevos miembros para ser aceptados en el servicio de la empresa” (Como cita Roces, 2017, p. 26). Por otro lado, autores como Deal y Kennedy (1985, p. 4) manifiestan que es la forma en que se hacen las cosas e indican que cultura es “el patrón integrado de comportamiento humano que incluye el pensamiento, los actos, el habla y los artefactos y depende de la capacidad del hombre para aprender y para transmitir conocimiento a las generaciones siguientes²⁷”.

Para Edgar Schein (1988, p.25), que es sin dudas el autor más referenciado y reconocido en su estudio la define como las “presunciones compartidas” en la que las empresas que integran la sociedad desarrollan culturas que representan como “piensan, sienten y actúan” y al conocer como “hacen lo que hacen” permite descubrir cómo actúan frente a las dificultades quienes la lideran. Asimismo, menciona que una cultura puede “ser cambiada si llega a entenderse la dinámica del proceso de aprendizaje”. De acuerdo a lo descrito, se refiere a la cultura organizacional como:

un modelo de presunciones básicas -inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con un modelo de adaptación externa e integración interna - que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñada a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas. (Schein, 1988, p. 26)

El autor plantea una secuencia en el proceso de formación cultural en el que las personas comparten experiencias significativas en el proceso de resolución de problemas de carácter interno y externo de manera tal que las experiencias vividas en el tiempo originan una visión compartida. En este sentido, Peter Senge (1998, p.278) al citar a Schein señala que presenta un modelo donde “los supuestos culturales sufren una profunda influencia de las creencias de los fundadores y los dirigentes” los cuales persisten durante años, aunque estos se alejen.

Los valores y las conductas forman parte de la cultura entendidas como manifestaciones que representan la esencia cultural. Schein (1988) diferencia tres niveles fundamentales como se observa en la Figura 1:

²⁷ Esta definición está tomada del Diccionario Webster’s por Deal & Kennedy (1985)

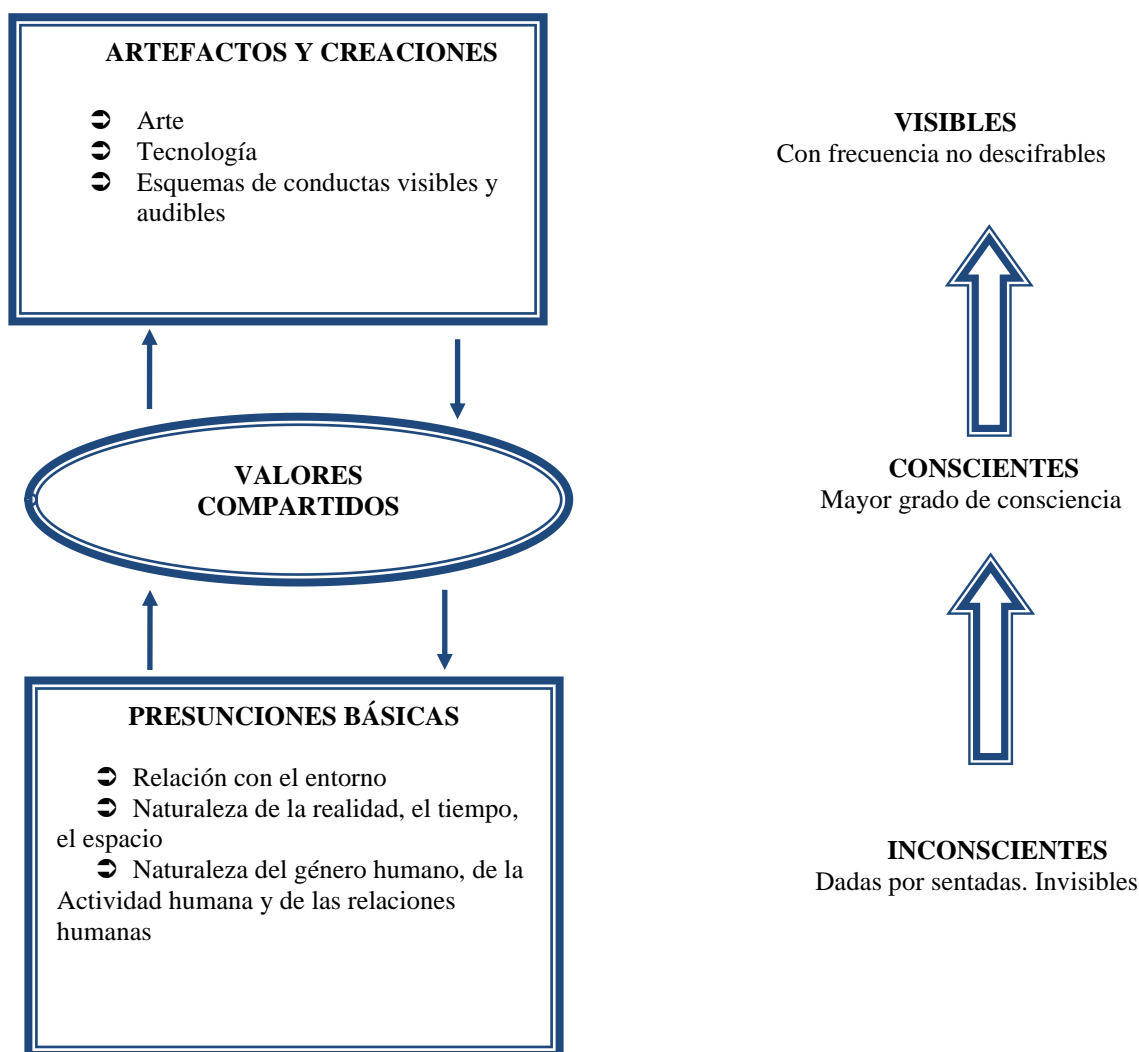
a) Nivel 1, producciones: que representan el entorno físico y social, “la capacidad tecnológica del grupo, su lenguaje escrito y hablado” como así también la conducta que cada miembro expresa.

b) Nivel 2, valores: que reflejan los valores propios de las personas, su idea de lo que “debe. ser”, a diferencia de lo que es.” Como asimismo las creencias, presunciones y costumbres valido entre los miembros de la empresa.

c) Nivel 3, presunciones subyacentes básicas: son aquellas presunciones implícitas e inconscientes que orientan conductas, enseñan a los integrantes de un grupo la manera de “percibir, pensar y sentir las cosas.” Es cuando la “solución a un problema sirve repetidamente y queda a a larga asentada” (Schein, 1988, pp., 30-34).

Figura 3

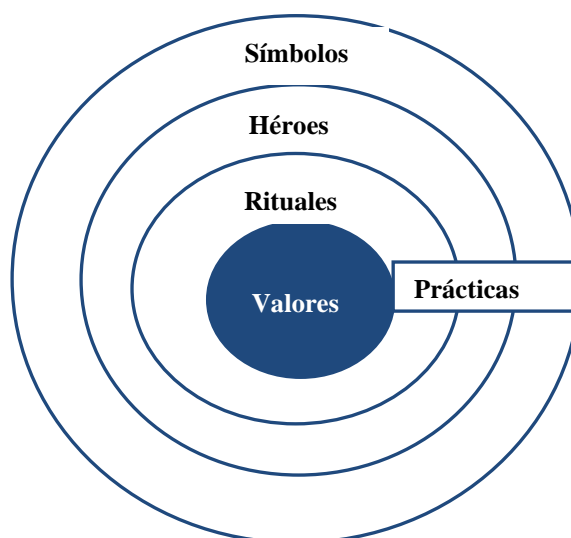
Niveles de cultura y su interrelación



Nota: Adaptado de “Niveles de cultura”, p. 30 por Edgar Schein (1988) “La cultura empresarial y el liderazgo” Ediciones Plaza & Janes Edit. S.A.

Geert Hofstede (1999, p.34), se refiere al término cultura y cultura organizacional. Sobre el primer concepto manifiesta que se trata de un fenómeno colectivo dado que es compartido por quienes integran un entorno social en el que se ha aprendido. Afirma que la programación mental colectiva es lo que “distingue a los miembros del grupo o categorías de personas de las de otro.” señala sobre la noción de “programación mental colectiva” que se asemeja al concepto de *habitus* desarrollado por Pierre Bourdieu (1980)²⁸. Indica que la cultura posee cuatro dimensiones: a) distancia jerárquica, b) colectivismo / individualismo, c) feminidad / masculinidad, d) control de la incertidumbre: débil/fuerte y agrega posteriormente una quinta consideración: orientación al corto plazo / largo plazo. Para el autor la cultura se manifiesta en diferentes niveles de profundidad tal como símbolos, héroes, rituales y valores. Estos últimos forman el núcleo de la cultura.

Figura 4.
Manifestaciones de la cultura



Nota: Adaptado del “Diagrama de la cebolla” manifestaciones de la cultura según el nivel de profundidad, p.40, por Hofstede, G (1999), “Cultura y organizaciones. El software mental. “Madrid: Ediciones Alianza Editorial.

Los símbolos constituyen una manifestación superficial de la cultura y son los valores los más profundos. Los héroes y los rituales quedan en el medio del “diagrama de la cebolla” tal como se muestra en la figura 4. El autor considera además que los valores reconocen “capas de programación mental que corresponden a diferentes niveles de cultura” Hofstede (1999, p. 42) y distingue seis niveles que son adquiridas por las personas en tanto pertenece a uno de ellos: a) nivel nacional o de país, b) nivel de una región, etnia, religión, lingüística, c) nivel de

²⁸ Oportunamente lo mencionamos en el “schock cultural.” Un sistema de disposiciones permanentes y transferibles predispuestos a funcionar como principios generadores y organizadores de prácticas y representaciones [...] orquestados colectivamente sin ser el producto de la acción de un director de orquesta real” Bourdieu (1980, pp. 88-89)

género, d) nivel generacional, e) un nivel de clase social y d) un nivel organizativo determinado. Al referirse al segundo concepto: cultura organizacional, manifiesta que es “un fenómeno en sí mismo” (Hofstede, 1999, pp., 48, 49) en el que la organización es un sistema social, donde los miembros que la integran tienen ciertas influencias en las decisiones. Asimismo, sostiene que las culturas organizacionales residen más en las prácticas visibles y conscientes que suceden en el ambiente de una organización y que son percibidas por los miembros de esta. Señala que la misma es holística en el sentido que, el todo es más que las partes y que está determinada también históricamente ya que refleja la historia de la organización. Las motivaciones, el liderazgo y la estructura de las organizaciones en gran medida dependen de la cultura de cada país. Desde esta perspectiva se entiende que las organizaciones no están aisladas, ni se trata de sistemas cerrados y que hay una fuerte integración transmitida por los valores, las normas y las creencias de la sociedad.

Trompenaars, citado por Bertagnini (2009) se acerca a la concepción de Hofstede ya que identifica dos niveles al analizar el concepto de cultura organizacional, por un lado, el macro y por el otro, el que corresponde a lo institucional. Desde la dimensión macro caracteriza a la misma con relación a la gente, al tiempo y al contexto. Desde lo micro identifica siete dimensiones entre ellas: 1) Relación entre los empleados y las organizaciones, 2) Actitud hacia la autoridad, 3) Formas de pensar y de aprender, 4) Actitud hacia la gente de la organización, 5) Manera de cambiar, 6) Formas de motivar y de recompensar y 7) Crítica y resolución de conflictos.

En este mismo sentido lo hace Gareth Morgan (1990, p.100) al expresar que cuando hablamos de cultura nos referimos “a los modelos de desarrollo reflejados en un sistema de sociedad compuesto de conocimientos, ideologías, valores, leyes y un ritual diario.”, incorporando el sistema de creencias y prácticas. El autor concibe que la cultura no es uniforme y las organizaciones son “mini-sociedades que tienen sus propios patrones o modelos de cultura y subcultura.” Así las culturas pueden dividirse o estar fragmentadas y los grupos que la integran tienen variadas formas de ver el mundo. “Tales patrones de creencias compartidas, divididos o integrados, y soportados por varias normas operativas y rituales, pueden ejercer una influencia decisiva en la eficiencia de la organización para conseguir los retos que afronta”. (p. 109) Por otro lado entiende que hay otros modos de describir la cultura en la que se integran “Significado, comprensión y sentido compartidos” y que cuando hablamos de ella también nos referimos a los a las estructuras y sus procesos que permiten “ver y comprender ciertos hechos, acciones, objetos, expresiones y situaciones de modos distintos.” (p. 115)

En la misma línea Fukuyama (1996) propone la relación entre la cultura global y la organización, entendida como “un esquema de significados corporizados en símbolos, transmitidos históricamente, un sistema de conceptos heredados, expresados en forma simbólica, mediante el cual los seres humanos comunican, perpetúan y desarrollan su conocimiento sobre la vida y sus actitudes frente a esta”. (citado por Góngora 2004, p., 387)

Por otro lado, Denison (1989) manifiesta que la cultura organizacional describe a los valores, las creencias y los principios fundamentales que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización. Asimismo, realiza un análisis entre la cultura y los resultados en las organizaciones construyendo un modelo que se basa en cuatro premisas fundamentales tal como: a) Adaptabilidad, b) Misión, c) Consistencia, d) Involucramiento. En cada indicador se observan aquellos elementos de mayor influencia los que se representan en la figura 3. El autor al describir cada uno de los indicadores del modelo señala que:

a) Adaptabilidad: se refiere a la capacidad de dar respuesta a los cambios del entorno como asimismo a las exigencias de los clientes. Subdividiendo en aprendizaje organizacional, enfoque al cliente y creación del cambio.

b) Misión: relacionada con el propósito o dirección que determina las metas organizacionales y los objetivos estratégicos. Se expresa la visión sobre lo que la organización quiere ser en el futuro. Aquí se observa la dirección e intención estratégica, metas y objetivos, y visión.

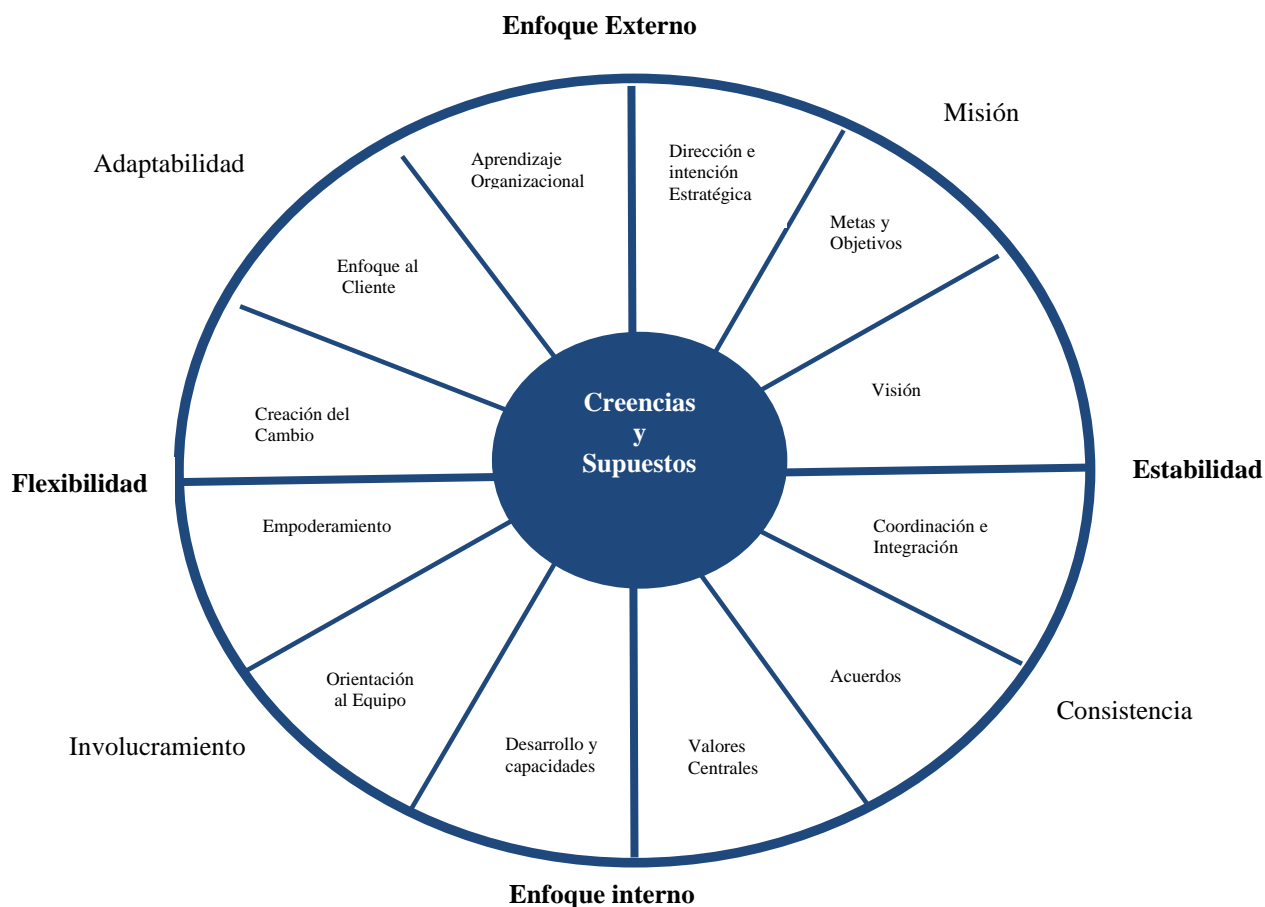
c) Consistencia: incluye el comportamiento de las personas apoyado en el conjunto de valores centrales donde las personas que integran la organización poseen habilidades para acordar cuando hay distintos puntos de vista y donde las actividades organizacionales están coordinadas e integradas. Integra en su análisis la coordinación e integración, acuerdos y valores centrales.

d) Involucramiento: se refiere al *empowerment* de la gente en la organización como asimismo al compromiso, a la capacidad de influencia en el trabajo del individuo alrededor de los equipos y el desarrollo de la capacidad humana en todos los ámbitos de la organización. En esta etapa la subdivisión incluye el empoderamiento, orientación al equipo y desarrollo de capacidades.

El estudio de Denison supone que su análisis posibilita mayor efectividad a las organizaciones y no se aparta de que las culturas fuertes la posibilitan. El modelo propuesto es utilizado como un proceso de diagnóstico para definir el perfil de una organización tanto en

sus fortalezas como debilidades pudiendo impulsar estrategias que permitan o posibiliten esta efectividad.

Figura 5
Modelo de Denison



Nota: Adaptado de Denison D. (2019). "Acerca del modelo de Denison". <https://www.denisonconsulting.com › 2019/08 › introduction-to-the-denison-model>

Kotter y Heskett (1992) también en la línea de Denison estudiaron sobre la existencia de las culturas de los mayores resultados en las organizaciones a partir de cultura fuertes.

Hellriegel & Slocum (2009) al referirse a la cultura organizacional afirman que refleja los valores, creencias y actitudes de los miembros de una organización aprendidas y compartidas, distinguiendo cuatro niveles tal como: a) los supuestos compartidos considerados como creencias básicas, b) los valores culturales que representan las creencias, supuestos, sentimientos colectivos "sobre lo correcto, normal, racional y valioso c) conductas compartidas, éstas incluyen "las normas que, como son más visibles, son más fáciles de cambiar que los valores" y d) los símbolos culturales que son las palabras, "los gestos, las imágenes u otros objetos" que dan significado interno a la cultura. (pp., 458-460).

Chiavenato (2007: 346-347) en la misma dirección expone que la cultura organizacional son Los hábitos, creencias, valores y tradiciones interacciones y relaciones sociales de cada organización. Señala que es la forma en que se piensa, hacen las cosas y comparten entre los miembros de la organización, y que “representa las normas informales y no escritas que orientan la conducta de los miembros de la organización” y que dan sentido a sus acciones para el logro de los objetivos organizacionales. En esta concepción manifiesta que la cultura de la organización no es permanente ni es estática ya que dependiendo de las condiciones internas y externas sufre alteraciones. Del mismo modo es considerada por Robbins & Judge (2009, p.551) como “un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás”, valorados por la organización y descripta como los “valores, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas que comparten los miembros de la empresa, influyen en la manera en que estos actúan” (Robbins & Coulter, 2014, p.51)

Otros autores (Bertagnini 2009; Fresco, 2005; Góngora, 2004, Kofman, 2018; Levy, 2019, Rocés, 2017).al describir el concepto de cultura y relacionarlo con las organizaciones coinciden en los fundamentos de Schein (1988) y agregan además la importancia de los símbolos, ritos, rituales, que se comparten los que describen la forma en que se hacen las cosas, incluyendo las creencias, aspiraciones, estilos, actitudes y aptitudes.

2.5.2. Culturas Fuertes y Débiles

El análisis de la cultura organizacional también la podemos identificar a partir de su fortaleza o debilidad. Se consideran fuertes cuando utilizan métodos, sistemas, procedimientos con disciplina y convicción. Fresco (2005, p. 44) señala que “una cultura fuerte convierte a una organización en una institución humana exitosa, por cuanto mantiene un rico sistema de valores que comparten sus empleados.” Caracteriza que es propio de las culturas fuertes la influencia que ésta ejerce en el comportamiento humano. Por lo que se fundamenta en valores compartidos y conocidos por todos los integrantes de la organización que saben qué hacer según la situación de acuerdo a la confianza depositada en ellos.

Las culturas que se acercan más a esta caracterización y se adaptan al cambio son culturas adaptativas, se trata de aquellas en las que “las normas de comportamiento se basan en prestar atención a los aspectos relacionados con los clientes y empleados” (Rocés, 2017, p.30). Dan importancia a las personas y poseen liderazgos claros y equitativos.

Las organizaciones con cultura fuerte contribuyen al grado de autonomía individual, a la iniciativa, innovación, creatividad, toma de riesgo, la alta dirección en este tipo de culturas

juega un rol preponderante, a través de la normatividad de la estructura, el ajuste mutuo como mecanismo de coordinación, el grado de apoyo de la alta dirección hacia el talento humano, el grado de pertenencia institucional e identificación con la organización, el grado de tolerancia al conflicto, el sistema de recompensa sobre el desempeño y resultado obtenido con clientes internos y externos, la orientación hacia las personas con alto grado de calidad, orientación al equipo de trabajo y la eficacia en el cumplimiento del trabajo ajustado a la visión y objetivos de la organización.

En las culturas débiles no hay claridad en los valores. Permanentemente se ajustan las creencias a las situaciones. No hay acuerdos sobre las cosas realmente importantes para la supervivencia, cada sector cuenta con sus propias creencias. En este tipo de culturas predominan muchas subculturas., que son los comportamientos de los distintos grupos de personas con diferentes creencias que no concuerdan con la cultura dominante en la organización. (Roces, 2017).

Algunos indicadores de la cultura débil los enuncia Fresco (2005) al describirlas como culturas viejas caracterizadas por la ausencia de visión donde la dirección no sabe hacia dónde se dirige, carece de estrategia y no considera a las personas como principal recurso de la organización, no ve al crecimiento como una meta, no da importancia al proceso, sí al resultado y posee escasa participación y trabajo en equipo.

De acuerdo con lo expresado cada organización con sus características y singularidades se acercará más a una cultura fuerte o a una débil, ello dependerá de los distintos comportamientos que se alimenten y de las fuerzas invisibles que subyacen tal como el interés, la motivación, el entusiasmo, el compromiso o el conflicto, el rechazo, la indiferencia, el desinterés, entre otros. Cualquier organización que pueda ser evaluada de acuerdo con estas características enunciadas nos permiten apreciar un perfil sobre la cultura vigente.

2.5.3. Tipologías Culturales

Diversos autores avanzaron en las distintas tipologías culturales existentes, según las investigaciones y análisis de la literatura vigente. Muchas de las diseñadas muestran cierto parecido salvo por las variables y categorías que presentan, pero la mayoría remarca que hay una cultura que es más predominante que otra. La representatividad de los modelos se sustenta en el estudio de los autores al identificar variables relevantes en las organizaciones y desarrollar tipologías sobre el accionar organizacional en función de estas variables.

Autores tales como Cameron y Quinn (2011); Deal y Kennedy (1985); Denison (1989); Hermida (1983); Hofstede (1999); Pfeffer (1997), Quinn, Rohrbaugh y Daft (2000), Schein

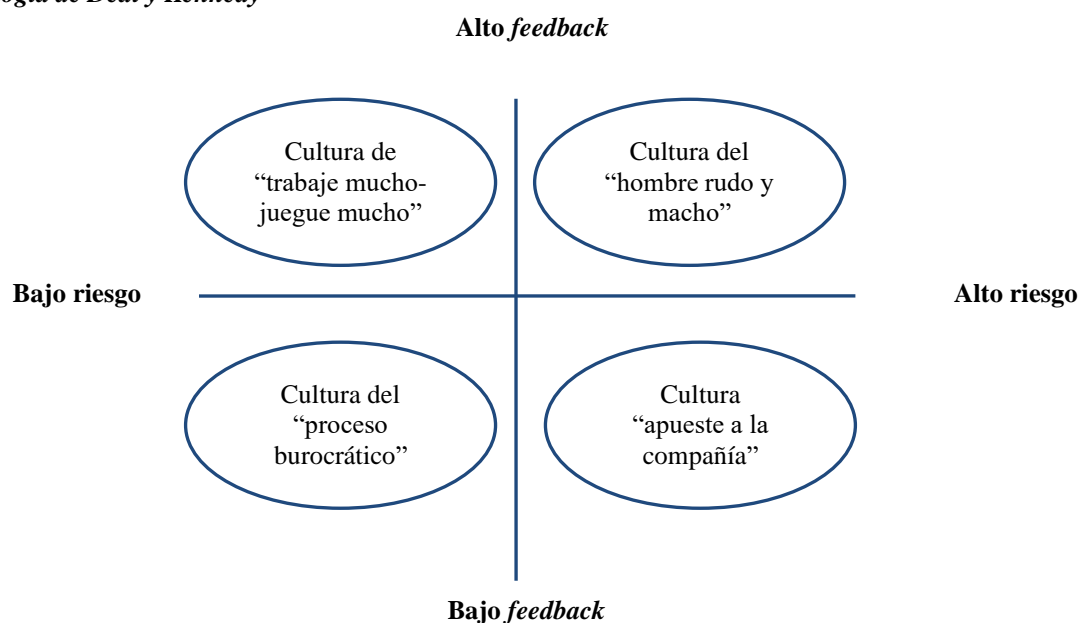
(1988); Trompenaars (1993), entre otros, han ejercido una gran influencia en sus visiones sobre las organizaciones y modelos de cultura organizacional. Los aportes de estos referentes han sido determinantes para su estudio, tomando para esta investigación el desarrollo de sus propuestas.

El uso de las tipologías puede tener ventajas y desventajas ya que, si bien permite disponer de una clasificación que es favorable, el tipo de cultura ideal es un concepto que no siempre refleja la realidad organizacional debido a las diferentes características que poseen cada una de ellas. No obstante, permite un marco referencial las que pueden ser combinables de acuerdo a las heterogeneidades que presentan las organizaciones.

Por su parte Low y Kalafut (2004) consideran que las culturas se analizan de abajo hacia arriba ya que desde abajo se sustenta la organización y que las mejores culturas están dadas por aquellas en las que la gente no se iría porque les resulta interesante trabajar en ellas, destacándolas como un intangible que facilitan el éxito y que es difícil sea copiado por la competencia. (Como cita Góngora, 2008, p.371)

Deal y Kennedy (1985) presentan como modelo la denominada cultura “fuerte”, “dura y macho” brevemente podemos citar que entre sus características se encuentran el alto o bajo *feedback*, y el alto o bajo riesgo según se presenta en la figura 6.

Figura 6
Tipología de Deal y Kennedy



Nota: Elaboración propia del Modelo de Deal y Kennedy. “Tribus corporativas. Identificación de las culturas”, pp. 114 - 128, por Deal y Kennedy, 1985, “Las empresas como sistemas culturales”. Sudamericana.

Brevemente podemos señalar algunas características de esta tipología:

1. Cultura de “trabaje mucho y juegue mucho”: se caracteriza por el bajo riesgo y el rápido *feedback*, es una cultura propia de empresas emergentes, caracterizada por su dedicación y persistencia.
2. Cultura del “hombre rudo y macho”: caracterizada por el individualismo, orientada a alto riesgo y alto nivel de *feedback*, esta cultura es de rápidos resultados, se conoce el fracaso o éxito de la decisión. La base es la dureza y audacia.
3. Cultura “del proceso”: busca la perfección técnica, el respeto por las normas, el proceso y detalle. Es de respuesta lenta, la centralidad está en cómo hacer el trabajo. Es de bajo riesgo y bajo *feedback*.
4. Cultura de “apuesta a la compañía”: esta cultura es de alto riesgo y lenta respuesta. Bajo *feedback*. Requiere de alta inversión y puede requerir años en su desarrollo.

En su estudio señalan la importancia de la visión a largo plazo, el sistema de recompensas hacia los colaboradores y los esfuerzos para consolidar la cultura. El éxito está basado en las creencias comunicadas y comprendidas por toda la organización. El modelo desarrollado se complementa a través de cinco elementos dominantes de la cultura tales como:

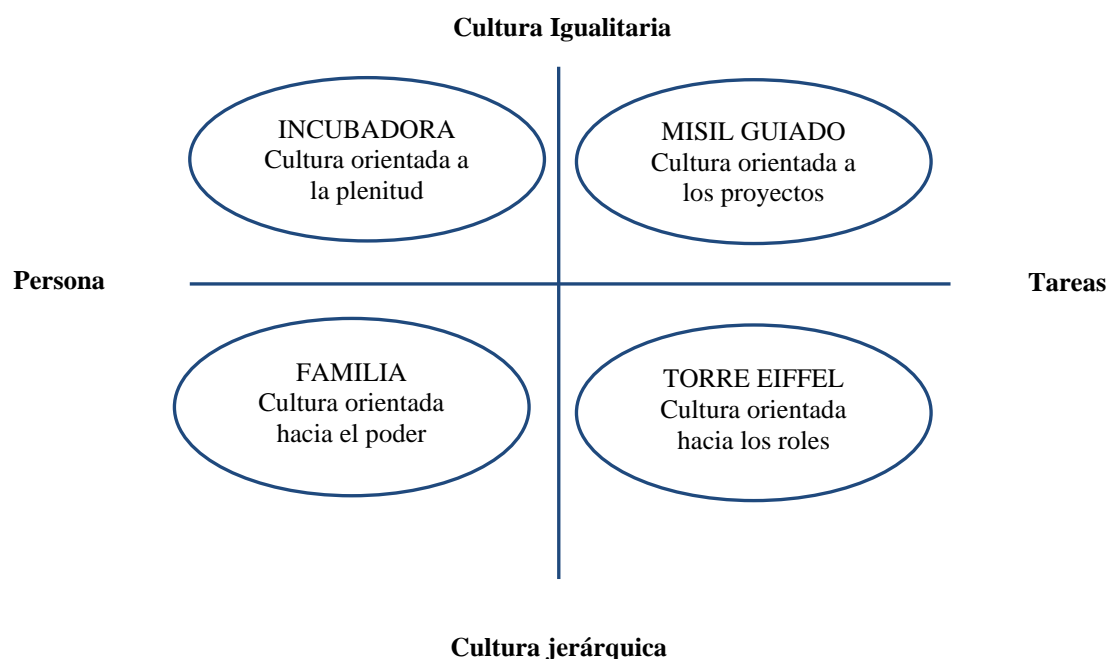
1. El medio ambiente de negocios: como indicador clave para el éxito y como factor de mayor influencia en modelar la cultura organizacional.
2. Los valores: constituyen y son el pilar fundamental de la cultura organizacional, las creencias, conductas y conceptos básicos como clave de éxito.
3. Los héroes: son quienes personifican los valores de la cultura y proporcionan modelos tangibles de roles que deben desempeñar los integrantes de la organización. Trasluce políticas de desempeño, son símbolos positivos del éxito alcanzable.
4. Ritos y rituales: se trata de las rutinas programadas y sistemáticas de la vida diaria de la organización.
5. Red cultural: es el medio básico de comunicaciones internas en la organización y fuera de ella mediante la que se transmiten valores.

En la figura 7, podemos sintetizar la tipología cultural corporativa propuesta por Trompenaars ²⁹(1993) donde identifica cuatro modelos culturales a partir de siete dimensiones

²⁹ El autor aborda dos niveles culturales, uno caracterizado por los contextos macro y el correspondiente a las organizaciones. A las primeras las denomina cultura nacional y a las segundas corporativas. El planteo macro define siete dimensiones en tres variables: con relación a la gente, el tiempo y el contexto. En la primera variable distingue entre 1) Universalismo vs Particularismo, 2) Individualismo vs Colectivismo, 3) Neutral vs Emocional, 4) Específico vs Difuso y 5) Logro vs Adscripción. En la segunda variable considera 6) Tiempo Secuencial vs Sincrónico y como tercera variable 7) Dirección Interna vs Dirección Externa.

que definen e identifican la cultura en la organización vinculando su análisis con las configuraciones organizacionales de Mintzberg³⁰. Las dimensiones de la cultura están referidas al análisis interno de la organización, entre las cuales se encuentran: 1) la relación entre los empleados y la organización, 2) la actitud hacia la autoridad, 3) la formas de pensar y aprender, 4) la actitud hacia la gente de las organizaciones, 5) la manera de cambiar, 6) las formas de motivar y recompensar y 7) la crítica y resolución de conflictos.

Figura 7
Tipología Trompenaars



Nota: Modelo de Trompenaars. Adaptado de “El perfil de la Gestión. Dimensión y tipología de la cultura corporativa”, p.89, por Bertagnini, A. (2008), “Principios fundamentales para la Administración de las Organizaciones. Ediciones Prentice Hall. Pearson Educación de Argentina S.A.

El modelo se focaliza en dos dimensiones de valor orientados hacia las personas vs. tareas y el enfoque jerárquico vs. Igualitario y distingue cuatro tipos de cultura:

- 1) Familia: orientada más hacia las personas y con bajo nivel de cultura jerárquica. El predominio en la gente, lealtad, paternalismo y liderazgo. Es una cultura orientada hacia el poder, capacidad decisoria y orientación al largo plazo. Altamente centralizada. Se relaciona con la estructura simple o autocrática en la configuración propuesta por Mintzberg.

³⁰ Henry Mintzberg importante autor canadiense y reconocido académico que a través de sus libros “La estructuración de las organizaciones” y “Diseño de las organizaciones efectivas” donde identifica el diseño de las estructuras de la organización.

2) Torre Eiffel: de cultura altamente jerárquica y orientada hacia la tarea. Centralizada en la estructura, estabilidad, procesos y procedimientos. Es una cultura orientada hacia los roles. Privilegia la eficiencia, estabilidad y profesionalismo. Es equivalente a la configuración burocrática-mecánica de Mintzberg.

3) Misil guiado: con mayor predominio hacia una cultura de la tarea e igualitaria. Se orienta hacia la cultura de proyectos con procesos estructurados y organización flexible, Se promueven los objetivos y las metas. No tiene orientación al largo plazo. Se relaciona con la burocracia profesional y algunas a la adhocrática en la estructura de Mintzberg.

4) Incubadora: su cultura está orientada más hacia las personas y la plenitud con predominio hacia la creatividad, innovación y cambio. De redefinición permanente que puede generar dificultades en la maduración de productos o servicios. Se identifica con la configuración adhocrática de Mintzberg.

Por otro lado, Pfeffer (1997) menciona las tipologías de culturas organizacionales identificadas por Ebers (1995) las cuales se detallan en la Tabla 10, donde se muestran las ventajas de las mismas. En cada una de ellas se resaltan un conjunto de orientaciones culturales con el dominio que las valida y además las diversas bases de adaptación individual a los valores culturales, cuestión que no siempre es considerado relevante. Asimismo, la tipología destaca las consecuencias internas y externas. Aquí no solo define cuatro tipologías ideales, sino que además describe las dimensiones que resultan provechosas para los conceptos de cultura.

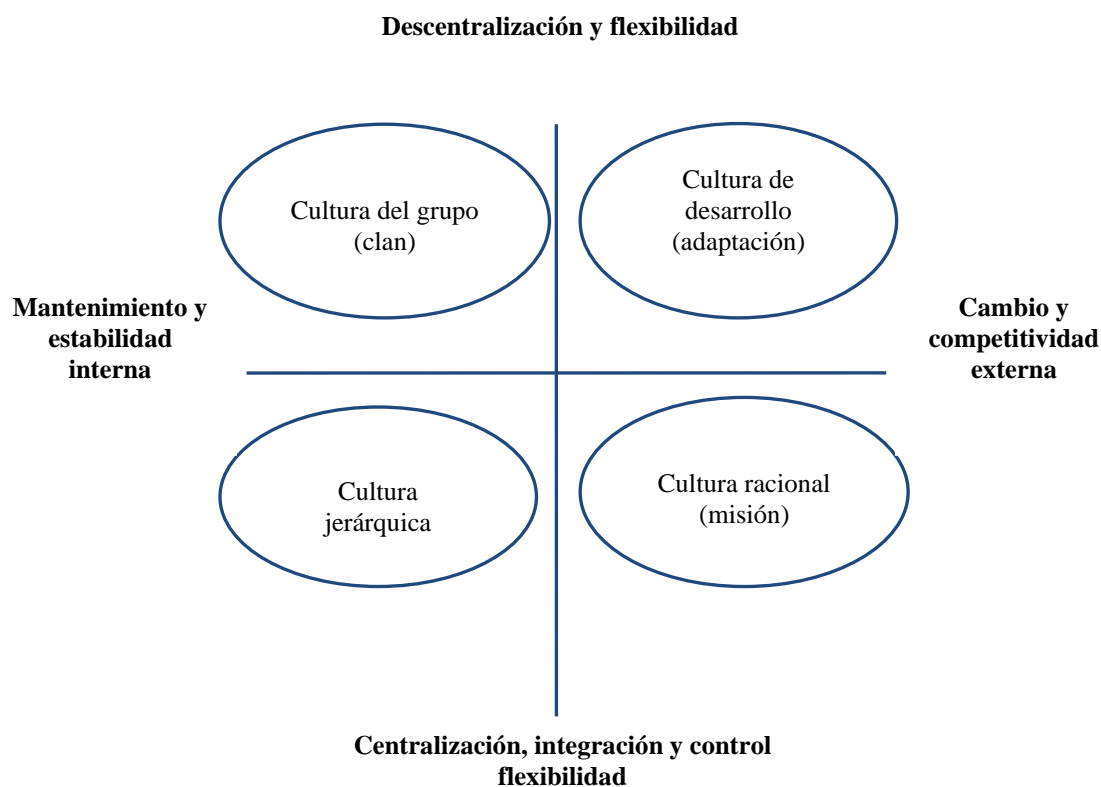
Tabla 10
Tipología de las culturas organizacionales.

Características	Tipos culturales ideales			
	cultura legítima	cultura eficiente	cultura tradicional	cultura utilitarista
Origen del contenido	Normas y valores Ambientales	Exigencia desempeño de los miembros	Valores, creencias y Tradiciones de los miembros	Intereses personales de los miembros
Bases de validez	Ideología.	Desempeño adecuado	Afiliación	Contratos psicológicos y legales
Enfoques	Apoyo externo Legitimidad	Resultados, pericias, planeación, control	Confianza en la tradición. Compromiso de largo plazo	Logro. Solo asignación de premios y contribuciones
Bases de cumplimiento individual	Identificación Presiones ideológicas para lograr conformidad.	Sanciones sociales y materiales	Interiorización	Cálculo de consecuencias
Coordinación de acciones	Reglamentación Normativa	Teleología compartida	Acción dramática y comunicativa	Entrelazar interés y acción Estratégica
Ambiente característico	Ambiente de instituciones públicas. Difícil de evaluar el desempeño	Grupos estructuralmente interdependientes, supervisados el desempeño se evalúa con facilidad	Grupos con permanencia estable de los miembros, historia larga e interacción intensiva.	Grupos pequeños, heterogéneos de individuos que se reúnen regularmente con intereses y propósito mutuo

Nota. Adaptación de Nuevos rumbos en la teoría de las Organizaciones. Problemas y posibilidades (p. 168), por Pfeffer, J. 1997. Oxford University Press.

Entre las distintas tipologías podemos citar también las propuestas por Quinn y Rohrbaugh y Daft (2000) y por Cameron y Quinn (2011) que distingue como muestra la Figura 8 por un lado la descentralización y flexibilidad y; por otro la centralización, integración y control, mayor realce en el mantenimiento y estabilidad interna en el cambio y la competitividad externa. Así denomina en cada cuadrante si la tipología se trata de a) de una cultura de grupo (clan), b) cultura de desarrollo (adaptación), c) cultura jerárquica o d) cultura racional (misión).

Figura 8
Tipología Cultural de Quinn y Rohrbaugh y Daft



Nota: Adaptado del Modelo de Quinn y Rohrbaugh y Daft. Adaptado de “Enfoques o perspectivas de los estudios de cultura organizacional”, p. 370, por Góngora, N. (2008), “Principios fundamentales para la Administración de las Organizaciones. Ediciones Prentice Hall. Pearson Educación de Argentina S.A.

1. Cultura del clan: caracterizada por ser similar a la estructura familiar. Predominan metas y valores compartidos. Los miembros se perciben como una gran familia, trabajo en equipo, involucramiento y compromiso de los colaboradores. El concepto de *empowerment* es propio de estas organizaciones.

2. Cultura jerárquica: esta cultura se atribuye al predominio de reglas, mérito, especialización. Es compatible con el trabajo estructurado, formal y con múltiples niveles jerárquicos.

3. Cultura de desarrollo: también puede encontrarse como de la adhocracia; predomina la inexistencia de jerarquías, orientada a iniciativas innovadoras, desarrollo de nuevos productos y servicios. Son adaptativas, flexibles y creativas.

4. Cultura racional: llamada también de mercado su orientación hacia vínculos principalmente con el ambiente externo. Prevalece lo económico y monetario. El posicionamiento en el mercado. Enfocada en la productividad, resultados y beneficios.

Por último, citamos la tipología propuesta por Hermida (1983) cuyo enfoque se integra de cuatro modelos culturales a partir de dos ejes fundamentales tal como: el grado de visión

creativa y el grado de acción empresaria tal como se presenta en la figura 7. Este análisis permite apreciar el grado de intensidad en la relación visión y acción empresaria diferenciando:

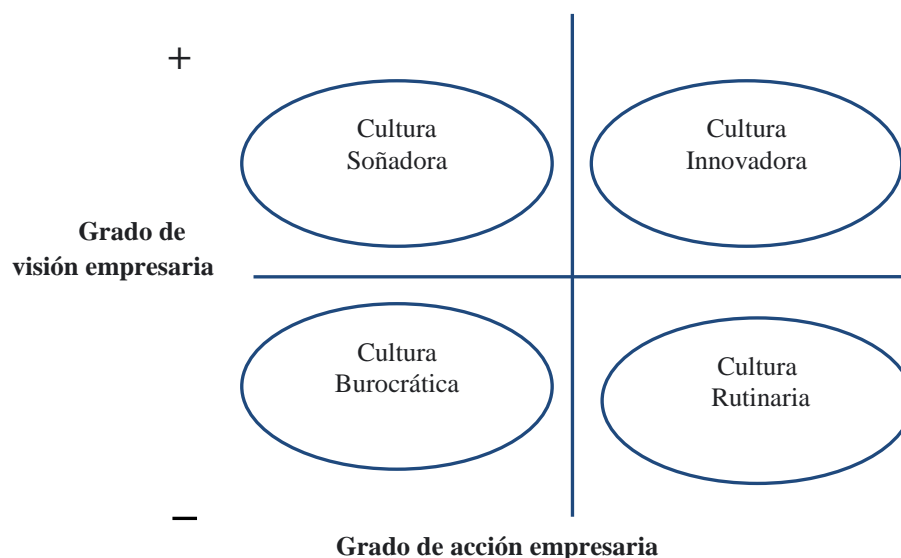
1. Cultura Burocrática: se trata de una cultura con poca visión creativa y poco grado de acción empresaria, propia de una mentalidad agricultora³¹ que no aplica tecnología, relacionada a la cultura del proceso burocrático.

2. Cultura soñadora: posee alto grado de visión creativa y baja acción empresaria. Busca una mentalidad cazadora³² pero carece de fuerza para hacer. Invierte mucho tiempo en proyecto que no se realizan.

3. Cultura rutinaria: posee alta intensidad en la acción empresaria y baja visión creativa. Predomina una mentalidad agricultora. Las decisiones se toman a nivel de dueño. Centralizada y de control directo.

4. Cultura innovadora: con un alto grado de visión creativa y acción empresaria. Poseen una cultura que opera en la nueva lógica de la empresa. Adaptable a los cambios, racionan a las contingencias y poseen percepción para las oportunidades de negocios.

Figura 9
Tipología Cultural de Hermida



Nota: Adaptado del Modelo de Hermida. Adaptado de “La cultura como fundamento del cambio” pp. 58-59, por Fresco, J. (2005), “El proceso de cambio y transformación de las organizaciones. Ediciones IRM Consulting Grup.

³¹ El concepto nos acerca a identificar la mentalidad de los empresarios que utilizan métodos convencionales. Propio del fenómeno “Tracción-Dirección”.

³² La mentalidad cazadora es propia de aquellos empresarios que se involucran en las propuestas de cambio de los mercados actuales, turbulentos e inestables. Es caracterizado por aquellos que salen a buscar la presa, estudiando el terreno, los hábitos y las costumbres que se modifican. Atentos a la innovación e incorporación tecnológica.

Las tipologías culturales reflejan un modelo de cultura organizacional presente, algunos de los autores citados exponen patrones similares tales como lo hacen los modelos vigentes de Cameron y Quinn (2011), Hermida (1983), Trompenaars (1993) y los cuales se modifican en función de las variables que utilizan. Otro análisis hace Deal y Kennedy (1985), Denison (1989) o Pfeffer (1997) . Estos autores al estudiar la tipología cultural consideran que hay una relación predominante de la efectividad y el desarrollo de las organizaciones. Los paradigmas propuestos por Cameron y Quinn (2011) y Denison (1989) son los más difundidos.

Los modelos presentados proponen características que permiten además visualizar aspectos del trabajo en las organizaciones, la dirección y matices de los líderes lo que abre un amplio campo de estudio, así como las asociaciones con las teorías administrativas que se manifiestan en el estudio de los mismos.

En este análisis podemos identificar cómo la cultura dominante percibida desde el análisis tipológico puede acelerar un comportamiento organizacional más creativo e innovador o bien por el contrario puede frenar su desarrollo, en consecuencia, dependerá de la que más se alimente dentro de la organización.

Si se considera a la innovación como un valor esencial contar con culturas flexibles como la adhocracia, innovadoras, adaptativas o utilitaria propuesta por los autores mencionados facilita su desarrollo. La armonización de la cultura y valores, la estructura, estrategias y el entorno de la empresa facilitan mayores niveles de eficiencia, eficacia y capacidad de supervivencia, adaptación, mantenimiento y crecimiento de la misma.

El estudio de cultura organizacional es muy amplio, se limita su análisis y desarrollo sobre los puntos que atañen a la investigación, de modo que destacamos el rol preponderante que juega en las organizaciones la que actúa como un mecanismo de auto preservación y adaptación frente a los innumerables impactos del ambiente.

2.5.4. Cultura de la Innovación

Una cultura fuerte, caracterizada por valores centrales ampliamente compartidos y aceptados con firmeza entre los miembros de una organización se convierte en una “institución humana exitosa, por cuanto mantienen un rico sistema de valores que comparten sus empleados” (Fresco, 2005, pp.42, 43), los estudios realizados por Kotter y Heskett en 1992 señalan que la cultura tiene alta correlación con los resultados obtenidos por las empresas. (Como cita Roces, 2017, p.30) Se considera que hay culturas mucho más efectivas que otras para adaptarse a los cambios y lograr el funcionamiento exitoso. Estas culturas que son

adaptativas, enfocan su atención en clientes y trabajadores. Las personas y procesos generan valor por contar con liderazgos claros y equitativos. De esta manera, “los valores compartidos que contribuyen a unificar las dimensiones sociales de una organización”, también lo hacen “para que una empresa conserve sus facultades de adaptación.” (Peters y Waterman,1984, p.105)

En el análisis de la literatura referida a la relación entre la cultura organizacional e innovación los autores concentran sus estudios en aquellas culturas eficaces que identifican las fuerzas vivas de la organización tal como: los valores, normas, creencias, costumbres, supuestos compartidos que las describen como innovadoras. Así encontramos autores como Denison (1989), Deal y Kennedy, (1985), Hofstede (1999) , Peters y Waterman,(1984) que coinciden en que los valores organizacionales son esenciales para que una empresa sea innovadora .

Peters y Waterman, (1984, p.105) confirman a partir de sus investigaciones que las empresas innovadoras se diferencian porque tienen una serie de atributos culturales que las distinguen unas de otras y que estas culturas han incorporado valores compartidos. En este sentido manifiestan que en las instituciones en las que predomina una cultura innovadora hay autonomía, regulación de la organización, sentido al trabajo y “se estimula a las personas para que se destaquen, para que produzcan innovación”

Andrew Pettigrew considera el proceso de formación de la cultura como el primer papel de la administración en el que “el líder no crea solamente los aspectos racionales y tangibles de la organización, como la estructura y la tecnología, sino que es igualmente el creador de símbolos, ideologías, de un lenguaje, de creencias, rituales y mitos” (Como cita Peters y Waterman,1982, p.104) , los autores citados manifiestan que los valores animan al espíritu innovador y destacan que las empresas con estas características poseen una serie de “cualidades sumamente rigurosas, accionadas y controladas culturalmente. La mayoría tiene valores estrictamente compartidos.” (Peters y Waterman,1984, p.315). Este razonamiento nos aproxima a Senge (1994) quien al referirse a los valores compartidos señala que estos guían las pautas de conducta en la organización, en una cultura en la que se construyen modelos mentales colectivos, cuyos propósitos compartidos si son incumplidos pueden afectar el desempeño de productividad y la innovación.

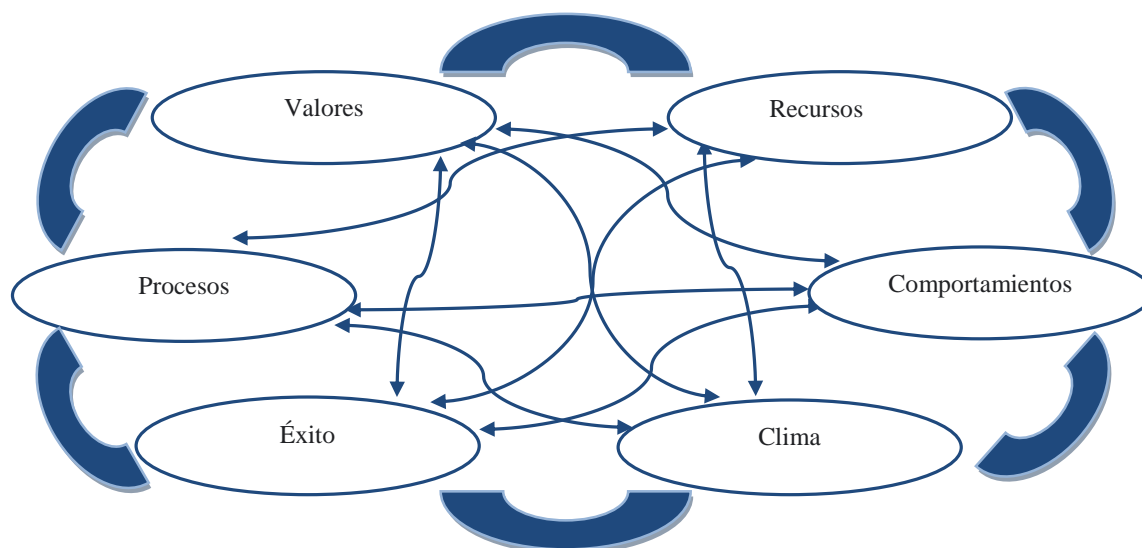
Relacionar la cultura organizacional con la innovación es relevante ya que de acuerdo con los distintos estudios efectuados al respecto estos sostienen que “la cultura es de los factores que más puede estimular una conducta innovadora en los miembros de la organización” (Hartmann, 2006; Naranjo et al., 2012), (Naranjo y Calderón, 2015, p.224). la

influencia que ejerce la cultura en el comportamiento de sus integrantes, permite que la innovación sea adoptada como un valor esencial y trascendente.

Chandler et al., (2000) encontraron que cuando hay cambios rápidos en el ambiente competitivo que enfrentan las empresas, una cultura organizacional orientada hacia la innovación tiene como resultado un mejor desempeño. Woodman, Sawyer y Griffin (1993) proponen que la cultura organizacional es un determinante importante para que se dé un comportamiento creativo en las empresas. (Como cita Pervaiz y Shepherd 2012, p.170)

Por otro lado, Rao y Chuan (2012) al tratar la cultura de la innovación reconocen que ésta es una actividad intencionada, sistemáticamente planificada y organizada con cierto grado de previsibilidad, que involucra crear un clima donde la gente pueda actuar con naturalidad y creatividad. De este modo, los elementos básicos de la cultura de innovación están dados por seis bloques fundamentales: recursos, procesos, valores, comportamientos, éxito y clima. Los primeros cuatro son el *inputs* y los dos últimos son las consecuencias de los anteriores (éxito y clima). Cuando una organización alcanza el éxito los cinco elementos se refuerzan. Todos estos elementos se relacionan unos con otros, como lo demuestra la Figura 10.

Figura 10
Elementos de la Cultura de Innovación



Nota: Adaptado del modelo de Innovación 2.0, p.101, por Rao y Chuan, (2012). Editorial Profit.

Al descomponer los elementos que integran la cultura firman que:

1. Los valores: son la base en que se asienta la innovación, considerados como la moral rectora de una firma.

2. Los recursos: son la manera en que se apoya los esfuerzos por innovar. Entre ellos, creadores, transformadores, financieros, intermediarios, tiempo para el aprendizaje, experiencias, espacio donde llevar a cabo nuevas ideas u oportunidades.

3. Comportamientos: se refieren a cómo se piensa y se actúa para fomentar la innovación. Los comportamientos innovadores incluyen para los autores ser flexible, oportuno, adaptable, colaborador, resiliente entre otros.

4. Procesos: designan el modo en que se hacen las innovaciones en la organización. Es decir, cómo se crea un embudo para captar ideas, transformando las ideas en oportunidades, seleccionando las ideas débiles de las poderosas.

5. Clima: se trata de cómo se sienten los trabajadores en la organización, el clima entusiasta, que favorezca la innovación estimulando y desafiando a la gente a fomentar aprendizaje y ejercer autonomía.

6. Éxito: se refiere a la manera en que se miden los resultados de innovación. La medición del éxito determina los comportamientos y procesos. Cuando se logra el mismo el ambiente interno, los valores, procesos y comportamientos se refuerzan.

De esta manera para Rao y Chuán (2012) la cultura de la innovación es un resultado, una consecuencia. Por consiguiente, podemos afirmar que la cultura de la innovación se nutre de un proceso en que las personas que la integran conocen sobre los comportamientos innovadores que guían a la organización como asimismo de los valores compartidos que favorecen la misma, vinculación que también realiza Peter Drucker (1994) al referirse sobre la efectividad empresarial, Skarzynski y Gibson (2012) al considerar el éxito de las organizaciones y. en el mismo sentido Peters y Waterman (1984).

Como resultado de la relación cultura organizacional con la innovación podemos sintetizar que son los elementos de la cultura, tal como los analizan (Deal y Kennedy, 1985; Schein, 1988) además de los distintos autores (Cameron y Quinn, 2011, Denison, 1989; Hofstede, 1999; Trompenaars, 1999; entre otros) que aportaron diferentes modelos tipológicos desarrollados los que orientan hacia una cultura innovadora a partir de la adaptabilidad para realizar cambios que, como afirma Cleri (2007, p. 196) se reinventa en una nueva cultura empresarial sujeta “a un proceso de transformación y de mejoramiento permanente a través del pensamiento, intercambio y la acción”, explota oportunidades ante las realidades del contexto encontrando modelos de gestión asociados a valores compartidos, donde se promueven cambios en “los sistemas de relaciones dentro de los cuales las personas viven y trabajan” para sobrevivir , desarrollarse y “para que exista la renovación y la revitalización” donde se profundiza el sentido de identidad, objetivos comunes, perspectiva para comprender el entorno,

integración de los miembros, organicidad, flexibilidad, autonomía (Chiavineto,2007, p.348), trabajo en equipo, estímulo a la creatividad, compromiso, entre otras cualidades que no desconocen el peso que tiene la innovación en la cultura organizacional.

Cormas Canos (2017, p.33) explica que todo proceso en la organización se ve afectada por la cultura debido a que ésta es la principal diferencia entre las empresas innovadoras y las que no lo son. La forma en que innovamos es la que determinará innovación y está delimitada por la cultura. Además, señala que, en el caso de las PyMEs, ésta viene determinada principalmente por la dirección. Su conclusión es la siguiente:

La Cultura de la Innovación es el producto de una serie de creencias, valores, actitudes, comportamientos, procesos y recursos. De forma estratégica, sostenible y planificada, genera un entorno que provoca que las personas de la organización se apasionen y comprometan con la generación, desarrollo e implementación continua de nuevas ideas. Supone la ruptura de lo convencional y del status quo, derivándose de todo ello, un crecimiento personal, profesional y organizacional basado en el éxito. (Comité AEC) (Como cita Cormas Canos, 2017, p.33)

2.6. Innovación

Relevantes autores focalizados en los estudios e investigaciones relacionados con la innovación coinciden en que uno de los predecesores en su análisis fue Joseph Shumpeter (1883-1950), importante economista del siglo XX que continúa siendo un referente trascendente ya que fue el primero que se ocupó del empresario innovador y su influencia en la economía. En 1911, destacó la importancia de la innovación tecnológica y no tecnológica. Su análisis otorga centralidad a la innovación en el desarrollo económico unido al empresario innovador, aporte significativo para los estudios y análisis actuales del tema. (Corma Canós, 2011)

En 1942, Shumpeter al referirse al carácter evolutivo del capitalismo sostuvo que éste no se debe solamente al incesante proceso de transformación que se produce en el medio social y natural donde se originan hechos económicos que se alteran y condicionan a los sectores industriales, ni tampoco se debe al crecimiento poblacional o al capital propio del sistema capitalista, sino que:

El impulso fundamental que pone y mantiene en movimiento a la maquina capitalista procede de los nuevos bienes de consumo, de los nuevos métodos de producción y transporte, de los nuevos mercados, de las nuevas formas de organización industrial que crea la empresa capitalista. (Shumpeter, 1996, p.120).

Al referirse a los métodos de transformación cualitativa realizados en el desarrollo de la organización de la producción agrícola, ganadera e industrial, así como en la apertura de nuevos mercados nacionales o extranjeros el autor considera que se trata de una historia de

transformaciones, donde se produce una “mutación industrial” y “que revoluciona incesantemente la estructura económica *desde dentro*, destruyendo ininterrumpidamente lo antiguo y creando continuamente elementos nuevos” (Shumpeter, 1996, p.121). En este sentido, el economista afirmaba que el desarrollo económico estaba movilizado por la innovación a través de un proceso dinámico donde nuevas tecnologías sustituyen a las viejas, proceso que denominó “destrucción creativa”, este dato es el hecho esencial del capitalismo. Se trata de un “vendaval perenne” o de “un “ininterrumpido vendaval” cuyo protagonista central es el emprendedor innovador. En el que “nuevos productos desplazan a los antiguos y a veces destruyen viejas empresas o modelos de negocio.” (Born, 2014, p.62). En palabras del economista las empresas antiguas “viven siempre inmersas en un vendaval perenne” donde es justamente en “el proceso de destrucción surgen situaciones en las que han de perecer muchas empresas” (Shumpeter, 1996, p.129)

En consecuencia, como describe Shumpeter en la realidad capitalista no es la competencia lo que cuenta:

sino lo que lleva consigo la aparición de artículos nuevos, de una técnica nueva, de fuentes de abastecimiento nuevas, de un tipo nuevo de organización (...). es decir, la competencia que da lugar a una superioridad decisiva en el costo o la calidad y que ataca ya no a los márgenes de los beneficios y de las empresas existentes, sino a sus cimientos y a su existencia. (1996, p. 122)

Para el autor existen innovaciones “radicales” que provocan grandes cambios en el mundo y las “progresivas” que alimentan de manera continua el proceso de cambio y mejoras tecnológicas existentes. La innovación radical “podría dejar obsoleta a industrias o campos tecnológicos enteros. En este caso se hablaría de un cambio de paradigma tecnológico.” (Heijis y Buesa, 2016, p.27)

Por otro lado, también podemos mencionar a otro economista como Adam Smith (1776) que, si bien no menciona explícitamente el término “innovación” al referirse a la división del trabajo en su trascendente libro “La riqueza de las naciones”, señala que existen tres circunstancias que incrementan la productividad del trabajo: 1) la destreza del trabajador, 2) el ahorro de tiempo y, 3) la invención de máquinas que facilitan y simplifican el trabajo. Sobre este último punto manifiesta la capacidad que posee el hombre en descubrir métodos “fáciles y prácticos para desarrollar su tarea concreta” (1996, p. 37) y que:

Una gran parte de las máquinas utilizadas en aquellas industrias en las que el trabajo está más subdividido fueron originalmente invenciones de operarios corrientes que, al estar cada uno ocupado en un quehacer muy simple, tornaron sus mentes hacia el descubrimiento de formas más rápidas y fáciles de llevarlo a cabo. A cualquiera que esté habituado a visitar dichas industrias le habrán enseñado frecuentemente máquinas muy útiles inventadas por esos operarios para facilitar y acelerar su labor concreta. (Adam Smith, 1996, p.40)

Argumentaba además que el incremento de la renta al existir un mercado libre es el cambio técnico- introducción de maquinaria- y la división del trabajo. Este último, puede considerarse como “una innovación de la organización de la producción.” (Heijs y Buesa, 2016, p.14).

David Ricardo (1817) se refiere a las mejoras técnicas y a los descubrimientos científicos, y cómo esta combinación podría producir lo mismo utilizando una menor cantidad de mano de obra. John Stuart Mill (1848) consideraba que la base del progreso estaba en los conocimientos y en las invenciones de maquinarias y herramientas como un determinante más de la productividad laboral; aunque no el único. Posteriormente, Karl Marx en 1872, se refiere a la competencia capitalista para la caracterización y desarrollo de los procesos de innovación. El cambio técnico se vincula al proceso económico (Suárez, et al., 2020, pp.11-24). En su enfoque, “la función de las relaciones de producción consiste en promover el desarrollo de las fuerzas productivas, pero estas deben cambiar cuando su adecuación a ellas no se efectúa. (Neffa, 2000)” (Como cita Suárez et.al, p.25).

Cabe señalar que la importancia de la tecnología para el crecimiento y desarrollo económico fue destacada por los grandes economistas tal como los mencionados Adam Smith, 1776, Ricardo, 1817; Mills, 1848; Marx, 1867 Schumpeter, 1911 y también por Malthus, 1815; Keynes, 1936 entre otros. Por lo que la concepción de innovación nace desde las bases del pensamiento económico.

2.6.1. Definición de Innovación

De acuerdo con lo expresado anteriormente a lo largo del tiempo el concepto de innovación involucra diferentes opiniones las cuales es expresado por diferentes autores tal como podemos observar en la Tabla 11 que se presenta a continuación.

Tabla 11
Definiciones de Innovación

Autor	Año	Definición
Shumpeter	1934	Es un proceso de transformaciones, que revoluciona incesantemente la estructura destruyendo lo antiguo y creando continuamente elementos nuevos. Tiene lugar cuando se produce la introducción de un nuevo bien, un nuevo método de producción, un nuevo mercado, una nueva organización de cualquier industria.
Thompson	1965	La innovación es la generación, aceptación e implementación de nuevas ideas, procesos, productos o servicios.
Knigh.	1967	La innovación consiste en la adopción de un cambio que resulte novedoso para la empresa y el entorno.
Zaltman,, Duncan, and Holbeck,	1973	Una innovación es cualquier nuevo desarrollo de una idea, práctica o artefacto material que es percibido como tal por las primeras unidades de adopción (empresa) dentro de un entrono relevante.

Autor	Año	Definición
Freeman	1974	La innovación es el proceso de integración de la tecnología existente y los inventos para crear o mejorar un producto, un proceso un sistema. En sentido económico consiste en la consolidación de un nuevo producto, proceso o sistema mejorado.
Pavón y Goodman	1976	La innovación es un conjunto de actividades inscritas en un determinado periodo de tiempo y lugar, que llevan a la introducción con éxito en el mercado, por primera vez, de una idea, en forma de nuevos o mejorados productos, procesos, servicios o técnicas de gestión y organización.
Sherman Gee	1981	La innovación es el proceso en el cual a partir de una idea, invención o reconocimiento de una necesidad se desarrolla un producto, técnica o servicio útil hasta que sea aceptado comercialmente.
Nelson y Winter	1982	La innovación consiste en un cambio que requiere considerable grado de imaginación y que constituye una ruptura relativamente profunda con las formas establecidas de hacer las cosas. Con ello fundamentalmente crea una nueva capacidad. Tiene hondas raíces de carácter económico-social.
Rogers	1983	Es una idea práctica, u objeto, que es percibido como nuevo por la unidad individual de adopción o por otras.
Van de Ven	1986	La innovación radica en la identificación y uso de oportunidades para crear nuevos productos, servicios o prácticas de trabajo.
Tushman y Nafler	1986	Innovar es crear cualquier producto, servicio o proceso que es nuevo para la unidad de negocio.
André Piatier	1987	Una idea transformada en algo vendido o usado.
Nonaka y Takeuchi	1995	La innovación consiste en un continuo proceso de aprendizaje por el cual las empresas generan nuevo conocimiento tecnológico.
Martins	2000	La innovación se refiere a la implantación de una nueva idea, práctica o artefacto material (por ejemplo, un producto), que constituye una novedad para el ente que lo adopta y por medio del cual se origina un cambio. Esta nueva idea, práctica o artefacto material contribuye probablemente a la solución de un problema.
Nonaka, Toyama y Byosière,	2003	Innovar requiere nuevo conocimiento y nuevas combinaciones de éste. La capacidad de una organización para innovar depende de su capacidad para generar nuevo conocimiento.
Subramaniam y Youndt	2005	Innovar consiste en buscar continuamente cómo aprovechar conocimiento nuevo y único.

Nota: Adaptación de Tecnología e innovación de la Empresa, “Algunas definiciones de Innovación (p. 20-23), por Escorsa y Valls, (2005), Ed. Alfaomega y, Como gestionar la innovación en las PYMES, Definiciones de innovación” (pp. 4, 5) por López, Montes y Vázquez, (2007), Ed. Netbiblo S.L. Indicadores de innovación y Benchmarking, “La innovación desde el punto de vista de la administración y dirección de empresas” (pp. 146-148) por Saenz Martinez Josune (2011), Ed. Innobasque. Agencia Vasca de Innovación.

A las definiciones precedentes podemos agregar el pensamiento contemporáneo de Peter Drucker (1994, Pp. 35,45), que considera a la innovación como una herramienta, como un medio y como un instrumento para el empresario “con el cual explotar el cambio como una oportunidad para un negocio diferente” y concibe además que “Es la acción de dotar a los recursos con una nueva capacidad de producir riqueza. La innovación crea un recurso.” Y, su aplicación otorga valor económico. Para el autor, supone un cambio económico y social, cambio en la conducta de las personas sean consumidores o productores.

En opinión de Fresco (2005) la innovación se explica como el resultado de la generación de ideas que se transforman en nuevos emprendimientos por la aplicación del talento. Este concepto es asociado al conocimiento, en el que señala que actúa para promover nuevos mercados, nuevos productos y nuevos servicios, Levy (2 de abril de 2019) indica que la innovación es “todo lo nuevo que genera valor. Y no sólo valor económico.” Al referirse al término señala que se trata de buscar nuevas fórmulas, verdades y perspectivas. De abrir la mente para abrazar nuevas tecnologías e ideas. Es ser capaces de buscar, entender y apreciar nuevas formas de hacer las cosas que llevamos años haciendo.

Podríamos continuar con la cita de otros autores distinguidos en el mundo y de nuestro país, los que de acuerdo al tiempo y contexto conceptualizaron diversas definiciones, las que se inician en el campo económico y trasciende el ambiente de los negocios, pero a efectos de esta tesis, nos limitamos a aquellos que consideramos más significativos dando una mirada amplia al concepto.

Para finalizar, citamos, por un lado, a la última versión del Manual de Frascati (2018, p. 17) que define innovación como “la creación de conocimiento para respaldar el desarrollo de nuevos conceptos e ideas que tengan relación con el diseño de nuevos productos o procesos” y, consiste en “encontrar formas más efectivas (mediante la puesta en práctica de procesos y métodos nuevos o muy mejorados) de comercializar los productos (...).” y, por el otro, el concepto de la OCDE (2005) señalado oportunamente en la pág.85 de este trabajo que en la tercera edición manifiesta que innovación es la introducción de un producto o servicio nuevo o mejorado, un proceso, método comercial u organizativo en la empresa.

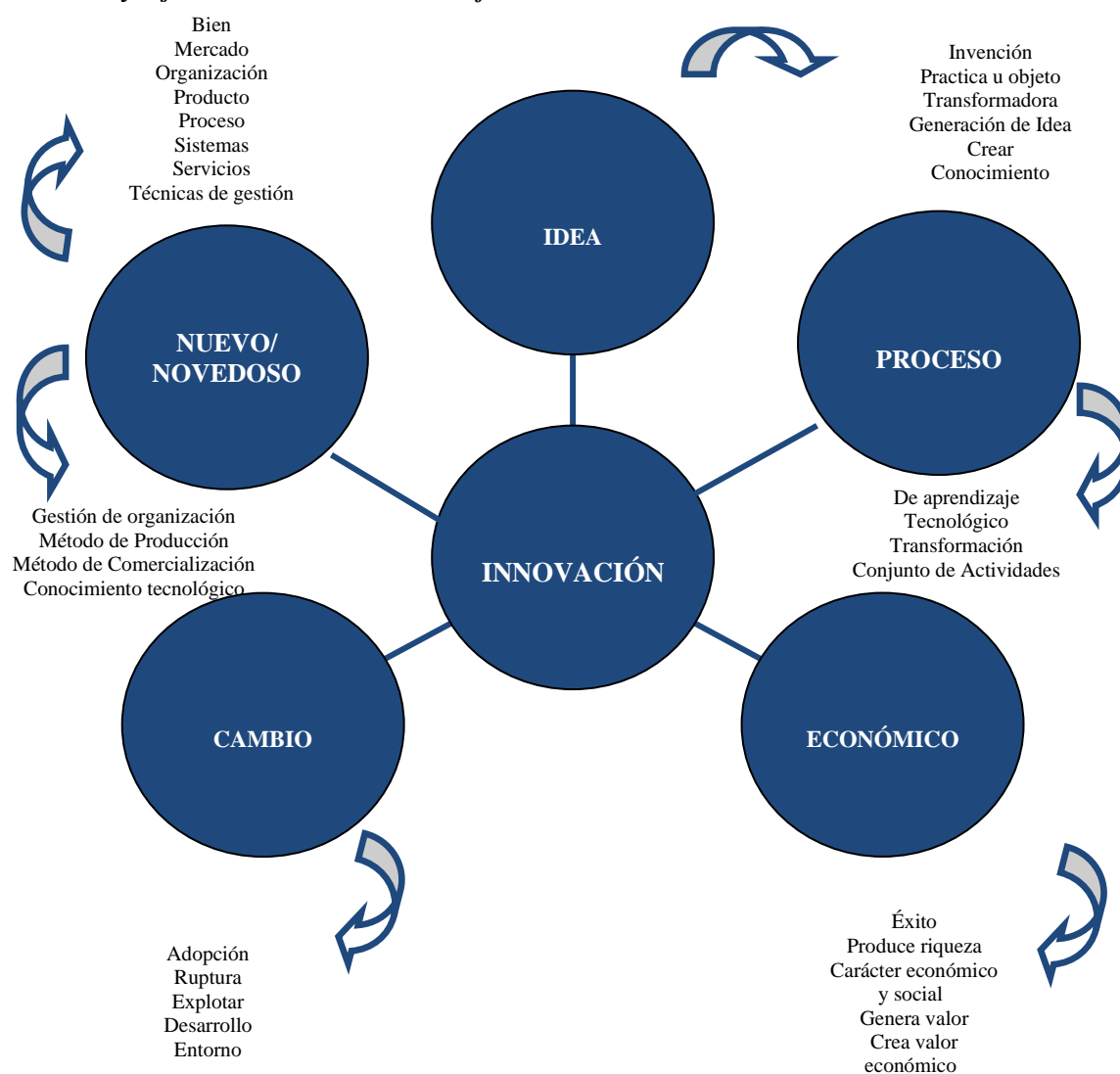
Cabe aclarar que en la última edición del manual (2018) se introducen algunos cambios que reduce la definición anterior los cuatro tipos de innovación (producto, proceso, organizacional y comercialización), a dos: innovaciones de producto y en los procesos de negocio. Teniendo en cuenta nuestro objeto de estudio, utilizaremos la primera versión, señalando que en ningún caso el tamaño de empresa sea una limitante para la innovación, adaptándose tanto a una PyMEs como a una gran empresa.

Escorsa y Valls (2005) plantean al referirse a las definiciones de innovación que todas concluyen con éxito en el mercado y si los nuevos productos, procesos o servicios no son aceptados por el mercado, no existe innovación. Concepto que se apoya en Christopher Freeman quien manifiesta que “un intento de innovación fracasa cuando no consigue una posición en el mercado y/o un beneficio, aunque el producto o proceso "funcione" en un sentido técnico. (Tal como cita Escorsa y Valls, 2005, p.23)

La Figura 11, presenta una síntesis y exposición de las palabras utilizadas con mayor frecuencia del concepto de innovación los que surgen del recorrido de las diversas definiciones expresadas por los autores anteriormente citados, en la misma se reconocen que innovación involucra una idea, algo nuevo, novedoso, un cambio, un proceso que además otorga valor económico. En cada uno de los principales conceptos se desagregan otros que conducen a la gestión organizacional, el conocimiento y aprendizaje, a la transformación, a la ruptura, a crear nuevos métodos, sistemas y procedimientos entre otros que se cultivan en la empresa para un mercado actual, nuevo o futuro.

Figura 11

Palabras con mayor frecuencia utilizadas en la definición de innovación



Nota: Elaboración propia, en base a la definición de innovación. (2021)

De cada uno de estos conceptos se desglosan diferentes características las cuales se dependen según la Tabla 12 de las descripciones y acciones que involucran según su naturaleza aspectos tangibles e intangibles, internos y externos a la empresa.

Tabla 12
Aspectos que involucran la definición de innovación

Naturaleza	Condición	AT	A It	A In	AE
NUEVO/ NOVEDOSO	Bien	x		x	x
	Proceso		x	x	
	Producto	x		x	x
	Organización		x	x	
	Sistemas		x	x	
	Servicios		x	x	x
	Técnicas de gestión		x	x	
	Gestión de organización		x	x	
	Método de Producción		x	x	
	Método de Comercialización			x	x
IDEA	Capacidades		x	x	x
	Invención		x	x	
	Practica u objeto	x	x	x	x
	Transformador	x	x	x	
	Generación de idea		x	x	
	Crear Conocimiento		x	x	x
PROCESO	Tecnológico	x	x	x	x
	Aprendizaje		x	x	x
	Conjunto de actividades		x	x	
	Transformación		x	x	
ECONÓMICO	Éxito		x	x	x
	Riqueza	x	x	x	x
	Carácter económico y social		x	x	x
	Genera valor		x	x	x
	Crea valor económico		x	x	x
CAMBIO	Adopción		x	x	x
	Ruptura		x	x	
	Explotar		x	x	
	Desarrollo		x	x	
	Entorno		x	x	x

Nota: Elaboración propia (2021)
AT: Aspectos tangibles. **A It:** Aspectos tangibles. **A In:** Aspectos internos. **AE:** Aspectos externo

2.6.2. Tipos de Innovación

De acuerdo con la definición de innovación podemos señalar que una empresa puede incursionar en distintas formas en combinar los factores de producción, hacer cambios en sus métodos de trabajo, en sus productos, servicios, rendimiento comercial y lograr innovar.

Puede darse de diferentes formas y maneras. Se pueden encontrar en “las formas en que se producen las organizaciones: sus procesos y sistemas de producción, de las estructuras y prácticas laborales, en los sistemas de abastecimiento, colaboración con los socios” (Dodgson

y Gann, 2019, p. 29,30) como asimismo en cómo llega la innovación y dentro del contexto en el que opera la empresa. Para los autores citados debe considerarse la combinación de nuevas ideas, conocimientos, habilidades y recursos. En este sentido existen varias clasificaciones dependiendo de los autores y enfoques, la variedad depende del lente utilizado y de que aspectos concretos de innovación se analicen.

Shumpeter (1934) al que ya mencionamos como precursor en la teoría de la innovación propone los siguientes cinco tipos:

1. Introducción de nuevos productos.
2. Introducción de nuevos métodos de producción.
3. Apertura de nuevos mercados.
4. Desarrollo de nuevas fuentes de suministro de materia prima u otros insumos.
5. Creación de nuevas estructuras de mercado en un sector de actividad.

El Manual de Oslo (OCDE, 2005, pp.23, 56-64) identifica cuatro tipos de innovaciones que se refieren a cambios en las actividades de las empresas, ellos son: 1. Innovaciones de producto. 2. Innovaciones de proceso. 3. Innovaciones organizativas. 4. Innovaciones de mercadotecnia.

1. Innovación de producto: implican cambios significativos de las características de los bienes o de los servicios. Incluyen los bienes y servicios enteramente nuevos y las mejoras significativas de los productos existentes.

2. Las innovaciones de proceso: son la introducción de cambios significativos nuevo o significativamente mejorados en los métodos de producción y distribución. Implica cambios significativos en las técnicas, los componentes y materiales o los programas informáticos.

3. Las innovaciones organizativas: se refieren a la puesta en práctica de nuevos métodos de organización. Pueden ser cambios en las prácticas de la empresa, en la organización del lugar de trabajo o en las relaciones exteriores de la empresa.

4. Las innovaciones de mercadotecnia: es la puesta en práctica de nuevos métodos de comercialización. Éstos incluyen cambios en el diseño y el envase de los productos, en la promoción y colocación de los productos y en los métodos de asignación de precios de los bienes y servicios.

Seguidamente, desarrollamos las innovaciones más reconocidas:

a) Innovación Tecnológica y No Tecnológica

Las innovaciones pueden ser de carácter tecnológica y no tecnológica.

1. Las innovaciones tecnológicas para la OCDE (2005, p.33) se producen cuando “cubren los productos y procesos tecnológicamente nuevos, así como las mejoras tecnológicas

importantes” introducidas en éstos. Hay innovación de producto y procesos si éste se introduce en el mercado (innovación de producto) o ha sido utilizado en el proceso de producción (innovación de procesos).

2. Las innovaciones no tecnológicas se relacionan con las prácticas relacionadas a la organización y a la comercialización.

Una primera clasificación de la innovación en el ámbito empresarial toma en consideración la naturaleza del objeto innovador. Damanpour (1991), autor distinguido sobre innovación en administración y dirección de empresas, diferencia entre innovación técnica e innovación administrativa. En este sentido al citar a Evan, (1966) señala que la distinción entre innovaciones administrativas y técnicas es importante porque se relaciona con una distinción más general entre estructura y tecnología. Las innovaciones administrativas y técnicas implican procesos de toma de decisiones potencialmente diferentes (Daft, 1978) representan cambios introducidos en una amplia gama de actividades en una organización.

Para Damanpour (1991, pp. 560-561) la innovación técnica se refiere a los productos, servicios y tecnologías de proceso productivo, se relacionan con las actividades laborales básicas y pueden referirse a un producto o proceso (Damanpour y Evan, 1984; Knight, 1967). Cuando la empresa toma decisiones en este tipo de innovación considera que éstas proporcionan ventajas competitivas (Ettlie, 1983; Hull, Hage y Azumi, 1985), mientras que la innovación administrativa comprende la estructura organizativa y procesos administrativos de la organización. Se relaciona con las actividades laborales básicas de la organización y están más directamente relacionados con su gestión (Damanpour y Evan, 1984; Kimberly y Evanisko, 1981; Caballero, 1967)

Considerando la naturaleza del objeto innovador, Bessant y Tidd (2015) las clasifican la innovación en 4 “ps”: producto, proceso, posicionamiento y paradigma.

1. Innovación de producto: se da cuando se introduce un nuevo producto y/o servicio al mercado o a la realización de modificaciones en los productos y/o servicios actualmente ofertados.

2. Innovación de proceso: son aquellos cambios llevados a cabo en el modo en el que los productos y/o servicios son elaborados y/o suministrados.

3. Innovación de posicionamiento: son los cambios orientados a modificar la manera en la que el producto y/o servicio se percibe/posiciona en el mercado.

4. Innovación de paradigma: se refiere a la introducción de cambios en los modelos mentales que configuran lo que la organización hace.

Distinguir el tipo de innovación permite comprender el comportamiento que adopta una organización como asimismo identificar la innovación dominante. De las numerosas tipologías de innovación Damanpour (1991) y Damanpour y Gopalakrishnan (1988) coinciden en tres tipos: administrativa y técnica, producto y proceso, y radical e incremental.

b) Innovación por el Grado de Novedad

Las innovaciones por el grado de novedad (OCDE, 2005, pp.24, 69-70) son las que producen un cambio de productos o funciones. Para que sea reconocido como innovación debe tratarse de algo nuevo o significativamente mejorado para la empresa. La novedad en la innovación puede adoptar tres maneras diferentes:

- ✓ Nuevo para la empresa,
- ✓ nuevo para el mercado y,
- ✓ nuevo para el mundo.

Para que sea considerado nuevo en la empresa deben darse dos razones:

1. La adopción de la innovación es importante para todo el sistema de innovación en su totalidad. Es un flujo de conocimiento para toda la empresa, el proceso de aprendizaje al adoptar innovación puede conducir sucesivas innovaciones y desarrollos de: a) nuevos productos b) nuevos procesos, c) nuevos métodos de comercialización d) nuevos métodos de organización.

2. El impacto económico de la innovación proviene de la difusión hacia otras empresas, esto es captado por otras empresas que son nuevas para ella.

La OCDE (2005) también plantea que toda innovación debe incluir un elemento de novedad y que si una innovación no tiene difusión carece de impacto económico. La difusión es el modo por el cual las mismas se extienden en los circuitos comerciales o cualquier otro, a los consumidores, mercados, empresas, regiones después de su primera introducción.

Teniendo en cuenta lo descripto precedentemente, se puede observar en la Tabla 13 la distinción de este tipo de innovación.

Tabla 13
Innovación por el grado de novedad

Grado de Novedad	Nuevos desarrollos	Impacto
Nuevo para la empresa	Nuevos productos	Económico
Nuevo en el mercado	Nuevos procesos	Difusión
Nuevo para el mundo	Nuevos métodos de comercialización	Captación de innovación por otras empresas
	Nuevos métodos de organización	

Nota: Elaboración propia (2021)

El trabajo de Dávila, Epstein y Shelton (2012, pp.17, 18) atribuye que la empresa tiene seis palancas de innovación. Tres de ellas tecnológicas y tres no tecnológicas. Para la primera cita:

1. Productos y servicios
2. Tecnologías de proceso
3. Tecnologías facilitadoras

En esta descripción, los autores manifiestan que las innovaciones tecnológicas en productos o servicios son las más visibles para clientes, competidores y socios. En menor intensidad se visibilizan los procesos utilizados para la creación de productos o servicios y que las tecnologías facilitadoras, están ocultos para todos menos para unos pocos citando como ejemplo la calidad o control de inventario en la empresa.

Las otras tres palancas de carácter no tecnológicas relacionadas con el modelo de negocio que “cambian la forma en que una empresa crea, vende y ofrece valor a sus clientes.” (2012, p.18). El cambio en el modelo de negocios puede ser:

1. Propuesta de valor
2. Red de valor
3. Cliente objetivo

En este sentido una empresa puede modificar el valor que ofrece a sus clientes, reconfigurar la red de valor o transformarla o bien puede cambiar el cliente objetivo, alterando a quien entrega valor.

Por otro lado, los autores señalan que los cambios introducidos pueden ser pequeños o significativos. En este sentido mencionan que de acuerdo a ello pueden darse tres niveles de innovación: a) incremental, b) semi radical y c) radical. La innovación incremental se da cuando se introduce cambios pequeños en todos los casos. La innovación semi-radical está centrada en el modelo de negocio, o en la tecnológica y es cuando en uno de los dos ámbitos de se dan cambios significativos y en el otro cambio pequeño y es innovación radical cuando

se introducen cambios significativos en los dos ámbitos de innovación. La Tabla 14 resume dichas categorías.

Tabla 14

Tipo de innovación en función del grado de novedad de la innovación introducida

Tipo de Innovación	Palancas de innovación en el modelo de negocio			Palanca de innovación tecnológica		
	Propuesta de Valor	Cadena de Valor	Cliente Objetivo	Productos y servicios	Tecnología en procesos	Tecnologías Facilitadoras
Incremental	Pequeños cambios significativos en una o más de las seis palancas					
Semi radical (modelo de negocio)	Cambio significativo en una o más de las tres palancas			Cambio significativo en una o más de las tres palancas		
Semi radical (tecnología)	Cambio pequeño en una o más de las tres Palancas			Cambio pequeño en una o más de las tres Palancas		
Radical	Cambio significativo en una o más de las tres palancas.			Cambio significativo en una o más de las tres palancas.		

Nota: Adaptado de Dávila, Esptein y Shelton (2006). Indicadores de innovación y Benchmarking, “La innovación desde el punto de vista de la administración y dirección de empresas” (151-152) por Saenz Martínez Josune (2011). Ed. Innobasque. Agencia Vasca de Innovación.

Cabe señalar que existen otras diversas formas de clasificar la innovación, no obstante, estos criterios citados por la naturaleza del objeto innovador y en función del grado de novedad de la innovación que se introduce son las dos más relevantes que se aplican en ámbito de la administración y dirección de empresas.

c) **Innovación Radical e Incremental**

La clasificación de la innovación también puede ser radical e incremental. Si bien algunos aspectos fueron señalados anteriormente al analizar el grado de novedad, existen diferentes autores que consideran esta tipología como trascendente.

La innovación radical es la innovación que tiene un impacto significativo en un mercado y en la actividad económica de la empresa en ese mercado. (OCDE, 2005, p.70)

El impacto puede:

1. Modificar la estructura del mercado.
2. Crear nuevos mercados.
3. Hacer que productos existentes se consideren anticuados. (Christensen, 1997)

También es denominada de ruptura. Suponen” una rotura súbita” respecto del estado anterior, “producen mejoras espectaculares en los resultados” (Escorsa y Valls, 2005, p.33), provoca fuerte impacto en la empresa y “modifica sensiblemente la estructura de la industria o el sector.” (Corma Canos, 2013, p.21)

Estas innovaciones son totalmente nuevas ya que no existen con anterioridad, no se pueden prever o son poco previsibles, acortan el ciclo de vida de los productos o procesos a los

que sustituyen. Las innovaciones radicales importantes y sobre todo las relacionadas con las “tecnologías claves o tecnologías de uso general se ubican en el centro de las fuerzas básicas que impulsan el crecimiento y el cambio estructural en la economía. Incluso pueden generar cambios importantes en la estructura cultural-social. (Heijs y Buesa, 2016, pp.19-20). La innovación radical supone “tecnología desestabilizadora de las capacidades existentes” (Dadgson y Gann 2019, p.65). En este mismo sentido lo entienden otros autores que consideran revolucionarias a estas innovaciones y que constituyen desviaciones de las prácticas existentes. (Deward y Dutton, 1986, Duchesneau y Dutton 1979; Ettlie 1983).

Las innovaciones radicales también crean industrias completamente nuevas. Todo se reduce a avances e innovaciones radicales que impulsan crecimiento. Las innovaciones incrementales sustentan los productos existentes. (Dávila, Epstein, Shelton, 2013)

La innovación radical se las atribuye a productos o procesos nuevos para el mundo; mientras que la clasificación de incremental se la concede a los cuatro tipos de innovación (productos, procesos, comercialización y mercadotecnia) (Handerson y Clark ,1990).

Por otro lado, las innovaciones incrementales son pequeñas mejoras sucesivas. Implica un ajuste en la tecnología actual (Munson y Pelz 1979) (Como cita Deward & Dutton, 1986, p.1422), cuya dinámica evolutiva se caracteriza por los incrementos en mejorar la “eficiencia técnica, productividad y precisión de los procesos” así como también en los “cambios continuos y regulares en los productos” para mejorar la calidad, reducir costos, estandarizar productos para disminuir costos del proceso de producción, ahorro de energía, entre otros. Este proceso de innovaciones incrementales ha sido conceptualizado como "trayectoria natural" por Nelson y Winter (1982) y "paradigma tecnológico" por Dosi (1988). (Heijs y Buesa, 2016, p. 20)

La principal diferencia capturada por las etiquetas radical e incremental es el grado de contenido de proceso tecnológico novedoso incorporado en la innovación y, por lo tanto, el grado de conocimiento nuevo incorporado en la innovación. (Deward y Dutton, 1986, p.1422).

Tanto las innovaciones radicales como incrementales requieren de diferentes capacidades organizativas y poseen diferencias competitivas. Las capacidades organizativas son difíciles crear y costoso ajustar (Nelson y Winter, 1982; Hannan y Freeman, 1984). La innovación incremental refuerza las capacidades de las organizaciones. En el caso de la innovación radical los obliga a plantearse un nuevo conjunto de preguntas, a aprovechar las nuevas habilidades técnicas y comerciales, y emplear nuevos enfoques de resolución de problemas (Burns y Stalker, 1966; Hage, 1980; Ettlie, Bridges y O'Keefe, 1984; Tushman y Anderson, 1986). (como cita Handerson y Clarck, 1990, p.p. 10-11)

El trabajo de Subramaniam y Youndt (2005), señala que las innovaciones radicales implican transformaciones sustanciales en los productos, servicios y tecnologías existentes, que a menudo provocan que los diseños de tales productos/servicios y las tecnologías actuales queden obsoletos, mientras que las innovaciones incrementales suponen la mejora de los productos, servicios y tecnologías actualmente existentes, de forma que se refuerce el potencial de los diseños de tales productos/servicios, así como las tecnologías actualmente utilizadas. (Como cita Saenz Martínez, 2011, p. 151)

d) Innovación Disruptiva

La innovación disruptiva es un término que surge inicialmente como "tecnologías disruptivas" desarrollado por Bower y Christensen (1995) en el artículo "*Disruptive Technologies: ¿Catching the Wave*", posteriormente en el artículo de Christensen y Raynor (2003) "*What Is Disruptive Innovation?*" surge el término "innovación disruptiva".

Para Bower y Christensen (1995, pp.45-47) la introducción disruptiva es "un paquete de atributos muy diferente del valor histórico de los clientes tradicionales" y, consideran que "las tecnologías disruptivas tienden a utilizarse y valorarse únicamente en nuevos mercados o nuevas aplicaciones". La innovación disruptiva se encuentra fuertemente ligada a la tecnología y vinculada al desarrollo de nuevos productos y con procesos. Ésta transforma por completo un mercado, sustituyendo lo que existía antes por algo totalmente nuevo.

Las diferencias en el impacto de diferentes tipos de innovaciones tecnológicas para los autores se explican a través de "trayectorias de rendimiento", esto es la velocidad con la que un producto mejora su rendimiento y espera que con el tiempo mejore de diferentes formas, lo que significa dar al cliente algo más o mejor en los atributos que ya valoran. Para ello, independientemente de la industria que se trate, para favorecer la innovación disruptiva con bases en la tecnología y el mercado deben estar dispuestos a ver morir unidades de negocios, crear nuevos negocios para reemplazar a los que inevitablemente morirán, dado que, si no lo hace la empresa, lo harán sus competidores. Para progresar en lo disruptivo los autores sugieren que:

Prosperar en puntos de cambio disruptivo no es simplemente asumir más riesgos, invertir a largo plazo o luchar contra la burocracia. La clave es gestionar tecnologías disruptivo estratégicamente importantes en un contexto organizacional donde los pedidos pequeños crean energía, donde son posibles incursiones rápidas de bajo costo en mercados mal definidos, y donde los gastos generales son lo suficientemente bajos como para permitir ganancias incluso en mercados emergentes. (Bower y Christensen 1995, p.52)

En términos de Christensen y Raynor "disrupción" se describe como:

un proceso mediante el cual una empresa más pequeña con menos recursos puede desafiar con éxito las empresas establecidas. Específicamente, a medida que los operadores

tradicionales se enfocan en mejorar sus productos y servicios para sus clientes más exigentes (y generalmente más rentables), superan las necesidades de algunos segmentos e ignoran las necesidades de otros. Los participantes que resultan ser disruptivos comienzan por dirigirse con éxito a los segmentos que se pasan por alto, ganando terreno al ofrecer una funcionalidad más adecuada, con frecuencia a un precio más bajo. (Christensen y Raynor 2003, p.44)

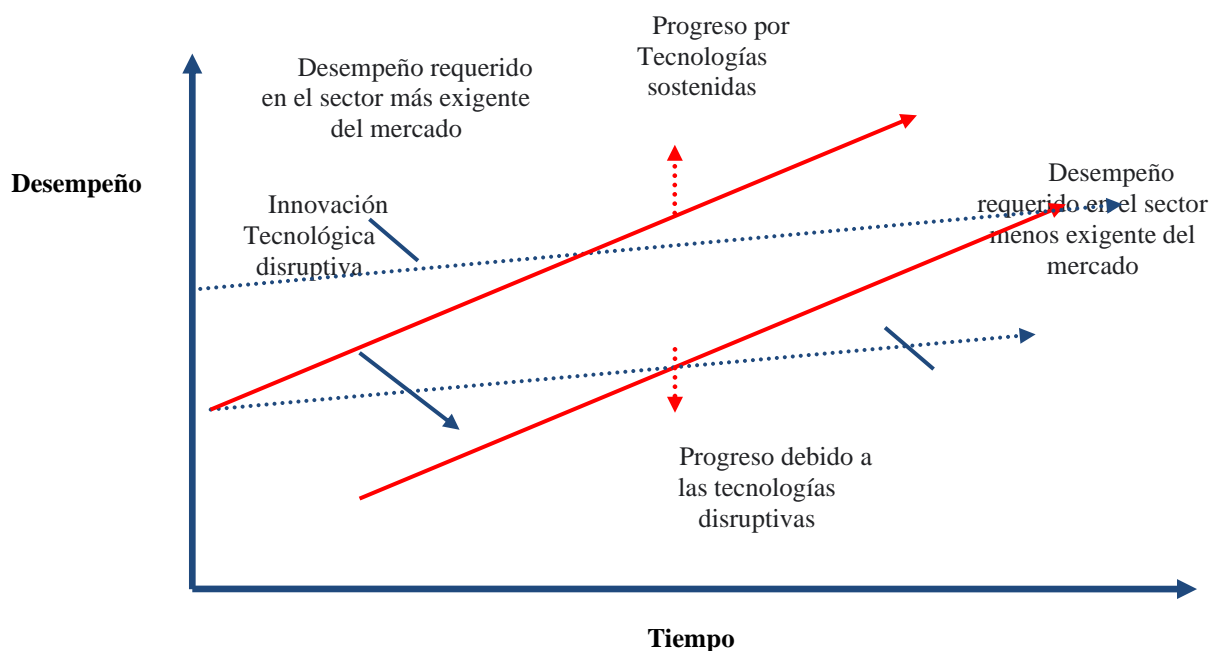
Christensen (1997) considera que hay una diferencia estratégica de las tecnologías disruptivas las cuales difieren de las radicales e incrementales. Estima que la competitividad de las estrategias tecnológicas puede adelantarse a las necesidades de las demandas del mercado y variar con el tiempo respecto de esos mercados. Los esfuerzos de la empresa por mejorar productos, precios y otorgar más beneficios a sus clientes van más allá de los que estos necesitan o están dispuestos a pagar. La tecnología disruptiva que en algún momento dado no funcionó con respecto a la demanda de los clientes puede volverse muy competitiva en ese mismo mercado.

Las tecnologías que van apareciendo propician mejores desempeños que las existentes. Éstas aportan un valor diferente a los clientes del que se encontraba vigente. No son tan buenos ni funciona tan bien como los que se encuentran establecidos en mercados dominantes, pero poseen características que los clientes marginales o nuevos clientes aprecian, estos productos son más baratos, más simples, más pequeños y convenientes. Aparecen nuevas empresas, inexistentes, pequeñas entrantes que utilizan innovación disruptiva llegando a mayores segmentos de población menos calificada haciendo cosas antes reservadas a especialistas. En *“El dilema del innovador”* se plantea apostar a la tecnología de ruptura que conviene que será clave en el futuro, en el corto plazo y que no escucha a los clientes.

Para finalizar, vale hacer la distinción entre tecnologías sostenidas y disruptivas que realiza el autor citado. Las tecnologías propician mejoras en el desempeño de productos ya existentes son tecnologías sostenidas. Algunas pueden ser discontinuantes o radicales y otras incrementales. Todas estas innovaciones buscan mejorar el producto establecido. La mayor parte de los avances tecnológicos son de carácter sostenido. A continuación, en la Figura 12 podemos observar la relación entre innovación tecnológica sostenida y disruptiva en relación al desempeño y tiempo en que se desarrollan.

Figura 12

El impacto de los cambios tecnológicos sostenidos y disruptivos



Nota: Adaptado del Dilema del innovador “Trayectoria de las necesidades del mercado versus mejoramiento de la tecnología. Clayton Christensen, (1997) p. 23. Ediciones Granica.

e) Innovación Abierta, Innovación Cerrada

El término de Innovación Abierta (IA) es un concepto que incorpora en el año 2003 el Dr. Henry Chesbrough, introduce la definición en su libro *Open innovation* cuyo enfoque radica en que el futuro será para quienes harán el mejor trabajo y uso de sus ideas junto a las mejores capacidades e ideas expertas que abundan dentro y fuera de la empresa.

En este sentido indica:

Innovación abierta significa que las ideas valiosas pueden provenir de dentro o fuera de la empresa y pueden ir comercializar desde dentro o fuera de la empresa. Este enfoque coloca las ideas externas y los caminos externos al mercado al mismo nivel de importancia como la reservada para las ideas internas y los caminos al mercado durante la era de la innovación cerrada. (Chesbrough, 2003, p.43)

Bajo este modelo, la innovación interna se acelera, dado que se nutre de diferentes fuentes y al mismo tiempo se expanden los actores que hacen uso de los resultados obtenidos. Para el autor, hay una abundancia de ideas disponibles para ser utilizadas en el entorno y en el interior de la empresa, así la “disponibilidad y calidad de estas ideas externas cambian la lógica que condujo a la formación de los silos centralizados de I + D del paradigma de la innovación cerrada” (Chesbrough, 2003, p.43).

Por otro lado, este paradigma es antagónico a la innovación cerrada que responde a un modelo de empresa tradicional de integración vertical donde las actividades de innovación de

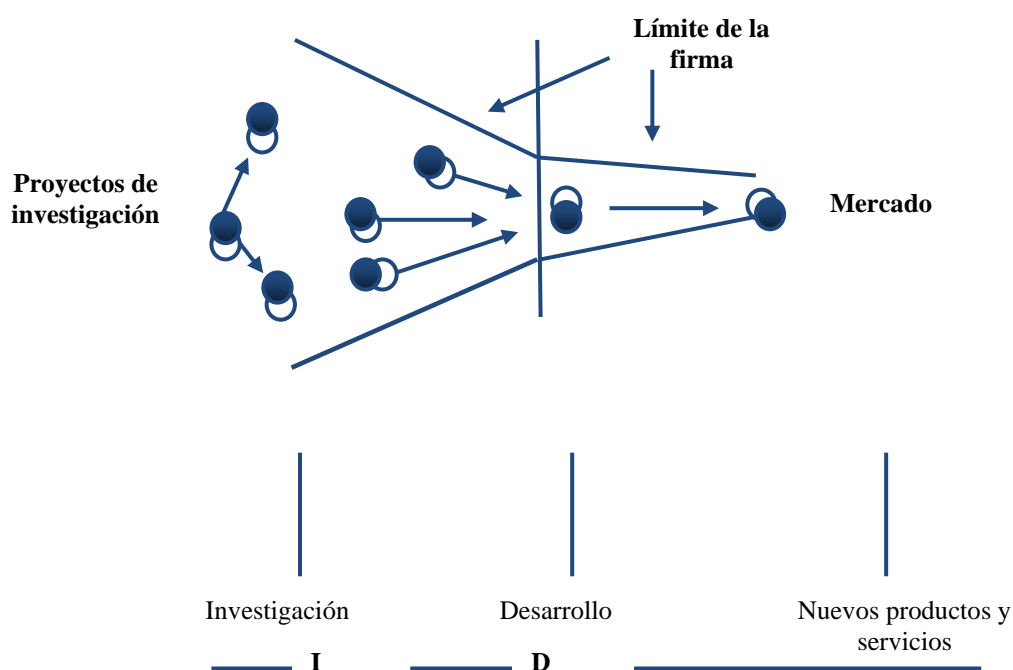
productos y servicios se realizan dentro de la empresa y posteriormente se distribuyen. En otros términos, innovación abierta es “el uso de los flujos internos y externos de conocimiento para acelerar la innovación interna y ampliar los mercados para el uso externo de dicha innovación” (Chesbrough, 2014, p.398). En la innovación abierta las empresas pueden hacer uso de las ideas y caminos internos y externos al mercado a medida que se perciban avances innovadores, de esta manera se combinan ideas internas y externas dentro de plataformas, arquitecturas y sistemas. Las dos ideas que fluyen para el creador de este concepto de innovación abierta son:

1) “fuera adentro”: en este aspecto la empresa abre los procesos de innovación a muchos tipos de innovación y aportes del exterior. Este concepto es el más aplicado tanto en la investigación académica como en la práctica empresarial y;

2) “dentro fuera” por su parte, requiere que las organizaciones permitan que las ideas propias inutilizadas salgan al exterior para que otros puedan usarlas sea en sus empresas o en sus modelos de negocio Este modelo es menos utilizado.

La figura 13 presenta el modelo tradicional de innovación cerrada, en la que los proyectos ingresan por una única vía, cuya formación es la base interna de la empresa y salen al mercado.

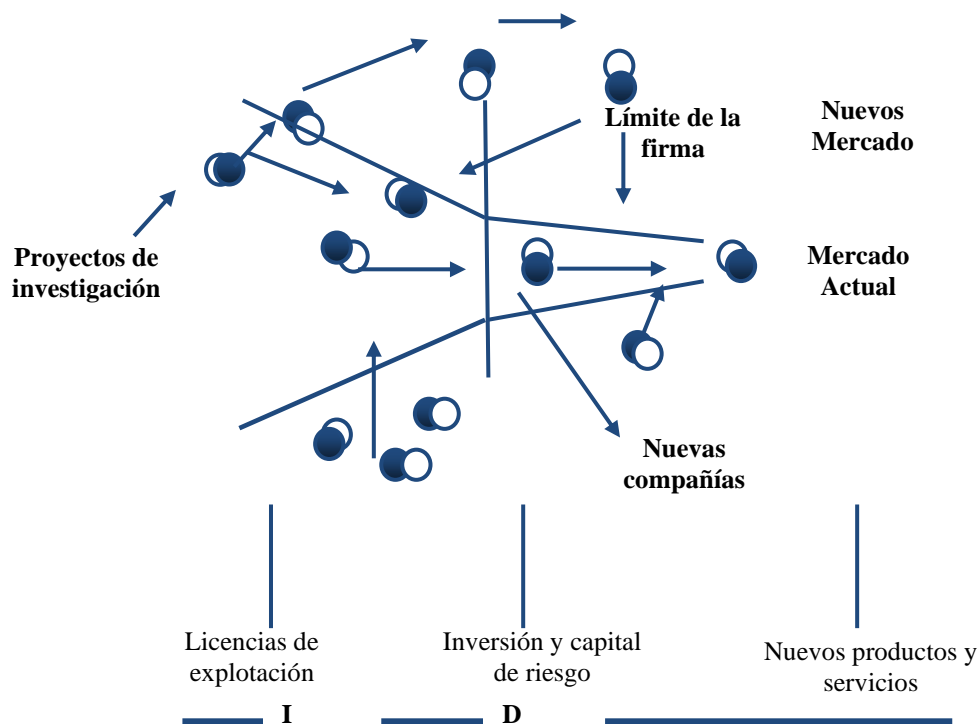
Figura 13
Modelo de innovación cerrada



Nota. Adaptado de *Open innovation* “Modelo de la innovación cerrada” Chesbrough, H. (2003), p.31. Ed. Harvard business school press.

El modelo de innovación abierta, se muestra en la figura 14, los proyectos entran y salen en varios puntos y de distintas formas. Los proyectos pueden ser de fuentes tecnológicas internas o externas. Aquí los proyectos al mercado pueden llegar desde distintas vías como las licencias de explotación o empresas *spin-off*, aparte de los canales de marketing y ventas propios de la compañía. La parte de “dentro afuera” del modelo abierto facilita muchos canales para la inserción de ideas en el proceso y también muchas salidas que atraviesen el mercado.

Figura 14
Modelo de innovación abierta



Nota: Adaptado de *Open innovation* “Modelo de la innovación cerrada” Chesbrough, H. (2003), p.44. Ed. Harvard business school press.

El modelo de innovación abierta afirma su creador tiene una creciente aceptación dado “su capacidad para explicar anomalías inusuales que el modelo cerrado no podría.” (Chesbrough, 2014, p. 402). Este tipo de innovación implica que “las empresas deben ser, al mismo tiempo, vendedores activos (de aquello que no encaja en su modelo de negocio) y compradores activos de propiedad intelectual (cuando una patente externa encaja en su modelo de negocio).” (Chesbrough, 2014, pp.404, 405) Otro aspecto de la innovación abierta se trata de los “falsos negativos”, proyectos que muchas veces no encajan en algunas empresas con sus modelos de negocio pero que, si pueden ser comercializados y tener valor en un modelo de negocio diferente, significando un subproducto que es una oportunidad para ampliar el modelo de negocios.

En el caso de la innovación cerrada esto es un costo más para la empresa y no se ven las oportunidades que pueden abrirse las que efectivamente se manifiestan con la innovación abierta. Por otro lado, cuando este tipo de innovación está presente en la empresa, la propiedad intelectual es un activo capaz de generar nuevos adicionales para el modelo de negocio vigente y ser la apertura de nuevos modelos y nuevas oportunidades la innovación. Para el autor “la innovación abierta se va a expandir más allá de la colaboración entre dos empresas. En el futuro cada vez cobrarán más relevancia el diseño y la gestión de comunidades de innovación.” Asimismo, no es solo para las compañías de élite, sino que “Hace un uso más eficaz del conocimiento interno y externo de todo tipo de organización.” (Chesbrough, 2014 p.409)

Por último, teniendo en cuenta las innovaciones enunciadas y de acuerdo a la clasificación que realiza la OCDE (2005) sobre cuatro tipos de innovación según su especificidad podemos sintetizar:

1. Con relación al alcance: la innovación puede ser “nueva o significativamente mejorada”
2. “Significativamente mejoradas”: solo aplica en productos y procesos.
3. Por el grado de novedad: no aplica a las innovaciones comerciales y organizacionales.

Según lo expuesto en la Tabla 15 se describen las distintas relaciones de las innovaciones.

Tabla 15
Tipos de Innovación según su especificidad

Tipo de innovación	Alcance de la innovación	Novedoso para la empresa	Grado de novedad	
			Novedoso para la empresa en el mercado nacional	Novedoso para la empresa en el mercado internacional
Producto	bien nuevo	x	x	X
	bien significativamente mejorado	x	x	X
	servicio nuevo	x	x	X
	servicio significativamente mejorado	x	x	X
Proceso	proceso nuevo	x	x	X
	proceso significativamente mejorado	x	x	X
Organizacional	Nueva practica organizacional	No Aplica	No Aplica	No Aplica
Comercialización	Nueva practica en comercialización	No Aplica	No Aplica	No Aplica

Nota: Adaptado de “*Understanding innovation based on company optics: interpretation mistakes on the types of innovation developed*”, (pp. 295-304), por Acosta, B. Acosta, M. y Espinoza B., (2016). RAI Revista de Administração e Inovação V 13 N° 4.

Según las características de innovación abordados, la Tabla 16 sintetiza los cuatro tipos de innovación, su aplicación para cada caso, sea producto, proceso, organizacional o comercial.

Tabla 16
Tipologías de Innovación

Tipo de innovación	Innovación tecnológica	Innovación no-tecnolog.	Innovación radical	Innovación incremental	Innovación disruptiva	Innovación abierta
Producto	x		x	x	x	x
Proceso	x		x	x	x	x
Organizacional		x		x		x
Comercialización		x		x		x

Nota: Adaptado de “Understanding innovation based on company optics: interpretation mistakes on the types of innovation developed”, (pp. 295-304), por Acosta, B. Acosta, M. y Espinoza B., (2016). RAI Revista de Administração e Inovação V 13 N° 4. .

2.6.3. Proceso de Innovación

El análisis de la innovación como un proceso, nos conduce a retomar a Joseph Shumpeter (1934) autor que originalmente considera a la innovación como un proceso considerado como “destrucción creativa”, la que se inicia al desarrollar un nuevo producto o un proceso por parte de la empresa, con la introducción exitosa en el mercado. Este proceso de destrucción creativa se promueve con el desarrollo de un producto nuevo que luego produce el proceso de imitación por parte de otros empresarios los que de modo incremental producen mejoras en el producto para lograr diferenciación y lograr participación en el mercado. Simultáneamente, quienes no logran imitar las innovaciones pierden cuota de participación o bien desaparecen. El proceso se reinicia cuando surge una innovación radical que irrumpe el mercado.

Autores como Freeman, (1974); Kline y Rosenberg, (1989); Nelson y Winter, (1982); Rosenberg, (1982) coinciden en que la innovación es un proceso dinámico. Su éxito depende del desarrollo de capacidades específicas, tecnológicas y organizacionales y de las interconexiones con otros actores del entorno de la cadena comercial, de la infraestructura de ciencia y tecnología. La innovación es concebida como un proceso sistémico que depende de las capacidades y conexiones de los agentes y que se manifiesta, por ejemplo, en cambios de rutinas ante la aparición y descubrimiento de problemas (Nelson y Winter, 1982). (Como cita Suarez, Erbes y Barletta, 2020, p.236).

Peter Drucker (1994, pp.50, 65) describe la innovación como sistemática, como una práctica y como un proceso que define su resultado. Al referirse a su carácter sistémico señala que “la innovación sistemática consiste en la búsqueda organizada y con el objetivo, de cambios, y en el análisis sistémico de las oportunidades que ellos pueden ofrecer” manifiesta

que es el cambio lo que siempre proporciona oportunidad a lo nuevo, a lo diferente. Para el autor, la disciplina de la innovación es diagnóstico, examen sistemático de las áreas de cambio que ofrecen oportunidades al empresario. Además, señala que “(...) es un trabajo racional, premeditado, sistemático y organizado.” Siguiendo el análisis de Drucker (1994), considera que la innovación sistemática significa explorar siete áreas: cuatro que son internas y tres externas a la empresa. Cada una tiene características propias y ninguna de ellas es más importante o más productiva que otra. Las primeras cuatro son totalmente visibles para la gente dentro de la empresa, la industria o sector y cuyos indicadores son confiables de los cambios que ya han ocurrido o que pueden hacerse con poco esfuerzo. Los mismos son:

1. Lo inesperado: el éxito inesperado, el fracaso inesperado, la sorpresa.
2. Lo incongruente: entre la realidad como es y lo que debería ser.
3. La innovación se basa en la necesidad de un proceso.
4. El desmoronamiento: el cambio súbito en la estructura de la industria o el

mercado que toma desprevenido.

Las siguientes tres áreas representan el conjunto de oportunidades de innovar cuyos cambios se producen fuera de la industria o de la empresa las cuales son:

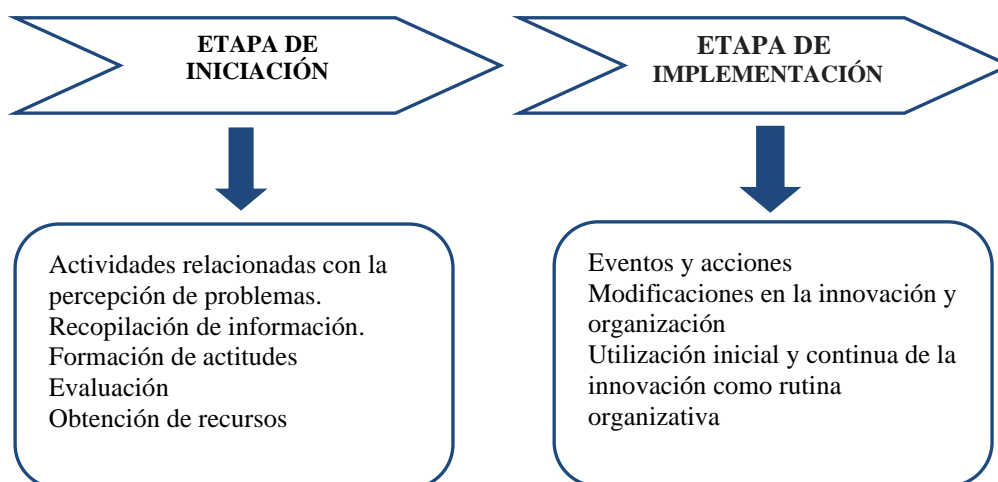
1. Cambios en la población.
2. Cambios en la percepción, modalidad y significado.
3. Nuevos conocimientos, científicos como no científicos.

Para autores como Damanpour (1991, p. 562), la adopción de la innovación se concibe “como un proceso que incluye actividades que conducen a una decisión de adoptar, así como actividades que facilitan la puesta en uso de una innovación y seguir utilizándola” Al citar a Rogers; Zaltman y otros (1973) conceptualiza que estos autores sugieren dos etapas:

1) La etapa de iniciación: consistente en todas las actividades relativas a la percepción del problema, recopilación de información, formación de actitudes y evaluación, y obtención de recursos que conduzcan a la decisión de adoptar innovación.

2) La etapa de implementación: incluye todos los eventos y acciones relacionados con modificaciones tanto en una innovación como en una organización, utilización inicial y el uso continuo de la innovación cuando se convierte en una característica rutinaria de la organización. Estas etapas se sintetizan en Figura 15.

Figura 15
Proceso de innovación

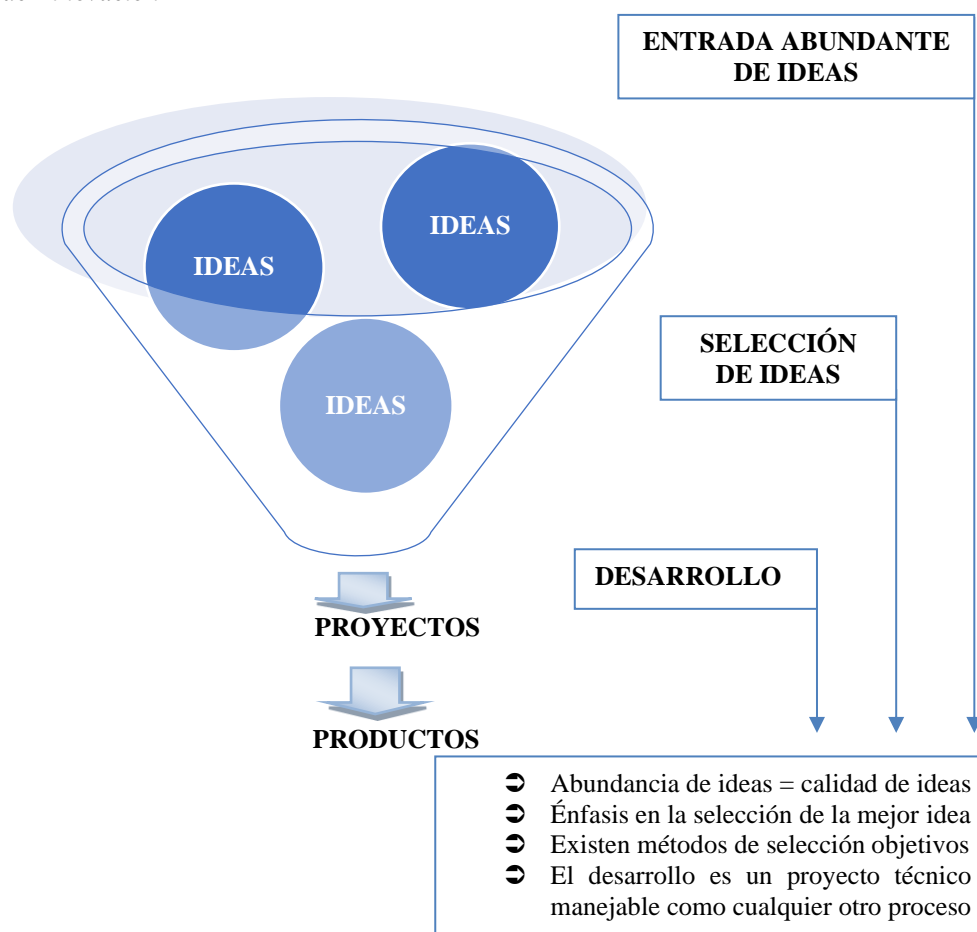


Nota: Elaboración propia (2021)

Las características organizativas que facilitan el inicio y la implementación de innovación son diferentes (Marino, 1982; Zaltman et al., 1973; Zmud, 1982). El “modelo ambidiestro” de la innovación sugiere que el inicio de innovaciones se facilita ante una alta complejidad estructural, baja formalización y baja centralización por el contrario las condiciones inversas como estructuras formalizadas y centralizadas implementan más innovaciones. (Duncan, 1976: 179) (Como cita Damanpour, 1991, p. 562).

El proceso secuencial de la innovación es dinámico e interactivo que sigue el “modelo del embudo”, tal como lo presenta Arboniés (2013, p.31) y se muestra en la Figura 16, un sistema de filtros que culmina con la selección de la mejor idea y su ejecución cuya eficacia se produce en la ejecución de actividades, propia de la gestión que se traduce en un proceso.

Figura 16
Modelo del Embudo de Innovación



Nota: La disciplina de la innovación. Rutinas creativas. “Innovación modelo del embudo”, p.32 por Arboniés A.L., (2013) Editorial Díaz de Santos.

Este modelo lo que hace es quedarse con la mejor idea a través de una lógica mental racional que busca las oportunidades del entorno, los mercados, la tecnología, los compradores que acumulan información que la empresa filtra, evalúa y selecciona ideas. El proceso secuencial es desarrollado en fases. Parte de este proceso puede ser a través de un *brainstorming* o reuniones de creatividad, también puede darse a través de estudio de mercado fuera de la empresa. La segunda parte consiste en ejecutar lo que se quiere conseguir, este proceso es más que buscar nuevas ideas ya que involucra la gestión de la innovación.

Cromas Canós (2011, p.137) al describir las características principales de un proceso de innovación cita cuatro aspectos que puede asumir la empresa: completo, sistemático, periódico y flexible.

1 Completo: cuando incluye todo el ciclo de innovación. Desde la definición de la estrategia, el análisis del entorno, la generación de ideas hasta su lanzamiento y comercialización o implantación interna. En este aspecto, Cromas Canós entiende que se deben

recoger actividades principales tales como: la generación o captación de ideas, la selección de iniciativas, la evaluación económica y técnica, la selección de proyectos, el desarrollo y la validación de los proyectos, la comercialización, la implantación, la gestión de riesgo económico, legal, estudios de viabilidad, la protección la difusión y la comunicación.

2 Sistemático: las organizaciones asumen que este proceso se realiza en forma sistemática y regular. No se concibe gestionar improvisadamente la innovación. Es fundamental sistematizar la información, los recursos, los proyectos y las personas involucradas.

3 Periódico: se entiende que la innovación debe tener un carácter cíclico y periódico. Se entiende que una organización que realiza un proceso de innovación lo hace de manera natural.

4 Flexible: además de las condiciones anteriores la flexibilidad se relaciona con la adaptación a los cambios del entorno, lo que permite replantear, rescatar proyectos que en algún momento no se consideraron, pero ante nuevas circunstancias es posible llevar adelante.

El proceso de innovación se encuentra ligado al modelo de gestión de la empresa, como afirma Seclén (2016):

La innovación es un proceso donde interactúan muchos actores y factores tanto internos como externos a la empresa, cuya integración no resulta automática. Esto hace que todas las empresas innoven de diferentes formas, con lo cual se puede afirmar que no existe un único modelo de gestión de la innovación que sigan las empresas debido a su heterogeneidad. (p.31)

Distintos son los factores que intervienen en el proceso los cuales como señala el citado autor son los cuatro tipos de innovación los que se integran o complementan dentro de las empresas, “orientado hacia un enfoque ambidiestro alineado con los objetivos estratégicos de las mismas.” (2016, p.31) en el mismo sentido que lo expresa Damapour (1991).

Por otro lado, el proceso de innovación en su estudio es considerado como un proceso de aprendizaje y, que potencia el capital humano. Desde este punto de vista “la innovación deja de concebirse como algo separado ya que puede surgir desde cualquier punto de una organización extendida que incluye no sólo a los propios empleados sino también a todos los *stakeholders*.” (Bankinter. Accenture, 2010, Pp.20-42) también se manifiestan en este sentido Dodgson y Gann (2019, p.39) al afirmar que: “Las organizaciones rara vez innovan por si solas: lo hacen en colaboración con otros, incluidos proveedores, clientes y comunidades.”

Así, la innovación lo que hace es introducir una nueva forma de pensar y hacer las cosas, es el terreno en el que se organizan y gestionan la creación y la aplicación de ideas nuevas, con éxito de resultados y procesos que exige “planificación y preparativos, objetivos y beneficios para que surjan ideas nuevas y se lleven a la práctica.” Los resultados de la misma

se traducen en mejora del conocimiento, o en aquellos procesos que fomentan la capacidad de las organizaciones para aprender. (Dodgson y Gann, 2019, p.31)

Vale aclarar en este sentido que los estudios sobre el aprendizaje organizacional destacan sobre la importancia que la interacción social, el contexto y los esquemas cognitivos compartidos tienen para el aprendizaje y la creación de conocimiento (Argyris y Schon, 1978; Bartel y Garud, 2009; Brown y Duguid, 1991; Lave y Wenger, 1991; 1998;), su transferencia requiere interacción social, además del desarrollo de una visión compartida y de esquemas interpretativos comunes. En este sentido la teoría de Nonaka acerca la creación del conocimiento organizacional se sustenta en la idea de que la cognición compartida y el aprendizaje colectivo constituyen la base de la creación del conocimiento de una organización (Nonaka, 1994; Nonaka y Takeuchi, 1995; Nonaka y Von Krogh, 2009) (Como cita Lam, p.169)

2.6.4. Gestión de la Innovación

El concepto gestión de la innovación ha ido evolucionando a medida que los estudios sobre innovación se profundizan como señala Seclen (2016). Inicialmente se la relacionó con la tecnología y fue utilizada indistintamente el concepto de gestión de la innovación con gestión de la tecnología. También es frecuente encontrar que sea utilizada en una sola denominación como gestión de la innovación y tecnología sobre todo cuando se refiere a la optimización del uso de la tecnología en la empresa. (Escorsa y Valls, 2008)

Existe una prolífera literatura que manifiestan que la competitividad y el éxito de una empresa se encuentra asociada con la gestión de la innovación como lo afirma Drucker (1994); Dodgson, Gann y Phillips, (2014), Peters y Waterman (1984), Porter (1980); Seclén (2016); entre otros. Atento a ello la mayor parte de los estudios al respecto afirman que “el éxito competitivo depende de la gestión de la organización del proceso de innovación” (Balachandra y Friar, 1997; De Brentani, 1991; Rothwell, 1992) (Como cita Cabrera 2016, p.79) los que proponen factores que se relacionan con la gestión exitosa del proceso de innovación, sin llegar a tener una mirada holística de la misma.

Podemos observar de los aportes bibliográficos una articulación entre lo que es la gestión de la innovación con el proceso. El Centro de Innovación y Desarrollo Empresarial (CIDEM, 2002) afirma que una empresa puede aumentar su capacidad de innovación si dedica recursos y capacidades directivas a gestionar el proceso de innovación.

Considerando que la innovación es un proceso que relaciona distintas áreas de conocimiento como: marketing, generación de nuevas ideas y conceptos, diseño, prototipos,

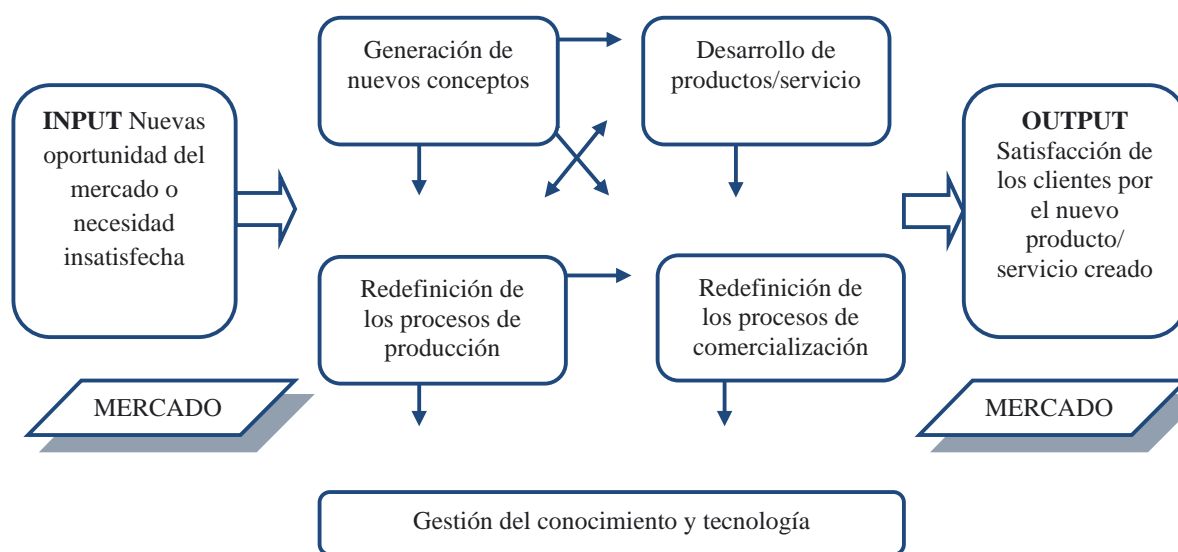
industrialización, I+D, redefinición de los procesos empresariales, entre otros. Tal como lo expresamos precedentemente, este concepto está totalmente relacionado con la teoría de la organización empresarial donde se desarrollan internamente diferentes procesos que en una secuencia lógica agregan valor al cliente y obtienen resultados. En los distintos procesos que suman a la gestión empresarial están:

1. Los procesos estratégicos: son actividades que la empresa denomina estratégicos.
2. Los procesos claves: actividades de contacto directo con los clientes.
3. Los procesos de apoyo: actúan de apoyo a los procesos anteriores y se relacionan con proveedores.

Así se considera que la gestión de innovación es un proceso que marca un carácter estratégico para la empresa, que estaría definido por todas aquellas labores relacionadas con hacer cosas nuevas y diferentes de manera que estos esfuerzos sean para aumentar valor y con enfoque en el mercado. “Se inicia con un *input* del mercado: la identificación de una oportunidad o necesidad insatisfecha y finaliza también en el mercado con un *output*: la satisfacción de los clientes por el nuevo producto o servicio creado.” (CIDEM, 2002, pp. 11-15)

La gestión del proceso de innovación incluye cinco tareas claves según el modelo explicativo propuesto por Chiesa, Coughlan y Voss (1996) autores que crean un método de auditoría totalmente aplicable a los procesos de gestión de innovación dado que no solo relacionan las buenas prácticas sino también el desempeño en innovación. Éstas se pueden considerar como las competencias organizativas necesarias para gestionar la innovación de forma eficiente y que resumimos en la figura 17:

Figura 17
Proceso de gestión de la innovación



Fuente: Adaptado de Guía de la gestión de la innovación. Parte I. Diagnóstico. “El proceso de gestión de la innovación” p.16 por CIDEM (2002). ACV Ediciones.

El modelo identifica procesos centrales tal como: generación de conceptos, desarrollo de productos o servicios, redefinición de procesos (producción, comercialización) y adquisición de conocimiento y tecnología.

1. **Generación de nuevos conceptos:** esto es cómo identifica la empresa nuevos conceptos de productos o servicios, se anticipa a las necesidades de sus clientes en el análisis tendencias del mercado en el que opera y la competencia. Esta actividad incluye el aporte de ideas de quienes integran la empresa, mecanismos de selección, planificación en el tiempo de los nuevos productos o servicios que implementará.

2. **Redefinición de los procesos productivos:** esta actividad incluye cómo hace la empresa para redefinir sus procesos y lograr mayor productividad, flexibilidad, calidad y menores costos de producción. Los posibles cambios en el proceso productivo y variaciones en sus productos. Incluye la evaluación de la incorporación de nueva tecnología, herramientas de gestión y organización para incrementar valor a sus productos.

3. **Desarrollo de nuevos productos:** esto es cómo hace la empresa para pasar de una idea a un lanzamiento de un nuevo producto/servicio al mercado. Incluye su distribución y servicio postventa, coordinación de equipos de trabajo internos y externos.

4. **Redefinición de procesos de comercialización:** esto es el análisis de cómo los cambios en los procesos de comercialización posibilitan aumentar el valor de los productos o

crear nuevos productos o servicios. Aplicación e nuevas tecnologías de información para la comercialización de los productos / servicios.

5. Gestión del conocimiento y tecnología: desde la gestión de conocimiento se refiere a las innovaciones que puede hacer la empresa por la tecnología. De qué manera decide la empresa sobre ella. La formación continua, aéreas relacionadas a la I +D, la incorporación de nuevos profesionales o contratos sobre nuevos proyectos. Desde la tecnología es como se vincula la empresa con otros organismos e instituciones relacionadas a la evolución tecnológica de productos o servicios que afectarán en el futuro, las posibles alianzas estrategias que puede realizar incluyendo otras empresas.

Estos procesos centrales son apoyados por otros tres habilitadores internos e inherentes a la empresa: a) el despliegue de recursos humanos y financieros, b) el uso eficaz de sistemas y herramientas apropiadas y c) el liderazgo y la dirección de la alta gerencia. El resultado –de los procesos básicos y habilitadores- es el rendimiento en términos de innovación y la competitividad resultante en el mercado.

En bibliografía reciente, Seclen y Barrutia (2019) al analizar la gestión de la innovación empresarial indican que la misma está formada por prácticas de gestión, es decir, lo que los gestores hacen como parte de su trabajo diario en el proceso de gestión incluido el planeamiento estratégico, la evaluación del desempeño y la estructura organizacional, en esta misma dirección, Albomaz y Fernández (1997 p. 1180), señalan que “La gestión implica la capacidad de operar sobre dimensiones clave de distintos sistemas y procesos, modificando sus estados y sus rumbos” (Según cita Ortiz y Pedroza 2006, p. 65), otros autores definen la gestión de la innovación como “la generación e implementación de una práctica de gestión, proceso, estructura o técnica, que es nuevo para el estado del arte y está orientado a lograr los objetivos organizacionales” (Birkinshaw, Hamel y Mol, 2008, Storey y Salaman 2005) y como: “la interacción entre la estrategia empresarial, las capacidades y los procesos “ (Según cita Seclen y Barrutia, 2019, pp.51-54) De lo expuesto, inferimos claramente que se trata de una práctica de gestión en las empresas cuyo objetivo que buscan, rendimientos, estrategias, y condiciones que propicien la innovación.

Basados en la definición propuesta por Storey y Salman (2005) que es aceptada ampliamente presentamos la Figura 18 en la que observamos:

1. La dirección estratégica la que debe estar alineada con la estrategia general de la empresa y contar con un plan de innovación que guíe el proceso.

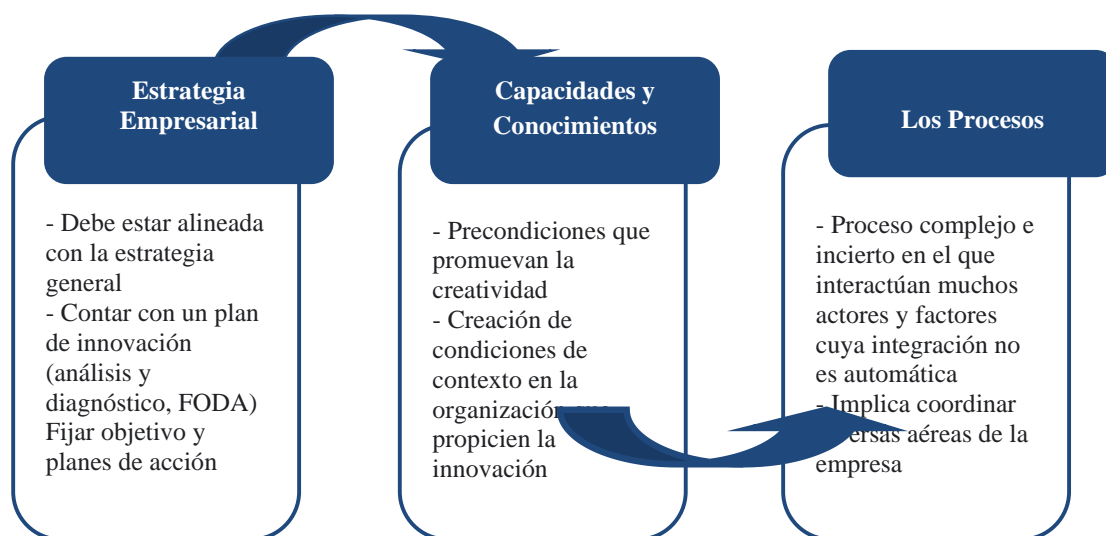
2. Capacidades y conocimiento: desde este punto de vista la gestión puede ser comprendida como la creación de precondiciones que promuevan la creatividad (Van de Ven, 1986)

3. Los procesos: se trata de procesos complejos e inciertos en los que interactúan muchos actores y factores cuya integración no es automática. Implica coordinar diversas áreas de la empresa.

Lo que es muy importante como señala Seclen y Barrutia (2019, p.55) es que “una empresa puede generar innovaciones como resultado de múltiples causas sin haber establecido una política concreta”, en tal caso pueden ocurrir problemas de coordinación y difusión por lo que es necesario gestionarla. Por lo general los autores acuerdan un plan que se inicia con un análisis y diagnóstico como punto de partida, utilizando el análisis de fortalezas, oportunidades debilidades, y amenazas (FODA) el cual dependerá del compromiso del gestor o del propietario de la empresa. En el análisis pueden intervenir los *stakeholders*. En la decisión estratégica se fijan los objetivos, las políticas de innovación, la priorización de proyectos y las estrategias en las que se promueven decisiones operativas para llevar adelante las acciones acordes al plan y donde se realiza seguimiento y evaluación.

En este enfoque el objetivo de la gestión de innovación es crear condiciones del contexto que propicien la innovación, ello involucra nuevas ideas en el ámbito de la empresa en el que se combinan los recursos tangibles, intangibles con las habilidades necesarias para combinar y coordinar los recursos. Este enfoque es llamado también “capacidad de innovación empresarial”, el cual se presenta como un recurso estratégico que debe ser gestionado. (Perdomo, González & Galende, 2006) (citado en Seclan (2019, p.55).

Figura 18
Gestión de la innovación



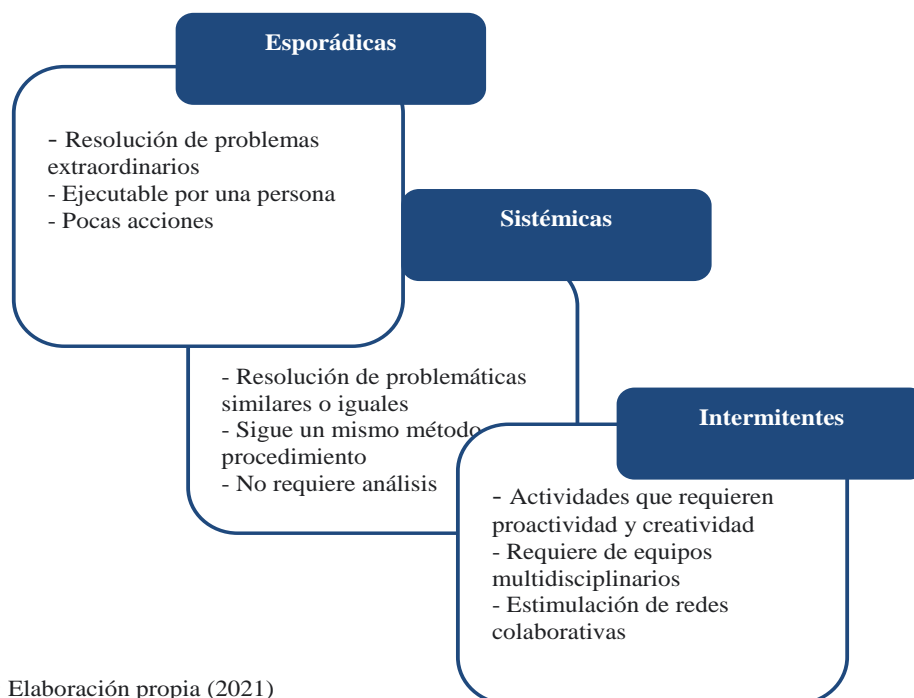
Nota: Adaptado de Gestión de la innovación empresarial: conceptos, modelos y sistemas, p.55, por Seclen y Barrutia (2019), “Modelo de gestión de la innovación” de Storey y Salaman (2005) *managers of innovation: insight into making innovation happen*. Pontificia Universidad Católica de Perú, Fondo Editorial.

Como observamos no se trata de un proceso simple sino complejo en el que los diversos estudios coinciden en que actúan diversos actores y factores, internos y externos que conllevan a que dicho proceso sea estructurado y sistematizado. (Tidd, Bessant & Pavitt, 2005; Tidd 2006, Seclen, 2016, Seclen y Barrutia 2019, Damanpour y Gopalakrishnan ,1998).

Si retomamos el concepto de la OCDE (2005), también podemos destacar que la innovación es comprendida como un proceso que permite combinar las capacidades técnicas, financieras, productivas, organizativas y comerciales para crear o mejorar un producto.

El concepto de gestión aplicado a la innovación señala Ortiz y Pedroza (2006, p.65) requiere precisión en su significado, para lo cual las actividades de gestión pueden clasificarse en tres tipos: esporádicas, intermitentes y sistémicas según se muestra en la Figura 19.

Figura 19
Actividades de Gestión de Innovación



Fuente: Elaboración propia (2021)

1. **Esporádicas:** son las actividades destinadas a resolver un problema extraordinario superable mediante pocas acciones o procedimientos, regularmente ejecutables por una sola persona;
2. **Intermitentes:** buscan resolver situaciones problemáticas similares o iguales siguiendo en muchos casos un mismo método o procedimiento, pero no requieren de una herramienta teórico-conceptual explicativo/a, ni siquiera de tareas de análisis; son más bien mecánicas, aunque pudieran ser muy especializadas y;
3. **Sistémicas,** se trata de actividades que requieren de la pro- actividad y creatividad que además son multidisciplinarias que tratan de estimular redes colaborativas.

Como observamos, los conceptos de gestión e innovación están íntimamente relacionados, Luhmann (1997 pp. 89-91) entiende a la innovación como “un proceso de decisión contra inductivo, un proceso de decisión que decide diferente a lo que era de esperar y así cambia las expectativas”, esta modificación de expectativas tiene para el autor el efecto de que las mismas se adaptan a nuevas posibilidades a través de un proceso de aprendizaje. No obstante, señala que la innovación sólo es posible cuando en los procesos de decisión se consideran alternativas realizables. En este sentido, las rutinas de reglas y leyes que regulan el comportamiento, también condicionan las relaciones personales, las que posteriormente tienen

una repercusión sobre el modo de aprendizaje interactivo y en consecuencia sobre el ritmo la dirección de la innovación (Johnson y Lundvall, 1994). Este aprendizaje interactivo se da en el proceso acumulativo que es la innovación. (Lundvall 1992, 2007)

La gestión de la innovación logra ser exitosa cuando una solución inventiva satisface mejor las necesidades insatisfechas de los consumidores en el contexto de la estrategia de una empresa de manera interdisciplinaria. Esto significa que todo proceso de gestión de la innovación debe crear conocimiento singular para evitar que los competidores lo copien fácilmente y, por consiguiente, se pierda ventaja competitiva (Huber, 2001).

Tidd (2006 pp. 1,13) señala que la importancia de la innovación como proceso se da en la forma en que se gestiona, considerando que la innovación es un acoplamiento y proceso de emparejamiento donde el elemento crítico es la interacción. Asegura que uno de los problemas claves de la gestión de la innovación es el sentido que se da a lo complejo, incierto y de alto riesgo de fenómenos. Al citar a Van de Ven (2000) demuestra que exploraron en los estudios sobre innovación en modelos simples y llamaron la atención sobre lo complejo. En este sentido señalan como la complejidad en las innovaciones evolucionan con el tiempo.

En este mismo sentido también lo estudia Rothwell (1994) en sus investigaciones relacionadas con la gestión de la innovación quien considera que la naturaleza del proceso de innovación ha evolucionado a partir de los modelos lineales simples a modelos interactivos cada vez más complejos, en su concepto de “quinta generación” de innovación analiza la innovación como un proceso multiactor, el cual requiere de altos niveles de integración tanto a nivel intraempresarial como interempresarial, las que son cada vez más facilitado por redes basadas en tecnologías de información.

Tidd (2006, p.4) también manifiesta sobre la importancia de los modelos mentales en la comprensión del proceso de innovación indicando que: “si nuestros modelos mentales son limitados, entonces nuestro enfoque también” y que “es probable que la gestión de la innovación sea limitada.” El pensamiento parcial incluye: a) ver a la innovación solo como un proceso lineal de impulso tecnológico o en el que solo se confía en el mercado para impulsar la innovación: b) verla simplemente en términos de importantes avances ignorando el potencial de innovación incremental, c) ver a la innovación como un cambio único aislado y no como parte de un sistema amplio y, d) ver a la innovación como un producto o proceso únicamente, sin reconociendo la interrelación entre los dos. En la Tabla 17 podemos observar los problemas que surgen de ver parcialmente la innovación.

Tabla 17
Problemas de ver parcialmente la innovación

Si la innovación solo se ve como:	El resultado puede ser:
Fuerte capacidad de I + D	Tecnología que no cumple necesidades del usuario y puede que no sea aceptado
Falta en la Provincia de especialistas	Falta de participación de los demás, la falta de conocimientos clave y experimentar aportes de otros con perspectivas en la I + D
Comprender y satisfacer las necesidades del cliente.	Falta de progresión técnica, que lleva a la incapacidad de ganar ventaja competitiva
Avances en la frontera tecnológica	Producir productos o servicios que el mercado no quiere o diseñar procesos que nosatisfacer las necesidades del usuario y cuya implementación se resiste
La provincia solo de grandes empresas	Pequeñas empresas débiles con una dependencia de grandes clientes. Innovación disruptiva como aparentemente pequeños jugadores insignificantes se apoderan de nuevas oportunidades técnicas o de mercado

Nota: Adaptado *A Review of Innovation Models, Consequences of Partial Understanding of the Innovation Process* por Tidd (2006, p.4) Imperial College London. Proporciona una descripción general de las dificultades que surgen si adoptamos una visión parcial de la innovación.

En el trabajo de Damanpour y Gopalakrishnan (1998), los autores avanzan en el análisis de aquellos estudios que conciben a la innovación como un resultado (Aiken y Hage, 1971; Kimberly y Evanisko, 1981; Meyer and Goes, 1988) que relaciona el contexto, las condiciones estructurales y el proceso por las cuales las organizaciones innovan y; por el otro sobre aquellos que comprenden a la misma como un proceso descifrando como surge, se desarrolla y convierten en partes de las actividades de una organización. (Dean, 1987; Van de Ven y col., 1989), todos coinciden en que el fenómeno de innovación es complejo y tanto los que la analizan como un proceso o como un resultado coinciden desde los diferentes enfoques en la importancia del contexto. (Abrahamson, 1991; Damanpour, 1991; Meyer y Goes, 1988; Poole y Van de Ven, 1989.) En este sentido, se afirma que el medio ambiente es un impulsor importante en la innovación de la organización.

Al tratar sobre la adopción de innovación por parte de las organizaciones los autores referenciados sostienen que las innovaciones llegan de dos maneras a las organizaciones: a) pueden generarse o, b) puede adaptarse. En esta distinción las innovaciones que se generan son las que se hacen para el uso propio o para la venta de otras organizaciones, así la generación de innovación es un proceso que se traduce en resultado: un producto, un servicio, un programa o una tecnología. Si el resultado (producto, servicio, programa, tecnología) es adquirido por otra organización, la segunda organización (adquiriente) pasa a otro proceso y es de adopción de innovación. En este sentido, la organización generadora efectúa un proceso que implica

distintas etapas de generación de innovación de ideas, definición del proyecto, del diseño y del desarrollo del producto o servicio y marketing y comercialización.

Para la organización que adopta innovación el proceso de innovación incluye “la conciencia de la innovación, la formación de actitudes, evaluación, decisión de adopción, implementación de prueba e implementación sostenida” Damanpour y Gopalakrishnan (1998, p.3).

A partir de lo expuesto y de acuerdo con los distintos enfoques estamos en condiciones de asegurar que los resultados de la innovación en la empresa es producto del proceso de gestión de la innovación la que, aunque obtenga muy buenos resultados en el presente, nada garantiza como señala (Argyris y Schon, 1999) que la misma conducta sea válida en el futuro. Muchas veces las experiencias positivas del pasado se convierten en trampas que dificultan el aprendizaje cuando el entorno cambia.

Junto con el proceso de gestión de la innovación, la empresa debe aprender a cambiar su propia cultura, reflexionar estratégicamente sobre las condiciones ambientales en el mediano y largo plazo, así como en los factores de cambio del negocio, del mercado, tecnológicos y estrategias de competidores. Tal como expresa CIDEM:

La empresa innovadora es la que se preocupa por tener estructurado el proceso de innovación y lo gestiona de manera eficiente, mientras que, al mismo tiempo, ha establecido una serie de mecanismos de aprendizaje para redefinir este proceso de acuerdo con la estrategia. (2000, p.16)

Por otro lado, es posible encontrar en los autores que al referirse a la gestión de la innovación complementan sus enfoques con la creatividad, donde gobiernan estructuras y reglas formales orientadas a la exploración más que explotación como lo señala Dankbaar (2003). En este orden de ideas, Brown (1997) admite que la gestión de innovación requiere de creatividad, ideas, organización, I+D, lanzamiento de nuevos productos, portafolios, entre otros y que además se trata de tecnología, personas, cultura, comunicación, organización, procesos de negocios los que se basan en una gestión del conocimiento y tecnología.

Pavitt (2003) al analizar el proceso de innovación señala que al desagregar las múltiples actividades que tienen lugar en la empresa sobre innovaciones se observan tres subprocesos y van desde la producción de conocimiento; la transformación del conocimiento en productos, sistemas, procesos y servicios; y la adecuación a las necesidades y demandas del mercado. Asimismo, considera que los procesos implican, por un lado, como despliega la empresa su *Know how* frente a las oportunidades de un nuevo producto, proceso o servicio de acuerdo al avance técnico y por el otro; involucra procesos de aprendizaje. Además, admite que la innovación es intrínsecamente incierta y heterogénea, dado las características de las empresas

donde serán muy diferentes los procesos de innovación si se trata según su tamaño grandes o pequeñas. En este sentido entiende que:

Las innovaciones en grandes empresas involucran a un mayor número de personas en funciones más especializadas, cambiando responsabilidades a lo largo del tiempo. También es más probable que involucren reconocibles procedimientos, ya sean formales o informales. En las pequeñas empresas, por el contrario, las decisiones al reconocimiento de oportunidades, la asignación de recursos y la coordinación de las actividades funcionales es más probable que reflejen las competencias y el comportamiento de Dirigente de alto rango (Pavitt, 2003, pp.20, 21)

El análisis de este autor es interesante por la profundidad de su estudio ya que resume en un análisis variado y rico los diferentes estudios y conocimientos realizados sobre innovaciones actividades y procesos los que se detallan a continuación en la Tabla 18:

Tabla 18
Análisis y estudios sobre las innovaciones actividades y procesos

Nombre del estudio	Enfoque clave	Autor - fecha
La industria y el progreso técnico	Encuesta de empresas del Reino Unido para identificar por qué algunos fueron aparentemente más innovadores que otros en el mismo sector, tamaño rango, etc. Derivó una lista de gestión factores que comprendieron "técnicas progresividad"	Carter y Williams (1957)
Proyecto Hindsight HUELLAS	Revisiones históricas del gobierno de EE.UU Trabajo financiado dentro de la defensa industria. Los principales objetivos eran identificar fuentes de innovación exitosa y factores de gestión que influyen éxito	Isenson (1968)
Riqueza del conocimiento	Casos prácticos de empresas de éxito.	Langrish (1972)
Proyecto SAPPHO	Factores de éxito y fracaso en coincidencia pares de empresas, principalmente en productos químicos y instrumentos científicos	Rothwell y col. (1974)
Proyecto de innovación de Stanford	Estudios de caso de (principalmente producto) innovaciones, énfasis en el aprendizaje	Maidique y Zirger (1985)
Desempeño posterior a la innovación	Estudios de observación diez años después para mira cómo les había ido después de implementar innovación	Georghiou (1986)
Estudios de Minnesota	Estudios de casos detallados sobre un extenso período de 14 innovaciones. Derivado una "Hoja de ruta" del proceso de innovación los factores que lo influyen en varias etapas	Van de Ven y col. (1989)
Lilien y Yoon	Revisión de la literatura de los principales estudios de éxito / fracaso de la innovación	Lilien y Yoon (1989)
Proyecto NEWPROD	Encuesta a largo plazo de éxito y falla en el desarrollo de productos	Cooper (1994) Cooper y Kleinschmidt (1990); Cooper (1999)
Rothwell	25 años Revisión retrospectiva de estudios de y modelos de procesos de innovación	Rothwell (1992)
Ganar por diseño	Casos prácticos de diseño de productos y Innovación	Walsh (1992)

Nombre del estudio	Enfoque clave	Autor - fecha
Rejuvenecimiento del negocio maduro	Como arriba (estudios europeos)	Baden-Fuller y Stopford (1994) Baden-Fuller y Pitt (1996)
Innovación y creación de mercado	Cómo las empresas crean nuevas industrias y mercados a través de la innovación	Hamel y Prahalad (1994) (1996)
El MIT Innovación en modelos de negocio	Estudia 5 casos importantes a nivel industrial Cómo las empresas desarrollan negocios innovadores modelos 'para cambiar las reglas competitivas de una industria	Utterback (1994) Hamel (2000)
Marco de auditoría de innovación	Revisión de estudios para generar una auditoría de innovación	Chiesa et.al (2006)

Nota: Adaptado de “Los procesos de innovación. *Corporate innovation processes*” (pp.7,8) por Pavitt, 2003 de Tidd, Bessant and Pavitt (2001), Science and Technology Policy Research

Hidalgo (2011, p.106) considera que es necesario gestionar el proceso de innovación como si fuera una nueva disciplina e incorporar en la organización los objetivos específicos que logren incrementar la productividad del conocimiento; al referirse a la gestión de la innovación como proceso considera que:

(...) el factor innovador ha pasado a construir un vector estratégico que permite que la empresa mejore su posición competitiva, pues su ausencia produce una grave insuficiencia para generar nuevos productos y procesos. Es necesario, por tanto, gestionar los denominados procesos de innovación para que las organizaciones adquieran mayor capacidad de adaptación y, sobre todo, la posibilidad de anticiparse, incluso, provocar rupturas que las faculten para renovar sus ventajas competitivas en el momento oportuno.” Hidalgo (2011, p. 99)

Entiende que las funciones del proceso de innovación son diversos y “constituyen la fuerza motriz que impulsa a las empresas hacia objetivos a largo plazo” (2011.p.105). Que conduce a la renovación de las estructuras industriales a nivel sectorial y a que aparezcan otros sectores de actividad económica.

Dankbaar (1993) relaciona la gestión de la innovación con la gestión de la tecnología considerando que ambas expresiones se utilizan análogamente. La gestión de la tecnología advierte permite mantener y mejorar la posición competitiva de la empresa mediante la utilización de la tecnología.

Por consiguiente, hay un hilo muy estrecho entre los conceptos de gestión de la innovación, procesos de gestión, innovación tecnológica que contribuye a la estrategia competitiva de la empresa.

Por último y para finalizar con el análisis, se expone a continuación en la tabla 19 distintas definiciones sobre la gestión de innovación e innovación tecnológica además de las abordadas precedentemente que confirman las distintas visiones relativas a su significado, e

identifican en la definición de innovación distintos conceptos que involucran cuestiones relaciona a los productos, procesos, gestión tecnológica, gestión de proyectos, gestión de procesos de innovación entre otro.

Tabla 19
Distintas definiciones de gestión de la innovación

Autor	Concepto
Van De Ven (1986)	<p>La gestión de la innovación supone responder a cuatro cuestiones: La gestión de las personas y su orientación con la generación de ideas. La gestión de las ideas al objeto de que sean implementadas La gestión de las relaciones entre ideas, personas y de las transacciones asociadas. Creación de una estructura estratégicamente orientada a la innovación.</p>
Dankbaar (1993)	<p>La gestión de la tecnología comprende todas las actividades de gestión referentes a la identificación y obtención de tecnologías, la investigación, el desarrollo y la adaptación de las nuevas tecnologías en la empresa y también la explotación de las tecnologías para la producción de bienes y servicios. La gestión de la tecnología incluye las tecnologías de producto y de proceso, pero también las tecnologías utilizadas en las funciones de dirección.</p>
Chiesa et.al (1996)	<p>La gestión de la innovación requiere de la gestión de cuatro procesos clave: generación de conceptos, desarrollo de productos, innovación de procesos y adquisición de tecnología, soportados por los procesos facilitadores: despliegue de los recursos humanos y financieros, el uso apropiado de sistemas y herramientas, y el liderazgo y gestión de gestores.</p>
Brown (1997)	<p>La gestión de la innovación no hace referencia solo al cambio tecnológico. Se trata también, tanto como de la tecnología, de las personas, de la cultura, la comunicación y organización, así como de los procesos de negocio. La gestión de la innovación requiere de la gestión de tres ciclos: el ciclo primario de innovación (representando el proceso de generación de nuevas ideas de producto, desarrollo de productos y procesos, producción y marketing), del ciclo de aprendizaje (evaluación interna y externa, cuantificación y entendimiento), y del ciclo estratégico implicado en la definición de los objetivos y estrategias de la empresa a largo plazo. Todo ello apoyado por una gestión del conocimiento, la tecnología, recursos, herramientas y sistemas y, liderazgo y cultura.</p>
Escorsa y Valls (1997)	<p>La gestión de la innovación y la tecnología: La gestión de la innovación, incluye la gestión I+D, pero añadiéndole otros aspectos como el lanzamiento de nuevos productos o el estudio de las razones de su éxito o fracaso, que no figuran normalmente en el área de gestión de la I+D. La gestión de la tecnología, que intenta mantener y mejorar la posición competitiva de la empresa mediante la utilización de tecnología (Dankbaar, 1993) presenta muchos puntos de contacto con la gestión de la innovación. Muchas veces se habla de la gestión de la innovación y la tecnología, intentando reunir bajo una sola denominación todos los temas referentes a la optimización del uso de la tecnología de la empresa.</p>
Goffin and Pfeiffer (1999)	<p>La gestión de la innovación tecnológica requiere de la gestión de: la estrategia de la innovación, la gestión de la creatividad y las ideas, la gestión del portafolio, la gestión de proyectos y la gestión de personas.</p>
Dodgson (2000)	<p>La gestión de la innovación requiere de la gestión de I+ D, LNP, Producción y operaciones- Estrategia tecnológica. Colaboración tecnológica y comercialización.</p>
Hidalgo et al (2000)	<p>La gestión de la innovación tecnológica es el proceso orientado a organizar y dirigir los recursos disponibles, tanto humanos como técnicos y económicos con el objetivo de aumentar la creación de nuevos conocimientos, generar ideas que permitan obtener nuevos productos, procesos y servicios o mejorar los existentes, y transferir esas mismas ideas a las fases de fabricación y comercialización.</p>

Autor	Concepto
Durand (2003)	Los modelos conceptuales que describen el desarrollo y comercialización de nuevos productos son un elemento esencial de la gestión de la innovación.
Dankbaar (2003)	Existen dos enfoques opuestos en relación a la gestión de la innovación: Bajo el enfoque científico de Federick Taylor, la gestión de la innovación implica la aplicación del conocimiento al trabajo de los trabajadores del conocimiento. Bajo este enfoque se han definido modelos, donde se han estructurado procesos que ha su vez se han subdividido en fases orientados a resolver problemas específicos. Por otro lado, está el enfoque, en el que se entiende la gestión de la innovación como la creación de condiciones que remuevan la creatividad humana, a través de estructuras formales y reglas, incidiendo en la exploración más que en la explotación.
Yang et al (2003)	La Gestión Total de la Innovación (GTI) tiene en consideración para su gestión, las siguientes cinco dimensiones: innovación estratégica, innovación tecnológica, innovación en gestión, innovación institucional, e innovación en marketing.
Tidd et al (2005)	La gestión de la innovación es aprender para encontrar la mejor solución al problema de gestión del proceso de innovación (Búsqueda, selección, recursos, implementación), y hacerlo de la mejor forma posible de acuerdo con las circunstancias particulares en las que se encuentra la organización, ya que las soluciones son particulares para cada empresa.
Storey y Salaman (2005)	La gestión de la innovación significa la interrelación con aspectos claves tales como estrategia empresarial, conocimientos, capacidades y formas organizativas.
Goffin and Pfeiffer (2005)	La gestión de la innovación requiere de la gestión de cinco áreas: la idea, su priorización, la implementación de estas, todo ello con el soporte de una estrategia de innovación y una gestión de la organización y personas adecuadas.
Bassant and Tidd (2007)	La gestión de la innovación requiere de la gestión de un proceso estructurado en base a tres fases: generación de ideas, selección de buenas ideas e implantación de la idea seleccionada.

Fuente: Adaptado de Gestión de la innovación en la empresa Vasca. Distintas definiciones de gestión de la innovación, Igartúa (2009) pp. 53-55. Universidad de Valencia.

2.6.5. Gestión de la Innovación Tecnológica

Habiendo tratado los procesos y la gestión de la innovación, conceptualizamos la gestión de la innovación tecnológica como aquella que intenta mejorar la posición competitiva de la empresa mediante el uso de tecnología (Dankbaar, 1993) y, que comprende a todas las actividades de gestión referentes a la identificación y obtención de tecnologías, la investigación, el desarrollo y la adaptación de las nuevas tecnologías en la empresa y también la explotación de las tecnologías para la producción de bienes y servicios. En un sentido amplio, la gestión de la innovación tecnológica incluye estos aspectos y además aquellos que se refieren al lanzamiento comercial de los nuevos productos o servicios, estudios de mercado, mejoras en la gestión. Tanto la gestión de la innovación como la tecnología se deben considerar como un área nueva dentro de la gestión empresarial. (CIDEM, 2001, p.43)

Escorsa y Valls, (2008; 1997) señalan que la gestión de innovación tecnológica incluye I+D las que son importantes incluso en ausencia interna de ella. Éstas requieren de una

adecuada utilización de los recursos humanos y materiales necesarios para la generación de conocimiento y aplicar el conocimiento en nuevos productos y procesos para sacarlos al mercado. Se ocupa además de la vigilancia tecnológica cuya función es la de detectar nuevas tecnologías relevantes en el futuro. En este sentido al citar a Morin (1985) expresan que las funciones de la gestión tecnológica consisten en:

- ✓ Inventariar: significa identificar las tecnologías que dominan.
- ✓ Vigilar: es seguir la evolución de las tecnologías nuevas y vigilar la tecnología de los competidores.
- ✓ Evaluar: es determinar el potencial tecnológico propio, analizar estrategias.
- ✓ Enriquecer: es planificar proyectos de investigación- Comprar tecnología. Fomentar alianzas.
- ✓ Optimizar: utilizar los recursos de la mejor forma posible.
- ✓ Proteger: defender la propiedad industrial patentes, marcas, etc.

Por otro lado, la gestión de la tecnología si bien incluye las tecnologías de producto y de proceso, también incorpora las que son utilizadas en las funciones de dirección. Así en el campo de la innovación empresarial pueden considerarse a “la organización interna, la capacidad estratégica empresarial, el diseño y la calidad, modos de comercialización”, los que pueden ser “igual o más significativos que la innovación tecnológica en determinados sectores empresariales.” (CIDEM, 2001, p.22). En este sentido, Ortiz y Pedroza (2006, 66) explican que la innovación no depende solo de la tecnología, de hecho, al considerar el proceso innovador, admiten que hay innovaciones de otro tipo tal como: económicas, sociales, tecnológicas, organizativas, estratégicas, las que se llevan a cabo en distintas áreas de una empresa. Al referirse a innovación tecnológica consideran que es la innovación basada en la aplicación industrial de conocimientos científicos y tecnológicos. Por otro lado, Freeman (1982; 1994) distingue innovación de innovación tecnológica y define a la tecnología simplemente como el cuerpo de conocimientos relacionados con las técnicas. Sostiene además que la característica de las empresas innovadoras exitosas incluye I+D, capacidad de marketing, comprensión de las necesidades de clientes y la solidez de la gestión. En la dirección, relacionando la innovación tecnológica con el conocimiento Berry y Taggart, (1994) afirman que estaría relacionada con los avances de este.

Benavides (1998, p.3) al referirse a la tecnología indica que es “el sistema de conocimientos y de información derivado de la investigación, de la experimentación o de la experiencia y que, unido a los métodos de producción, comercialización y gestión que le son propios, permite crear una forma reproducible o generar nuevos o mejorados productos,

procesos o servicios.” Tecnología es crear competencias y se expresa en entidades tecnológicas que consisten en aparatos, procedimientos y habilidades (Van Wyk, 2004, como cita Ortiz y Pedrozza 2006).

Una definición ampliamente aceptada sobre gestión de la innovación tecnológica es la de Roberts (1996), quien señala que es la organización y dirección de los recursos humanos y económicos, con el fin de aumentar la creación conocimientos nuevos generación de ideas, técnicas que permitan lograr nuevos productos, procesos y servicios o mejorar los ya existentes, y la transferencia de esas mismas ideas a las fases de fabricación, distribución y uso. Entonces, podemos considerar que la gestión de la innovación tecnológica permite hacer un uso eficiente de la tecnología producida dentro de la empresa como también de la adquirida fuera de ella e incorporarla a nuevos productos y procesos. Este proceso contribuye a incrementar los conocimientos los cuales posibilitan una mejora de las capacidades de innovación en la empresa y a lograr ventajas competitivas, lo que le facilitará a la empresa anticiparse a las reacciones de tanto de los clientes como de sus competidores (Hidalgo, et.al; 2002).

Otros autores sostienen que las empresas deben explorar y explotar todas las tecnologías esenciales, incluso aunque esto signifique penetrar en mercados diferentes (Hamel y Prahalad, 1999). Debido a que la competitividad entre las empresas es cada vez más intensa y ello constata que “cada vez se basa más en la rápida utilización de la tecnología” (Escorsa y Valls, 2008, p.47), por lo cual debe estar presente en la estrategia global de la empresa. Los análisis de los autores citados señalan que existen dos maneras de configurar y delimitar la noción de la gestión de la tecnología:

✓ La visión *botton up*: en el proceso de *abajo arriba*, el deseo de mejorar la eficiencia promueve que se integren diversos métodos y tecnologías que antes se utilizaban por separado, como, por ejemplo: el control de calidad, JIT (*just in time*), sistemas de información. Esta integración requiere de una orientación estratégica común y una gestión conjunta.

✓ La visión *top down*: en el proceso de *arriba abajo* se trata de unir más estrechamente el esfuerzo de I+D con las necesidades a largo plazo de la empresa. La estrategia tecnológica debe estar acorde a la estrategia global de la empresa.

Rothwell (1994) considera que la tecnología es el medio por el cual las empresas pueden esforzarse para adaptarse al entorno difícil e incierto en un contexto donde la competencia que enfrentan las empresas es mayor en un escenario económico turbulento. Así también, señala que los ciclos son cada vez más cortos y el cambio tecnológico se mueve a tasas cada vez más rápidas. Esta complejidad obliga a las empresas a generar nuevas alianzas estratégicas, tener mayor velocidad, flexibilidad y eficiencia para dar respuesta a los cambios

en el mercado, este proceso lleva a las empresas a una adaptación mayor y a orientarse al trabajo en red.

2.6.6. Modelos de Innovación

Existen diferentes modelos sobre los procesos de innovación los que a efectos de esta tesis tomamos como base a los propuestos por Rothwell (1994) cuyos estudios son considerados por otros autores (Pavitt, 1989, 2003; Damanpour, 1998, Tidd, 2006; Lundvall, 1992, 2007; Ortiz y Pedrosa, 2006; Lam, 2010; Hidalgo 2011, 2013; Seclén, 2016,2019; entre otros).

Seclen (2016) señala que a medida que se producen avances en el entendimiento del proceso de innovación, surgen modelos cada vez más sofisticados que en algunos casos han dejado obsoletos a sus predecesores. Los modelos más aceptados, por su comprensión, descansan en los modelos lineales, interactivos, integradores y en red. (Rothwell 1994; Hobday 2005; Tidd y otros 2005) (Como cita Seclén 2016, p.20). Actualmente, señala este autor que la innovación abierta es la que mayor aceptación y uso tiene, a pesar de no ser considerado un modelo. A continuación, la Tabla 20 muestra la evolución de cada uno de ellos.

Tabla 20
Evolución de los modelos de innovación.

Generación	Año	Modelo de innovación	Descripción
Primera	1950-1960	Empuje de Tecnología	Proceso lineal. (importancia en el producto más que el proceso) Tracción y empuje tecnológico, I+D. Desarrollo tecnológico de las empresas al mercado.
Segunda	1960-1970	Tirón de demanda	Proceso lineal (I+D reactivo). “atracción del mercado” llamada también “atracción de la necesidad” Se produce crecimiento de la diversificación empresarial, concentración industrial economía de escala. Énfasis en la competencia, marketing, participación en el mercado
Tercera	1970-1980	Acoplamiento o interactivo	Interacción entre diferentes elementos y bucles de retroalimentación entre ellos: el modelo de acoplamiento Secuencia en las funciones y factores de ejecución del proyecto y corporativos.

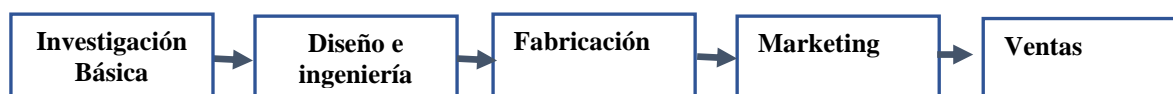
Generación	Año	Modelo de innovación	Descripción
Cuarta	1980-1990	Integrador y desarrollo secuencial	El modelo de integración y desarrollo secuencial que se retroalimenta dentro de la firma, con proveedores clave y con clientes activos, énfasis en vínculos y alianzas estratégicas entre grandes y pequeñas empresas. Ciclos de vida de productos más cortos. Integración y desarrollo secuencial.
Quinta	1990-2000	Redes e integración	Integración de sistemas y redes extensas, respuesta flexible y personalizada, innovación continua.
Sexta	2000 y actualidad	Innovación abierta	Innovación colaborativa y trayectoria múltiple

Fuente: Elaboración propia (2021) a partir de los modelos de Rothwell (1994), Chesbrough (2003), Tidd (2006), Seclén (2016).

Rothwell (1994) presenta cinco modelos diferenciados por generación y relacionados al proceso de innovación, los que poseen las siguientes características:

1. Primera generación: este proceso alcanza los años 50 y mediados de los 60, periodos en los que los mercados logran altas tasas de crecimiento económico a través de una rápida expansión industrial. Surgen las nuevas industrias tecnológicas y regeneración de éstas en los sectores ya existentes. Su desarrollo dio lugar a la rápida creación de empleo, prosperidad y un auge del consumidor lo que llevó a un rápido crecimiento de los productos con demanda durante años que a veces excedían la capacidad de producción (Freeman et al., 1992, como cita Rothwell 1994). Durante este periodo, se desarrolló políticas de gobierno en apoyo de I + D a medida de la oferta para crear nuevos productos y desarrollo de fabricación para satisfacer la demanda de éstos. La innovación de progresión lineal desarrolló tecnológicamente las empresas al mercado. El concepto de innovación de primera generación o impulso tecnológico más I+D dio como resultado “nuevos productos más exitosos.” Se prestó poca atención a la transformación o al proceso en sí mismo (Carter y Williams, 1957) o al papel del mercado en proceso. (Cook y Morrison, 1961). (Como cita Rothwell 1994). Se observa en Figura 20.

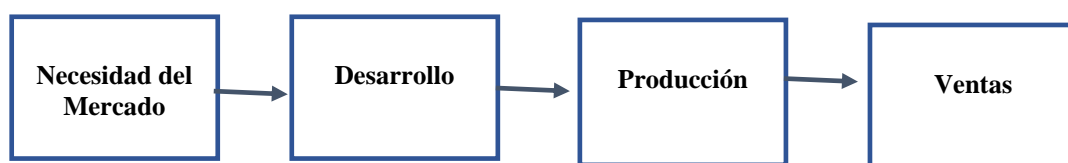
Figura 20
Primera generación: Empuje Tecnológico (Technology push)



Fuente: Rothwell (1994) "Towards the Fifth-generation Innovation Process", *International Marketing Review*, Vol. 11 Issue: 1, pp.7-31.

2. Segunda generación: se incluye a mediados de la década del 60 y principio de los 70, período en que aumenta la productividad de la fabricación. Se produce ante el crecimiento de las empresas la diversificación empresarial. Aumenta la concentración industrial y se produce la economía de escalas. Los productos se basan en las tecnologías existentes. Hay equilibrio entre oferta y demanda. Se intensifica la competencia, las inversiones en nuevos productos y cambio tecnológico. Surge el creciente énfasis en el marketing, las empresas puján por la mayor participación en el mercado. Cambio y énfasis del lado de la demanda, del mercado. Surge la segunda generación denominada "atracción del mercado" llamada también "atracción de la necesidad". En este modelo el mercado es fuente de ideas para I+D, tiene un rol reactivo en el proceso. Rothwell (1994, p.9) señala que uno de los principales inconvenientes de este modelo era "descuidar los programas de I+D a largo plazo y quedar atrapados en el incrementalismo tecnológico", corriendo riesgo de adaptarse a un mercado radical o cambios tecnológicos. Se presenta en Figura 21.

Figura 21
Segunda generación: Tirón de demanda (market pull)

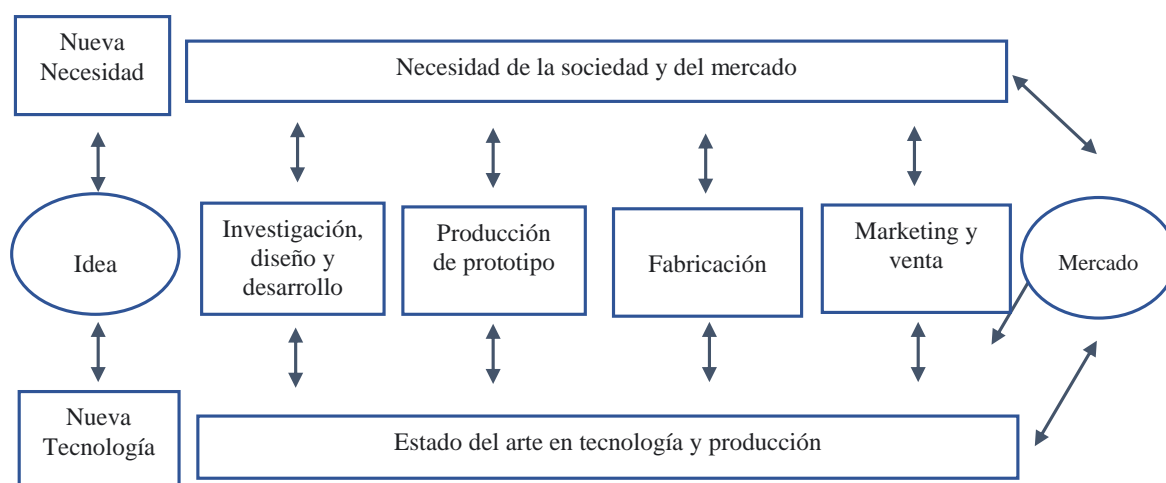


Fuente: Rothwell (1994) "Towards the Fifth-generation Innovation Process", *International Marketing Review*, Vol. 11 Issue: 1, pp.7-31.

3. Tercera generación: involucra principios de la década de 1970 - mediados de 1980. Período en el que el producen dos crisis petroleras marcado por una alta inflación y saturación de la demanda. La oferta supera a la demanda por el incremento del desempleo. Las empresas adoptan estrategias de consolidación con énfasis en la escala y beneficios de la experiencia. Enfoque estratégico en control y reducción de costos. Predominan los modelos de impulso tecnológicos y necesidades de los mercados. Esta generación interactiva o de "acoplamiento"

presenta las mejores prácticas y ciclos de retroalimentación. En el proceso de innovación, los factores claves se dan por “individuos clave” de alta calidad y habilidad; personas emprendedoras y con un fuerte compromiso personal con la innovación. Rotwell (1994 p. 9-11). La Figura 22 presenta el modelo.

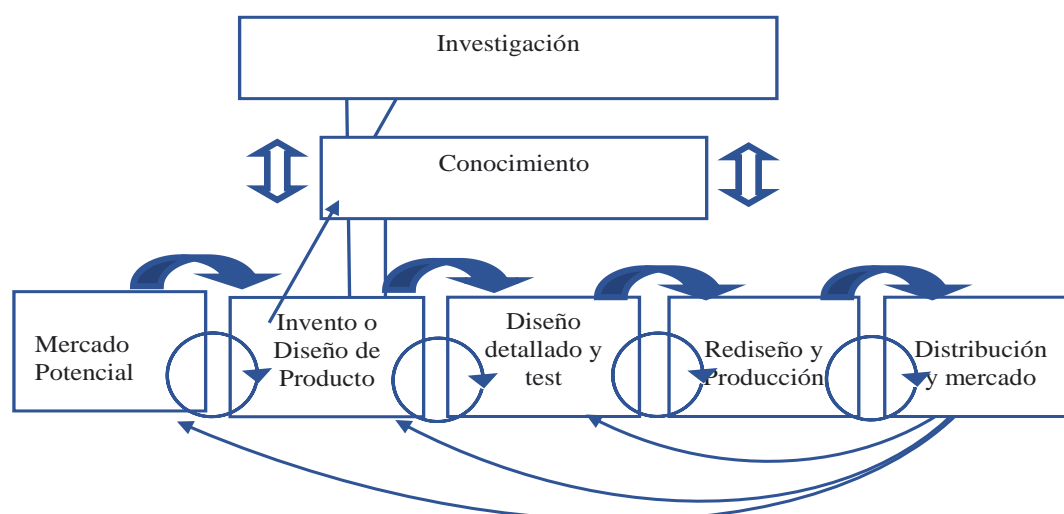
Figura 22
Tercera generación: Modelo de innovación de "Acoplamiento"



Fuente: Rothwell (1994) "Towards the Fifth-generation Innovation Process", *International Marketing Review*, Vol. 11 Issue: 1, pp.7-31

El modelo de acoplamiento tuvo desde sus inicios distintas representaciones, resultó ser la más aceptada la propuesta por Kline y Rosenberg (1986) la cual tiene cinco “enlaces en cadena” que son las vías que conectan las tres áreas de relevancia del proceso de innovación con la cadena central de dicho proceso (Como cita Seclen, 2016, p.1371). De esta manera se considera a la ciencia y tecnología en todas las fases. El modelo de acoplamiento incluye el empuje de la ciencia y tecnología (primera generación) y el tirón de la demanda (segunda generación). Se presenta en la Figura 23

Figura 23
Modelo "enlace en cadena"

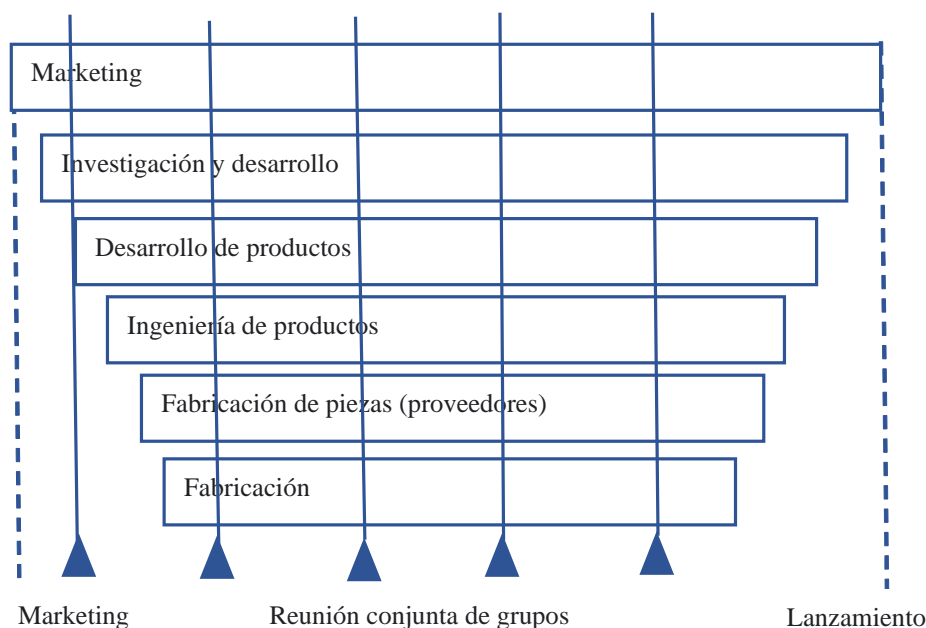


Nota: Adaptada de "Gestión de la innovación empresarial: conceptos, modelos y sistemas". Seclen (2019) modelo de Kline y Rosenberg (1986)

4. Cuarta generación: entre los años 80 y principios de los 90, se produce un período de recuperación económica concentrada en negocios y tecnologías centrales tal como manifiesta Peters y Waterman (1982). Importancia estratégica de la evolución de las tecnologías y énfasis en la estrategia tecnológica. Nuevos enfoques en las estrategias de fabricación, mayor número de alianzas estratégicas entre grandes empresas y también en pequeñas. Ciclos de vida de productos más cortos. Reconocimiento de las empresas a la producción eficiente y de calidad en las empresas orientales, basadas en el just time (JIT), procesos de integración departamental y desarrollo secuencial. Este enfoque es llamado "rugby" para el desarrollo de nuevos productos (Imai et al., 1985, como cita Rotwell, 1994, p.12). Las empresas tratan de dominar este proceso según se presenta en la Figura 24.

Figura 24**Cuarta generación: Integrador y desarrollo secuencial**

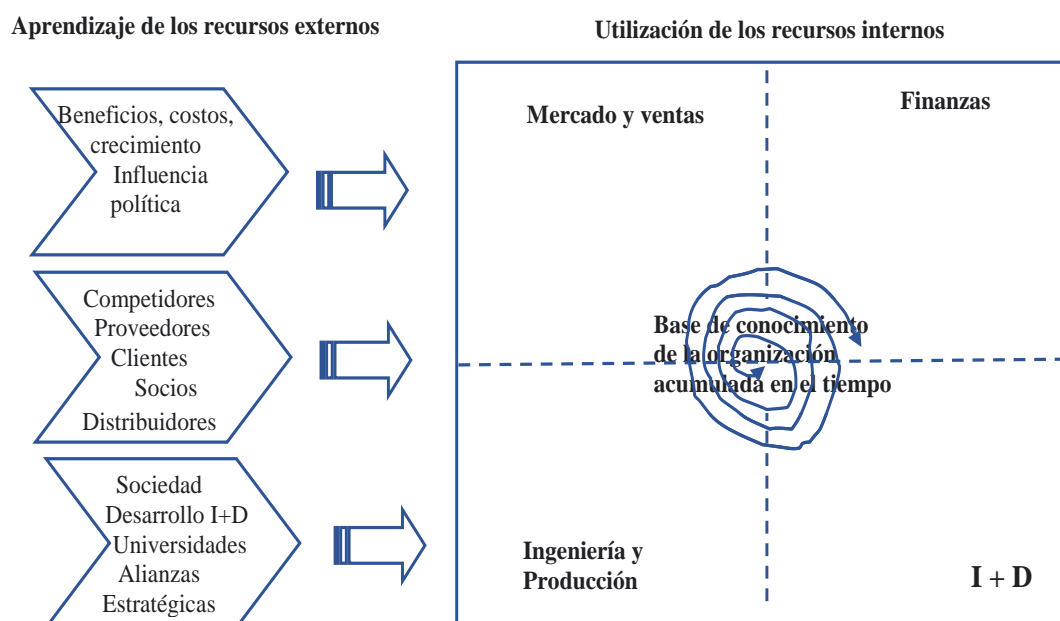
Proceso de desarrollo de nuevos productos



Nota: Rothwell (1994). *Towards the Fifth? generation Innovation Process*, *International Marketing Review*, Vol. 11 Issue: 1 pp.7-31.

5. Quinta generación: en esta generación predominan las tendencias estratégicas de la velocidad de desarrollo que se dio al finalizar la década de los 80 y principios de los 90, hay continuidad en el compromiso con la estrategia: tecnológica, de redes comerciales, se observa esfuerzo en la fabricación y en productos que integran estrategias de diseño, de fabricación, de productos, enfoque en la calidad y rendimiento, flexibilidad, velocidad y adaptabilidad organizacional. Además, en las empresas se incluye la estrategia corporativa y cuidado del medio ambiente, la competitividad despierta al “innovador rápido”, sobre todo en las áreas en que la tasa de cambio tecnológico es alta y los ciclos de producto cada vez más cortos. Hay una aceleración en la tasa de desarrollo de productos que se traduce en una competencia central e importante. Ser rápido y oportuno puede ser más ventajoso que ser primero. Hay relación entre tiempo y costo, en la medida que el tiempo se acorta los costos de desarrollo aumentan; el tiempo de innovación se puede reducir aumentando el costo de innovación. Pagar el costo de la aceleración puede valer la pena si el proyecto ofrece valor a los clientes. (Gupta y Wileman, 1990, p. 12 como cita Rotwell 1994).

Figura 25
Quinta generación: modelo en redes



Fuente: Adaptado del modelo Rothwell (1994) "Towards the Fifth-generation Innovation Process", *International Marketing Review*, Vol. 11 Issue: 1, pp.7-31 y de "Gestión de la innovación empresarial: conceptos, modelos y sistemas". Seclen (2019)

Es en la década de 1990 cuando el proceso de innovación se percibe como un proceso en red o de aprendizaje (Rothwell, 1994).

Seclen (2016) señala que más allá de los aportes que ofrecen los modelos diseñados por Rothwell, se pueden identificar algunas debilidades en ellos expresando que los modelos se enfocan a productos sin considerar el sector de los servicios y otros tipos innovadores tal como: procesos, marketing y comercialización. Además, que estos modelos se refieren exclusivamente a modelos de tipo radical y tecnológico que omiten las innovaciones incrementales que son las más habituales en las PyMEs, las que operan en procesos más informales dado que no cuentan generalmente con áreas de I+D. Además, señala la omisión de etapa de pre innovación donde se generan las ideas y la etapa de post innovación que posibilita continuar con la generación de las ideas para que el producto sea adaptado a las necesidades del mercado.

Finalizando con el desarrollo de los modelos innovadores surge el de innovación abierta, el cual ha sido descripto oportunamente en tipos de innovación, enfoque que tiene amplia aceptación dado que el proceso innovador puede aprovechar ideas, los talentos, las tecnologías y los recursos que se encuentran al exterior de las empresas (Chesbrough 2003).

Con la innovación abierta la innovación se convierte en un proceso altamente interdisciplinario e interactivo el que las alianzas entre las organizaciones y las personas son indispensables.

Cabe señalar que todos los modelos pueden coexistir en un ecosistema de innovación aun cuando exista un paradigma dominante, ello dependerá del tamaño de la empresa, el sector de actividad y de la naturaleza de la innovación donde actúan diferentes actores internos y externos. (Seclen,2016).

La gestión exitosa del proceso innovador es hacerlo de manera consciente, dependerá de la habilidad y atributos de los empresarios, al respecto Peters y Waterman (1982, pp.13, 4) señalan que las empresas que son excelentes e innovadoras se caracterizan por conservar la simplicidad en un mundo complejo, por la persistencia, insistir en la calidad óptima, pensar en el cliente, escuchar a los trabajadores, entre otras, distinguiendo ocho atributos:

2. Predisposición para la acción: es actuar rápidamente y tomar decisiones ágiles.
3. Acercamiento al cliente: escuchar atentamente al cliente encontrando un método.
4. Autonomía y espíritu empresarial: crear una red interna para lograr innovadores en diferentes niveles de la organización. Aceptar cometer errores.
5. Productividad por el personal: los trabajadores son una fuente principal de calidad y productividad. Respeto por el individuo y son fuentes de ideas.
6. Movilización alrededor de un valor clave: recorrer la empresa y evaluar los factores tales como calidad, servicio, valor.
7. Dedicarse a lo que saben hacer: lo que saben para lograr los mejores resultados.
8. Empresa simple y poco personal: trabajar en estructuras, sistemas básicos y simples.
9. Flexibilidad y rigor simultáneos: autonomía en los equipos de trabajo, manejo de la centralización y descentralización. Mantener la centralización en los valores fundamentales de la empresa.

Es decir, “el éxito se basa en la habilidad para aprender y repetir comportamientos innovadores. Así pues, no existe un modelo único de innovación que sigan las empresas o de un enfoque generalizable ya que las empresas son heterogéneas entre sí.” (Seclen 2016, p.24)

2.7. Competitividad y Estrategia

2.7.1. Ventaja Competitiva

La mayoría de los autores (Croma Canós, 2011; Damanpour, 1991; Pavitt, 2003; Escorsa y Valls, 2005; Fresco, 2005; Hidalgo, 2013, Levy, 2012, 2020; Seclen, 2016, Tidd, 2006; entre otros) coinciden que la innovación impulsa en la empresa una ventaja competitiva.

Las innovaciones que aportan estas ventajas son las que se anticipan a las necesidades del mercado y en las que la información ejerce un rol importante en el proceso de innovación y mejora tal como lo señala Porter (2017).

Cuando nos referimos a ventaja competitiva, estrategia y competitividad en la empresa, Porter es el autor pionero más reconocido e influyente que en la década de los ochenta realizó una importante contribución al presentar el modelo de las cinco fuerzas competitivas. Al referirse a la competitividad señala que la misma depende de “la capacidad de la industria para innovar y mejorar” (2017, p. 231) y que las empresas que logran ventajas lo hacen a través de un proceso muy localizado; los valores, la cultura, las estructuras económicas, las instituciones e historia que contribuyen al éxito competitivo. Para este autor:

Las empresas logran ventaja competitiva mediante actos de innovación. Enfocan la innovación en su sentido más amplio, que comprende tanto nuevas tecnologías como nuevos modos de hacer las cosas. Encuentran una nueva forma de competir o mejores medios para competir al modo antiguo. La innovación puede manifestarse en el diseño de un nuevo producto, en un nuevo proceso de producción, en un nuevo método comercial, en un nuevo modo de llevar a cabo la formación y capacitación del personal. (2017, p. 241)

Reflexiona además que algunas innovaciones crean una ventaja porque perciben las oportunidades del mercado “totalmente nueva o sirven a un sector de mercado del que otros han hecho caso omiso. Cuando los competidores responden con lentitud, tal innovación proporciona ventaja competitiva”, para ello cada empresa posee un modo fundamental de operar que se relaciona con la estrategia particular. Una empresa pudo obtener a lo largo de los años una ventaja conseguida por su relación con clientes, proveedores, nuevas tecnologías, canales de distribución, entre otros pero si mantiene su posición estancada “tarde o temprano los rivales más dinámicos encontrarán un modo de innovar y mejorar o crear un modo de hacer las cosas mejor” (Porter, 2017, p.243) por lo tanto, como señala la OCDE (2005, p.39) “Las empresas innovan para defender su posición actual con los competidores, así como para obtener nuevas ventajas competitivas.”

Otros, al mirar en perspectiva como expresa Levy (2012, p.209) van a “aprovechar las oportunidades que se están gestando afuera”, por ello, para lograr ventajas competitivas la empresa debe ser flexibles, donde la mayor efectividad se apoya en una variable trascendente que es la velocidad de reacción (Fresco, 2005), cobra significado el concepto de “veloflexibilidad” como condición indiscutida ya que “Para competir a tiempo, está forzada a enfrentar las condiciones críticas de velocidad, innovación, análisis y precaución en un nivel que hasta hace pocos años ni se suponía posible.”(Levy 2012, p.40). En efecto, (Kotter, 2015) opina que las organizaciones en la actualidad tienen grandes dificultades para sostener el ritmo

de cambio acelerado, mantener la competitividad y crecer con rentabilidad en medio de este estremecimiento y turbulencia creciente. Del mismo modo, Levy (2012) al referirse al cambio brusco y discontinuo del entorno señala que la empresa debe encarar desafíos, los que surgen desde cambios tecnológicos o cambios en el mercado, entonces se hace necesario un estilo abierto y flexible. Igualmente, Fresco (2005, p.156) manifiesta que este cambio “tiene su lugar de cultivo en organizaciones innovadoras viables al cambio”, es tan importante que como afirma Levy (2012, p.208) “no puede ser enfrentado con las herramientas tradicionales.”, en vista de ello las organizaciones deben aplicar como señala Kotter (2015) nuevas herramientas de gestión para encontrar una ventaja competitiva.

Por esto, cuando una empresa logra una ventaja de estas características a través de la innovación debe mantenerla y como sugiere Porter (2007) mediante la mejora continua porque las ventajas pueden imitarse. Para mantener la ventaja hay dos requisitos: 1) tener un enfoque estratégico y 2) crear ventajas sostenibles, esto significa dejar atrás ventajas competitivas que son obsoletas y crear nuevas lo que significa cambio que está estrechamente relacionado con la ventaja competitiva y la innovación.

Para Levy:

[...] la o las ventajas competitivas dependen de la o las habilidades distintivas para innovar. Las habilidades distintivas están en la mente de los clientes, pero son generadas desde la mente colectiva de la empresa por la articulación de una o más habilidades distintivas.³³ (2012, p.57)

El objetivo básico de toda empresa es lograr una continuidad exitosa, para lograrlo necesita “ofrecer algo diferencial” que el mercado valore en forma adecuada y sostenible. La innovación como aporta Ordoñez (2013, p.128) puede aportar ese “algo diferencial”: se trata de una “transformación que persigue concebir e implantar nuevas reglas de juego competitivo en un sector determinado.”. El aporte más efectivo que otorga la innovación es la creación de diferencias competitivas. Esas diferencias son las que permiten que una empresa pueda dar un salto cualitativo a mercados regionales o a un mercado global.

Para muchas empresas una oportunidad o una amenaza implica “enfrentar cambios radicales valiéndose de las estructuras, los procesos y los métodos que funcionaron bien en el pasado. Pero, las viejas formas de establecer y ejecutar las nuevas estrategias están fallando” (Kotter, 2015, pp.15, 17)

³³ Una habilidad distintiva para Levy (2012, p. 57) es alguna competencia diferencial que dispone la empresa en el manejo de sus recursos comparada con el resto de sus competidores.

Por lo expuesto podemos señalar que hay una gran diferencia entre las empresas estáticas y las empresas innovadoras, la tabla 21 señala algunas de ellas:

Tabla 21
Empresas Estáticas vs. Innovadoras

Factores	Empresas Estáticas	Empresas Innovadoras
Estructura	Rígidas	Flexible
Clima	Suspiciosa	Confianza
Uso del Poder	Control a la gente	Potenciar personas
Toma de decisión	Normativa	Participativa
Comunicación	Descendente	Multidireccional
Corolario	No viables al cambio	Viables al cambio

Nota: Adaptado de “El proceso de cambio y transformación de las organizaciones.” Fresco (2005): Las organizaciones frente al cambio (p.156). IRM Consulting Grup.

Cualquier empresa que no replantee su direccionamiento cada pocos años o realice ajustes ante contextos complejos para poner en marcha los cambios operativos necesarios se yuxtapone al riesgo. Todavía algunas de las jerarquías y procesos administrativos tradicionales sirven. “Para lo que no sirven adecuadamente es para identificar los peligros o las oportunidades más importantes con suficiente anticipación, formular estrategias innovadoras con suficiente agilidad y, en particular ejecutar dichas iniciativas con suficiente rapidez”. (Kotter, 2015, p.18)

De este modo, como describen Gopalakrishnan y Damanpour (1997) los estudiosos de la innovación asumen que la omnipresencia de la innovación en la organización contribuye a la eficacia y competitividad organizativa. Hoy la innovación es concebida como una necesidad imperante para las empresas ya que las organizaciones están inmersas en constantes cambios en las reglas de juego, en las tecnologías y en la conformación sociocultural. Las organizaciones actuales están inmersas en una era de demanda de innovación. (Sabbagj y Mackinlay, 2018)

Prahalad y Hamer (2016, 162) proponen que las ventajas competitivas se respaldan a través de las competencias esenciales - *core competence*-, es decir con el conocimiento colectivo sobre la coordinación de las diversas competencias empresariales, señalando que: “Las competencias esenciales crean sistemas únicos e integrados” y proporcionan “una ventaja sistémica que los competidores no pueden copiar.” Implica “el modo de coordinar las diferentes competencias y habilidades de producción y la integración de múltiples corrientes tecnológicas” (2016, p.168). Además, incluye la organización del trabajo y la generación de valor. La competencia esencial para los autores es “la comunicación, la implicación y un profundo compromiso de trabajar más allá de los límites de organizacionales” (2016, p.168) implica a las personas, las funciones, los departamentos.

La ventaja que obtiene una empresa surge de las actividades específicas que realiza de forma más eficiente que los competidores. Por lo que las ventajas o desventajas dependen del “resultado de todas las actividades de una empresa, no de algunas.” (Porter, 2016, 123)

2.7.2. Estrategia

La incorporación de la estrategia como una variable en la innovación fue incorporada hacia fines de los años setenta, comienzo de los ochenta según explica Escorsa y Valls (2008). En la gestión empresarial, la estrategia ocupa un lugar fundamental.

Hax y Majluf, (1997) al considerar las distintas concepciones de la estrategia y revisar trabajos sobre la misma señalan que uno de los conceptos más antiguos y clásicos establece que es: “un modo de dar forma a las metas y los objetivos a largo plazo de las organizaciones, definiendo los principales programas de acción necesarios para alcanzar dichos objetivos y desplegando los recursos necesarios.” (Chandel,1962)³⁴, otro es el que se define desde el campo competitivo de la empresa, en la que éstas determinan sobre qué negocios se desarrolla o pretende desarrollar. De este modo la estrategia se convierte en una fuerza básica que involucra el crecimiento, la diversificación y el retiro de un negocio. (Learned, Christensen, Andrews y Guth, 1965) (Como cita Hax y Majluf, 1997, pp.25-34).

Puede también definirse a la estrategia desde la respuesta que se busca para lograr una ventaja competitiva frente a las oportunidades y amenazas externas, desde esta mirada se trata de alcanzar una ventaja competitiva a largo plazo sobre los competidores claves de la empresa y en los negocios que participa. La estrategia tiene un papel activo orientada a satisfacer las exigencias de un entorno cambiante siendo su máximo referente Porter (1990).

Por otro lado, la estrategia puede percibirse como una de las maneras de definir tareas de gestión con perspectivas corporativas, de negocios y funcionales. Esos tres niveles de mirar la estrategia fueron reconocidos por numerosos autores. (Andrews, Homewood, Irwin, 1980; Ansoff 1965; Vancil y Lorange, 1975, Stainter y Miner, 1977, Hax y Majluf, 1984). Así también puede considerarse como un modelo de decisiones coherentes, unificador e integrador donde se permite la creación de planes que garantizan el cumplimiento de los objetivos básicos de toda la empresa cuyo defensor clave es Mintzberg (1976). Este autor también la define como un patrón, “coherencia de conducta en el tiempo.” (Mintzberg et.al, 2008, p.23).

³⁴ Chendler (1990) señala además respecto de la estrategia que además de ser la determinación de los objetivos a largo plazo es también la elección de las acciones y la asignación de los recursos necesarios para conseguirlos.

Como propósito estratégico es una expresión acuñada por Hamel y Prahalad (1989) que prevé una posición del liderazgo y criterios que utilizará la organización para su progreso, por lo que comprende el proceso activo de la gestión y que traslada la estrategia a todo el nivel corporativo de la empresa. Además, consideran que la estrategia es un medio para desarrollar las competencias centrales, donde los conocimientos de producción y tecnología se consolidan en toda la empresa. Las competencias centrales se desarrollan a nivel corporativo y definen la base de la estrategia competitiva en toda la firma. Hamel y Prahalad (1989)

Por otro lado, puede ser considerada como un medio para invertir en recursos tangibles e intangibles para desarrollar capacidades que garantizan una ventaja sostenible. Se basa principalmente en el punto de vista de la empresa basada en recursos. La ventaja competitiva es impulsada por el desarrollo de los recursos y capacidades de la empresa (Peteraf, 1993; Barney 1991, Wernelfelt 1991)

Porter (2016, pp.122,123) además de considerar que es una ventaja competitiva, señala que esta estrategia es esencial para un rendimiento superior de la empresa ya que solo se puede superar a los rivales cuando se es capaz de lograr una diferencia que pueda mantener y debe lograr valor a los clientes o bien crear un valor comparable a menor costo o ambas cosas, en este sentido expresa Levy (2019, p. 28) que la estrategia en una empresa “es crear valor económico, sostenible y sustentable en el marco de un riesgo aceptable. Crear valor sustentable implica también crear valor social, ambiental, público y emocional.” Por lo tanto, la estrategia lo que otorga a una empresa es “la creación de una posición única y valiosa que involucra un conjunto diferente de actividades” donde “La esencia del posicionamiento estratégico es elegir actividades que sean diferente de la de los rivales.” (Porter, 2016, p.132).

Escorsa y Valls (2008, p.55) al relacionar la estrategia con la innovación tecnológica reconocen que el concepto era analizado por separado, actualmente es distinguida como un elemento clave en la visión de largo plazo. Al citar a Ader (1983) plantean que “La estrategia consiste en la elección, tras el análisis de la competencia y del entorno futuro de las áreas donde actuará la empresa y la determinación de la intensidad y naturaleza de esa actuación.” Estos autores agregan que la estrategia está ligada a los objetivos, el entorno, la competencia, los planes de acción y la asignación de recursos.

En estos últimos años, los estudios recientes sobre estrategia, ventajas competitivas e innovación de los autores Cham Kim y Mauborgne, (2015) nos trae una mirada diferente a las tradicionales. Estos autores señalan que las empresas tienen algo más que competir consideran que las nuevas oportunidades de crecimiento y rentabilidad no se da dentro de la competencia sino fuera de ella. Es decir, en actividades que no existen, mercados inexplorados, creación de

demanda, y la oportunidad de un crecimiento altamente rentable, donde aún no se han establecieron reglas de juego. En este sentido, estiman que el rendimiento en una empresa no se da por la empresa o el sector sino por los “movimientos estratégicos” considerados como: “el conjunto de decisiones y actuaciones gerenciales implicadas en la creación de una oferta de negocio importante creadora de mercado.” (2015, p.30).

De acuerdo a lo señalado la competencia no sería una referencia sino una lógica estratégica diferente que denominada innovación en valor:

La innovación en valor pone el mismo énfasis en la innovación como en el valor. El valor sin innovación suele quedarse en el plano de la creación gradual de valor, algo que mejora el valor, pero no es suficiente para sobresalir del mercado. Por otra parte, la innovación sin valor puede estar impulsada por la tecnología o ser los primeros en llegar al mercado. (Cham Kim y Mauborgne, 2015, p.39)

La innovación en valor constituye a juicio de estos autores una nueva forma de pensar y ejecutar la estrategia evadiendo la competencia y se produce cuando las empresas alinean la innovación con la utilidad, el precio, los costos y el personal, por lo tanto, lo que hace es abarcar el sistema integral de las actividades de la empresa y cuestionar los dogmas aceptados de la estrategia basada en la competencia. El alineamiento de la empresa es un factor clave porque da sostenibilidad a la estrategia. Establecen un punto de coincidencia con Porter (2016) y Hamel y Prahalad (1989). Asimismo, conciben dos visiones de la estrategia: 1) de carácter estructuralista y 2) de carácter reconstruccionista. La primera da lugar a un pensamiento estratégico basado en la competencia que busca ventaja mediante la evaluación sobre lo que hace la empresa mejor que otras. Esta forma de concebir la estrategia estima que hay sectores de actividad que son más atractivos que otros y la empresa decide si entra o no en ellos. En la segunda, la visión reconstruccionista, las estructuras del mercado no son un límite, la demanda adicional está en el mercado sin aprovechar, la atención es desde la oferta a la demanda y se focaliza en la innovación en valor. En este sentido, las compañías que innovan en valor alcanzan “un salto en valor al crear nueva riqueza en lugar de enriquecerse a costa de los competidores en sentido tradicional.” (Cham Kim y Mauborgne, 2015, pp. 272-274)

2.7.3. Modelos Estratégicos

A lo largo de los años el estudio de la estrategia empresarial consolidó diferentes modelos estratégicos entre los cuales citamos algunos de los más importantes. Entre ellos Ansoff (1965) quien describe que la estrategia empresarial es “el lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto - mercado tal que definan la esencial naturaleza de los negocios en los que está la organización y los negocios que la organización

planea para el futuro.” (Como cita Hermida, Serra y Kartika, 1992, p.192). Para Ansoff la esencia se encuentra en los productos que deben fabricarse y los mercados al que se destinan según se presenta en la Tabla 22. En su análisis introduce diferentes conceptos relacionados a competitividad, sinergia, puntos fuertes y débiles, oportunidades, amenazas. También tipifica las estrategias empresariales como: a) ser la primera en el mercado, b) ser la empresa seguidora con rápida reacción para imitar a la empresa líder y c) ser eficiente en costes cuando se alcanzan importantes economías de escala.

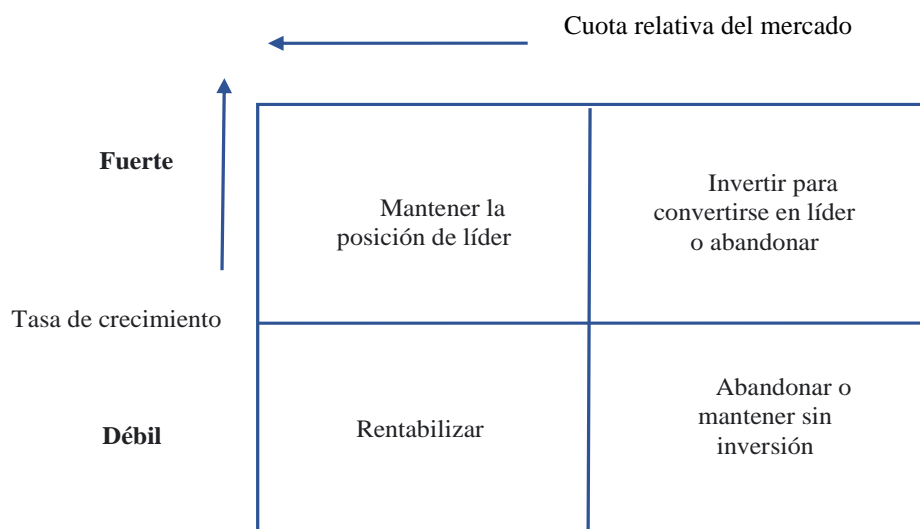
Tabla 22
Matriz de Ansoff Producto- Mercado

MERCADO \ PRODUCTO	ACTUAL	NUEVO
	ACTUAL	PENETRACIÓN EN EL MERCADO
NUEVO	EXPANSION DE MERCADO	DIVERSIFICACION

Nota:: Adaptado de Hermida Serra y Kastica, 1992 Administración y Estrategia p. 192, Matriz de análisis del ámbito Producto- Mecado de Ansoff . Ed. Machi.

Otra mirada para facilitar la gestión estratégica de la empresa es la que presenta la consultora Boston Consulting Group (BCG) quienes presentan la matriz de crecimiento – cuota del mercado en una cartera de distintos productos o negocios. El crecimiento es un indicador de la situación del según se muestra en la figura 26.

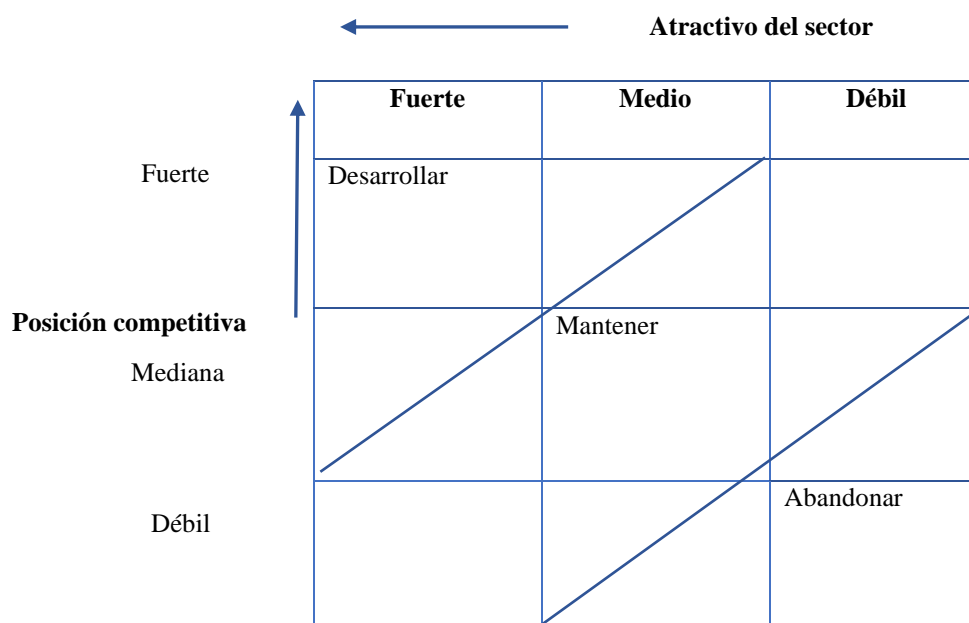
Figura 26
Matriz de crecimiento- cuota del mercado (BCG)



Nota: Adaptado de Tecnología e innovación en la empresa, Escorsa y Valls, 2008, Estrategia empresarial y tecnológica, p. 56. Alfaomega.

A medida que sucedieron los años se fueron identificando otras matrices tales como las de la consultora McKinsey la que se desarrollan teniendo en cuenta el atractivo del sector industrial y la posición competitiva de la empresa según cita Hax y Majluf (2007). En uno de sus ejes se encuentra por un lado el atractivo del sector que incluye los factores sobre la cual la empresa no tiene control tal como: capacidad de los mercados, crecimiento, estructura competitiva, barreras de entradas, disponibilidad de mano de obra, regulaciones legales, entre otras. En el otro eje se encuentra la posición competitiva de la empresa que resume factores internos tal como la cuota del mercado, los costos, la calidad de mano de obra, el servicio pos venta, la investigación y el desarrollo, los recursos financieros, la imagen, la calidad entre otros elementos que toma en cuenta, como se muestra en la Figura 27.

Figura 27
Matriz de la posición estratégica McKinsey



Nota: Adaptado de Tecnología e innovación en la empresa, Escorsa y Valls, 2008, Estrategia empresarial y tecnológica, p. 57. Alfaomega.

Como podemos observar las matrices están asociadas a las estrategias empresarias, las que son importantes para tomar decisiones y obtener ventajas competitivas, la innovación las facilita la cual requiere de presupuestos, recursos, personas, horas de trabajo y que además de asumir riesgos exige tomar decisiones estratégicas y operativas (Sabbagj y Mackinlay, 2018) Ambas, son esenciales para un desempeño superior, sin embargo, funcionan de diferente manera. (Porter 1991)

La estrategia de la empresa tiene por objeto generar ventajas competitivas duraderas, es decir difíciles de imitar por los competidores actuales y potenciales. Su misión es posicionar³⁵ a la empresa en el mercado para responder a los consumidores de forma superior

³⁵ El posicionamiento de la empresa en el mercado según Hax y Majluff, (1997) analiza factores claves. El primero, de carácter externo e incontrolable por la empresa, dirigido a conocer el atractivo del sector en el que se compete y el comportamiento de las compañías rivales. El segundo, interno controlado por la empresa y determina la ventaja comparativa de la empresa en el negocio a través del examen de su cadena de valor del negocio (Hax y Majluff, 1997)

Para Porter (2016) el posicionamiento requiere de un conjunto de actividades hechas a medida, siempre es una función del lado de la oferta ya que no siempre es del lado de la demanda, o sea del cliente. El posicionamiento estratégico se da por tres fuentes distintas: a) el posicionamiento basado en la variedad, es cuando una empresa puede producir mejor determinados productos o servicios usando diferentes grupos de actividades, b) posicionamiento basado en necesidades, significa satisfacer la mayoría o todas las necesidades de un grupo de clientes en particular y, c) posicionamiento basado en el acceso esto es segmentar clientes cuyas necesidades son

a la que lo hacen sus rivales. En todo este proceso, la actuación de la dirección es crítica, pues a ella le corresponde determinar los negocios que desarrollará y cómo se competirá en los mercados, además de organizar el conjunto de actividades de manera tal que se maximice el valor de la empresa en el mercado en que opera.

A continuación, y para concluir con este análisis se presentan tres modelos propuestos por Porter (2008), Levy (2020) y Peters (1998) que se ajustan en el análisis de la estrategia competitiva de los sectores y permiten mejorar la posición competitiva de la empresa innovadora.

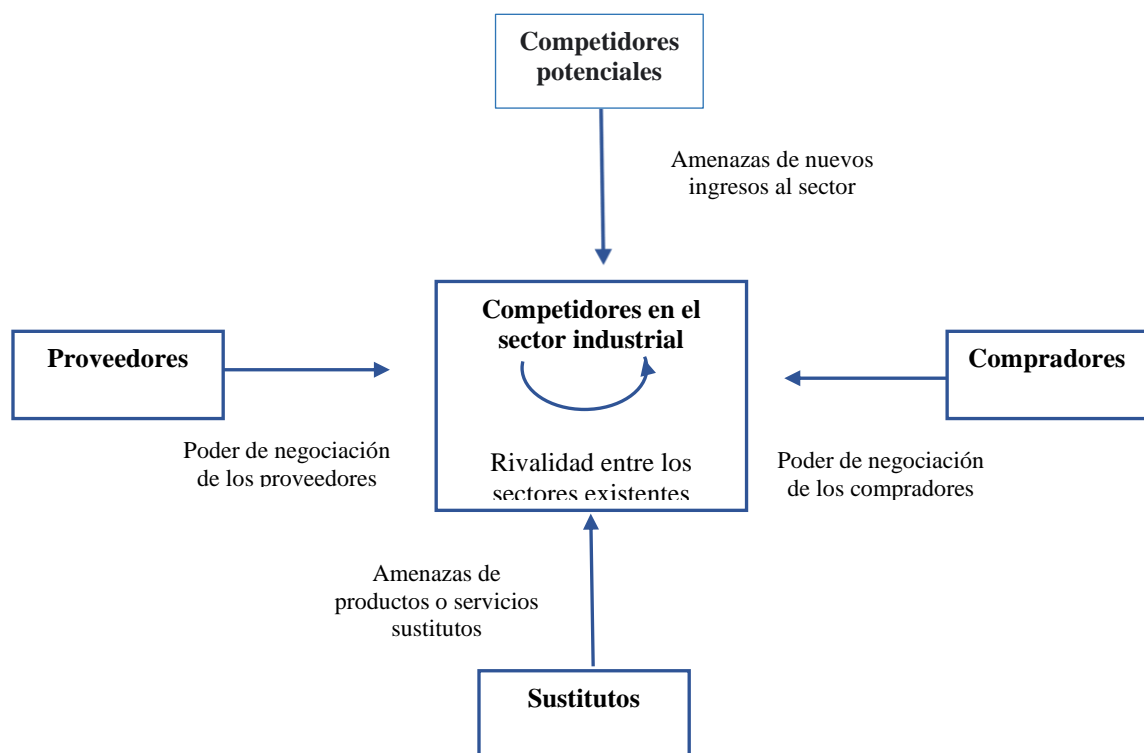
2.7.3.1. Modelo de Porter

Para Porter (2008) son cinco las fuerzas competitivas que moldean la estrategia. Lo que hace es examinar de qué manera una empresa puede competir más eficazmente y fortalecer su posición en el mercado para lo que el autor considera que toda estrategia se da dentro de un contexto en el que hay reglas de juego definidas y que rigen el comportamiento competitivo. Su análisis se fundamenta en la estructura de la industria y de los competidores. “La empresa tratará de encontrar una posición en el sector industrial donde puede defenderse mejor en contra de esas fuerzas o influir en ellas para sacarles provecho” (Porter 2008, p.19). Al poder ubicarla delimita si la empresa se encuentra por arriba o por debajo del promedio del sector.

En cualquier sector industrial en que se produzca un producto o servicio están englobados por cinco fuerzas competitivas: la entrada de nuevos competidores, las amenazas de los sustitutos, el poder de negociación de los competidores, el poder de negociación de los proveedores y la rivalidad entre los competidores (Porter, 1991) que se presentan en la figura 28. Estas cinco fuerzas delimitan los precios, los costos y capacidad de inversión, factores básicos en la industria.

similares a otros clientes. El acceso puede depender de la ubicación geográfica, del número de clientes o de otro parámetro para llegar a los clientes de mejor manera y requiere un conjunto distinto de actividades de la empresa.

Figura 28
Las cinco fuerzas competitivas que determinan la utilidad del sector industrial



Nota: Adaptado de Ventajas competitivas (1991) El análisis de los sectores industriales, p.23, Ed. Rei.

La rivalidad entre los competidores se encuentra en la escena central de las cinco fuerzas, entre los numerosos factores se destacan: el crecimiento de la industria, el porcentaje de costos fijos sobre el valor agregado total del negocio, la diferenciación del producto y la concentración, el equilibrio de los competidores. Las barreras de salidas del sector, capacidad ociosa, gran número de competidores, entre otros, forman parte de algunas de las condiciones de la rivalidad.

La amenaza de ingreso al sector está definida por las barreras de entrada, la reacción esperada de las empresas que allí compiten y el crecimiento del sector. Incluye además las economías de escala, la diferenciación del producto y la necesidad de requerimiento del capital, la experiencia, costos de cambio, canales de distribución, patentes, acceso a la última tecnología, a la materia prima, el proteccionismo gubernamental. La tasa de crecimiento del sector es un factor esencial para para evaluar la resistencia a nuevos competidores. Las barreras de ingreso son fundamentales para poder explicar un nivel sostenido de fuerte rentabilidad y una estrategia que genera fuertes barreras de ingreso produce beneficios a largo plazo.

La amenaza de productos sustitutos, se refiere a las empresas que producen sustitutos que pueden reemplazar a los productos o servicios de la industria o bien presentar una alternativa para satisfacer la demanda, su presencia fija un techo para la rentabilidad de la industria. Deben considerarse los costos de cambio entre los productos actuales y los sustitutos, el precio entre los productos originales y los sustitutos, la propensión del consumidor a sustituir.

El poder de negociación de proveedores y compradores, determina cómo se distribuye la rentabilidad del sector en el análisis del poder de los proveedores: el número de proveedores y compradores, disponibilidad de sustitutos para los productos de los proveedores y compradores, diferenciación o costos de cambio de los proveedores y compradores, amenazas de integración hacia adelante y hacia atrás, contribución de los proveedores a la calidad o servicio de los productos de la industria, costo total de la industria contribuido por los proveedores y compradores, importancia del sector industrial para beneficio de los proveedores, rentabilidad de los compradores.

Porter (1991) acentúa en la significación de la estrategia, condición que es entendida como una elección deliberada de un conjunto de actividades diversas que ofrecen los competidores, o bien, de las diferentes maneras de llevar a cabo las actividades. Una estrategia competitiva ofrece a la empresa una base fundamental e impulsa una ventaja competitiva sostenida el largo plazo. Hay dos tipos básicos de ventaja competitivas que puede poseer una empresa: 1) Costos bajos y, 2) Diferenciación. La ventaja del costo y diferenciación surgen de la estructura del sector industrial. Son los resultados de la capacidad de una empresa de lidiar con las cinco fuerzas competitivas mejor que sus rivales. Se presenta en Figura 29.

Los dos tipos básicos de ventaja competitiva combinados con las actividades que realiza la empresa para alcanzarlas, lleva a "tres estrategias genéricas" (Porter 2008, p. 52) para lograr un mejor desempeño que los contrincantes en una industria: 1. Liderazgo global en costos, 2. Diferenciación y, 3. Enfoque o concentración.

La estrategia de enfoque tiene dos variantes; enfoque de costos y enfoque de diferenciación.

Figura 29
Estrategias para obtener ventajas competitivas

	Baio costo	Diferenciación
Todo el Mercado	Liderazgo en costos	Diferenciación
Algún Segmento	Enfoque o concentración en costos. en diferenciación	

Nota: Adaptado de Porter (1991), Ventajas competitivas de Estrategias competitivas, p.29. Ed. Rei.

La estrategia de liderazgo en costos y de diferenciación buscan la ventaja competitiva en un amplio rango de segmentos industriales, mientras que las estrategias de enfoque tratan de lograr la ventaja de costos (enfoque de costos) o diferenciación (enfoque de diferenciación) (Porter 1991, p.29; 1982, p.60)

El concepto de estrategias genéricas se basa en que la ventaja competitiva está dentro de cualquier estrategia y el logro de las ventajas competitivas requiere que una empresa haga una elección sobre cual estrategia utilizará para obtenerla.

2.7.3.2. Modelo de Levy. PENTA

En el modelo PENTA Levy (2020) presenta el abordaje sistémico de la estrategia y la innovación empresarial a través de 5 engranajes que interactúan mediante la estrategia que se traduce en acción y en la que operan procesos que atraviesan las áreas organizacionales. Entendiendo que las organizaciones son “sistemas vivientes” y de “procesamiento de significados” (Levy 2020, p.15).

El modelo permite ver a la empresa como un “Sistema Psico Socio Técnico Complejo³⁶”, el que en un abordaje sistémico desde la apreciación de la situación, la formulación de estrategia, la ejecución de estas y un ajuste continuo a través de la innovación y de la reinención, crean valor económico sostenibles, sustentables y asumen riesgo. Se trata según el autor de un proceso de incrementalismo cognitivo.³⁷

³⁶ Se denominan como tales a los sistemas los sistemas humanos que emplean técnicas, habilidades y pericias, orientados a lograr finalidades y objetivos, en entornos de alta turbulencia, saltos bruscos y discontinuidades, compitiendo contra otros SPSTCs que persiguen finalidades y objetivos opuestos (von Bertalanffy, 1950; Emery y Trist, 1960; Bandura, 1986; Alonso,1990; Prigogine, 1996; Sanders, 1998; Schelling, 1960; Ropohl, 1999; Levy, 2007 y 2010; Osman, 2010) (Tasl como cita Levy 2000, p.16)

³⁷ Levy (2020) llama a este proceso “*Changeengineering*TM” o Ingeniería Sistémica del Cambio Radical.

Este modelo se sostiene en el principio de cognición social y de la inteligencia colectiva, donde la información que fluye en la organización pertenece a todos y es lo que permite la organización y alineación rápida ante los cambios en el entorno cada vez más complejos³⁸. En este sentido la relación entre los integrantes de la organización y comunicación contribuyen al modelo que presenta. En este sentido Señala que:

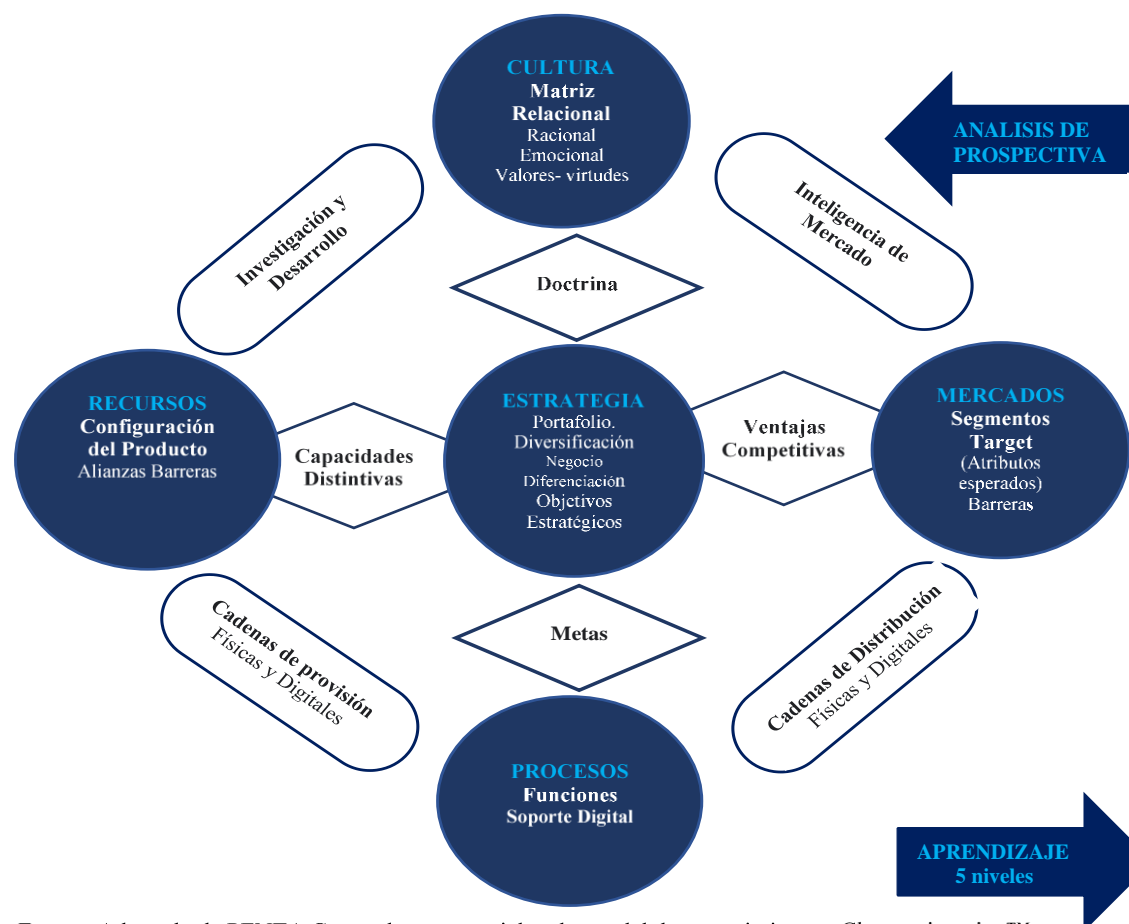
La relación entre la gente y su interacción comunicacional es la única vía hacia la inteligencia del sistema. La relación organizacional sistémica, interactiva y recursiva es la que absorbe información para transformarla en significado -información que nadie hubiera previsto que alguna vez fuera necesario conocer, diseminar y compartir- expandiendo la capacidad de Estrategia, de Cognición y de Poder para lograr el círculo virtuoso de la Dinámica empresarial. (Levy 2020, p.17)

El proceso converge cuando la empresa define sistémica y sistemáticamente sobre las iniciativas de innovación a nivel estratégico, establece estableciendo objetivos y cómo lograrlos mediante una cultura innovadora y estratégica, inspiradora de innovaciones tácticas y operacionales.

El núcleo central del modelo PENTA es la Dinámica Estratégica - Operacional y como señalamos articula los cinco pilares que Levy denomina “engranajes claves” tales como son: la Estrategia, la Cultura, los Recursos, los Procesos y los Mercados. Es la hoja de ruta para promover y alentar la innovación en todo el nivel de la empresa. Estos cinco engranajes se encuentran presente en todas las empresas y se conectan con ocho ligas, además del análisis de prospectiva y aprendizaje según se presenta en la Figura 30.

³⁸ La Complejidad es considerada desde se entiende desde la concurrencia de diferentes aspectos tal como: Volatilidad, incertidumbre, convergencia, ambigüedad, significación, acoplamiento, fricción, urgencia, incognoscibilidad, nihilismo, exponencialidad. (Levy 2019, 2020)

Figura 30
Modelo PENTA



Fuente: Adaptado de PENTA Comando empresarial en la era del desconocimiento. Changeengineering™ Dinámica Organizacional Cognitiva, Levy, 2020. PENTA, El modelo de Dinámica Estratégica-Operacional, p.28. Ed Atlantic Internacional University AIU. Libro digital ebook PDF Cadenas de Distribución Físicas y Digitales

Para el autor hay diferentes PENTA en las empresas entre ellos: el “PENTA Subyacente” es el que opera en la organización, aunque nadie lo sepa, a veces desconocido, borroso u oculto pero que consciente o inconscientemente se encuentra vigente. Otro es el “PENTA Revelado” que surge de la interpretación que tienen los miembros de la organización sobre cómo creen que es. Por otro lado, se encuentra el “PENTA Intervenido” que es lo que se pretende o quiere cambiar y finalmente está el “PENTA Deseado” que es el que se piensa para el futuro.

Entre los cinco engranajes de interacción permanente tenemos:

1. La Estrategia: son los objetivos buscados por la empresa para crear valor sostenible y sustentable en el portafolio de negocios, en la diferenciación o la estrategia competitiva en cada uno de los negocios, los recursos asignados, el análisis de inversiones e identificación de

las aspiraciones estratégicas a través de las fortalezas, las debilidades, amenazas y oportunidades (AFODAR), para lograr las mismas y las “imprescindibles iniciativas de innovación, para hacer lo mejor todavía mejor, para lograr resultados”, “innovación estratégica para liderar el futuro” (Levy 2012, p.62)

2. La Cultura: que surge de las creencias, los valores, los hábitos, estilos y clima en la organización que se relacionan con la Matriz Relacional Racional-Emocional en la que se tratan de crear una “visión comprendida, compartida y comprometida. Aquí “El CEO -*Chief Executive Officer*- asume la bandera de hacer del respeto irrestricto por el ser humano un valor central de la cultura de su organización” (Levy 2012, p. 63)

3. Recursos: son las personas, los recursos tangibles (financieros, infraestructura, productivos) e intangibles de la organización (información, prestigio, marca, capacidad de maniobra, organicidad, entre otros). En este sentido debe considerarse que la innovación de la empresa potencie cada uno de estos recursos para potenciar productos y servicios. En este punto el análisis PENTA debe considerar las alianzas estratégicas.

4. Los Procesos: son los procesos horizontales ligados a las funciones verticales, se integran los diseños organizacionales, los sistemas de información y comunicación (TIC), donde las innovaciones que se implementarán se consideran proyectos los cuales se gestionan a través de la Dirección de Proyectos (*Project Management, Project Management Institute*) que aseguran su ejecución. Se complementa con el engranaje de la estrategia y la cultura.

5. El Mercado: se relaciona con el posicionamiento de marca, imagen, ventajas competitivas en la estructura mental de la demanda, atractivo de los nuevos mercados, tendencias y necesidades nuevas. Además, incluye el ambiente externo, la tasa de crecimiento, la toma en cuenta las barreras de entrada y de salida, el poder de negociación de proveedores y de clientes, de los distribuidores la tecnología y cultural, la sinergia y el riesgo.

En este modelo el autor relaciona los cinco engranajes con los elementos que ligan al mismo, señalando que la liga del “Núcleo Estratégico” se da por dos palancas: a) la de capacidades distintivas y b) las de ventajas competitivas. En la formulación de la estrategia unas de ellas, capacidades distintivas de la empresa, surge de la asignación eficiente de los recursos de la organización y la otra, las ventajas competitivas emergen del posicionamiento de la marca de la empresa en el mercado. Entonces, el eje de la formulación está comprendida por las Estrategia, los Recursos y los Mercados.

En el eje vertical se encuentran la Estrategia, la Cultura y los Procesos que representan la implementación Es en esta etapa trascendente la Dirección por Objetivos, Dirección por Volitivos y Dirección por Normativos.

El engranaje de la cultura puede tener características endógenas o exógenas en las que las innovaciones si son internas se pueden orientar hacia acciones de invención y si son externas se dirigen a descubrir necesidades o bien inventar satisfactores. La empresa debe lograr orientarse hacia la optimización de Recursos apoyada por la liga de la Investigación y Desarrollo y en la fidelización de los mercados apoyada por liga de la Inteligencia de los Mercados. Tanto uno y otros se relacionan con todo tipo de innovación y transformación en la empresa.

En la investigación y en el desarrollo debe incorporarse internamente la “*Open Innovation*” o “Innovación Abierta³⁹” y en la Inteligencia de Mercados, la investigación de la demanda a nivel cliente, el análisis de objetivos, los recursos de la competencia frontal, lateral y sustitutos. Además del ingreso de nuevos competidores en los segmentos target o adyacentes por los nuevos competidores. (frontales, laterales o sustitutos.)

Del engranaje de la Cultura nace la Doctrina, las conductas aceptadas o no que impactan en la Estrategia. En la cultura el PENTA consolida su propósito en la creación de un “Valor económico, social, ambiental, público, emocional y ético” (Levy 2020, p. 312) siendo un limitante en la estrategia.

De la Estrategia surgen las metas⁴⁰ desde donde se diseñan los procesos. En el engranaje de los procesos se diferencian los que su creador denomina “macro procesos” tales como: la gestión de las Cadenas de Provisión y las Cadenas de Distribución tanto físicas como digitales ambas consideran por un lado los requerimientos del mercado y por el otro el empleo de recursos para su adaptación y optimización.

El PENTA es un modelo dinámico, integral que se articula en cada uno de sus engranajes y ligas que llevan a la competitividad empresarial a través de un proceso sistémico en la Dinámica Estratégica-Operacional en la que convergen las Ventajas Competitivas y las Capacidades Distintivas.

Por otro lado, es imposible pensar en la innovación para mejorar la competitividad sin el proceso serio del trabajo en equipo (Levy 2012). La organización debe “re-generarse”, asumir el desafío de tratar de saber todo cuanto sea posible acerca de sí mismos y del entorno. Depende además si tanto a nivel individual como grupal, poseen la habilidad en la lógica de aprendizaje de: 1. Aprender, 2. Aprender a aprender, 3. Aprender a desaprender, 4. Aprender a

³⁹ Oportunamente nos referimos a la innovación abierta. En este sentido Levy (2020) considera apropiado todo tipo de investigación, desarrollo innovador de otras organizaciones, startups de empresas que son fuente de adquisición de empresas, alianzas, entre otras.

⁴⁰ Estas metas deben ser “específicas, medibles, logrables, realistas y controlables” (Levy 2020, p.32)

reaprender y 5. Aprender nuevas formas de aprender. (Levy 2020, p.81). La motivación individual y la destreza es importante ventaja competitiva como asimismo desde el liderazgo que aprovecha y amplía las fuerzas para promover innovaciones y mejoras como también lo señala Porter (1991).

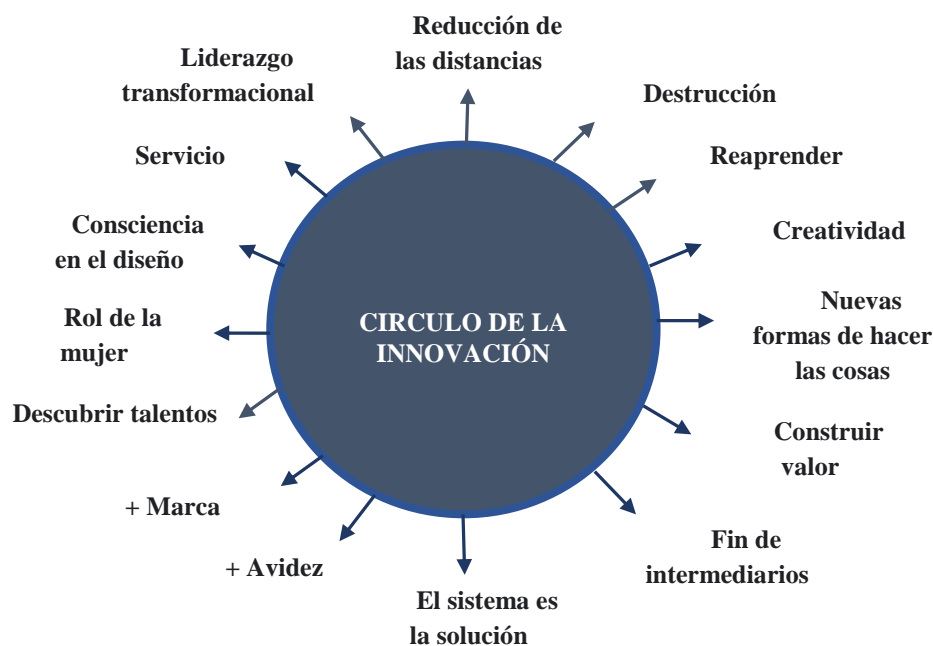
2.7.3.3. Modelo de Tom Peters

Peters (1998) al presentar el círculo de la innovación indica que nos encontramos en medio de uno de los cambios más profundos desde la Revolución industrial y sostiene que la única ventaja competitiva permanente surge de ganar con la innovación a la competencia, siendo el mejor pasaporte para mejorar las ventas en la empresa. Asimismo, considera que la riqueza proviene de la innovación y no de la optimización, es decir “la riqueza no se genera perfeccionando lo conocido sino captando imperfectamente lo desconocido” (Peters, 1998, p.54)

El círculo de la innovación se integra por quince escalas diferentes, cada una de ellas recorre un camino para modelar la estrategia de la empresa o al menos tenerla en cuenta en la innovación según se presenta en la Figura 31.

Figura 31

Círculo de la innovación



Fuente: Adaptado de El círculo de la innovación, Tom Peters, 1998, La respuesta es innovación (...), p.17, Colección revista Negocios, Ed. Atlántida S.A. Buenos Aires.

El círculo se inicia en el escalón de la distancia, las actividades en una empresa pueden llevarse a cabo en cualquier lugar del mundo que sea mediada a través de las comunicaciones -pantalla o teléfono- como expresa Peters (1998). La extinción o muerte de la distancia como lo denomina el autor da origen a la verdadera competencia. Afirma que hay un abismo del cambio en el mundo de los negocios e indica que “El incrementalismo es el peor enemigo de la innovación.” (1998, p.50). Muchas veces las empresas tratan de hacer las cosas mejor cada día, sin embargo, no dedican tiempo a la reinversión.

El segundo escalón se relaciona con la capacidad de destrucción, una mirada coincidente a la de Shumpeter (1911), significa para la empresa la capacidad de hacer o crear cosas nuevas. Las empresas logran éxito si manejan “la diversidad disponible” y se adaptan con rapidez al mundo cambiante, generan sinergia no como propiedad de la empresa sino con crecimiento orgánico, creando mercados para promover nuevos productos y servicios. El autor concibe que “Resulta más fácil matar una organización que cambiarla.” por lo que la tarea de la destrucción es preferible a que sea la competencia la que destruya la organización. Es conveniente incorporar nuevos talentos para crear nuevos emprendimientos, atreverse a generar desperdicio una y otra vez de las pruebas que se necesiten para crear algo nuevo o diferente y considerar la descentralización como “el arma más poderosa en el arsenal de la innovación” (Peters, 1998, pp.69 - 97)

El tercer escalón se relaciona con aprender a olvidar como actividad clave de la empresa. El problema no se trata de introducir nuevos pensamientos sino de sacarse las viejas ideas de la cabeza y olvidar. Por lo que señala que “Los ganadores tendrán que aprender (cada vez más) ese arte” (Peters, 1998, p. 106) para lograr el éxito y toma algunos indicadores de Silicon Valley entre ellos: 1) la tolerancia al fracaso, como un punto fuerte, 2) tolerar la traición, 3) buscar riesgos, 4) reinventar, 5) entusiasmo frente al cambio, 6) promoción por mérito. Apertura hacia inmigrantes y mujeres., 7) obsesión con el producto, 8) colaboración, 9) variedad y 10) cualquiera puede juzgar. Además, manifiesta que una competencia central para ganar en innovación es crear una cultura de producción de prototipos, creación rápida y el libre intercambio de ideas. En este sentido para llevar adelante la innovación no tiene que ver con inversión de dinero sino ideas y aceptar errores y fracasos.

El cuarto escalón se relaciona a que cada integrante ocupe un lugar en la empresa. Cada puesto es una empresa lo que es más que *empowerment*. Se basa en claves fundamentales de confianza y de respeto que el líder manifiesta a los seguidores, trabajo de equipo, arquitectos y creativos de la administración, uso de alta tecnología y redes ya que cuanto “más alta sea la tecnología más importante será el contacto” y la confianza., además de “respetar el poder, la

potencia de la individualidad podrá llegar a ser el desafío número uno en los años futuros ... en ésta, la era de la creatividad.”, de la innovación. (Peters, 1998, pp.167, p.171). Cada área de trabajo se convierte en un proyecto.

El quinto escalón aparece con las nuevas formas de hacer las cosas, los puestos de trabajo se encuentran en nuevos espacios de la economía emergente, hay un nuevo orden que afecta a todos donde los hombres o mujeres lideran sin autoridad y trabajan sobre el desarrollo propio de su marca, asumiendo responsabilidades en un espacio donde ya no existe el trabajo de por vida.

El eslabón sexto se refiere a crear valor el cual se refiere a convertir las unidades de staff en fuentes de valor agregado, como un centro de acumulación del capital intelectual. En cada lugar de trabajo se desarrollan y ejecutan proyectos proporcionando un significativo valor agregado⁴¹.

El séptimo eslabón tiene que ver con los intermediarios, las tareas que se realizan son de más alto nivel de calidad, velocidad e imaginación con especialistas dedicados a tareas específicas. Surge la organización en red sin intermediarios, con relación transparente hacia el cliente y el resto de los miembros de la organización, “las organizaciones tal como la hemos conocido hace siglos, están desapareciendo.”, “Los edificios se están viniendo abajo. Las fronteras desaparecen.” (Peters, 1998, p 257). Se promueven las alianzas estratégicas, lazos interempresariales.

El octavo eslabón, se refiere a la importancia de los sistemas los cuales transforman la empresa. En este sentido considera que “La organización etérea/ la organización sin cuerpo físico/la organización sin intermediarios/ la organización transparente exige muy buenos sistemas.” (así como calidad conversacional un factor determinante ya el aprendizaje se produce a través de la informal “transmisión de la palabra” o denomina “comunidades prácticas” (Peters, 1998 pp. 297 - 311)

El noveno escalón es de la Avidéz en el que Peters (1998, 322-356) señala que los ciclos de los productos se acortaron y se adoptan prácticas de respuestas rápidas. “Estamos frente a una explosión de nuevos competidores (...) de nuevos productos. Y todos de buena calidad. Los clientes se están volviendo más y más conscientes de su valor”, ante la creciente homogenización de productos la tendencia es romper con innovación, por lo que hay que generar oleadas de avidéz y ser único, satisfacer, cumplir con requisitos, exceder las

⁴¹ Tom Peters señala que deben considerarse en este eslabón las 5 “p”: esto es: proyectización, profesionalización, provocación, participación y performance.

expectativas, evitando los commodities e impulsar y conducir a los clientes hacia lugares que ellos nunca imaginaron llegar.

El décimo escalón es el de la marca donde cada vez es más importante dado la velocidad con la que los competidores incorporan innovación, no alcanza con la diferenciación del producto o servicio por lo que hay que imponer marca, crear una personalidad diferenciada y fortalecer la imagen en un mundo multimediativo, multicanal, multisensorial y digital, buscando experiencias sensoriales memorables con el cliente.

El décimo primer escalón, se refiere a descubrir y buscar nuevos talentos, transgredir y contratar en base a actitudes con nuevas habilidades, potenciar inteligencias múltiples. Para el autor la innovación en la empresa se basa renovar los talentos, la diversidad para lograr creatividad, combinar edades generacionales, culturas y disciplinas.

El escalón décimo segundo se refiere a la importancia del rol de la mujer quien tiene una importante influencia en el consumo comercial, en el manejo de conexiones, en la facilidad de trabajar en red, en la flexibilidad, en el bajo nivel de estructuras jerárquicas, en la independencia financiera, entre otros, lo que posibilita la reinención de la empresa.

El décimo tercer escalón, se refiere al diseño, las empresas se diferencian no solo por precio y calidad, sino que por el diseño. Por lo que incluir el diseño como oportunidad en la estrategia empresarial y en los objetivos empresarios es una ventaja diferencial.

El décimo cuarto escalón se basa en el servicio, considerado como la nueva era, cuya mayor innovación es su excelencia para ello es importante la coherencia, proporcionar momentos mágicos a los clientes, experiencias, sorpresas, emociones.

Por último, el décimo quinto escalón tiene que ver con el trabajo del líder, presente en cada uno de los escalones y que se involucra con pasión, compromiso, habilidad para “tratar con la gente”, (Peters, 1998, p.510) trabajar con la verdad y que a veces acepta el descontrol para crear proyectos y trabajar en equipo, capaz de generar transformación.

Para finalizar, se puede observar que cada uno de los modelos presentados responden a una década diferente, el modelo de Porter(1991) introducido en los ochenta contempla la empresa en la arena de disputa de los mercados donde deben contemplarse las cinco fuerzas competitivas para diseñar las ventajas estratégicas y competitivas; el modelo de Levy (2020) cuya primer presentación fue en la década de los ochenta tiene la característica que durante los sucesivos años hasta la fecha se fue reinventando el PENTA de acuerdo con los cambios del contexto (Levy, A., 1981, 1983, 1985, 2000, 2003, 2007, 2010, 2013, 2015 , 2016, 2017, 2018 2019 , 2020) y en la consideración de los mercados, los aspectos internos a la empresa y en la relación de cada uno de los engranajes que lo constituyen (Cultura, Estrategia, Procesos,

Recursos, Mercados) pero lo que hace potente a este diseño es que su autor es un conocedor de la empresa de típica en Argentina, aplicado no solo en nuestro país sino también en empresas latinoamericanas y en otros países en el mundo. Por otro lado, Peters (1998) presenta el modelo de los quince eslabones a través del círculo de la innovación en la década de los noventa el cual se adecúa a la empresa desde una mirada interna para competir en el mercado más exigente. Todos coinciden en el que la innovación es diferenciación.

CAPITULO 3
METODOLOGIA. PERSPECTIVA METODÓLOGICA.
UNIDAD DE ANÁLISIS. MUESTRA.
INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE
DATOS

Capítulo 3. Metodología

Este capítulo 3 aborda los aspectos metodológicos de esta investigación que consideramos más adecuada para el objeto de estudio que es la cultura de la gestión de innovación tecnológica en las PyMEs en la ciudad de Río Gallegos.

3.1. Perspectiva Metodológica. Consideraciones Generales.

En esta investigación el camino para conseguir el fin (Marradi, Archeti y Piovani, 2007) se sustenta en un enfoque metodológico cualitativo según los objetivos e hipótesis definidos que se indican en la Tabla 23.

Tabla 23

Objetivos- Hipótesis de la investigación

Objetivo General	Objetivos Específicos	Hipótesis
O.G Indagar sobre las características distintivas de los empresarios de las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) de la ciudad de Río Gallegos en el período 2015-2019 con cultura en la gestión de la innovación tecnológica.	O1. Identificar las pequeñas y medianas empresa (PyMEs) competitivas de Río Gallegos que posean elementos relacionados a la cultura de la gestión de innovación tecnológica, visión y crecimiento empresarial.	Las PyMEs que poseen una cultura de gestión en innovación tecnológica desarrollan una dinámica estratégica empresarial que facilita su crecimiento, competitividad y sostenibilidad incluso en contextos complejos a través de la gestión del cambio.
	O2. Distinguir los procesos que realizan los empresarios en innovación tecnológica para reconocer las herramientas de gestión que hayan implementado, estén aplicando o estimen implementar en sus pequeñas y medianas empresas (PyMEs).	
	O3. Describir la percepción de los empresarios de las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) sobre las estrategias innovadoras para mejorar la competitividad en este mercado.	

Nota: Elaboración propia 2021

La metodología cualitativa ha sido seleccionada por tratarse de una perspectiva estructural y dialéctica que centra su atención en comprender los significados que los sujetos infieren a las acciones y conductas desarrolladas dentro del ámbito de las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Río Gallegos. Los sujetos producen interpretación de la vida cotidiana como señalan los autores referenciados. Las conductas descritas y explicitadas por los empresarios PyMEs de la ciudad de Río Gallegos se enmarcan en el contexto donde los actores resuelven sus acciones empresariales a partir de las propias experiencias que producen significado percibidas por el investigador y constituyen el instrumento para la obtención y análisis de los datos. Mediante la utilización de técnicas de carácter cualitativo será posible

obtener sus voces, opiniones, sugerencias e interpretación de los empresarios/as⁴² como protagonistas de sus PyMEs.

Con esta investigación se busca generar un conocimiento nuevo, inexistente en la ciudad que se propone elaborar un perfil de la realidad empresarial ajustando las teorías al objeto de estudio e interpretar el fenómeno empresarial, por lo tanto, esta investigación es básica. Además, en tanto busca describir y explicar el mundo de las PyMEs innovadoras de Río Gallegos, el mecanismo inductivo es el apropiado en cuanto parte de observaciones particulares a la producción de conclusiones generales y que podrán alcanzar conclusiones probables las que podrán ser contrastadas empíricamente.

Su carácter es explorativa- descriptiva. Es explorativa dado que se trata del primer acercamiento científico a un problema no abordado ni estudiado con anterioridad en la ciudad de Río Gallegos. Ello justifica la profunda revisión bibliográfica y estudios de antecedentes efectuados en los capítulos 1 y 2. Es descriptiva porque plantea la búsqueda de información en los empresarios innovadores PyMEs para conocer cómo se comportan, cómo piensan, sienten o hacen, además de sus características y relaciones entre sí.

Se trata con esta tesis de descubrir en la complejidad del mundo empresario la cultura de la gestión de innovación tecnológica de las PyMEs de la ciudad de Río Gallegos en el período 2015-2019, años caracterizados por alto desfinanciamiento y déficit fiscal en la economía de la Provincia de Santa Cruz. En este contexto, el objeto de estudio son los empresarios innovadores PyMEs de la localidad que realizan diferentes actividades económicas (primarias, secundarias y terciarias) quienes a pesar de la situación compleja desempeñan sus actividades con alto grado de visión, crecimiento y competitividad empresarial. Estos son identificados en el mapa cultural de la ciudad⁴³ como empresarios innovadores e independientes. A los que nos referimos en el marco contextual.

A partir de estos enunciados como se indicó se crea un conocimiento nuevo que nos aproxima al análisis y caracterización de los PyMEs que bajo la existencia de una cultura de la gestión de innovación tecnológica logran estratégicamente un cambio en la organización

⁴² Considero para esta tesis la presencia de diversidad de géneros, solo que a los efectos de facilitar la lectura nos referiremos a empresario.

⁴³ El mapa cultural de Río Gallegos fue realizado en el año 2010 en el marco del Proyecto de Investigación de la Universidad Nacional de la Patagonia Austral PI 29A-249, en el que se diferencian cuatro categorías de empresarios, siendo los innovadores e independientes aquellos que crecen sin necesidad de depender del Estado o de grupos económicos con visión estratégica de negocios. Ávidos empresarios con cultura de cambio, flexibles entre otras cualidades.

interna de su empresa que mejora su posicionamiento, competitividad y transformación del ambiente que la rodea. Esta articulación se muestra en la Tabla 24.

Tabla 24
Articulación de la Investigación.

Problema de Investigación	Objeto de Estudio	Conocimiento que se busca
¿De qué manera la cultura de innovación tecnológica hace más competitivas a las PyMEs de Río Gallegos?		
¿Cuál es la clase de innovación tecnológica que les permite tener un alto grado de visión y crecimiento empresarial?	Pequeños y medianos empresarios de Río Gallegos innovadores	Caracterización de los PyMEs de Río Gallegos con cultura en gestión de la innovación tecnológica.
¿Cómo hacen y ejecutan la misma los empresarios?		
¿Qué herramientas de gestión de innovación tienen en cuenta los empresarios de las PyMEs?		

Nota: Elaboración propia, 2021

De esta manera, se relaciona el problema de la investigación, el objeto de estudio y el conocimiento que se pretende crear respondiendo a una trilogía constituida como un conjunto portador de una red de conceptos, definiciones, generalizaciones, supuestos. (Cohen, Gómez Rojas, 2019).

Se presenta a continuación el diseño que plantea las actividades sucesivas y organizadas para esta tesis las que señalan los pasos, pruebas y técnicas utilizadas para la recolección y análisis de los datos.

3.2. Diseño Metodológico

El diseño tal como manifiesta Cohen y Gómez Rojas (2019) es una propuesta planificada para destinar o configurar un conjunto de pautas, contenidos, elaboraciones que nos determinan la manera como transitamos la investigación. La misma es un diseño flexible que está orientado al contacto con la realidad objeto de este estudio y a la manera en que se obtendrá el conocimiento de ella. A tal fin a lo largo del proceso investigativo se tomarán decisiones para alcanzar su propósito.

En razón del problema enunciado para esta investigación, el diseño que se configura toma en cuenta las cuatro dimensiones que integran el componente metodológico entre ellos: temporalidad, fuentes de información, perspectiva y lógica experimental. Desde la temporalidad su carácter es longitudinal y diacrónico. La fuente de información se sustenta en: a) fuentes primarias, información obtenida a través de las entrevistas a los empresarios PyMEs innovadores de la localidad de Río Gallegos, documentos oficiales, informes, revistas, bibliografía propia de los temas que sustentan el marco teórico, como asimismo fuentes secundarias, que incluyen principalmente base de datos locales, nacionales de distintas

instituciones públicas y privadas y bibliografía específica del sector. Asimismo, se incluyen datos secundarios obtenidos de trabajos científicos que se relacionan con el tema de estudio. En el punto 3.1. se indicó que el enfoque metodológico es cualitativo y construye su estructura básica a partir del rastreo documental sobre los antecedentes, investigaciones, análisis y avances realizados sobre el fenómeno de estudio propuesto en el Capítulo 1.

La construcción del marco teórico consideró las ideas y concepciones respecto del conocimiento mismo de la cultura e innovación, seguidamente se tuvo en cuenta las consideraciones generales del tema en estudio en su dimensión social y finalmente, se marcó sobre los conceptos más apropiados que se refieren al contenido propio del problema investigado. El marco teórico y reflexivo consistió en prestar atención a la bibliografía pertinente relacionada con aquellas teorías y autores más significativos que se adecuan a esta tesis señalados en el Capítulo 2. En este caso, describir y analizar conceptos relativos a cultura, cultura organizacional, tipologías culturales e innovación para luego asociarlos e identificar los tipos de innovación, modelos, procesos, gestión de innovación tecnológica, y ventajas estrategias competitivas adecuadas para la asociación de estos conceptos.

En base a lo expuesto se establecen las bases teóricas que permiten presentar y describir la cultura de la gestión de innovación a partir del cual se explicitan los objetivos de esta investigación, el método para la evidencia empírica y la estrategia de análisis. Cada etapa detallada según Tabla 25 contiene los elementos epistemológicos, teóricos y forma parte de un cuerpo metodológico que nos permite la construcción de las técnicas utilizadas para esta investigación.

Tabla 25
Relación Objetivos. Marco Teórico

Objetivo General	Objetivos Específicos	Marco Teórico	Autores
O.G. Indagar sobre las características distintivas de los empresarios de las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) de la ciudad de Río Gallegos en el período 2015-2019 con cultura en la gestión de la innovación tecnológica.	O1. Identificar las pequeñas y medianas empresa (PyMEs) competitivas de Río Gallegos que posean elementos relacionados a la cultura de la gestión de innovación tecnológica, visión y crecimiento empresarial.	Caracterización de las PyMEs	Ley 24.467. Marco regulatorio. Res.220/19
		Mapa Cultural de PyMEs	Fresco (2008); Fresco et.al (2010).
		Cultura	Taylor (1930), Khan (1975), White (1949) Pfaffer (1980, 1997), Robbins & Judge (2009), Chiavenato (2004), otros.
		Cultura Organizacional	Jaques (1951), Shein (1988), Deal y Kennedy (1985), Hofstede (1999), Morgan (1990), Denison (1990), Fukuyama (1996) Cameron y Quinn (2011); Hellriegel & Slocum (2009)
		Tipología	Deal y Kennedy (1985); Hofstede (1999); Schein (1988); Denison (1989); Trompenaars (1993); Pfeffer (1997); Hermida (1983); Quinn y Rohrbaugh y Daft (2000); Cameron y Quinn (2011).
		Cultura Fuerte	Fresco (2005); Rocés (2017)
		Cultura de la innovación	Kotter y Heskett (1992); Denison (1989); Deal y Kennedy, (1985); Hofstede (1999); Peters y Waterman (1984), Naranjo y Calderón (2015); Rao y Chuan (2012); Cormas Canós (2017)
		Innovación. Concepto.	Shumpeter (1934,1942,1996); Smith (1776), Drucker (1994); Fresco (2005); OCDE (2005); Manual de Frascati (2018), Escorsa y Valls (2005); Dodgson y Gann (2019); Levy (2019)
		Tipología de innovación	Shumpeter (1934); OCDE (2005); Damanpour (1991); Dávila, Epstein y Shelton (2012); Christensen, (1997); Deward y Dutton (1986), Duchesneau y Dutton (1979); Ettlie (1983) Nelson y Winter (1982); Hannan y Freeman (1984); Dosi (1988); Subramaniam y Youndt (2005); Bower y Christensen (1995), Christensen (1997), Christensen y Raynor (2003); Chesbrough, 2003
		Modelos de innovación	Rothwell (1994); Pavitt (1989, 2003); Damanpour (1998), Tidd (2006); Lundvall (1992, 2007); Ortiz y Pedrosa (2006); Lam (2010); Hidalgo (2011, 2013); Seclén (2016,2019)
	Proceso de Innovación	Freeman, (1974); Kline y Rosenberg, (1989); Nelson y Winter, (1982); Rosenberg, (1982); Drucker (1994); Damanpour (1991); Arboniés (2013); Corma Canós (2011); Seclén (2016); Dodgson y Gann (2019);	

Objetivo General	Objetivos Específicos	Marco Teórico	Autores
		Gestión de la innovación	CIDEM (2002); OCDE (2005); Chiesa, Coughlan y Voss (1996); Ortiz y Pedroza (2006); Tidd (2006), Bessant & Pavitt (2005); Tidd (2006), Seclen (2016); Seclen y Barrutia (2019), Damanpour y Gopalakrishnan (1998); Luhmann (1997); Rothwell (1992); Abrahamson (1991); Damanpour (1991); Meyer y Goes (1988); Poole y Van de Ven (1989); Pavitt (2003); Hidalgo (2011); Dankbaar (1993); Benavides (1998)
	O.3. Describir la percepción de los empresarios de las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) sobre las estrategias innovadoras para mejorar la competitividad en este mercado.	Ventaja competitiva	Damanpour, 1991; Pavitt, 2003; Fresco, 2005; Escorsa y Valls, 2005; Tidd, 2006; Croma Canós, 2011; Levy, 2012; Hidalgo, 2013, Seclen, 2016, Levy (2020) Kotter (2015); Porter (1991, 2007, 2017), Levy (2012, 2019, 2020) Prahalad y Hamer (2016)
Estrategia		Andrews, Homewood, Irwin (1980); Ansoff (1965); Vancil y Lorange (1975), Stainer y Miner (1977); Hax y Majluf, (1997) Mintzberg (1976, 2008); Chendler (1990); Hamer y Prahalad (1989), Porter (2016); Levy (2019); Ader (1983); Cham Kim y Mauborgne, (2015);	
Modelos estratégicos		Porter (1991, 2008). Levy (2020) Peters (1998).	

Nota: Elaboración Propia, 2021.

3.3. Hipótesis y Variables

La articulación de los objetivos con la teoría nos permite identificar del marco conceptual las variables para realizar el recorte del campo interpretativo de esta tesis. En ella se definen dos variables independientes, por un lado, “la cultura” y por el otro, la “innovación”.

A partir de allí será posible definir las variables dependientes tales como: cultura organizacional, tipologías culturales, cultura de la innovación que se relacionan con “cultura”. Las que se operacionalizan con “innovación” serán: tipologías de innovación, y modelos, procesos y gestión de la innovación, gestión de la innovación tecnológica, ventajas competitivas y estrategias. Estas últimas serán abordadas desde la visión y la acción empresaria, el *Know-How* y las competencias distintivas (*core competence*) de los empresarios que generan valor y sinergia en la localidad con sus empresas en Río Gallegos. Se consideran asimismo variables atractivas para la investigación y que son de control las relacionadas con características de las empresas tales como: tamaño y facturación, tamaño y cantidad de personal ocupado, nivel de actividad, grado de participación en el mercado entre otros tal como se describe en la tabla 26.

Tabla 26
Hipótesis y variables

Hipótesis:			
Las PyMEs que poseen una cultura de gestión en innovación tecnológica desarrollan una dinámica estratégica empresarial que facilita su crecimiento, competitividad y sostenibilidad incluso en contextos complejos a través de la gestión del cambio.			
Preguntas de investigación	Variables Independientes	Variables dependientes	Variable de control
¿De qué manera la cultura de innovación tecnológica hace más competitivas a las PyMEs de Río Gallegos?	Cultura	Caracterización de las PyMEs Cultura organizacional Tipologías culturales Cultura fuerte Cultura de la innovación	
¿Cuál es la clase de innovación tecnológica que les permite tener un alto grado de visión y crecimiento empresarial?		Tipología de innovación Modelos de innovación	Tamaño de la empresa, Monto máximo de facturación, cantidad de personal ocupado, sector económico y actividad. Resolución 220/19.
¿Cómo hacen y ejecutan la misma los empresarios?	Innovación	Proceso y gestión de la innovación Gestión de la innovación tecnológica.	
¿Qué herramientas de gestión de innovación tienen en cuenta los empresarios de las PyMEs?		Ventaja competitiva Estrategia Modelos estratégicos	

Nota: Elaboración propia 2021

3.3.1. Análisis de las Variables. Definición

Seguidamente, de acuerdo con las variables identificadas, se definen cada una de ellas según la Tabla 27.

Tabla 27
Definición de las variables

Variables Independientes	Variables dependientes
<p>Cultura Son los hábitos, las técnicas, ideas y valores aprendidos y transmitidos y la conducta</p> <p>Innovación Es la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización en el lugar de trabajo o en las relaciones exteriores. (OCDE, 2005).</p>	<p>Caracterización de PyMEs: son las cualidades propias de un tamaño de empresa por la cual se define o se distinguen de otras. Se diferencian cualitativa y cuantitativamente. Se encuadran en el marco regulatorio vigente Ley de PyMEs N°24.467 y Res.220/19.</p> <p>Cultura Organizacional: es el modelo de presunciones básicas - inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con un modelo de adaptación externa e integración interna (...) el modo correcto de percibir, pensar y sentir. (Schein, 1988)</p> <p>Tipologías culturales: se refiere al modelo predominante de la cultura en las PyMEs, teniendo en cuenta las distintas variables relevantes que las caracterizan y hacen al accionar de estas organizaciones.</p> <p>Cultura fuerte: es la cultura que contribuyen al grado de autonomía individual, a la iniciativa, innovación, creatividad, toma de riesgo, en la empresa.</p> <p>Cultura de la innovación: Es el producto de una serie de creencias, valores, actitudes, comportamientos, procesos y recursos. Es estratégica, sostenible y planificada, genera un entorno que provoca que las personas de la organización se apasionen y comprometan con la generación, desarrollo e implementación continua de nuevas ideas.</p> <p>Tipología de innovación: se refiere a las distintas formas en que la empresa puede combinar los factores de producción, hacer cambios en sus métodos de trabajo, en sus productos, servicios, rendimiento comercial y lograr innovar.</p> <p>Modelos de innovación: se refiere al patrón que adopta la empresa como guía para innovar y garantizar su sostenibilidad, sustentabilidad e impulsar su crecimiento.</p> <p>Procesos de innovación: Es la interacción de los distintos actores y factores internos como externos a la empresa, no automático y heterogénea a cada empresa.</p> <p>Gestión de la innovación: es lo que los gestores hacen como parte de su trabajo diario en el proceso de gestión incluido el planeamiento estratégico, la evaluación del desempeño y la estructura organizacional. Es la capacidad de operar sobre dimensiones clave de distintos sistemas y procesos, modificando sus estados y sus rumbos.</p>

Variables Independientes	Variables dependientes
	<p>Gestión de la innovación tecnológica: es la organización y dirección de los recursos humanos y económicos, con el fin de aumentar la creación conocimientos nuevos generación de ideas, técnicas que permitan lograr nuevos productos, procesos y servicios o mejorar los ya existentes, y la transferencia de esas mismas ideas a las fases de fabricación, distribución y uso.</p> <p>Ventaja competitiva: son las habilidades distintivas que tiene el empresario para innovar y llegar a la mente del cliente. Es el valor que una empresa es capaz de crear para sus clientes.</p> <p>Estrategia es el medio por el cual el empresario logra cumplir sus objetivos, lograr un posición única y valiosa, creando valor económico, sostenible y sustentable con riesgo aceptable. El valor sustentable es crear valor social, ambiental, público y emocional.</p> <p>Visión: es el objetivo que espera lograr en un futuro. La expectativa que quiere alcanzar el empresario y cómo planea conseguirlas.</p> <p>Crecimiento empresarial: es el progreso que tiene la empresa por el desarrollo de actividades innovadoras.</p> <p>Know-How: es el conocimiento, la experiencia. el saber hacer de la empresa.</p> <p>core competence: son las competencias, habilidades que distinguen a la empresa en el mercado.</p> <p>Modelos estratégicos permiten identificar el camino y enfoque estratégico que elige la empresa para diferenciarse de sus competidores</p>
Variables de control	
Tamaño de la empresa, Monto máximo de facturación, cantidad de personal ocupado, sector económico y actividad. Resolución 220/19	

Nota: Elaboración propia: 2021

Considerando este recorrido en el que se concibe qué queremos conocer de los empresarios, a continuación, nos focalizamos en la unidad de análisis, la muestra y la población que nos revela de quienes se obtiene la información para la producción de datos.

3.3.2. Unidad de Análisis. Muestra. Población

3.3.2.1. Unidad de Análisis

La unidad de análisis es el tipo objeto acerca del cual se busca información (Marradi Archeti y Piovani, 2007, p.87), o sea quienes van a ser medidos para esta investigación, para esta tesis son los empresarios PyMEs⁴⁴ innovadores de la ciudad de Río Gallegos, en el período

⁴⁴ Las pequeña y mediana empresa son en nuestro país según el Ministerio de Desarrollo Productivo y Secretaría de PyMEs aquellas empresas que realizan actividades en sectores tal como: servicios, comercial, industrial, agropecuario, construcción o minero. Estas pueden estar integrada por una o varias personas y su categoría se

2015-2019. Para lograr el propósito se contará con la opinión de los empresarios con cultura en la gestión de la innovación tecnológica mediante entrevistas técnica elegida para la recolección de datos en esta tesis. La unidad de análisis se selecciona teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

a) Empresarios PyMEs innovadores.

b) Se toman los empresarios de las PyMEs reconocidas en el punto anterior y sólo aquellos que se encuentren en los rangos de clasificación establecidos por la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa, Ministerio de Producción de la Nación que establece mediante la Resolución General 220/19 la unificación en un solo plexo normativo las características aplicables para la categorización y la creación del Registro de Empresas MiPyMES según los siguientes criterios: actividad económica, tamaño, ventas anuales y personal ocupado.

c) De los empresarios PyMEs identificados se consideran aquellos que por su nivel de actividad económica se encuentren gestionando, hayan gestionado o piensen realizar un proceso de gestión de innovación tecnológica. Otro aspecto a tener en cuenta será el porcentaje de participación en el mercado que operan.

Tabla 28
Unidad de Análisis

Preguntas de investigación	Unidad de Análisis
¿De qué manera la cultura de innovación tecnológica hace más competitivas a las PyMEs de Río Gallegos?	Empresarios, dueños o gerentes de empresas PyMEs innovadoras de la ciudad de Río Gallegos, que operan en las diferentes actividades del sector primario, secundario y/o terciario durante el periodo 2015-2019.
¿Cuál es la clase de innovación tecnológica que les permite tener un alto grado de visión y crecimiento empresarial?	
¿Cómo hacen y ejecutan la misma los empresarios?	
¿Qué herramientas de gestión de innovación tienen en cuenta los empresarios de las PyMEs?	

Nota: Elaboración Propia 2021

3.3.2.2. Muestra

La Muestra es el subconjunto, miembros de una población que se investiga, (Marradin Archeti y Piovani, 2007), también definido como el número reducido de elementos que la componen, el conjunto de casos extraídos, seleccionados por algún método racional. Según Vara Horna (2012), contiene una determinada cantidad de unidades de análisis que se conforma a partir de características del universo (Cohen y Gomez Rojas, 2019) referenciadas en la Tabla 29. Para esta investigación la muestra es intencional y considera a un grupo de empresarios que

establece de acuerdo a la actividad declarada, a los montos de las ventas totales anuales o a la cantidad de empleados.

se destacan como “innovadores” según la tipología de Hermida (1992) e “independientes” según el mapa cultural de la ciudad de Río Gallegos realizado en proyectos de investigación anteriores tales como: “Cultura organizacional de las PyMEs de Río Gallegos” y “Cultura y cambio organizacional de las PyMEs de Río Gallegos⁴⁵” En este ámbito se encuentran las empresas exitosas que impactan en el mercado y se distinguen por su crecimiento y visión empresaria sin necesitar para prosperar de la dependencia del estado provincial o grupos económicos vinculados fuertemente con la actividad minera y petrolera que caracteriza la economía de Santa Cruz. Estos empresarios según el mapa cultural tienen características distintivas porque operan con una mentalidad propia de la nueva lógica de negocios donde las ventajas competitivas tales como el precio, la calidad y el servicio al cliente son condiciones indispensables para competir. Se trata de veloces cazadores frente al cambio, flexibles y adaptativos a los requerimientos del ambiente empresario. (Fresco et al., 2010). Son PyMEs prestigiosas que, en la introducción de nuevos productos y procesos, nuevos sistemas de comercialización, organización lo hacen con eficiencia empresarial.

Tabla 29
Muestra

Unidad de Análisis	Muestra
Empresarios, dueños o gerentes de empresas PyMEs innovadoras de la ciudad de Río Gallegos, que operan en las diferentes actividades del sector primario, secundario y/o terciario durante el periodo 2015-2019.	Grupo de empresarios dueños o gerentes de empresas con cultura en la gestión de innovación tecnológica que se encuentran identificados en el mapa cultural de Río Gallegos como innovadores e independientes. Se estiman entre 20 a 25 empresarios.

Nota: Elaboración propia 2021

3.3.2.3. Población

La población es el conjunto de sujetos o cosas que tienen una o más propiedades en común, se encuentran en un espacio o territorio y varían en el transcurso del tiempo (Vara Horna, 2012), se refiere al conjunto de las unidades de análisis en estudio (Cohen y Gómez Rojas, 2003).

Para esta investigación, la existencia de las pequeñas y medianas empresas en el sector de productivo de Río Gallegos de acuerdo con los datos del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de la Nación (2019) nos dan cuenta de la existencia de 1871 empresas. De estas el 61,5% son micro empresas y el 29,5 % son PyMEs.

⁴⁵ Estos proyectos de investigación se encuentran identificados como PI 29 A/219 (2008-2009), 29 A/249(2009-2010) y 29 A/295 (2011-2014) en la Universidad Nacional de la Patagonia Austral. Unidad Académica Río Gallegos. (UNPA-UARG)

La población de PyMEs en la ciudad está representada por 506 de las cuales 374 (21,5%) son pequeñas y 132 son medianas (7,6%). El grado de incidencia de las mismas se encuentra distribuidos principalmente en el sector servicio y comercio. Se presenta Tabla 30.

Tabla 30
Población

Unidad de Análisis	Población
Empresarios, dueños o gerentes de empresas PyMEs innovadoras de la ciudad de Río Gallegos, que operan en las diferentes actividades del sector primario, secundario y/o terciario durante el periodo 2015-2019.	Empresarios PyMEs de la ciudad de Río Gallegos, Categorizados dentro del Marco Regulatorio de la Pequeña y Mediana Empresa (MiPyMES); Ley 24.467 de la Secretaría de PyMEs de la República Argentina y Resolución 220/19. Y según los datos del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social que arroja la existencia de 374 pequeñas y 132 medianas empresas.
Muestra	
Grupo de empresarios dueños o gerentes de empresas con cultura en la gestión de innovación tecnológica que se encuentran identificados en el mapa cultural de Río Gallegos como innovadores e independientes. Se estiman entre 20 a 25 empresarios.	

Nota: Elaboración propia 2021

Estas empresas como se indica en el punto b) pertenecen a la población categorizada dentro del Marco Regulatorio de la Pequeña y Mediana Empresa (MiPyMES); Ley 24.467 de la Secretaría de PyMEs de la República Argentina y Resolución 220/19⁴⁶. Para su tratamiento se consideran las actividades contempladas en el registro de empresas PyMEs las que establecen categorías, según las ventas totales anuales, la actividad declarada, el valor de los activos o la cantidad de empleados según rubro o sector de la empresa.

Cada empresa es encuadrada en un determinado el sector económico al que pertenece, los que se dividen en cinco: agropecuario, industria y minería, servicios, construcción y comercio. De cada uno de estos sectores se describen las actividades que desarrollan las PYMEs en el país, identificando alfabéticamente 20 actividades principales que se detallan como sección. Tal como puede observarse en la Tabla 31. Teniendo en cuenta este criterio de clasificación se seleccionan las empresas.

⁴⁶ Durante el transcurso de esta investigación la Resolución 220/19 fue modificada el 24 de junio por la 69/20 y a la fecha rige la 19/21.

Tabla 31

Actividades Registradas

Sector	Sección
Agropecuario	A Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca
	B Explotación de minas y canteras
	C Industria manufacturera
Industria Y Minería	H Servicio de transporte y almacenamiento , solo las actividades 492110, 492120, 492130, 492140, 492150, 492160, 492170, 492180, 492190, 492210, 492221, 492229, 492230, 492240, 492250, 492280, 492290
	J Información y comunicaciones , solo las actividades 591110, 591120, 602320, 631200(*), 620100, 6220200, 620300, 620900
	D Electricidad, gas, vapor y aire acondicionado
	E Suministro de agua, cloacas, gestión de residuos y recuperación de materiales
	H Servicio de transporte y almacenamiento (excluyendo las actividades detalladas en el Sector "Industria y Minería")
	I Servicio de alojamiento y servicios de comida
	J Información y comunicaciones (excluyendo las actividades detalladas en el Sector "Industria y Minería")
Servicios	K Intermediación financiera y servicios de seguros
	L Servicios inmobiliarios
	M Servicios profesionales, científicos y técnicos
	N Actividades administrativas y servicios de apoyo (incluye alquiler de vehículos y maquinaria sin personal)
	P Enseñanza
	Q Salud humana y servicios sociales
	R Servicios artísticos, culturales, deportivos y de esparcimiento (excluyendo la actividad 920 "Servicios Relacionados con el Juego de Azar y Apuestas")
S Servicios de asociaciones y servicios personales	
Construcción	F Construcción
Comercio	G Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas

Nota: Fuente del Ministerio de Desarrollo Productivo. Secretaría de PyMEs de la República Argentina. Res 220/19.

Para las ventas totales anuales el monto que se toma es según el promedio de los últimos 3 ejercicios comerciales o años fiscales, excluyendo el IVA, el/los impuestos/s interno/s que pudiera/n corresponder y deduciendo hasta el 75 % del monto de las exportaciones. La siguiente Tabla 32 considera dicha categoría y toma en cuenta sector de actividad económica, tamaño de empresa y facturación máxima según los criterios antes enunciados:

Tabla 32
Límite de ventas anuales expresados en pesos (\$)

Categoría	Construcción	Servicios	Comerción	Industria y Minería	Agropecuario
Micro	12.710.000	6.740.000	23.560.000	21.990.000	10.150.000
Pequeña	75.380.000	40.410.000	141.680.000	157.740.000	38.180.000
Mediana	420.570.000	337.200.000	1.190.400.000	986.080.000	272.020.000
Tramo 1					
Mediana	630.790.000	481.570.000	1.700.590.000	1.441.090.000	431.450.000
Tramo 2					

Nota: Fuente del Ministerio de Desarrollo Productivo. Secretaría de PyMEs de la República Argentina. Res. 220/19

Teniendo en cuenta la cantidad de trabajadores según el rubro o el sector para determinar si la empresa es una Micro, Pequeña o Mediana empresa y la subcategoría en la que se encuadra, se estima el cumplimiento de los topes de personal ocupado⁴⁷ según el siguiente detalle en la Tabla 33:

Tabla 33
Personal Ocupado

Categoría	Construcción	Servicios	Comercio	Industria y Minería	Agropecuario
Micro	12	7	7	15	5
Pequeña	45	30	35	60	10
Mediana	200	165	125	235	50
Tramo 1					
Mediana	590	535	345	655	215
Tramo 2					

Nota: Fuente del Ministerio de Desarrollo Productivo. Secretaría de PyMEs de la República Argentina. Res. 220/19.

La Resolución de la SEPyme de la Nación si bien incluye el límite de los activos expresados en pesos, vinculación y control de empresas, en esta investigación no se consideran las categorías debido a que las actividades involucradas no forman parte del objeto de estudio.

3.3.3. Técnica e Instrumento de Recolección de Datos

La técnica utilizada para la obtención y recolección de datos primarios es la entrevista a empresarios o informantes calificados de las empresas. Recurso que permitió obtener información para comprender el fenómeno estudiado. La misma se ejecutó con diseño flexible, semiestructurada de forma individual a empresarios y con muestreo intencional considerando aquellos PyMEs que hayan realizado, se encuentren realizando o piensen realizar una innovación.

Se seleccionaron empresas con actividades a) primaria (vinculadas exclusivamente relacionadas con explotación de recursos naturales), b) secundaria (actividad transformadora

⁴⁷ Se entiende por personal ocupado aquel que surja del promedio de los últimos TRES (3) ejercicios comerciales o años fiscales.

con mayor cantidad de valor agregado) y, c) terciaria (actividades de servicios consideradas como demandas intermedias de los sectores productivos: comercio, comunicaciones, transportes, entre otros), conservando además los criterios especificados en el punto anterior respecto del tamaño y personal ocupado.

De esta manera se logró establecer un vínculo con el objeto de estudio, crear una relación social que consistió en que los entrevistados dieran sus testimonios, se expresaran con el propósito de poder escucharlos, obtener explicaciones y sus puntos de vista de sus prácticas en la cultura de la gestión de innovación tecnológica sobre el mundo empresarial al que pertenecen y su experiencia individual en el mercado de Río Gallegos.

Las entrevistas se realizaron teniendo en cuenta los objetivos de la investigación, la hipótesis planteada, articulados con los temas relevantes surgidos de la revisión documental y teórica previamente realizada y que aportaron importantes antecedentes a la investigación. Éstas se formalizaron con los dueños de las empresas PyMEs y gerentes. A partir de las entrevistas se indagó sobre las características distintivas de los empresarios innovadores de Río Gallegos. A tal fin se identificó la existencia de las empresas que presentan comportamientos y factores asociados a la cultura de la gestión de la innovación tecnológica. Con esta técnica de recolección de datos se obtuvo acceso a un mundo cultural, personal de los investigados y se creó un clima de confianza para esta investigación.

EL modelo de entrevista semiestructurada diseñado en esta tesis incluye parámetros de una modalidad de investigación descriptiva debido a que propone una específica caracterización de lo investigado en función a indicadores de la cultura, innovación, gestión de innovación tecnológica en la empresa, el comportamiento del empresario, tipología, productos, servicios, procesos, organizacionales, gestión y comercialización, como así también sus relaciones de vinculación con organismos e instituciones dentro del ámbito de su desempeño habitual.

3.3.4. Diseño y Estructura del Instrumento de Registro. Guía de Pautas

Personalizadas a los Empresarios PyMEs innovadores de Río

Gallegos

A efectos de la recolección de los datos se construyó la estructura del instrumento de registro que consistió en una guía de pautas que se articularon teniendo en cuenta los objetivos, hipótesis y el marco teórico como se indica en Tabla 18.

La guía se dividió en tres etapas: a) Introducción, b) bloque I y c) bloque II y según el siguiente detalle:

a) Introducción:

La etapa introductoria se estructuró con 7 pautas. Las primeras 5, referidas al conocimiento de las características de la empresa de acuerdo al Marco Regulatorio de la Pequeña y Mediana Empresa (MiPyMES); analizadas en el apartado unidad de análisis, muestra y población y las dos pautas siguientes disparadoras al tema objeto de estudio y se relacionan con el Bloque I y II.

b) Bloque I

Este bloque integrado por cinco pautas busca identificar aspectos sobre las acciones, comportamientos, actitudes, acciones relevantes que entrelazan aspectos de la cultura e innovación y, tipologías. Algunas de estas pautas permiten relacionar el objetivo específico 1 con el 2 tal como la que se refiere al involucramiento del personal con el proceso innovador, lo mismo ocurre con la pauta que se refiere al tamaño de la empresa como condicionante de la innovación o los aspectos y esfuerzos evidenciados de la empresa en la innovación.

c) Bloque II

Este bloque se integra por 8 pautas las que relacionan el objetivo específico 1, 2 y 3 ya que no sólo permite identificar conductas, acciones sino también proceso, gestión innovadora y la estrategia que aplica el empresario con respecto a la innovación.

Las preguntas diseñadas que se presentan en Tabla 34 siguen un hilo conductor para facilitar la respuesta del entrevistado en un lenguaje comprensible las que posteriormente se agrupan de acuerdo al marco teórico y que permitirá las categorizaciones.

Tabla 34
Guía de Pautas

Introducción
<ol style="list-style-type: none"> 1. Denominación de la empresa: 2. Característica jurídica 3. Tipo de empresa: Microempresa/ Pequeña empresa/ Mediana empresa 4. Actividad de la empresa: construcción/servicios/ comercio/industria y minería/ agropecuario. 5. Personal ocupado. 6. Año de fundación 7. ¿Cuáles son los aspectos/indicadores que evidencian el esfuerzo de su empresa en innovación? 8. ¿Qué acciones llevaría a cabo para innovar y mejorar su competitividad? Desde sus propios recursos (falta de capacitación; falta de financiamiento).
Bloque I
<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Se considera un empresario innovador? 2. ¿Cuántas innovaciones realizó estos últimos años? (2015 a 2019) 3. ¿El tamaño de su empresa lo condiciona en la innovación? ¿De qué manera? 4. ¿Cómo se involucra el personal con el proceso innovador? 5. ¿Qué tipos de gastos considera usted que lo limita en acciones innovadoras?
Bloque II
<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cómo planifica /planificó el proceso de innovación? ¿Cómo surgió la idea? puede describirlo? 2. ¿Cómo asigna sus recursos para el desarrollo de sus procesos, productos y servicios? 3. ¿Cómo hace habitualmente (diariamente) para mejorar sus procesos de comercialización? 4. ¿Cómo identifica la necesidad de incorporar tecnología clave para su empresa? 5. ¿Cómo se organiza? ¿Busca asesoramiento externo para mejorar la gestión de su empresa? 6. ¿Qué acciones de innovación aplica en la gestión de su empresa? (gestión de rr.hh, financiero-contable, contable-legal, financiero-legal, legal-ambiental) 7. ¿Se vincula con organismos o instituciones del medio? ¿Cuáles? y ¿Con qué acciones? ¿Financiamiento? 8. ¿Qué es la innovación? (preguntar a lo último)

Nota: Elaboración propia 2021

Considerando la guía de pautas, las mismas se relacionan con el marco teórico. A fin de su comprensión se agrupan en dos ejes fundamentales:

1) Introducción y Bloque I apoyado básicamente en: Caracterización de la empresa. Cultura de la innovación de acuerdo al detalle de la Tabla 35:

Tabla 35**Introducción y Bloque I Caracterización de la empresa. Cultura. Cultura de la innovación**

Marco Teórico	Guía de Pautas
Caracterización de la empresa	Denominación de la empresa. Característica Jurídica Tipo de empresa (Microempresa/ Pequeña empresa/ Mediana empresa) Actividad empresarial: construcción/servicios/ comercio/industria y minería/ agropecuario. Año de fundación. Cantidad de personal
Cultura - Cultura Organizacional. Tipología. Cultura fuerte	¿Cómo se involucra el personal con el proceso innovador? (Comportamientos, actitudes, valores, hábitos) ¿Cuáles son los aspectos/indicadores que evidencian el esfuerzo de su empresa en innovación?
Cultura de la innovación	¿El tamaño de su empresa lo condiciona en la innovación? ¿De qué manera?

Nota: Elaboración propia 2021.

2) El bloque II, se apoya esencialmente en la innovación y sus características en el empresario innovador a partir de sus experiencias e incluye: Innovación, Tipología. Modelos. Procesos y gestión innovadora. Estrategia. Según se presenta en Tabla 36.

Tabla 36**Innovación. Tipología. Modelos. Procesos Y Gestión Innovadora. Estrategia.**

Marco Teórico	Guía de Pautas
Innovación. Concepto.	¿Se considera un empresario innovador? ¿Qué es la innovación?
Tipología de innovación	¿Qué innovaciones realizó estos últimos años? (2015 a 2019) Descripción.
Modelos de innovación	¿Cómo identifica la necesidad de incorporar tecnología clave para su empresa? ¿Cómo se involucra el personal con el proceso innovador? ¿Cómo hace habitualmente (diariamente) para mejorar sus procesos de comercialización? o de productos? ¿Qué acciones de innovación aplica en la gestión de su empresa? (gestión de RRHH, financiero-contable, contable-legal, financiero-legal, legal-ambiental)
Proceso de Innovación y gestión de la innovación	¿Cómo se organiza? ¿Busca asesoramiento externo para mejorar la gestión de su empresa? ¿Cómo asigna sus recursos para el desarrollo de sus procesos, productos y servicios? ¿Qué tipos de gastos considera usted que lo limita en acciones innovadoras? ¿Se vincula con organismos o instituciones del medio? ¿Cuáles? y ¿Con qué acciones? ¿Financiamiento?
Ventaja competitiva- Estrategia y Modelos estratégicos	¿Qué acciones llevaría a cabo para innovar y mejorar su competitividad? Desde sus propios recursos (falta de capacitación); falta de financiamiento. ¿Cómo planifica /planificó el proceso de innovación? ¿Cómo surgió la idea? puede describirlo?

Nota: Elaboración propia 2021

Seguidamente se relacionan los objetivos con el marco teórico y la grilla de pautas que se indican en la Tabla 37.

Tabla 37 Relación entre los objetivos. Marco teórico y guía de pautas
Relación entre los objetivos. Marco teórico y guía de pautas

Objetivo General	Objetivos Específicos	Marco Teórico	Guía de Pautas
<p>O.G. Indagar sobre las características distintivas de los empresarios de las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) de la ciudad de Río Gallegos en el período 2015-2019 con cultura en la gestión de la innovación tecnológica.</p>	<p>O1. Identificar las pequeñas y medianas empresa (PyMEs) competitivas de Río Gallegos que posean elementos relacionados a la cultura de la gestión de innovación tecnológica, visión y crecimiento empresarial.</p> <p>O2. Distinguir los procesos que realizan los empresarios en innovación tecnológica para reconocer las herramientas de gestión que hayan implementado, estén aplicando o estimen implementar en sus pequeñas y medianas empresas (PyMEs).</p>	<p>Caracterización de las PyMEs.</p> <p>Cultura - Cultura Organizacional. Tipología. Cultura fuerte</p> <p>Cultura de la innovación</p> <p>Innovación. Concepto.</p> <p>Tipología de innovación</p> <p>Modelos de innovación</p> <p>Proceso de Innovación y gestión de la innovación</p>	<p>Denominación de la empresa. Característica jurídica Tipo de empresa (Microempresa/ Pequeña empresa/ Mediana empresa) Actividad empresarial: construcción/servicios/ comercio/industria y minería/ agropecuario. Año de fundación. Cantidad de personal</p> <p>¿Cómo se involucra el personal con el proceso innovador? (Comportamientos, actitudes, valores, hábitos) ¿Cuáles son los aspectos/indicadores que evidencian el esfuerzo de su empresa en innovación? ¿El tamaño de su empresa lo condiciona en la innovación? ¿De qué manera? ¿Se considera un empresario innovador? ¿Qué es la innovación?</p> <p>¿Qué innovaciones realizó estos últimos años? (2015 a 2019) Puede describirlas.</p> <p>¿Cómo identifica la necesidad de incorporar tecnología clave para su empresa? ¿Cómo se involucra el personal con el proceso innovador? ¿Cómo hace habitualmente (diariamente) para mejorar sus procesos de comercialización? o de productos? ¿Qué acciones de innovación aplica en la gestión de su empresa? (gestión de RRHH financiero-contable, contable-legal, financiero-legal, legal-ambiental) ¿Cómo se organiza? ¿Busca asesoramiento externo para mejorar la gestión de su empresa? ¿Cómo asigna sus recursos para el desarrollo de sus procesos, productos y servicios? ¿Qué tipos de gastos considera usted que lo limita en acciones innovadoras? ¿Se vincula con organismos o instituciones del medio? ¿Cuáles? y ¿Con qué acciones? ¿Financiamiento?</p>

Objetivo General	Objetivos Específicos	Marco Teórico	Guía de Pautas
	<p>O.3. Describir la percepción de los empresarios de las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) sobre las estrategias innovadoras para mejorar la competitividad en este mercado.</p>	<p>Ventaja competitiva- Estrategia y Modelos estratégicos</p>	<p>¿Qué acciones llevaría a cabo para innovar y mejorar su competitividad? Desde sus propios recursos (falta de capacitación); falta de financiamiento. ¿Cómo planifica /planificó el proceso de innovación? ¿Cómo surgió la idea? puede describirlo?</p>

Nota: Elaboración propia 2021

3.3.5. Análisis de la Guía de Pautas, Relación con el Marco Teórico para Aplicación del Instrumento de Registro.

Tal como lo hemos señalado en los capítulos precedentes, reiteremos que el concepto cultura y gestión de la innovación tecnológica en las PyMEs es un fenómeno complejo, poco estudiado, por lo que la construcción de la guía de pautas tiene significado en cuanto nos permite aproximarnos a obtener información respecto de la valoración que tienen los empresarios de ella y relacionar la cultura innovadora de las PyMEs de Río Gallegos. El período 2015-2019 seleccionado permitirá posicionar a los empresarios temporalmente en un escenario contextualizado como “VICAF”.

Esta herramienta por la que se decidió permitirá identificar y caracterizar la conducta innovativa de estas empresas. Cada guía de pauta tiene un significado y una relación donde la realidad que viven los PyMEs de Río Gallegos se entrelaza con los conceptos teóricos, entre los cuales se reconocen los efectos tangibles de la cultura de gestión innovadora en la competitividad empresarial.

El análisis de la relación de la guía de pautas se desarrolla a continuación y justifica cada una a efectos de obtener una representación integral que va de lo particular a lo general se vincula con el marco teórico de la que se sustenta esta investigación y su objeto de estudio.

3.3.5.1. Considerando la Introducción

Las primeras 5 (cinco) guías caracterizan las empresas apoyadas en la Ley 24.467, Ley 25.300, marco regulatorio y Resolución de PyMEs 220/19⁴⁸, como así también en autores que definen desde el punto de vista cuantitativo y cualitativo a los empresarios PyMEs (Cleri, 2007; Irigoyen y Puebla, 1997; Irigoyen, 1999, 2000, 2010; Maristany, 2006; Vázquez, 2003).

1) Guía 1. Denominación de la empresa.

Se busca conocer el nombre oficial que utiliza la empresa y que permite se constituya como una persona jurídica.

2) Guía 2. Característica jurídica.

Busca identificar la identidad que asume legalmente la empresa teniendo en cuenta su titularidad y a la responsabilidad que sus propietarios tienen. En este sentido se pregunta sobre

⁴⁸ Esta Resolución fue modificada por la Resolución 19/21 del 30 de marzo de 2021 la que realiza las adecuaciones pertinentes para incluir el Legajo Único Económico y Financiero dentro del Registro de empresas MiPyMEs y efectúa la actualización anual de los valores establecidos en cuanto hace a los importes de facturación. En esta ocasión y por el periodo de estudio 2015-2019 se toman los valores de la Resolución 220/19 vigente además al momento que se realiza la recolección de datos para esta investigación.

el carácter individual, societario o cooperativo de la empresa. Una PyMEs puede adoptar una forma jurídica individual si la propiedad es de una persona, respondiendo ante terceros con todo y cada uno de sus bienes ilimitadamente o bien lo puede hacer protegiéndolos con responsabilidad limitada al capital aportado. Si adopta característica societaria⁴⁹, el apartado podrá encontrar diferentes empresas societarias, tal como sociedad anónima (S.A.), sociedad de responsabilidad limitada, (S.R.L.), sociedad en comandita- simple o por acciones (S.C.S, S.C.A.), Sociedad colectiva (S:C) o bien de sociedad de acción simplificada⁵⁰ (S.A.S.), también puede optar por el carácter cooperativo⁵¹ u otro tipo de organización jurídica.

3) Guía 3. Tipo de empresa (Microempresa/ Pequeña empresa/ Mediana empresa).

Considerando el marco regulatorio que rige en el país nos dará a conocer el encuadre del registro de empresa PyMEs según resolución 220/19, que toma en cuenta distintos aspectos que se detallan en el marco legal. (ventas totales anuales registradas en pesos, el tipo de actividad declarada, la cantidad de empleados que se posee, según rubro o sector de la organización)

4) Guía 4. Actividad de la empresa: construcción/servicios/ comercio/industria y minería/ agropecuario.

En esta guía se identificará el sector al que pertenece la PyME. La determinación de clasificar las actividades persigue el objetivo de ordenar y agrupar los datos relativos a los empresarios según sus actividades económicas. Esta clasificación que se detalló en la Tabla 31 surge de la clasificación y agrupación de actividades cuya estructura, definiciones y principios básicos responden universalmente a la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las Actividades Económicas (C.I.I.U. Revisión 4) adoptado en nuestro país por organismos nacionales entre los que se encuentran la Secretaría de Micro, Pequeña y Mediana empresa, AFIP e Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Según el Departamento de asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas (CIIU- Rev 4, 2009), tales sectores se definen de la siguiente forma:

Sector Primario: contiene las actividades destinadas a la explotación de recursos naturales, vegetales y animales tales como agricultura, ganadería, caza, silvicultura, y pesca, con sus respectivas actividades de apoyo. Abarca además la extracción de minerales que se

⁴⁹ Esto en el marco de la Ley 19.550, la cual determina que habrá sociedad si una o más personas en forma organizada conforme a uno de los tipos previstos en la ley de referencia se obligan a realizar aportes para aplicarlos a la producción o intercambio de bienes o servicios, participando de los beneficios y soportando las pérdidas.

⁵⁰ De acuerdo a lo establecido en Ley 27.349 que crea estas sociedades como nuevo tipo societario y con aplicación supletoria de la Ley 19.550.

⁵¹ En el marco de la ley que las regula N° 20.337.

encuentran en la naturaleza, llevada a cabo por diferentes métodos, tales como la explotación de minas subterráneas o a cielo abierto, la perforación de pozos y explotación minera de fondos marinos, entre otros.

Industria Manufacturera: incluye la transformación física o química de materiales, sustancias o componentes en productos tangibles nuevos. El producto procedente de una actividad manufacturera puede ser acabado, en el sentido de que está listo para su utilización o consumo; o semi acabado en el sentido que constituye un insumo para otra industria manufacturera. También se incluye en este sector el montaje de los productos manufacturados, la recuperación de desechos para convertirlos en materias primas secundarias y el mantenimiento, la reparación e instalación de maquinarias y equipos industriales

Sector Terciario: está integrado por actividades proveedoras de servicios, tales como suministro de electricidad, gas y agua, construcción, hoteles y restaurantes, transporte, almacenamiento, comunicación, intermediación financiera, actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler, administración pública y defensa, enseñanza, servicios sociales, de salud, servicios comunitarios, personales y servicio doméstico.

Comercio: comprende la venta al por mayor como al por menor - sin transformación- de todo tipo de productos y servicios accesorios a la venta de esos productos. Se incluye además en este sector a la reparación de vehículos automotores y motocicletas.

5) Guía 5. Año de fundación.

Busca conocer el año en que fue creada la empresa, su antigüedad en el mercado local y permite reconocer el contexto en que fue fundada y relacionar la madurez de la empresa con la cultura innovadora.

6) Guía 6. Cantidad de personal.

La guía permite relacionar el tamaño de la empresa con el personal efectivamente ocupado por el empresario en su actividad económica. Cada sector de actividad económica presenta un límite de personal de acuerdo al tamaño de la PyME. El marco legal vigente señala que el personal ocupado es aquel que surge del promedio anual de los últimos tres (3) ejercicios comerciales o años fiscales.

7) Guía 7. ¿Cuáles son los aspectos/indicadores que evidencian el esfuerzo de su empresa en innovación?

Mediante esta guía de pauta se integran diferentes conceptos que buscan conocer cómo “hacen lo que hacen” los empresarios. Estos indicadores nos evidencian sus comportamientos, actitudes, procesos, recursos que se realizan en el entorno empresarial donde se involucran y comprometen sus integrantes en el desarrollo e implementación de las ideas y conductas

innovadoras. Aquí se Manifiestan los conceptos de cultura expuestos en el marco teórico. (Chiavenato, 2004; Khan, 1975; Pfaffer, 1980, 1997; Robbins & Judge 2009, Taylor, 1930; White 1949), cultura organizacional (Cameron y Quinn, 2011; Deal y Kennedy, 1985, Denison, 1990, Fukuyama, 1996; Hellriegel & Slocum, 2009; Hofstede, 1999, Jaques, 1951; Morgan, 1990; Shein, 1988), tipologías culturales según los diferentes modelos (Cameron y Quinn, 2011; Deal y Kennedy, 1985; Denison, 1989; Hermida, 1983; Hofstede, 1999; Pfeffer, 1997; Quinn y Rohrbaugh y Daft, 2000; Schein, 1988; Trompenaars, 1993;), características culturales fuerte o débiles como los presenta Fresco (2005) y Roces (2017) y finalmente, cultura de la innovación (Cormas Canos, 2017; Deal y Kennedy, 1985; Denison, 1989; Hofstede 1999; Kotter y Heskett, 1992; Naranjo y Calderón, 2015; Peters y Waterman, 1984, Rao y Chuan, 2012).

Se introduce con esta guía el valor que el empresario asigna a la innovación ya que la sola realización por los esfuerzos en actividades innovadoras son una señal importante para reconocer el valor que otorga y pone de manifiesto el PyME mediante una conducta innovadora. Esto se apoya en autores a los que nos referimos en la pregunta 1 del Bloque I.

8) Guía 8. ¿Qué acciones llevaría a cabo para innovar y mejorar su competitividad? Desde sus propios recursos (falta de capacitación; falta de financiamiento)

La guía trata de identificar las estrategias competitivas adoptadas por éste en relación a la innovación y al proceso innovador. Se tratará de reconocer de acuerdo al marco teórico por un lado las estrategias adoptadas teniendo en cuenta los aportes más relevantes (Croma Canós, 2011; Damanpour, 1991; Escorsa y Valls, 2005; Fresco, 2005; Hidalgo, 2013; Kotter 2015; Levy 2012, 2019, 2020; Pavitt, 2003; Porter, 1991, 2007, 2017, Prahalad y Hamer, 2016 Seclen, 2016; Tidd, 2006;) por el otro, el modelo estratégico adoptado para la competitividad empresarial, (Levy, 2020; Peters, 1998; Porter, 1991, 2008;) y los procesos según las descripciones de los autores (Ader, 1983; Andrews et al., 1980; Ansoff, 1965; Cham Kim y Mauborgne, 2015; Chendler, 1990; Hax y Majluf, 1997; Hamer y Prahalad, 1989; Levy, 2019; Mintzberg, 1976, 2008; Staintner y Miner, 1977; Porter, 2016; Vancil y Lorange, 1975). Cabe indicar que las estrategias y prácticas desarrolladas en la gestión pueden generar condiciones para que la innovación en productos y procesos se lleven a cabo con éxito.

3.3.5.2. Bloque I

Contiene cinco (5) guías de pautas, cada una tiene su relación teórica.

1) Guía 1. ¿Se considera un empresario innovador?

Se relaciona con la guía ¿Qué es innovación? que se realiza como última del bloque II. busca reconocer la capacidad de sinergia del empresario y la articulación con el carácter integral de la innovación lo que nos dará un enfoque comprensivo que se articula con las variables seleccionadas a partir de las opiniones de los empresarios referidos a su concepción de innovación en la realidad de sus PyMEs en el periodo 2015-2019. Se busca encontrar en el testimonio del empresario la representación personal que posee de la innovación en la empresa. Algunos de los mayores consensos sobre su definición y sus dimensiones que conforman el fenómeno de la innovación se encuentran plasmados en el Manual de Oslo (OCDE, 2005), otras relacionadas en la concepción de autores reconocidos. (Dodgson y Gann,2019; Drucker, 1994; Escorsa y Valls, 2005; Fresco, 2005; Levy, 2019; Manual de Frascati, 2018, Shumpeter, 1934;).

2) Guía 2. ¿Cuántas innovaciones realizó estos últimos años? (2015-2019)

Se busca mediante esta guía identificar las innovaciones desarrolladas por la empresa en un período de tiempo. Se trata de obtener más que el número de innovaciones el tipo de innovación que efectuó el empresario en el período de estudio. En este punto se identificará si las innovaciones se refieren al producto, al proceso a la organización y la comercialización. Las innovaciones si son producto y proceso muchas veces se presentan de forma simultánea e implican transformaciones en la gestión de la producción y del trabajo. También se busca identificar si se tratan de innovaciones de carácter tecnológicas, no tecnológica, incrementales, radicales, disruptiva, abierta, cerrada la que se apoya en diversos autores (Bower y Christensen, 1995; Chesbrough, 2003; Christensen, 1997; Christensen y Raynor. 2003; Damanpour, 1991; Dávila, Epstein y Shelton, 2012; Deward y Dutton,1986; Dosi, 1988; Duchesneau y Dutton, 1979; Ettlíe, 1983; Hannan y Freeman, 1984; Nelson y Winter, 1982; OCDE,2005; Shumpeter,1934; Subramaniam y Youndt, 2005;). En este punto además se podrá identificar el grado de novedad que indica el tipo de innovación, dado que puede tratarse de algo nuevo para la empresa, nuevo para el sector o nuevo para el mercado de la ciudad de Río Gallegos donde desarrolla sus actividades. La novedad tiene un significado importante desde la perspectiva competitiva de la empresa y la estrategia de diferenciación.

3) Guía 3. ¿El tamaño de su empresa lo condiciona en la innovación? ¿De qué manera?

En el proceso de gestión de la innovación intervienen diferentes fuentes internas y externas en las empresas que interactúan de distinta manera, con lógicas diferentes de acuerdo al tamaño de la organización, también con respecto al sector de actividad y características del entorno, en este sentido esta guía de pauta no solo nos permitirá conocer respecto del condicionamiento por su tamaño PyMEs sino que además se podrá identificar sobre la cultura

de la innovación del empresario y su empresa, apoyados en el marco teórico. (Fresco, 2005; Roces, 2017, Kotter y Heskett, 1992; Denison, 1989; Deal y Kennedy, 1985; Hofstede, 1999; Peters y Waterman, 1984; Naranjo y Calderón, 2015; Rao y Chuan, 2012; Cormas Canos, 2017).

4) Guía 4. ¿Cómo se involucra el personal con el proceso innovador?

Con esta guía se busca obtener información sobre cómo actúa el talento humano en la PyME como fuente en el desarrollo de actividades de innovación, también nos aproxima a conocer más de la cultura organizacional. Aquí se podrá visualizar si el grado de confianza de los empleados, al ser escuchados, permite proporcionar ideas y sugerencias sobre las tareas que realizan en la empresa y si es posible introducir nuevas ideas a partir de sus aportes. También nos acerca a reconocer el grado de sugerencias, flexibilidad, autonomía, compromiso de los empleados en el ámbito de la empresa y modalidad de trabajo. Esto nos aproximará a la forma de comunicación y grado de confianza entre el empresario y su personal en actividades de innovación, cabe señalar que intramuros se produce un importante aprendizaje potenciado por el personal. Esta pregunta se interrelaciona con la guía de pautas 7 de la introducción, apoyado en el marco teórico referenciado anteriormente sobre: cultura fuerte, cultura organizacional, cultura de la innovación y los relacionados a tipología de innovación (Damanpour, 1998; Hidalgo, 2011, 2013; Lam, 2010; Lundvall, 1992, 2007; Ortiz y Pedrosa, 2006; Pavitt, 1989, 2003; Rothwell, 1994; Seclén, 2016, 2019; Tidd, 2006;) y, modelos y procesos de innovación según los autores. (Arboniés, 2013; Corma Canós, 2011; Damanpour 1991; Dodgson y Gann, 2019; Drucker, 1994; Freeman, 1974; Kline y Rosenberg, 1989; Nelson y Winter, 1982; Rosenberg, 1982). En las grandes empresas es común el involucramiento de personas en cambio en las pequeñas muchas oportunidades son exploradas por el dueño de la empresa, por la iniciativa y el comportamiento de gerentes. Por ello, es necesario reconocer el grado de involucramiento del personal en la gestión de las PyMEs innovadoras de la ciudad ya que la innovación además de manifestarse en un nuevo producto, un nuevo proceso de producción, un nuevo método comercial u organizacional también puede hacerlo desde un nuevo modo de llevar a cabo la formación y la capacitación del personal.

5) Guía 5. ¿Qué tipos de gastos considera usted que lo limita en acciones innovadoras?

Se busca encontrar en opinión del empresario sobre cuáles son los gastos que limitan o impiden las acciones de la innovación. De acuerdo al tamaño de la empresa muchos de los gastos que realizan las PyMEs se relacionan directamente con la incorporación de maquinarias y equipos, diversas inversiones para mejorar sus ventas, incorporación de hardware y software

informático, adquisición de nuevos productos o procesos, gastos de capacitación, las consultorías, capacitaciones relacionadas con nuevos productos, procesos o técnicas organizativas o de marketing, el desarrollo de actividades de ingeniería y diseño entre otras. Esta pregunta se apoya en el marco teórico de los procesos y gestión de la innovación. (Abrahamson, 1991; Benavides. 1998; Bessant & Pavitt, 2005; Chiesa, Coughlan y Voss, 1996; CIDEM, 2002; Damanpour, 1991; Damanpour y Gopalakrishnan, 1988; Dankbaar.1993; Hidalgo, 2011; Luhmann, 1997; OCDE, 2005; Meyer y Goes,1988; Ortiz y Pedroza, 2006; Pavitt, 2003; Poole y Van de Ven, 1989; Rothwell, 1992; Tidd. 2006; Tidd, 2006; Seclen, 2016; Seclen y Barrutia, 2019). Cabe señalar que en este punto se tiene en cuenta que existen dificultades para acceder a registros contables específicos de las empresas y disponibles a terceros por lo que dada esta dificultad se considera que las menciones de ellos aportan a la investigación.

3.3.5.2. Bloque II

a) Guía 1. Cómo planifica /planificó el proceso de innovación? ¿Cómo surgió la idea? ¿Puede describirlo?

La innovación es un proceso que traduce un resultado en producto, proceso, comercialización y organización. Esta incluye en su acción diferentes etapas que lleva a la puesta en marcha de la innovación. Mediante esta guía se podrá conocer las actividades que realiza el empresario en su planificación.

Esta pauta además de tener de parte del empresario una descripción de la planificación que realiza, se relaciona con la estrategia y las ventajas competitivas, en tanto las empresas logran estas ventajas a partir de la innovación cuyo marco teórico se apoya en los autores señalados en la pregunta 8 de la introducción, 4 y 5 del Bloque I.

b) Guía 2. ¿Cómo asigna sus recursos para el desarrollo de sus procesos, productos y servicios?

Se busca identificar de qué manera el empresario realiza la asignación de recursos para la gestión de la innovación tecnológica que puede abarcar nuevas tecnologías, experiencias de técnicos y profesionales, personal especializado, aplica los mismos a los procesos productivos y organizativos para lograr su eficiencia. En la asignación de recursos los empresarios toman decisiones y priorizan desde lo económico - financiero destinar sus recursos propios reinvertiendo en las actividades de innovación otras veces pueden hacerlo con recursos de terceros mediante apalancamiento financiero u operativo de carácter público o privado. Esta asignación se vincula con el tipo, modelo, proceso y gestión de innovación, la estrategia y la

competitividad de la empresa. Esta pregunta además se relaciona con la pregunta 5 del Bloque I y 10 de este bloque y se apoya en los autores referenciados anteriormente en las preguntas 2,4, 5 del Bloque I y 7, 8 de la introducción.

c) Guía 3. ¿Cómo hace habitualmente (diariamente) para mejorar sus procesos de comercialización?

Esta guía busca conocer sobre una tipología y proceso de innovación relacionado a la comercialización, la misma se vincula con las guías 2, 4 y 5 del Bloque I, 8 de la introducción y se apoya en los autores mencionados en las mismas. Aquí se busca en opinión del empresario reconocer si se aplicaron nuevos métodos de comercialización tales como: cambios en el diseño de los productos, promociones, en los métodos relacionados a los precios, productos, sistemas de comercialización.

d) Guía 4. ¿Cómo identifica la necesidad de incorporar tecnología clave para su empresa?

El enfoque de esta pauta es conocer cómo hace el empresario PyME en la toma de decisiones en la incorporación de tecnología, su aplicación para crear nuevas competencias, en aparatos, instrumentos, procedimientos, habilidades que contribuyan a mejorar su competitividad y mejorar su eficiencia. Aquí se incluye el sistema de conocimientos, experiencias y aprendizajes propios de la empresa como externos que permiten con su aplicación mejorar los métodos de producción, comercialización y gestión. Se apoya en diferentes perspectivas teóricas entre las que destacamos: Benavides, 1998; Berry y Taggart, 1994; CIDEM, 2001; Dankbaan, 1993; Escorsa y Valls, 2008; 1997; Geget, 1984; Hamel y Prahalad, 1994; Hidalgo, 2002; Morin, 1985; Ortiz y Pedroza, 2006; Rothwell. 1994 y se relaciona con tipologías, modelos, procesos y gestión de la innovación, estrategias y ventajas competitivas cuyos autores se mencionaron en las guías de la introducción 8 y 2,4 y 5 del Bloque I.

e) Guía 5. ¿Cómo se organiza? ¿Busca asesoramiento externo para mejorar la gestión de su empresa?

Esta guía busca indagar sobre una tipología de innovación, asimismo, poder encuadrarlo al empresario en los modelos innovadores en cuanto hace a cómo la empresa absorbe aquellas ideas valiosas que pueden provenir de afuera de la empresa, de qué manera se hace uso del asesoramiento externo para nuevas ideas, procesos, métodos, sistemas tanto desde la práctica empresarial como de otras instituciones u organismos. Su relación es con las guías de pautas relacionadas con la tipología de innovación, modelos, procesos y gestión de la

innovación, estrategias competitivas las cuales se entrelazan con las pautas 8 de la introducción y 2 del Bloque I y con los autores referenciados oportunamente.

f) Guía 6: ¿Qué acciones de innovación aplica en la gestión de su empresa? (gestión de RRHH, financiero-contable, contable-legal, financiero-legal, legal-ambiental)

Se trata de identificar las acciones y dinámica que lleva adelante el empresario en la gestión empresarial lo que permite definir una tipología de innovación y sus tecnologías blandas, reconocer su orientación en la gestión de procesos facilitadores relacionadas con las personas, recursos financieros, contables, legales, el uso de herramientas y sistemas que se utilizan en la gestión. Busca distinguir su interrelación y los procesos en este aspecto que se relacionan además con el aprendizaje interno y gestión del conocimiento, tecnologías de gestión, personas y cultura. La guía se relaciona con la pauta 8 de la introducción, 2 y 4 del bloque I y la 1 del Bloque II. Los autores en los que se apoyan se relacionan con tipologías de innovación, procesos, gestión de la innovación, estrategias y competitividad los cuales se mencionaron en las guías de pautas anteriores.

g) Guía 7. ¿Se vincula con organismos o instituciones del medio? ¿Cuáles? y ¿Con qué acciones? ¿Financiamiento?

Se busca obtener en el testimonio del empresario la vinculación de la empresa con distintos actores relevantes del entorno en el que desarrolla sus actividades. Los organismos e instituciones con las que se conectan permiten identificar cómo absorbe la empresa la innovación de los actores externos en sus diferentes tipologías, en sus procesos y gestión innovadora asimismo cómo utiliza esta absorción en la estrategia y competitividad empresarial. Por otro lado, las PyMEs pueden acceder a distintas fuentes de información en la actividad innovadora una de ellas se relaciona con las fuentes de financiamiento y sus vinculaciones con distintos agentes del sistema público y/o privado. Desde este interrogante se podrá reconocer si accede o no a mecanismos de financiamiento para la gestión de innovación tecnológica. Esta guía se relaciona con la pauta 2, 5 y 6 de este bloque. Se apoya en los autores señalados en las guías referenciadas.

h) Guía 8. ¿Qué es la innovación?

De busca que el entrevistado describa concepto de innovación desde su percepción como empresario, la misma se vincula con las diferentes grillas relacionadas con la introducción, pautas 7, 8 las realizadas en el bloque I y las guías anteriores que se detallan en el bloque II. El marco conceptual del mismo se relaciona con el marco teórico en los autores definidos en la guía 1 del Bloque I.

3.4. Aplicación del Instrumento de Registro

El instrumento de registro se aplicó transitando la pandemia actual de Covid-19 por lo que la metodología de búsqueda de información se adaptó a las herramientas virtuales que permitieron entrevistar a los empresarios que accedieron a conectarse en encuentros virtuales sincrónicos. Las plataformas utilizadas fueron: *Zoom*, *Jitsi*, *Google Meet* y otros instrumentos tecnológicos que favorecieron la comunicación fluida con los entrevistados. Finalizadas las entrevistas, se determinaron categorías de análisis inductivo para ir explicando, respondiendo y relacionando el problema planteado inicialmente, proceso que genera orden en el análisis de los datos y que además posiciona el marco teórico inicial priorizando los conceptos fundamentales que dan origen a la generación de los resultados y la presentación de datos de esta tesis.

Las entrevistas fueron realizadas entre los meses de abril a octubre de 2020, cada una de ellas tuvo una duración mínima de 1:30 (una treinta) y máximo 2:30 (dos treinta) horas. Las mismas fueron grabadas y transcritas. Se solicitaron vía teléfono celular a través de la aplicación *WhatsApp* y se gestionaron 27 entrevistas, 2 (dos) no fueron otorgadas, 1 (una) se descartó y se concretaron como válidas para el propósito de esta investigación 24 (veinticuatro).

3.4.1. Perfil de las Empresas

Para la selección de las entrevistas se tuvo en cuenta la Tabla 23, Resolución 220/19 y se seleccionaron a los sectores y actividad según la Tabla 31.

A los fines de los criterios del perfil de empresas para la investigación se consideraron los siguientes aspectos:

- a) PyMEs innovadoras de la ciudad de Río Gallegos
- b) Empresas encuadradas en la Resolución 220/19.
- c) Empresas que hayan desarrollado, se encuentren desarrollando o piensen desarrollar prácticas de la gestión de innovación. (tecnológicas y no tecnológicas.)
- d) Empresas que se destacan positivamente en su sector económico, exitosas con alto grado de visión empresaria, alto grado de crecimiento en el mercado riogalleguense.
- e) Que se encuentren en el rango de empresarios caracterizados en el mapa cultural de Río Gallegos como independientes.

3.4.2. Perfil de los Empresarios

De las diferentes actividades y sector económico se indagaron a los empresarios que se detallan en la Tabla 38 que obra en Anexo I. Se procedió a entrevistar a la máxima autoridad de la empresa, dueño/a, gerente o encargado/a propuesto por el empresario o máxima autoridad del Directorio. De la totalidad de 25 entrevistas, 20 se realizaron directamente con sus dueños y 5, con gerentes.

La mayor parte de los empresarios entrevistados responden mayormente al sector servicios, actividad terciaria que ha experimentado una importante expansión en las características económicas de Río Gallegos. Las actividades primarias son escasas a nivel del sector de las PyMEs, particularidad que identifica al mercado de Río Gallegos. El mismo se encuentran altamente concentrado, ligado a dos sectores productivos extractivos como son: la actividad petrolera y minera propia de la economía distintiva de la Provincia explotadas por grupos altamente monopólicos y oligopólicos. En menor medida, se encuentra la ganadería ovina. El sector secundario es escaso y se observa en pequeñas industrias transformadoras de bienes y particularmente en los frigoríficos existentes en la ciudad dos de los cuales fueron entrevistados de los 5 existentes en la localidad. De lo analizado, podemos observar que las entrevistas presentan una muestra de la representación económica predominante de las PyMes de la ciudad de Río Gallegos. La única empresa entrevistada del sector de la construcción no cumplió con los requisitos.⁵²

3.5. Realización y Verificación de las Entrevistas

Cabe señalarse que las entrevistas tuvieron un proceso que consistió en 3 (tres) fases: a) la introducción, en la que se planteó el objetivo de la misma a fin de obtener la información necesaria y en cada una de ellas se solicitó permiso al empresario o gerente para grabar, b) el desarrollo que consistió en aplicar la guía de pautas elaborada, c) el final y cierre en el que se agradeció y dejó abierta la posibilidad de acudir al entrevistado ante alguna duda. Se mantuvo una comunicación fluida, de escucha activa para comprender al entrevistado. La utilización de plataformas digitales mencionadas facilitó la videograbación de las entrevistas lo que permitió determinar además la fecha, día y hora de entrevista. Cada entrevista fue transcripta considerando las respuestas a las preguntas realizadas relevantes para la investigación y a partir de ellas se realizó la categorización.

⁵² La empresa seleccionada de la actividad construcción, no se encontraba registrada y formalizada en el marco de la Ley de PyMEs.

La primera entrevista se llevó a cabo el 12 de abril del 2020 como prueba piloto con la aplicación *Jitsi meet*, al vicepresidente de la Federación de Hoteleros y Gastronómicos de la República Argentina, Paulo Lunzevich, referente nacional quien es dueño de dos hoteles de la ciudad, y representante del filial de Río Gallegos de la Asociación de Hoteles, Restaurantes, Confiterías, Bares y Afines de Río Gallegos. Ello permitió asegurar que las preguntas eran comprensibles a un entrevistado solvente que en la retroalimentación se pudo indagar sobre la comprensión de la grilla de preguntas. Posteriormente y durante el mes de abril se entrevistaron a otros 5 (cinco) empresarios.

De las 6 (seis) primeras entrevistas se descartaron 1 (una), realizada el día 30 de abril perteneciente al sector de la construcción a una fábrica de ladrillos plásticos reciclados, dado que si bien se trata de una actividad e idea innovadora no se encuadró en los alcances de la Resolución 220/19 y posteriormente el 11 de Julio al Comedor Patagónico Lihúen por no encuadrarse en el rango de las actividades contempladas como innovadora.

De las entrevistas solicitadas sólo 2 (dos) no fueron concedidas, una relacionada al sector hotelería y otra relacionada al sector farmacéutico. Seguidamente, se continuó con las entrevistas a otros 24 empresarios sin dificultad y todos demostraron amplio interés y disponibilidad.

La guía de pautas se aplicó tal como se diseñó, con la Introducción sobre los aspectos generales de la empresa esto derivó a la antigüedad de la empresa, conocer sobre la historia de la misma y seguidamente se aplicó las preguntas disparadoras 7 y 8 para continuar con el Bloque I y II relevantes para la investigación.

Después de cada entrevista se fue transcribiendo, no se hizo literalmente ya que no toda la información proporcionada por el entrevistado era de utilidad a la investigación ya que algunos de ellos rememoraron anécdotas de sus empresas que no era de utilidad para la investigación.

A los fines de poder analizar los datos de la entrevista se utilizó una planilla excel que fue de gran utilidad para realizar ordenadamente una mirada vertical y horizontal de los datos que se fueron volcando, facilitando el desarrollo de tablas y matrices para relacionar y sintetizar las respuestas de los empresarios.

Las entrevistas se efectuaron según el siguiente cronograma de la Tabla 39 que se acompaña en Anexo I.

3.6. Validación de las Entrevistas

Tomando en cuenta la importancia de la validación de las investigaciones cualitativas se utilizarán para la validación de las entrevistas los siguientes aspectos:

Veracidad- credibilidad, las que se encuentran fundamentadas por la solvencia personal, profesionalismo y experticia de los entrevistados.

Revisión de la consistencia externa por parte de expertos en metodología y en el tema que se estudia.

Aplicabilidad y transferencia: se considera la posibilidad de generalizar la información de esta investigación, las opiniones que se manifiestan en la misma corresponden a la realidad de la empresa en un periodo determinado y debe ser interpretada en el contexto del estudio.

Consistencia- auditabilidad: la consistencia se acredita a partir de la retroalimentación que produce cada uno de los entrevistados, las grabaciones, transcripciones y conocimiento acumulado a partir de la aplicación del instrumento de registro en esta investigación el que se pone a disposición y refleja la confirmación de la información recabada⁵³ y lo expresado.

Neutralidad- confirmabilidad: se mantuvo neutralidad en las entrevistas respecto de las opiniones de los entrevistados, evitando dar opiniones o inducir alguna respuesta.

Con la realización de las entrevistas se procede a la generación y recolección de una valiosa información que permitirá el análisis cualitativo. Previo al análisis, se organizarán los datos y crearán los archivos necesarios para construir y definir los segmentos que permitan la categorización y codificación de los aspectos más importantes que surjan para el objeto de esta investigación, en el que se busca identificar en las empresas PyMEs la cultura de la gestión de innovación tecnológica. Con esta información útil de las actividades que realizan las empresas será posible identificar las diferencias que puedan surgir del marco teórico sobre un tamaño de empresas poco estudiado en su relación cultura e innovación y de este modo generar el aporte de un conocimiento nuevo al campo científico.

3.7. Categorías de Análisis. Resultado de la aplicación de las entrevistas

Efectuadas las entrevistas a los empresarios se identificaron 9 categorías y se determinaron 28 subcategorías las que se aglutinaron en cada una de las categorías a reconocer según el siguiente detalle:

Categoría 1: Características estructurales de la empresa. Contiene 8 subcategorías.

⁵³Las mismas se encuentran disponibles en la siguiente dirección:

<https://drive.google.com/drive/folders/1MSJIGgCbelAD55o7brt0obbWJsg9b6Nq>

Categoría 2: Caracterización del empresario y la empresa. Contiene 2 subcategorías.

Categoría 3: Aspectos relevantes de la cultura Contiene 2 subcategorías.

Categoría 4: Tipología de innovación. Contiene 4 subcategorías.

Categoría 5: Concepto de innovación. Contiene 2 subcategorías.

Categoría 6: Planificación, proceso, gestión. Contiene 6 subcategorías.

Categoría 7: Tamaño de la empresa que condiciona la innovación. Contiene 1 subcategoría.

Categoría 8: Gasto, inversión, financiamiento. Contiene 2 subcategorías.

Categoría 9: Vinculación con organismos de financiamiento. Contiene 1 subcategoría.

Conforme a lo detallado se procede a realizar la Tabla 40 que integra la totalidad de categorías y subcategorías identificadas.

Tabla 40.

Categorías y Subcategorías en base a la aplicación del instrumento de registro

Categoría	Subcategorías
C1. Características estructurales de la empresa	Co1.1 - Entrevistado / Empresa Co1.2 - Sector de Actividad Co1.3 - Actividad Económica Co1.4 - Cantidad Personal (<i>Comments</i>) Co1.5 - Tamaño de la empresa Co1.6 - Cantidad de personal Co1.7 - Forma Jurídica Co1.8- Características de la empresa
C2. Caracterización de la empresa y empresario	Co 2.1 - Características del empresario Co 2.2 - Aspectos organizacionales
C3. Aspectos relevantes de cultura	Co3.1 - Elementos de la cultura comportamientos, actitudes, valores, hábitos Co3.2 - Tipología o características culturales detectadas
C4. Tipologías de innovación	Co4.1. Aspectos del Producto Co4.2 - Aspectos de la comercialización Co4.3 - Nivel de Acciones de mejora aplicadas al proceso de comercialización (Comentarios) Co.4.4 - Innovaciones. Aplicaciones en la empresa en los últimos años
C5. Concepto de innovación	Co5.1 - Opinión del empresario sobre su representación de innovación Co5.2 - Innovación en la mirada del empresario (Comentarios)

Categoría	Subcategoría
C6. Planificación, proceso, gestión de la innovación	Co.6.1 - Proceso de planificación relacionada a la innovación aplicada a la empresa (comentarios - mecanismo por el cual surge la innovación) Co6.2 - Acciones que identifican la necesidad de incorporación de tecnología a la empresa Co6.3 - Relación entre el asesoramiento externo y el proceso de gestión empresarial (Comentarios) Co6.4 - Innovación aplicada a la gestión de la empresa (Comentarios) Co6.5 -Aportes del personal al proceso Innovador (Comentarios)
C7. Tamaño de la empresa que condiciona la innovación	Co7.1 - Manera que condicionó el tamaño de la empresa a la innovación
C8. Gasto, inversión, financiamiento	Co8.1. Gastos que limitan las acciones innovadoras en la empresa Co8.2 - Asignación de recursos en procesos, productos y servicios (Comentarios) Co8.3 - Financiamiento (comentarios)
C9. Vinculación con organismos de financiamiento	Co9.1 - Vinculación empresarial con los organismos del medio (Comentarios)

Nota: Elaboración propia: 2021

CAPÍTULO 4.
HALLAZGOS DEL TRABAJO DE CAMPO

Capítulo 4. Hallazgos del Trabajo de Campo

En este capítulo se exponen los hallazgos obtenidos en el trabajo de campo realizado mediante a la aplicación del instrumento de registro, descrito en el capítulo anterior. De este modo se presentan la información y testimonios obtenidos a través de las entrevistas efectuadas a los empresarios PyMEs de la ciudad de Río Gallegos con cultura de la gestión de innovación tecnológica.

4.1 Análisis y Discusión de los Hallazgos por Categoría y Subcategoría

A efectos de su organización se procede de acuerdo a las preguntas de las entrevistas a efectuar un ordenamiento por categorías y sub categorías las que se identifican según el eje temático que las agrupa y se expusieron en el capítulo 3. El contexto en que se desarrollan y el encuadre teórico de las categorías como su aplicabilidad y efectividad organizacional respecto a los datos analizados son criterios importantes para diferenciarlas.

Para desarrollar el trabajo de campo y hacia la producción de datos sobre la cultura y gestión de la innovación tecnológica en las PyMEs de Río Gallegos, se planteó la hipótesis que “Las PyMEs que poseen una cultura de gestión en innovación tecnológica desarrollan una dinámica estratégica empresarial que facilita su crecimiento, competitividad y sostenibilidad incluso en contextos complejos a través de la gestión del cambio. En este sentido las preguntas asociadas a la hipótesis tratan de responder a las preguntas ¿De qué manera la cultura de innovación tecnológica hace más competitivas a las PyMEs de Río Gallegos? ¿Cuál es la clase de innovación tecnológica que les permite tener un alto grado de visión y crecimiento empresarial? ¿Cómo hacen y ejecutan la misma los empresarios? ¿Qué herramientas de gestión de innovación tienen en cuenta los empresarios de las PyMEs? Para lo que se diseñó la grilla de preguntas que se describió en el capítulo anterior.

Seguidamente el trabajo de campo recoge los hallazgos de las 9 categorías identificadas y 28 subcategorías que proporcionan 672 respuestas de los 24 empresarios PyMEs indagados a conforme se detalla a continuación:

4.1.1 *Categoría 1: Características Estructurales de la Empresa*

Oportunamente señalamos en el capítulo 2 que la consideración de PyMEs en nuestro país se encuentra regulado por la Ley N°24.467 y aplicación de las Resolución 220/19, marco legal que define ciertos atributos para su categorización como: sector y actividad, personal ocupado, ventas totales anuales y el valor de los activos aplicados al proceso productivo. A tal efecto para identificar las características estructurales de la empresa se describen a los 24

empresarios PyMEs cuyas entrevistas se consideraron válidas. En esta categoría se establecen ocho (8) subcategorías:

- 1.1. Entrevistado- Empresa.
- 1.2. Sector de actividad
- 1.3. Actividad económica
- 1.4. Cantidad de Personal
- 1.5. Tamaño de empresa
- 1.6. Antigüedad de la empresa
- 1.7. Forma jurídica
- 1.8. Características de la empresa

Estas se combinan teniendo en cuenta los criterios de clasificación cuantitativa y cualitativa de las PyMEs expuestos en el marco teórico y responden a las preguntas 1 a 6 de la grilla de preguntas de la entrevista detallada como punto de Introducción.

a) Características Estructurales de las Empresas (1.1 a 1.7).

A efectos de su organización se define en primer lugar una combinación de 7 subcategorías que se detallan en la Tabla 41 y en segundo lugar la subcategoría característica de la empresa que se combina con el nombre de la empresa entrevistada. Los datos que se presentan corresponden a las respuestas efectuadas por los empresarios o gerentes de empresa.

Tabla 41
Características Estructurales de las Empresas

Empresa	Sector de Actividad	Actividad Económica	Cantidad de personal	Tamaño	Antigüedad	Característica Jurídica
Hotel Cabo Vírgenes y Laguna azul	Hotelería	Servicios	Total 9: del grupo familiar 4 y 5 empleados.	Pequeña	Más de 45 años	SRL
Apart Hotel Austral	Hotelería.	Servicios	9 personas	Pequeña	19 años	SRL
Delicias de la Abuela	Gastronomía	Servicios	14 en total: 7 empleados internos y 7 externos	Pequeña	5 años	SRL
Puerto Macá	Gastronomía – Eventos	Servicios	Comenzó con 15, hoy tiene 6 empleados	Pequeña	16 años	SRL

Empresa	Sector de Actividad	Actividad Económica	Cantidad de personal	Tamaño	Antigüedad	Característica Jurídica
Consultorios San Miguel ⁵⁴	Consultorios externos. Salud	Servicios	La empresa tiene 4 empleados y 10 profesionales	Micro empresa	8 años	Unipersonal
Estancias de la Patagonia	Frigorífico. Faena y comercialización de ovinos y bovinos.	Industria y Comercio	Hasta 220 empleados en época de zafra. En planta permanente 120	Mediana Tramo 1	21 años	SA
IMAG	Laboratorio de análisis clínicos. Salud.	Servicios	100 personas	Mediana	20 años	SA
PREXA	Laboratorio de análisis clínicos. Salud.	Servicios	Entre 40 - 45 empleados en total de todas las sucursales.	Mediana	7 años	SRL
Melano comunicaciones	Servicios de comunicaciones	Servicios	15 personas	Pequeña	23 años	Unipersonal
FAIMALI	Frigorífico. Faena y comercialización de ovinos.	Industria y Comercio	En época de zafra 120 personas. En planta permanente: 25 empleados.	Mediana Tramo 1	33 años	SA
UDEM	Servicios de urgencias y emergencias médicas. Salud	Servicios	170 personas.	Mediana tramo 2	30 años	SA
Franoi	Fabricación, producción y comercialización de alimentos	Industria y Comercio	60 personas	Mediana	6 años	Unipersonal
Medisur S.A.	Sanatorio privado. Salud.	Servicios	271 personas: 186 trabajadores y 95 profesionales	Mediana tramo 2	42 años	SA
MOMA	Gastronomía. Patio de comidas.	Servicios	60 personas	Mediana Tramo 1	3 años	SAS
SS Servicios	Servicio de telecomunicación (internet)	Servicios	70 personas. 2 empresas en que terciariza.	Mediana	8 años	SAS

⁵⁴ Si bien la empresa en cantidad de empleados se encuentra como Micro es pequeña en cuanto hace al monto de facturación anual según Resolución 220/19. Asimismo, la ley mencionada establece que se considerarán las particularidades de la región y los sectores económicos en los que se desempeñan.

Empresa	Sector de Actividad	Actividad Económica	Cantidad de personal	Tamaño	Antigüedad	Característica Jurídica
MS Patagonia	Servicio de soluciones integrales en calefacción, aire acondicionado, bombeo de líquido, riego y energías alternativas	Servicio y Comercio	"Más de 50 personas"	Mediana	21 años	Unipersonal
Diario Nuevo Día	Servicio de comunicación e información. Periodismo	Servicios	10 personas	Pequeña	15 años	Cooperativa
Mediática	Servicio de comunicación e información. Periodismo multiplataforma	Servicios	20 personas	Pequeña	7 años	Unipersonal
El Mediador	Servicio de comunicación e información	Servicios	9 empleados.	Pequeña	19 años	Unipersonal
Calavera no chilla ⁵⁵	Fabricación y comercialización de indumentaria	Industria y Comercio	5 personas	Micro empresa	10 años	Unipersonal
Neneo Restaurant	Gastronomía	Servicios	11 empleados	Pequeña	4 años	S.A.
Heladería TITO	Fabricación, producción y comercialización de helados artesanales	Industria - Comercio	35 empleados	Pequeña	45 años	SA
Espacios S.R.L.	Servicio de telecomunicación (internet)	Servicios	12 empleados	Pequeña	12 años	SRL
ZimaTech	Servicio de software - Educación.	Servicios	10 colaboradores	Pequeña	4 años	Unipersonal.

Nota: Elaboración propia 2021

b) Características de las Empresas (1.8)

Cada uno de los empresarios entrevistados detalló las características cualitativas y distintivas de su empresa que se presentan en la Tabla 42. En la misma se distingue la unidad económica, la dirección y la cobertura en el mercado. Las mismas se organizan según sus actividades las que coinciden con las detalladas en la Tablas 41.

⁵⁵ Esta empresa por la cantidad de empleados es Micro, no así por el total facturado. Es la única empresa existente de fabricación propia de indumentaria para adolescentes.

Tabla 42
Características de las Empresas

Actividad: Primaria-Secundaria- Terciaria	
Sector Agropecuario	
Empresa	Características de la empresa
Estancias de la Patagonia	Es una industria frigorífica dedicada a la faena y comercialización de ovinos y bovinos. Atiende al mercado interno y principalmente al externo. La actividad se rige por el Código Alimentario Argentino y por la Certificación 4014 del SENASA.
FAIMALI	Es una empresa frigorífica que se dedica a la faena y comercialización de ovinos en el mercado interno y al mercado externo. La actividad se basa en lo establecido por el Código Alimentario Argentino y en la Certificación 4014 del SENASA.
Sector Industria y Comercio	
Franoi	La empresa se caracteriza por fabricar y producir alimentos con gran capacidad innovadora, da un carácter propio y moderno a platos tradicionales típicos de la zona.
Calavera no chilla	Es una empresa dedicada a la fabricación de indumentaria con sello propio para adolescentes, única en la localidad. En cuanto a la organización, la empresa cuenta con una estructura informal. Posee sucursales y en cada local tiene un encargado de las tareas del mismo.
Heladería TITO	Es una empresa local que fabrica, produce y comercializa helados de tipo artesanal. También realiza distribución mayorista de sus productos a terceros. La casa central se encuentra en Río Gallegos y tiene una sucursal en la Localidad de El Calafate y en zona franca.
Actividades Terciarias	
Servicios de Hotelería	
Hotel Cabo Vírgenes y Laguna azul	Es una empresa familiar, intergeneracional dedicada a prestar servicios de hotelería. Administran dos hoteles tradicionales de la ciudad. Brindan un servicio estándar de alojamiento. Uno de los dueños participa activamente en organizaciones gremiales empresariales del sector a nivel local y nacional y procura el desarrollo de estrategias cooperativas.
Apart Hotel Austral	La empresa se dedica al servicio de hotelería. Es propiedad de dos socios que desarrollan también a otras actividades. Brindan servicio de alojamiento tipo apart. Su cartera de clientes habituales se relaciona estrechamente con el sector petrolero.
Sector Gastronomía	
Delicias de la Abuela	Es una empresa gastronómica, dedicada a la producción y venta de alimentos. Su dirección es ejercida por la empresaria que ejecuta sus decisiones desde hace más de dos años <i>on line</i> desde la provincia de Salta.
Puerto Macá	Es una empresa que se dedica a los eventos sociales, y cuenta con un restaurant. Aplica normas de calidad, y busca generar una carta de platos no tradicionales y propios de la región patagónica.

Empresa	Características de la Empresa
MOMA	La empresa se dedica al sector gastronomía en la modalidad de patio de comidas única en la ciudad y ofrece nuevas experiencias.
Neneo Restaurant	Empresa de Servicios de Restaurant, enfocado a la familia de Río Gallegos con diversidad de menús y platos. Brinda servicios diferenciales.
Servicios de Salud	
Consultorios San Miguel	Se trata de un conjunto de profesionales de la salud asociados para centralizar la oferta de sus servicios y difundirlos. Comprenden servicios de urología, clínica médica, consultas de cirugía, nutrición, infectología, psicopedagogía, psicología.
IMAG	La empresa se caracteriza por ser un laboratorio de análisis clínicos reconocida como una de las más importantes de la ciudad. Posee una estructura formal de gestión desarrollada.
PREXA	Es una empresa dedicada a realizar análisis clínicos de diversa complejidad. Posee cuatro (4) sucursales dentro de la provincia.
UDEM	Se trata de la única empresa de servicios de urgencias y emergencias médicas. Única en la ciudad de Río Gallegos. Presta servicio a más de 20.000 personas. Posee una unidad de negocios urbana (sólo para las personas en la ciudad y rural (para el trabajo en el campo) Se ha extendido en otras localidades de la Provincia. En zona norte como consecuencia de la incorporación de unidades de negocio relacionados a la prestación de sus servicios en mineras, petroleras ha instalado además puestos sanitarios en cada punto de los sectores de explotación. Prestadora principal de SINOPEC y de YPF. Se extiende además a otras provincias como Tierra del Fuego.
Medisur S.A.	Se trata de una empresa dedicada a los servicios privados de salud. Es una clínica privada que controla el mercado de salud en un 99% , absorbe a otra clínica privada, San Juan Bosco. Es una empresa altamente dependiente del sector público por sus prestaciones a la principal obra social del estado provincial.
Servicios de comunicaciones- Internet y otros	
SS Servicios	Empresa de Servicios de Internet. Provee servicios a familias, sector rural e instituciones públicas y privadas, en constante expansión y actualización. Está posicionada como uno de los mayores proveedores de la Patagonia.
Espacios S.R.L.	Se trata de una empresa de telecomunicaciones (proveedora de servicios de internet.). Proveedor de servicios al estado provincial y a las familias.
Melano comunicaciones	Es una empresa unipersonal dedicada a servicios empresariales de comunicaciones a empresas petroleras y mineras.
Servicios de comunicación información y periodismo	
Diario Nuevo Día	Empresa de comunicación de base digital. Inicio su actividad empresarial como diario digital y luego suma la radio analógica y digital a la oferta de medios locales. Es la primera cooperativa periodística de la región. Se establecieron como el diario más leído de Santa cruz, alcanzando los 6 millones de visitas mensuales.
Mediática Digital	Se trata de una empresa ligada al rubro de las comunicaciones (multiplataforma). Se caracteriza por ser el primer medio digital <i>on line</i> de la zona.

Empresa	Características de la Empresa
El Mediador	Es una empresa que dedica a prestar servicios de comunicaciones periodísticas. Modificaron sus formas de trabajar al teletrabajo, con editores que no viven en la provincia.
Servicios de enseñanza y <i>software</i>	
ZimaTech	Es una empresa que se dedica a producción de <i>software</i> especializado y presta servicios de educación siendo la primera escuela de robótica en Santa Cruz. Se dedica a enseñar y capacitar en el uso de nuevas tecnologías a niños y docentes. Posee desarrollo de aplicaciones y de páginas <i>web</i> a medida o algún tipo de automatización o diseño electrónico.
Servicios y soluciones integrales comercio	
MS Patagonia	La empresa se caracteriza por prestar servicios integrales de calefacción, bombeo y energías renovables. Su veloz expansión en la localidad de Río Gallegos posibilitó su integración en la zona sur del país a Chubut y Tierra del Fuego.

Nota: Elaboración propia 2021

La Actividad y el sector al que pertenecen las PyMEs estudiadas poseen características propias de la industria que las vincula. Las que pertenecen al sector agropecuario son medianas empresas exportadoras de productos ovinos y bovinos a mercados internacionales y concentran en sus procesos productivos actividades primarias, secundarias y terciarias. Las relacionadas con el sector Industria y comercio combinan sus actividades y son las primeras de escasa presencia en la localidad⁵⁶.

Con respecto a las actividades terciarias, el servicio de hotelería tiene la característica de empresas maduras que se adaptaron a nuevas formas de comercialización y oferta de sus servicios, además de la participación en las decisiones del sector local y nacional.

Los servicios de gastronomía se destacan por brindar a sus clientes novedosas experiencias gastronómicas que engloban servicio, identidad, cultura y concepto. Adquieren una dimensión física, sensorial y ambiental que se destaca en la ciudad.

Los servicios de salud responden a una demanda que en los últimos años avanza con nuevas iniciativas del sector ante las deficiencias de la salud pública y la obra social que se hallan totalmente concentradas en el estado provincial.

Los servicios de comunicación, internet y otros, los relacionados a información y periodismo, enseñanza y *software* y servicios integrales son empresas que dan respuesta en la localidad ante los nuevos avances tecnológicos, los requerimientos de empresas y de la sociedad de Río Gallegos.

⁵⁶ Las empresas entrevistadas se dedican a la fabricación de indumentaria, heladería artesanal y fabricación de alimentos, cada una de ellas se distinguen en la localidad por sus productos. En el caso de la heladería es una empresa que fue elegida entre las mejores cuatro heladerías artesanales del país por la Asociación de Fabricantes de Helados Artesanales. <https://www.cronista.com/clase/gourmet/las-mejores-4-heladerias-del-pais-son-familiares-y-pioneras-donde-están-y-que-sabores-probar/>

En las PyMEs seleccionadas solo dos de ellas responden a la característica de empresas de familia: una relacionada a hotelería y otra a industria y comercio.

4.1.2 Categoría 2 : Caracterización del Empresario y la Empresa.

De acuerdo con la caracterización del empresario se detallan dos (2) subcategorías en las cuales se identifican:

2.1. Características del empresario

2.2. Aspectos organizacionales

a) Característica del Empresario (2.1.)

Como en la categoría anterior, a fines de la organización se analizan los puntos 2.1. y 2.2. por sector.

Sector Agropecuario:

Los hallazgos responden a la apreciación de los gerentes que representan empresas líderes en el procesamiento y comercialización de carne ovina patagónica los que poseen dominio de la actividad frigorífica que originalmente fue ejercida por los estancieros de la región. Los entrevistados se caracterizan como gerentes profesionalizados y sólidos en el conocimiento de las áreas en el que se desempeñan⁵⁷ (producción y comercialización), adaptativos y predispuestos a los cambios continuos de mercados exigentes internos y sobre todo externos.

Sector industria y Comercio:

En las entrevistas respondieron los fundadores de la empresa. Estos empresarios combinan experiencia profesional en el mercado local y experiencia internacional. En este sentido “Sredzinki” (dueño de Franoi), señaló: “soy de Córdoba, viví 10 años en Europa en donde hice mi carrera (...)” y, (...) pude poner en práctica en diversos trabajos alrededor del mundo como, por ejemplo: España, Roma, Islas Canarias, entre otros países.” Alguno de ellos incursionó en otras actividades y se consideran entusiastas, perseverantes emprendedores, innovadores y buscadores de oportunidades permanentemente para mejorar su empresa.

Sector de Servicios:

En el sector hotelería los entrevistados fueron dueño y gerente. Visionarios y conocedores del sector industrial en el que operan. Uno de los entrevistados⁵⁸ es el vicepresidente de la Federación de gastronómicos y hoteleros de la República Argentina

⁵⁷ El entrevistado Bernard Rolhauser de Frigorífico Faimali es médico veterinario. Tiene a cargo el área de Producción. Daniel Oyarzun de Estancias de la Patagonia es gerente de comercialización.

⁵⁸ Paulo Lunzevick

(FEGHRA) quien se caracteriza por su iniciativa y la búsqueda de oportunidades colaborativas para el sector. En este sentido se puede citar a “Lunzevich” (empresario hotelero) al indicar:

Necesitábamos que nuestro segmento de alojamiento se tecnifique en los distintos portales -booking, despegar- me tocó ir a Honduras (...) como representante del hotelería tradicional, (...) discutir con Airbnb, TripAdvisor y otros actores tecnológicos (...) en su momento logre que la plataforma Airbnb incorpore a los hoteles con menos de 20 habitaciones. En servicios gastronómicos, la distinción de los dueños se basa en la trayectoria y en la experiencia acumulada a lo largo de los años en el gerenciamiento de sus proyectos como en otros de mayor envergadura, son empresarios atentos a la demanda del sector y adaptables a los nuevos desafíos. Señalan la importancia de la imagen de calidad hacia el cliente, el trabajo en “equipo sólido, eficiente, y responsable” como lo indicó “Aguirre” de Puerto Macá y de “resiliencia, reconversión y adaptación en los contextos de cambios y crisis” como dijo “Sánchez” de Delicias de la Abuela.

En los servicios del sector salud, los empresarios combinan una mentalidad emprendedora con un importante manejo del *Know How* del servicio que prestan tanto en clínica, consultorio, laboratorios y emergencia médica. Poseen capacidad para la delegación de funciones en gerentes, profesionales y técnicos conocedores de la gestión y de la actividad que desarrollan. Son entusiastas y proactivos.

Los empresarios del sector de servicios de comunicaciones, internet y otros son hiperactivos. altamente motivados e innovadores. Delegan y confían en sus colaboradores: “soy mucho de delegar ” indicaba “Souto” - empresario de servicios de internet-. Planifican sobre el futuro de la empresa e involucran al personal en nuevas ideas, así lo señaló “Oyarzún” (gerente de frigorífico Estancia de las Patagonia) y que la “curiosidad y la pasión es una cualidad distintiva. Se encuentran muy actualizados, son visionarios, buscan experimentar y como indicó “Suarez” (empresario de MS Patagonia) "probar suerte”,

b) Características Organizacionales (2.2.)

El análisis de las características organizacionales indica para cada uno de los sectores los siguientes hallazgos:

Sector Agropecuario

Estas empresas poseen una estructura formal en la que se encuentran cada una de las áreas definidas. Poseen manual de misiones y funciones. Sus procesos productivos y de comercialización se rigen por normas sanitarias locales e internacionales. “Instructivo orquestado por el INTI, INTA y SENASA” “(...) todos los regímenes de control se adecuan al estándar sanitario que te pide la Unión Europea” indicó “Rolhauser” (gerente de frigorífico Faimali).

Sector Industria y comercio

Son empresas con estructura simple manejada por los propietarios y colaboradores. Son adaptables al cambio lo que posibilitó la incorporación de tiendas *on line* con un amplio manejo de redes sociales además de la atención a clientes. “Doolan” (empresario de indumentaria Calavera no Chilla) al referirse a las tiendas *on line* manifiesta que debieron “reestructurar metodología de trabajo a una metodología más virtual” para lo que contrataron “servicios de asesoramiento técnico y sistemas online”

Utilizan procesos de gestión eficiente en los procesos de trabajo y capacitación e incorporan actividades terciarizadas para mejorar su desempeño. “García” (Heladerías Tito) indica: “los chicos de “Pedido Ya” tienen una organización, (...) y principalmente se le acerca el producto al cliente”. Combinan la buena relación con el cliente y con el personal a su cargo. “Los empleados son nuestra línea directa, ellos son los que están en contacto con el cliente y son quienes escuchan y atienden las sugerencias” señaló “Sredzinki” (de Franoi, elaboración de alimentos)

Sector Servicios

La organización de las empresas de hotelería posee una estructura horizontal, manifiestan que priman las relaciones informales y familiares. “Tengo entre los dos hoteles cinco empleados y también trabajamos con mi hermano, mi señora y dos de mis hijos” mencionó “Lunzevich”, “somos bastantes informales”, “(...) somos como una gran familia”, “(...) somos una estructura pequeña” citó “Fernandez” (gerente de Apart Hotel Austral).

Las funciones están implícitas, no escritas. Utilizan sistemas de gestión en reservas y análisis de costos. “Instalé un sistema de gestión en el hotel” indicó “Lunzevich”: “estábamos gestionando un sistema de reserva modernizado que se maneja directamente desde la red para reducir costos y agilizar ciertos procesos” manifestó “Fernandez”.

En el sector de gastronomía se encuentran diferenciadas las funciones. Algunas poseen manual de operaciones y cuentan con personal de asesoramiento en materia de bromatología y control de calidad. “Sánchez” expresó que “hace como cuatro años más o menos implementamos manuales de operación entonces eso permite que exista una comunicación más clara”. Se distingue la delegación de la dirección en gerentes y otros colaboradores, así expresó “Fadul” (de la empresa Moma): “llegamos a un formato de estructura orgánica, un organigrama, donde establecimos ciertos estamentos dentro de la estructura y ciertos departamentos en una misma línea que le va a dar al personal un lugar dentro de la decisión

jerárquica”. Utilizan sistemas de gestión de despacho y facturación, gestión de stock y realizan estadísticas sobre la actividad. Son organizaciones simples.

En el sector salud se caracteriza por la estructura formal. Estas organizaciones planifican, gestionan y capacitan al personal. Asignan misiones y funciones por departamentos. Algunas de ellas se caracterizan por incorporar personal altamente calificado en gestión, asesoramiento externo de consultoras especializadas y en fortalecer los equipos de trabajo para impactar positivamente en la empresa y el servicio que prestan. El gerente “Zapatero (UDEM, empresa de emergencias, señala que: “contar con personal y equipo de calidad contribuyó en la apertura de nuevas unidades de negocio”. Además, expresó la gerente de Medisur S.A. “Ochoa”: “realizan procedimientos administrativos, normas de protocolo en la parte operativa. (...) distribución de funciones en los puestos”.

En el área de servicios de comunicaciones, internet y otros sostienen que poseen áreas bien definidas y marcadas, manifiestan la utilización de *software* de gestión para manejos internos según lo expresado por “Souto” (SSServicios), “Trabajamos con sistema interno para llevar los registros y un sistema externo”. Según las unidades de negocios se dividen por rubros indicó “Suarez”: “Tenemos 3 coordinadores de área: una de recursos humanos, uno de comercio industrial y otro de construcción y empresas, (...) tenemos supervisor de compras, de servicios, obras y servicios técnicos”. Estas empresas se caracterizan por la inversión en capacitación, mejoras en sistemas y servicios para hacer los mismos más confiables. Utilizan sistemas de medición para análisis de rentabilidad, ratios, certificación de normas y manual de procedimientos, según expresó el dueño de la empresa de telecomunicaciones “Melano”: “el sistema, cómo hoja de consulta en relación a rentabilidad, gastos, entre otras ratios de análisis y en cuanto a eso asignábamos los recursos”. Se caracterizan por la descentralización y flexibilidad de la estructura.

4.1.3 Categoría 3 : Aspectos Relevantes de la Cultura

En los aspectos relevantes de la cultura de las empresas seleccionadas las respuestas dan cuenta de las preguntas diseñadas sobre el involucramiento del personal en el proceso de innovación, los indicadores que evidencian el esfuerzo por innovar y de qué manera el tamaño de empresa condiciona la innovación en el empresario para lo que se consideraron dos (2) subcategorías:

3.1. Elementos de la cultura comportamientos, actitudes, valores, hábitos

3.2. Características culturales detectadas

a) **Elementos de la cultura, comportamientos, actitudes, valores, hábitos (3.1.)**

Sobre los elementos distintivos de la cultura a la pregunta definida de la grilla elaborada surge la respuesta sobre cómo participa o se involucra el personal en el proceso innovador

Sector Agropecuario

De acuerdo con los testimonios de los entrevistados, las empresas del sector debieron adecuarse a los mercados internacionales y modificar la cultura propia para adaptarse a una cultura de trabajo diferente en proceso de producción exigidas por sus clientes. Ello significó flexibilizar y ajustar la planta para garantizar la comercialización y cumplir con los estándares de producción al incorporar otras formas de faena lo que implicó recibir personal del exterior para trabajar en conjunto con los operarios locales y adaptar el desarrollo de faena *kosher* para vender gran parte de la producción a Israel. Esto representó el ajuste de protocolos sanitarios estrictos para realizar el proceso, además de: “recibir a los rabinos, (...) ellos no solamente vienen a auditar continuamente el proceso, sino que también vienen a trabajar y a mostrar a todo el personal cómo es la forma estándar que se debe realizar la actividad”, según indicó “Ronhausen”. Esta adecuación involucró a la dirección “todo se adapta a lo que nos pide el mercado” expresó “Oyarzo”, a la coordinación de los equipos de trabajo, al desarrollo de nuevas capacidades y los nuevos aprendizajes con las exportaciones a Israel y también a la Comunidad Económica Europea, Japón, China y países árabes.

Asimismo, es significativo destacar que tienen en cuenta el trabajo de equipo, los aportes del personal, especialmente en lo referente a la puesta en práctica de nuevos métodos de trabajo, entre las que se puede mencionar la faena de guanacos, señalaba “Ronhausen” de Frigorífico Faimali:

En el caso del guanaco la capacitación fue total es decir de toda la planta ya que nadie tenía idea ni experiencia de trabajar con guanacos, la experiencia fue maravillosa y enriquecedora”. “Se juntan todos los directivos, todas las áreas, directorio presidente, vicepresidente y gerente de cada área, se discute, se toma la decisión, luego se contacta al RR HH comprometido y se les capacita.

Sector Industria y comercio

Los empresarios del sector en las entrevistas indican la permanente escucha de las sugerencias del personal, manifiestan “sugerencias de colaboradores”- “Sredinski”- y, el alto nivel de participación, *feedback* destacando que; “decidimos con el personal”. Uno de los entrevistados “García” remarca: “Ellos tienen mucha participación, tienen que tener libertad (...), charlo mucho con ellos y les pregunto qué les parece”. “Doolan” expresa: “Todos los empleados tienen acceso a la parte de redes, todos subimos contenido, todos contestamos comentarios, me gusta que todos seamos partícipes (...)” y “Sredinski” manifestó:

Los empleados son nuestra línea directa, (...) sugieren ideas, se charla entre grupos y se deciden acciones”, “toda implementación de nuevo producto siempre es discutida, entre todos (...), confiamos plenamente en nuestro personal ya que está capacitado bajo nuestros valores por lo tanto cada opinión cuenta.

Otras expresiones que reseñan parte de los comportamientos, actitudes y valores se observan en afirmaciones como la de “Sredinski”: “ la calidad del servicio, el orden y la limpieza, son nuestros valores fundacionales”. Otras expresiones se relacionan a que el desafío de la empresa como expresó “Doolan” es “no quejarse y tomar los retos como aprendizajes y no como un problema.”. El léxico que predomina está relacionado con términos tales como: trabajo duro, esfuerzo, emprendimiento, equipo, capacitación, calidad, satisfacción de cliente.

Sector Servicios

En el sector de hotelería la empresa con estructura familiar presenta ciertas limitaciones respecto del involucramiento del personal. El entrevistado señala dos características significativas de su empresa. Una está relacionada con la gestión heredada por el fallecimiento de su fundador y la segunda, con la clasificación de empresa familiar donde predomina una participación activa de sus miembros y ciertas informalidades en la gestión. De estos dos pilares el entrevistado manifiesta que derivan fuertes valores organizacionales. Por otro lado, otro de los informantes expresa la fluidez en la participación de los socios, los empleados y el aporte en la implementación de cambios de la empresa como así también la importancia de conocer sus opiniones. Señaló “Lunzevich”: “En cuanto al personal somos bastantes informales (...), pero nos ha funcionado” y “Fernandez manifestó: “somos como una gran familia”.

En el servicio de gastronomía afirma “Olivares” (empresario de Neneo Restaurant) “todo lo que tiene que ver con consultas, ideas, propuestas todo se charla.”. Asimismo, definen cambios e innovaciones en conjunto con los socios, profesionales y personal. “(...) Destacar principalmente el staff de trabajo (...), ya que han estado siempre al pie del cañón en cuanto a todos los trabajos e ideas expresó “Aguirre”. Por otro lado, “Sánchez” indicó:

Tenemos en claro lo importante que es cada integrante del equipo” “(...) nos esforzamos por explicar a cada uno lo importante de su actividad, (...) la comunicación es primordial.” “Nosotros para delegar (...) siempre tenemos en mente el compromiso, el profesionalismo, y la competencia del personal al cual confiamos.

Se observa la preocupación por la responsabilidad social, el rol protagónico de la mujer, el pequeño emprendedor regional y se destaca en todo momento el esfuerzo de mantener calidad y servicio.

En el sector de salud existe el involucramiento del personal estratégico, socios y gerentes. La participación del personal se considera como “indispensable” y señalan que el grado de confianza posibilita marcar errores, “cuestión que no es reprendida” y considerada

como "oro en polvo" según manifestó "Santa Cruz" de Prexa laboratorios. Por la especificidad del sector la mayor parte de las decisiones se toman en la "cúspide estratégica" expresó "Ochoa", debido a que en muchas ocasiones las sugerencias en lo tecnológico provienen de los profesionales de cada especialidad.

En cuanto a los valores surge de la entrevista citas tal como la de "Zapatero" al expresar: "hoy sin duda somos una parte importante dentro del sistema de salud de la ciudad y hemos conseguido un prestigio que nos precede y es la base de un trabajo honesto, de pasión y dedicación constante.". Otras se refieren a la importancia de "pensar en los demás y agilizar el proceso" "empatizar" para ponerse en "la piel de los clientes." Como indicó "Ochoa" (Gerente de Clinica Medisur).

En comunicaciones, internet y otros los empresarios manifestaron estar abiertos a las ideas del personal con quienes las evalúan y comparten las mismas. Apuestan a "una nueva idea y a su inversión si es buena" según "Melano" (de Melano Comunicaciones). Se observa en la respuesta que los empresarios consideran una fortaleza la incorporación de personal joven para las tareas técnicas y profesionales. Destacan la importancia de delegar permanentemente para que "el personal decida y se involucre" manifestó "Souto". En cuanto a los valores que inspiran señala "Carini" (dueño de la empresa Espacios) : "los principales pilares son los valores y los principios con que contamos como personas, esto en conjunto con la igualdad y el respeto entre los que formamos, trabajamos y alentamos este proyecto, este sueño". En la entrevista los conceptos utilizados giraron en torno a "nosotros", "nuestro plan", "venimos gestionando". Se destaca también el optimismo de "Melano" al señalar que "va a mejorar esta situación me hace acordar mucho al 2001 y también me hace creer que como en aquel momento vamos a salir adelante".

Los servicios de información y periodismo señala "Barria (de Diario Nuevo Día) que: "Todos los miembros aportan ideas, se votan las decisiones de implementación de innovaciones" y "Torres" (del Diario El Mediador) indica:

todas las ideas son buenas se charlan, se discuten, algunas se capitalizan y otras no, pero no se descartan" y quedan guardadas a la espera de otro momento o de otra situación (...), que la gente entienda que todos pueden aportar al beneficio general de nuestro producto.

En este mismo sentido opinan los empresarios de servicios de enseñanza y *software* y soluciones integrales.

b) Características de la cultura detectada (3.2.)

En cuanto a los valores se detectan los relacionados con la necesidad de la transformación "chicos que hagan empresas de tecnología va a ser nuestro éxito" expresó

“Zielke” (dueños de Zimatech, em’resa de servicios educativos). En esta línea los valores compartidos con el resto de los miembros son el compromiso con la innovación y el cambio.

En cuanto a las características culturales para innovar los empresarios entrevistados manifestaron que el tamaño de su organización no es un limitante y señalaron los distintos esfuerzos para ello.

Esto permite dimensionar en cada sector algunos aspectos significativos.

Sector Agropecuario

Los hallazgos obtenidos señalan la flexibilidad y la adaptación de los empresarios del sector los cuales marcaron diferentes esfuerzos realizados por parte de la empresa y equipo de trabajadores para incluir nuevas formas de faena al proceso productivo como se indicó anteriormente: *kosher* para el mercado de Israel y *halal* para el mercado árabe. El informante “Oyarzo” expresa:

en cuanto al trabajo con este último incluimos en nuestro proceso productivo la faena *halal* para apuntar justamente a este tipo de mercado árabe., nosotros trabajamos mucho a pedido y, todo se adapta a lo que nos pide el mercado, la apertura de mercados también nos obligó a adaptarnos a nuevas formas de producción.

Asimismo se observa el esfuerzo en la adquisición de maquinarias, productos nuevos como expresó “Oyarzo”: “de acuerdo a pedidos de clientes y de acuerdo a cómo va evolucionando el mercado lo que lleva a una capacitación y adecuación constante de los recursos humanos a medida que se van implementando innovaciones” otros esfuerzos se relacionan con la inversión en viajes al exterior, en la capacitación, en la participación en exposiciones y ferias nacionales e internacionales a efectos de “observar y analizar cuáles son las nuevas tendencias en cuanto a insumos, *packaging*, maquinarias, procesos, marketing, entre otras cosas”, además de acciones que permite el aprovechamiento integral del animal. Otros esfuerzos que se relatan es sobre el significado que tiene ser pioneros en actividades de innovación del sector. Un ejemplo de ello es el procesamiento de desperdicios y la transformación en harina de carne y hueso como alimento balanceado para perros. Asimismo, se expresa el esfuerzo en la apertura de nuevos mercados como expresó “Ronhausen”: “desde el 2016, lo que se puede rescatar de los últimos tres o cuatro años es la cantidad de nuevos mercados que se lograron abrir, lo que fue fundamental”.

Las empresas del sector no están limitadas por el tamaño de su organización y manifiesta características culturales de cambio de acuerdo a las exigencias de sus clientes y adaptación de los trabajadores. Esto ha permitido la implementación de importantes innovaciones que se hacen desde lo tecnológico, la comercialización, los procesos de producción, los productos y la organización como mencionaron los entrevistados.

Sector Industria y comercio

Los empresarios manifestaron que el tamaño de la empresa no es condicionante para la innovación. Rescatan que en los inicios la innovación estuvo en algunos casos limitada por las circunstancias económicas, pero acuerdan en que el crecimiento en ventas es promovido por la expansión e innovación en sus empresas. Expresan: "si sabes identificar bien las oportunidades es fácil innovar y sorprender" manifestó "Sredinski", además de considerar importante manejarse en una cultura de familia con los valores de esta lo que facilita las relaciones internas con los colaboradores. Se evidencian esfuerzos por la capacitación dentro y fuera de la empresa que les da como indicó "García"; "otras perspectivas de cambio en la prestación de las actividades que realizan".

Sector servicios

En el mismo sentido que los sectores anteriores los empresarios del sector de servicios de hotelería consideran que el mayor condicionante son los ingresos limitados, no así el tamaño de la empresa. Además, manifiestan que parte de las limitaciones obedecen a la cultura de los propietarios cuando adoptan una mentalidad tradicional o a ciertas características del personal el cual no siempre es amigable con la tecnología señalando "Lunzevich": "el personal es grande y no se lleva muy bien con la tecnología". Los esfuerzos que realizan están dados en las capacitaciones continuas para adecuarse a las exigencias del sector no sólo en infraestructura, en la mejora en el proceso de los servicios que prestan sino también desde lo comercial.

En los servicios de restaurant coinciden en que: "el limitante más importante es la espalda financiera" y que "la decisión de innovar muchas veces está" "limitada a los ingresos por facturación" según "Aguirre". No obstante, se observa de acuerdo a lo manifestado por los empresarios la capacidad de adaptación ante las contingencias económicas del país y la provincia. Cita "Aguirre", una de las empresarias entrevistadas que en los últimos años se vieron obligados a "achicar la empresa y eso impidió algunas innovaciones" pero adoptaron nuevas formas de comercialización y nuevos productos. Al respecto señala: "la empresa es flexible a los ingresos y al contexto". Fundamentan que es importante basarse en una gestión de mejora continua, como asimismo en "el trabajo colaborativo, la asociatividad y alianzas estratégicas que realizan entre empresarios con buenos resultados en el sector" como expresó "Fadul".

El sector salud considera que la innovación en la empresa "no se referencia principalmente en su tamaño" indicaba "Miró" (del Laboratorios IMAG), los esfuerzos están muy relacionados con los cambios tecnológicos en el sector. El esfuerzo no sólo está en la inversión sino también en el crecimiento y en la diversificación empresarial para lo cual la

innovación se ha realizado expresó “Zapatero: con la “adaptación de trabajadores y de los directivos de la empresa” ante las nuevas unidades de negocios.

En el sector servicios de comunicación, internet y otros, servicios de información y periodismo, servicios de enseñanza y *software* y soluciones integrales se manifiestan en el mismo sentido que los anteriores sectores respecto del tamaño de la empresa que no es limitante. Surgen interesantes hallazgos entre las expresiones manifestadas por los empresarios tales como la de “Melano”: “El límite lo pones vos mismo, la cabeza es el límite” o que el tamaño “no impide su constante innovación e inversión tecnológica”. El esfuerzo en este sector no sólo está dado desde la generación de ingresos e inversión sino también desde el esfuerzo por “lograr en el servicio calidad de acuerdo a los recursos disponibles” como expresó “Souto”.

Estos empresarios además expresaron que sentaron bases sólidas en la colaboración y el compañerismo, la capacitación de sus colaboradores, el fortalecimiento de lo aprendido con la experiencia, la confianza, la aceptación de propuestas, la lealtad del personal que los acompaña desde hace muchos años y una cultura adaptativa innovadora fuerte en la que apuestan constantemente por “la desconstrucción creativa”, “la versatilidad para tratar de adaptarse y poder aprovechar las oportunidades (...), más allá de las barreras.” como lo manifestó “Sánchez” y “prueba y error” según “Oyarzún” que fue la base de lo que hoy lograron como organización.

Con los hallazgos en las respuestas de las categorías 1 a 3 y las subcategorías identificadas se da cumplimiento al objetivo específico uno (1) que trata sobre la identificación de las pequeñas y medianas empresa (PyMEs) competitivas de Río Gallegos que posean elementos relacionados con la cultura de la gestión de innovación tecnológica, visión y crecimiento empresarial

4.1.4 Categoría 4 : Tipología de Innovación

En esta categoría se da respuesta a las preguntas 2 del Bloque I y pregunta 4 del bloque II sobre las innovaciones realizadas en los últimos años (2015-.2019) cuyo propósito es reconocer las distintas formas que combina la empresa en la producción, hacer cambios en sus métodos de trabajo, en sus productos, servicios, rendimiento comercial e innovación y en cómo identifica el empresario la necesidad de incorporar tecnología en su PyMEs.

Las subcategorías identificadas son 4 (cuatro):

- 4.1. Aspectos del producto
- 4.2. Aspectos de la comercialización
- 4.3. Nivel de acciones de mejora aplicadas al proceso de comercialización

4.4. Innovaciones. Aplicaciones en la empresa en los últimos años

a) Aspectos del Producto (4.1)

De las indagaciones realizadas se puede identificar los aspectos relacionados con el producto de las empresas entrevistadas.

Sector Agropecuario

Este sector detalla que los aspectos del producto principal provienen de ganado de tipo ovino y bovino. La oferta que realizan es el servicio de faena, carcasas y diferentes cortes envasados al vacío para el mercado interno y externo. Efectúan faena específica para Israel y países árabes, faena de guanaco, ovino y bovino y procesamientos en cueros.

Sector Industria y comercio

En el caso de estos empresarios los aspectos del producto se relacionan con indumentaria de todo tipo y accesorios para adolescentes que se confeccionan en talleres de Buenos Aires, la fábrica de helados ofrece en sus productos además servicio de cafetería y bombonería en el local comercial y fábrica de productos alimenticios relacionados con panadería, viandas sandwichería y otros suministros con sistema de envasado al vacío.

Sector Servicios

El sector hotelería ofrece el servicio de alojamiento y desayuno; uno de ellos, estilo apart hotel. Para el sector de gastronomía los aspectos que definen los servicios se refieren a distintos tipos de menús caracterizados por la oferta de platos típicos argentinos y de otros países en ocasiones especiales, otros relacionados con la producción y la elaboración de menús diferenciales en eventos y servicios ajustados a medida de cada cliente, distinguidos por su calidad. Otros se ofrecen servicio de cafetería patagónica con elaboración propia de productos y desayunos para eventos especiales, una diversidad de productos gastronómicos, ofertas de cafetería, heladería, cervecería que se complementan con un novedoso patio de comidas en la localidad.

En los sectores de salud los aspectos del servicio responden en el caso de las clínicas privadas al servicio de atención médica interna (internación, cirugía) y externa (admisión, guardia médica, consultorios externos, diagnóstico por imágenes). Los servicios de emergencias médicas a domicilio y de atención primaria en la sede. Además de atención rural y servicios corporativos. Los laboratorios atienden diferentes complejidades de análisis clínicos. Sistema de análisis molecular y PCR. El consultorio de profesionales se dedica a ofrecer atención de especialización médica: clínica, nefrología, nutrición, entre otras.

Los servicios relacionados con comunicaciones, internet y otros se caracterizan por la provisión de los servicios de internet a hogares, empresas y sector rural. La oferta se amplía a sistemas de seguridad electrónica, tecnología satelital de internet y banda ancha, telefonía IP, radiocomunicaciones y energías renovables. Otros se refieren a la prestación de servicios de instalación y mantenimiento de equipos de comunicaciones.

Los servicios de comunicaciones, información y periodismo los aspectos del mismo se prestan en periódicos digitales con alcance en la provincia de Santa Cruz y el país. Se incluyen el portal digital en todas las redes sociales, radio dial y aplicación de radio *on line*. Asimismo, *streaming* y servicio de publicidad en radio y redes.

Servicios de enseñanza y *software* se caracterizan por la oferta de cursos, talleres, seminarios relacionados con la enseñanza de herramientas tecnológicas a niños, adolescentes y adultos entre las cuales se destacan: diseño de robótica, aplicaciones, distintos lenguajes utilizados en la informática destinados a nivel local, nacional e internacional.

En servicios integrales los aspectos de los productos y servicios son de climatización, bombeo de agua y energías renovables. instalación y asesoría sobre los mismos.

b) Aspectos de la Comercialización (4.2)

Los distintos aspectos de comercialización arrojan los siguientes datos según lo manifestado por los empresarios.

Sector Agropecuario

El sector agropecuario se caracteriza por la comercialización de sus productos a los mercados nacionales e internacionales “los principales países a los que exportamos son Unión Europea, Japón, países del Mercosur entre ellos Chile y Brasil, y países Árabes” “nuestros clientes del exterior, Reino Unido, España, Francia, Italia” manifestó “Oyarzo”. “Podemos mencionar mercados como China, Japón, y la Unión Europea, (...), vender gran parte de la producción a Israel” “convenio con Bélgica” señaló “Rolhauser” para ello se adaptan a los requerimientos de estos mercados en cuanto a las normas de proceso, empaquetado y traslado. Para países árabes se requiere la leyenda “producto de primera necesidad.” aludió “Oyarzo”. A nivel nacionales “entre nuestros clientes se encuentra La Anónima, Walmart, Coto, entre otros supermercados.” Exoresó “Oyarzo”.

Sector de Industria y Comercio

En relación con el sector industria y comercio, el empresario entrevistado “Doolan”, señaló que “la venta de indumentaria se realiza en diferentes locales comerciales, una casa central y tres sucursales en forma física y directa”. Cuentan con tienda *on line* que le ha permitido el crecimiento de ventas en otros lugares del país.

La empresa dedicada a la elaboración de helados comercializa su producto en la casa central localizada en la ciudad y en un salón comercial de ventas de helados artesanales y productos de confitería. Posee centro de ventas en la localidad de Calafate y realiza venta mayorista a grandes clientes que luego distribuyen sus productos. Ofrece servicio de *delivery* a través de una aplicación de envíos multiplataforma.

La industria de productos alimenticios comercializa fuertemente a través de las redes sociales, publicita constantemente productos, promociones y servicios. Aprovecha la información de comentarios y “reacciones de posteos para armar una red *feedback* que le permite analizar la recepción del cliente (en cuanto a lo que se ofrece)” y “utiliza esta información para sus análisis estadísticos.” Comentó “Sredzinski”.

Sector de Servicio

En el sector servicios de hotelería la comercialización de acuerdo a los entrevistados se realiza mediante la difusión de sus plazas a través de “plataformas digitales como *Booking*, *Despegar*, *Tripadvisor*”, además de su “página web y venta directa.” Expresó “Fernandez”.

El sector gastronomía realiza la comercialización en locales bajo la modalidad clásica de restaurant con venta directa al público, mediante salón de eventos tanto para “Olivera” y “Aguirre”. Presentan una variada oferta de productos de confitería explicó “Sánchez”, viandas destinadas a empresas manifestó “Olivera” y mediante patio de comidas que es el primero que se instala en la ciudad expresó “Fadul”.

En el sector salud, la clínica privada “Ochoa” manifiesta que la clínica: “presta diferentes servicios que brinda a clientes principalmente de la obra social provincial y otras, particulares y atención a clientes con prepagas”. La atención es directa a pacientes locales y del interior provincial. Los servicios atienden una amplia gama de especialidades y complejidades de salud a través de la cobertura en guardia, consultorios internos y externos.

El servicio relacionado con emergencias médicas comercializa “la atención a veinte mil (20.000) clientes que poseen en la localidad” cita “Zapatero”. Se extiende además de los servicios de urgencias y emergencias a empresas de energías y negocio rural. Atiende demandas de los sectores productivos de la provincia en la zona norte, relacionadas con la minería y petróleo (Las Heras, Caleta Olivia y Tierra del Fuego). Los servicios de laboratorio se prestan a las “obras sociales” de la localidad y a “particulares”. Expresaron “Miró” y “Santa Cruz”.

Uno de ellos terciariza la publicidad y promoción del laboratorio, el otro hace intenso uso de redes sociales como medio fundamental de la comercialización, uso de *WhatsApp*, desarrollo de página en *facebook* como principal contacto con los clientes y posicionamiento

en la sociedad comentó “Santa Cruz”. Ambos laboratorios poseen sucursales en el interior de la provincia.

Los servicios de comunicación, internet y otros realizan sus canales de atención del servicio por distintos medios, puntos de venta en varias localidades de la provincia, atención por *WhatsApp* y redes sociales. Uno de ellos es el proveedor más grande de la Patagonia en el servicio de internet. Además, proporciona servicio gratuito para instituciones de bajo recursos y ONGs, el servicio se extiende al acceso libre de internet en las rutas de Santa Cruz comentó “Souto”. En los otros servicios de comunicaciones señalan los entrevistados que en el último tiempo han incorporado nuevos clientes como estancias o zonas rurales relacionados con la prestación de servicios de energías renovables- eólicas, seguridad electrónicos, tecnología satelital. telefonía IP y radiocomunicaciones según expresó “Carini”.

Con referencia a los servicios de comunicaciones, periodismo e información los aspectos de comercialización se realizan principalmente por la venta de publicidad a privados y alquiler de espacios en los medios que dirigen. En medios digitales, uno de los entrevistados “Barria” señala que el diario logra un alcance de más de 4 millones de visitas al mes y manifiesta: “los clientes llegan solos”. La comercialización la realizan los socios o dueños de las empresas. Los medios entrevistados son escuchados en distintas localidades del interior provincial y se extienden a redes sociales *Facebook* e *Instagram* y portal de noticias, donde comercializan también publicidad. Uno de los entrevistados, “Torres” señala:

La radio no cambió, sólo se fue acomodando y tomando parte de estos recursos, empezó a ganar espacio y apareció el *Streaming* de audio y la posibilidad de escuchar la radio desde el celular. Entonces la radio ha aprendido a acomodarse, a ir de la mano con el avance de la tecnología.

Los hallazgos recogidos de los servicios de enseñanza y *software* presentan que la comercialización es *on line* no obstante señala “Ziehlke”: "somos muy buenos técnicamente, pero vendiendo somos de madera y eso lo tenemos que corregir”.

Por último, los servicios de soluciones integrales realizan venta directa y *on line*. Expresa “Suárez” que la comercialización es altamente gestionada y otorgan una gran importancia a todo el proceso mediante el uso de las redes sociales, mantienen “contante el flujo de publicaciones promocionales, en donde la calidad de imagen, ingenio y el factor "anzuelo" son ingredientes ampliamente explotados”.

c) Nivel de acciones de mejora aplicadas al proceso de comercialización (4.3.)

Sector agropecuario

En comercialización, el sector agropecuario señala la adquisición de nuevos equipos y significativas inversiones para la optimización del *packaging*, la inversión en maquinaria

específica responde a las exigencias de los mercados nacionales e internacionales. Se adaptaron las normas de proceso, empaquetado y traslado de productos como la necesidad de pasar los envíos por un detector de metales para China e incorporación al empaque de la leyenda "producto de primera necesidad" según lo expresado por "Oyarzo" y de acuerdo con los requerimientos de los clientes internacionales. Además, invirtieron en certificación de origen y la trazabilidad del producto. Realizaron "alianzas estratégicas con clientes que exigen faena diferenciada" e incorporaron un nuevo producto comercializable como el guanaco. Expresó "Rolhauser,". Destaca también uno de los entrevistados "Oyarzo": "la mejora de la imagen de la empresa a través de un logo y *packaging*" de productos comercializables en el mercado interno y externo y la incorporación de un sistema de comercialización totalmente electrónico.

Sector Industria y comercio

Los entrevistados del sector durante el período de estudio realizaron acciones destinadas al diseño de nuevos productos, la implementación del servicio de *delivery* y la realización de alianzas estratégicas con empresarios para expandirse. Asimismo, invirtieron en infraestructura para la ampliación y el diseño de sucursales y proyectaron un nuevo local para comercialización en la zona franca de Río Gallegos de acuerdo a lo expresado por "García".

En el caso de la industria indumentaria, "Doolan" indica que realizaron acciones estratégicas relacionadas con el impulso de "publicidad para los adolescentes", el desarrollo de "tienda *on line* e inauguración de nuevos locales de distribución comercial totalmente personalizados con novedosos detalles" respecto de lo que presenta comúnmente el mercado local y muy "dirigido a los jóvenes" que son su segmento de mercado.

En el sector de fábrica de alimentos se realizaron diferentes convenios nuevos con empresas con envasado al vacío, único en la ciudad, traslado de una nueva sucursal con mayor superficie cubierta para atención a clientes, se implementaron promociones y el servicio de *delivery* manifestó "Sredzinski".

Sector Servicios

En el sector hotelería las acciones de mejora en comercialización están relacionadas con la difusión de plazas a través de plataformas digitales - Booking, Despegar, Tripadvisor- y a la incorporación de un sistema de gestión de reservas señaló "Lunzevich". Destacan la activa participación en la Federación Empresaria Hotelera Gastronómica de la República Argentina (FEHGRA) que se encuentra desarrollando un sistema de comercialización propio para el sector.

En Gastronomía, las acciones se relacionan con la incorporación del servicio de *delivery*, venta de productos a través de la tienda virtual y la promoción activa y estratégica de

sus productos en redes sociales. Otra acción se vincula con la variada oferta de productos a través del fortalecimiento de distintas “alianzas estratégicas” innovadoras que se formalizaron con empresarios locales cuyos productos, marca y prestigio son reconocidos a nivel provincial y nacional manifestó “Fadul”.

En servicios de salud se adaptaron e incorporaron página web, redes de *whatsApp* y *Facebook* para comunicación con los clientes. Se crearon nuevas unidades de negocio para la prestación del servicio de urgencias y emergencias a empresas de energía y negocio rural en distintas localidades provinciales y de otras provincias comentó “Zapatero”.

En los servicios de comunicaciones, internet y otros los aspectos de mejora realizadas se relacionan con la introducción de nuevos productos, la incorporación de nuevas unidades de negocio, la ubicación de nuevos puntos de venta a nivel provincial, la ampliación de los canales de atención a través de *WhatsApp* y de redes sociales y la capacitación para mejoramiento de la atención al público indicó “Souto”.

Los Servicios de comunicaciones, información y periodismo perfeccionaron sus acciones con relación a las redes sociales: Facebook e Instagram, programas *on line* han ampliado su alcance a localidades del interior del país y otros países, asimismo la incorporación de *streaming* de audio explicaron “Oyarzun”, “Torres” y “Barria”.

En servicios de enseñanza y *software* las mejoras están relacionadas con la ampliación de venta *on line* a nivel local, nacional e internacional y diversificación de nuevos productos según señaló “Ziehlke”.

d) Innovaciones. Aplicaciones de la empresa en los últimos años. (4.4.)

En otros servicios integrales los aspectos relevantes consisten en la aplicación de mejoras para potenciar el proceso de comercialización. Incorporación del “trabajo por objetivos para potenciar y optimizar el proceso de comercialización, la expansión territorial y el manejo de redes para alcance de nuevos clientes, la ampliación de líneas de comercialización por calidad de proveedores.” (Suarez, 2020)

En el siguiente punto se consideran las aplicaciones de las innovaciones en los últimos años (2015-2019), los entrevistados responden a las preguntas referentes al Bloque II.

Sector Agropecuario

Sobre las innovaciones realizadas por los frigoríficos en los últimos años en el sector las respuestas fueron coincidentes entre los entrevistados.

A partir de los productos típicos, (ovinos y bovinos) en los últimos años han incorporado el aprovechamiento de carcasas y cortes específicos envasados al vacío, alimentos

balanceados. Se incorporaron nuevas ofertas a los mercados nacionales e internacionales: guanacos y cueros. “Oyarzo” señaló:

en estos últimos cinco años hemos innovado en varias cosas (...) se arrancó un proyecto de una planta de vacunos (...) se inició el trabajo con cueros y se armó una barraca en donde se procesa este producto, además se trabaja el salado.

Las respuestas señalan importantes mejoras en los métodos de producción y distribución. Ellos se relacionan con inversiones para aumentar la capacidad de planta que permite llegar a 3000 corderos por día. Además, se incluye inversión en máquina para el proceso de sellado al vacío, mejoras introducidas en los sistemas de frío, ampliación de las áreas de estibaje para una mayor capacidad de almacenamiento de acuerdo a lo expresado por “Rolhauser”. Se suma a ello la adaptación e inversión de infraestructura en planta para nuevas tipologías de faena como guanaco e incorporación del procesamiento de cueros. Se introdujeron cambios en el proceso productivo a fin de modificar el procedimiento de faena según los rituales judíos y musulmanes para el sacrificio de animales con el fin de responder a clientes de mercados internacionales. Estos cambios en los procesos de producción afectaron los métodos y los procedimientos de todos los equipos de trabajo. Por otro lado, se realizaron importantes inversiones en comercialización “podemos mencionar los avances en cuanto al desarrollo de imagen, packaging, marketing”, “también comenzamos a darle importancia a cosas como la publicidad, y el logo en nuestros empaques, principalmente para hacernos reconocidos en el mercado exterior expresó “Oyarzo” algunas más se detallaron en el punto nivel de acciones de mejora en la comercialización.

Por lo expuesto, las innovaciones del sector se pueden resumir en la Tabla 43 diseñada para identificar las mismas:

Tabla 43
Innovaciones Sector Agropecuario- Frigoríficos de Río Gallegos

Innovación en producto	Innovación en proceso	Innovación en comercialización	Innovación en Organización
Máquina de sellado al vacío que permitirá optimizar el <i>packaging</i> de los productos.	Aumento de la capacidad de la planta para faenar en grandes cantidades, con esta ampliación podrán llegar a hasta 3.000 corderos por día.	Adquisición de una máquina detectora de metales para exportar productos a China.	Capacitación de personal en nuevas formas de faena
Productos como: carcasas y cortes específicos envasados al vacío.	Mejora en el sistema de frío. Cambio de cámaras completas	Comercialización de cueros	Controles y auditorías externas de clientes
Nuevo producto a los mercados: guanacos y cueros.	Incorporación de nuevos procesos " <i>rendering</i> " Ampliación del área de estibaje para aumentar el almacenamiento.	Optimización del <i>packaging</i> Certificación de origen, trazabilidad del producto	Alianzas estratégicas Cambios de métodos y procedimientos en equipos de trabajo. Adaptación estratégica
	Implementación de faena de guanaco	Normas de proceso, empaquetado y traslado de productos.	
	Implementación de fana kosher y halal Implementación de faena de bovinos Procesamiento de cueros	Diseño y mejora de la imagen y logo de la empresa. Incorporación de un sistema de comercialización totalmente electrónico	

Nota: Elaboración propia 2021- Frigoríficos entrevistados

Sector Industria y comercio

En el caso de los empresarios con industrias más pequeñas evidencian en las entrevistas el esfuerzo en la inversión de máquinas y equipos (M+E) en el proceso productivo. Además de la ampliación de diseños de productos en indumentaria, productos artesanales y envasado al vacío de los mismos.

La fábrica de helados implementó una página *web* y sistema de *delivery* a través de la aplicación "Pedidos Ya", señaló "García", la industria indumentaria incorporó un sistema de gestión contable, servicio de entrega a domicilio, medios de pago digitales y ampliación física de locales comerciales. Este empresario, "Doolan" señaló además que: "La principal innovación que puedo destacar es la venta a través de nuestra tienda virtual lo destacó como una gran Innovación."

En la industria de alimentos se crearon “boxes de producción individual” y se inició la explotación de nuevas unidades de negocio expresó “Szerdinski” Se expone en Tabla 44 las innovaciones del sector.

Tabla 38
Innovaciones Sector Industria y Comercio

Innovación en productos	Innovación de procesos	Innovación en comercialización	Innovación en organización
Nuevo diseño y variedad de productos: bombonería, helados diseñados para niños, pastelería y nuevos sabores de helados artesanales.	Inversión en maquinarias para el proceso productivo	Implementación del servicio de <i>Delivery</i>	
		Alianzas estratégicas en patio de comida.	
		Ampliación y diseño de sucursales	
		Participación en ferias regionales.	
		Desarrollo de la tienda <i>on line</i>	Sistema de gestión contable
	Creación de boxes para la producción individual	Página web	
Diseños de nueva indumentaria adolescente		Personalización de locales con novedosa presentación al mercado local y que apuntan al target de adolescentes	
		Convenios con empresas por implementación de envasado al vacío.	
		Explotación de nuevas unidades de negocio	

Fuente: Elaboración propia 2021

Sector Servicios

En los servicios de hotelería se han realizado nuevas inversiones en maquinarias a fin de incorporar al proceso del servicio de lavadero propio y a un nuevo diseño en el servicio de desayuno para los clientes indicó “Fernandez”. Asimismo, la incorporación de un sistema de gestión de reservas. “Tecnifiqué en los distintos portales (Booking, despegar, Airbnb, Tripadvisor) tuve que ser mas flexible y dinamico”. “Me vi obligado a investigar varias plataformas. En octubre de 2019 empecé con un sistema de gestión.” Manifestó “Lunzevich”.

En el sector gastronomía además de los aspectos mencionados en el punto anterior se destaca la incorporación de cena *show*, gastronomía temática, nuevos servicios de vianda y *catering* para empresas relacionadas con los sectores productivos de la región, expresó “Olivera”, *delivery*, incorporación de “venta de comida congelada” cita “Aguirre”, estación de

“carga segura de celulares”, “carta digital vía QR”, “*software* de gestión gastronómica” para agilizar la comunicación interna de pedidos señala “Fadul”. Se destaca una nueva “línea de productos con marca patagónica”, la venta en “tienda virtual” y la incorporación de profesionales técnicos en alimentos expresaron “Sánchez” y “Aguirre”. Se agrega la innovación desde lo organizacional. Una de las entrevistadas realiza el gerenciamiento desde otra provincia para lo que se adecuó tecnológicamente la empresa. “Todo este proceso de venirnos a Salta fue todo programado, no fue de un día para el otro, de hecho, la planificación y la decisión no llevo más o menos 3 años” comentó “Sánchez”.

En los servicios relacionados con la salud se observa la ampliación del servicio en diagnóstico por imágenes, “reorganización del trabajo interno” mediante programa de involucramiento del personal en atención al público, mejora de comunicación interna y externa, designación de responsables por áreas, ampliación de redes para mayor feedback con clientes, personal interno, reuniones del personal semanal para tomar decisiones, fidelización interna de profesionales. Se observan mejoras en la atención personalizada a clientes y en la implementación de historia clínica digital reseñó “Ochoa”.

Otros entrevistados manifiestan la implementación de la atención telefónica: “un médico al teléfono”, optimización en la velocidad de respuesta en la atención, encuesta de opinión a los clientes post servicios y la capacitación permanente en lo relacionado a la atención del servicio. Inversión en un nuevo edificio, equipamiento de ambulancias y en un sistema de calefacción utilizado en barcos que se aplicó a las nuevas ambulancias en zona rural dada las bajas temperaturas en la zona manifestó “Zapatero”.

En el sector se pondera además la incorporación de tecnología, equipos, reformas de “infraestructura para mejorar la estética de consultorios y salas de espera” (Brandán, 2020). Se han incorporado nuevas especialidades, se ha implementado la gestión de turnos *on line*, resultados a través de *WhatsApp* y correo electrónico (Santa Cruz y Miró, 2020). Finalmente, la incorporación de nuevas tipologías de análisis.

Se destaca la expansión comercial y territorial con nuevas sucursales y unidades de negocios en el interior y en otras provincias. Otros aspectos relacionados con la comercialización se referenciaron en el punto anterior.

En servicios de comunicación, internet y otros se caracteriza por “incorporación de fibra óptica, energías renovables” señaló “Souto” y, nuevos productos indicaron “Melano” mediante:

DELEGO, sistema de control gestión organizacional que controla, gestiona y delega órdenes de trabajo destinada a grandes empresas del sector minero, un sistema de un modelo

simplificado para control contable interno. Se trabajó en manual de procedimientos internos respecto del trabajo con mineras.

Este sector además habilitó nuevas unidades de negocios e invirtió en tecnología que apuntan a mercados diferenciados como lo son los sistemas de seguridad electrónicos, tecnología satelital, internet y banda ancha, telefonía IP y radiocomunicaciones, energías renovables: eólica, fotovoltaica, calefacción, entre otros. Se implementó “soluciones como chips que se implementan en el ganado que permite el seguimiento y rastreo de los animales a través de una computadora” citó “Carini”. Se realizaron proyectos en el área de recursos humanos y en la parte técnica., además de las diferentes acciones detalladas en el punto 4.1.4.

El sector comunicación, información y periodismo incorporaron tecnología, estabilizadores para las transmisiones en vivo y Smartphone de calidad. La utilización de AMP (google), incorporación de tecnología y equipos se ha implementado para la mejora de la transmisión de audio, *software* profesional “ultras competitivos” que integran todas las redes sociales indicó “Torres”.

En servicios de enseñanza y *software* se destaca la migración “en un 90% de los talleres *on line* realizada en 2019 y la construcción de una plataforma educativa y un sitio *web* para la comercialización digital” comentó “Ziehlke”.

Por último, en servicios integrales el empresario señala como parte de la innovación principalmente en el área de sistemas donde añade el “sistema de gestión tanto en administración como en contabilidad”. Se han contratado consultoras externas y se encuentra “gestionando los trámites para certificación de norma ISO 9001” explicó “Suarez” La Tabla 45 siguiente describe las innovaciones del sector.

Tabla 39
Innovaciones en Sector de Servicios

Innovación en productos	Innovación de procesos	Innovación en comercialización	Innovación en organización
Servicio de Hotelería			
S/d	Adquisición de Maquinarias	Sistema de gestión de reservas Difusión de sus plazas en páginas web y plataformas digitales Booking, Despegar, Tripadvisor	S/d
Servicio de Gastronomía			
Incorporación de cena show. Gastronomía temática Nuevos servicios de vianda y <i>catering</i> para empresas Venta de comida congelada Nueva línea de productos con marca patagónica	Incorporación de profesionales técnicos en alimentos	Servicio de <i>delivery</i> Venta en tienda virtual Estación de carga segura de celulares, Carta digital vía QR Alianzas estratégicas	Software de gestión gastronómica Gerenciamiento <i>on line</i>
Servicios de Salud			
Servicio Diagnóstico por imágenes Implementación de “un médico al teléfono” Oferta de nuevas especialidades Incorporación de nuevas tipologías de análisis	Incorporación de tecnología Reforma y ampliación infraestructura	Página Web Redes de whatsapp y Facebook Nuevas unidades de negocio en la provincia y otras provincias. Encuesta de opinión a clientes Capacitación al personal atención al público Turnos <i>on line</i> Resultados via WhatsApp y correo electrónico Nuevas sucursales en el interior provincial.	Reorganización interna Programa de comunicación interna y externa Designación de responsables Reuniones semanales para toma de decisiones Programa de fidelización a clientes internos
Servicios de comunicaciones, internet y otros			
Incorporación de fibra óptica. Incorporación de energías renovables Sistema de control gestión DELEGO Modelo simplificado para control contable interno para empresas.	Inversión en tecnología	Nuevas Unidades de negocios Ampliación a clientes por redes WhatsApp y redes sociales Capacitación en atención al público Soluciones mediante chip para control tecnológico de ganado	Manual de procedimiento interno Proyectos en Recurso humanos y áreas técnicas

Innovación en productos	Innovación de procesos	Innovación en comercialización	Innovación en organización
Servicios de comunicaciones, información y periodismo			
	Incorporación de <i>streaming</i> de audio	Ampliación a redes sociales: Facebook e Instagram,	
Programas <i>on line</i> con alcance al interior del país y otros países	Inversión en la incorporación de Tecnología y equipos para transmisión Inversión en estabilizadores para las transmisiones en vivo y <i>Smartphone</i> de calidad Utilización de AMP (google)	<i>software</i> profesional “ultras competitivos”, que integran todas las redes sociales	S/d
Servicios de enseñanza, software			
Construcción una plataforma educativa	S/d	Migración a talleres <i>on line</i> Sitio web para la comercialización digital	S/d
Servicios integrales			
S/d	S/d	Mejoras al proceso de comercialización Expansión territorial local y regional Manejo de redes Ampliación de calidad de proveedores	Incorporación del trabajo por objetivos Sistema de gestión Administración y contabilidad Certificación de normas ISO 9001 Contratación de consultoras

Nota: Elaboración propia 2021

4.1.5 Categoría 5 : Concepto de Innovación

En esta categoría se encuentran dos (2) subcategorías que buscan reconocer las opiniones de los empresarios respecto a su concepción de innovación para lo cual se consideran:

- 5.1. Opinión del empresario sobre su representación de la innovación.
- 5.2. Innovación en la mirada del empresario

a) Opinión del Empresario Sobre su Representación de la Innovación (5.1)

En esta categoría se traducen de las entrevistas realizadas la opinión que tiene el empresario respecto de la innovación, en tal sentido los hallazgos encontrados indican:

Sector Agropecuario

Los gerentes entrevistados del sector productivo coinciden en que innovar “es siempre estar atento para identificar oportunidades de mejora en el proceso productivo” señaló “Rolhauser” e “ir adaptándose a las nuevas tendencias del mercado” expresó “Oyarzo”.

Sector Industria y Comercio

En este sector la opinión más relevante surge de uno de los empresarios que manifiesta: "La innovación es una ventaja competitiva que se obtiene solamente a través de la constancia, el trabajo duro y un equipo confiable." "Sredzinki". "Las innovaciones surgen desde la observación a la competencia, de viajes realizados y a la opinión de los clientes con respecto a los productos y de los empleados y del asesoramiento con la asociación de heladeros" señaló "García".

Sector Servicios

En el sector Hotelero "Lunzenvich" expresa la necesidad de la cooperación para el desarrollo y financiamiento de propuestas innovadoras para implementarlas en sus hoteles, manifiestan que la innovación es: "la manera de acompañar a los cambios del entorno", otro entrevistado, "Fernandez" señala que "cualquier innovación (...) va a depender de lo económico".

En el sector gastronómico opinan que la innovación es "una obligación para mantenerse", es "adaptación" indica "Olivera", "estar dentro de la novedad", "detectar una posibilidad o una veta a la cual explotar" y tomar "modelos exitosos de otras partes" adaptándolo a la región en la que se vive" señala "Sánchez". Otras opiniones manifiestan que innovación es "la llave que permite adaptarse al constante cambio del mercado y posicionarse de manera sólida, complementando así el producto o servicio" como expresó "Fadul".

Desde el área de salud las manifestaciones señalan que la innovación es una "actitud del cambio", "posibilidad de mejorar los procesos y asumir los desafíos en los tiempos que corren. No sólo en los aspectos tecnológicos sino también a los aspectos de gestión", "una forma de pensar diferente y asumir riesgos del desafío de cambiar" y una "visión estratégica" (Ochoa, 2020).

En este sentido otros empresarios del sector expresan: la innovación es "una actitud", "las formas de poder lograr los objetivos en pos de un crecimiento" "convertir a la organización de una organización inteligente que aprenda todo el tiempo (...) que se reinvente", "tiene que ver con ganar nuevos mercados o clientes y otras veces con trabajar mejor" (Zapatero,2020).

En los servicios de salud cuyas actividades son de laboratorios "Miró" señalaba: "la innovación es pieza clave tanto para la prestación del servicio como para el posicionamiento de la organización en el mercado", "es fruto de la constante renovación e innovación de equipos de trabajo", además relacionan la innovación con la tecnología, cambios tecnológicos, en procesos, procedimiento y servicios.

Los servicios de comunicaciones, internet y otros sostiene "Melano" que "innovar es crear, descubrir algo nuevo, hacer algo distinto, o por ahí también puede ser la idea de

reformular lo que ya venías haciendo, eso te permite destacar entre tu competencia y liderar (...) tu segmento de mercado” , “ innovar (...) no es sólo inventar sino que (...) es un proceso continuo de mejorar lo que se está haciendo” indicó”Souto y por último otro de los empresarios “Carini” expresa que la innovación la visualiza como el desarrollo de “proyectos de innovación en recursos humanos y en la parte técnica, generando espacios de mayor empoderamiento a los trabajadores.”

En el sector de los servicios de información comunicación y periodismo “la innovación es permanente para mantenerse competitivos.” “La innovación permite llevar a cabo aquellas ideas rebuscadas que parecen imposibles, pero que, con trabajo duro, profesionalismo, y un buen equipo de respaldo pueden convertirse en una realidad latente.” señaló “Oyarzún”. Y, por último “la innovación es romper estructuras preestablecidas.”, “permitir que otros aporten su trabajo” manifestó “Torres”, “mantenerse competitivos” expresó “Barria”.

En los servicios de enseñanza y *software* expresa el empresario Ziehlke:

la innovación tiene que ver con los cambios; generarlos dentro de las empresas. (...) esos cambios deben ser disruptivos; (...) un salto de calidad significativo, que rompa con las estructuras locales y que te coloque a tope con las empresas líderes del mundo.

En servicios integrales “Suárez indica que la innovación como el arte de "buscar la vuelta a las cosas", preguntarse “¿Qué hacer distinto para que el mercado se fije en ti?”.

b) Innovación en la Mirada del Empresario (5.2)

En esta categoría se buscó que el entrevistado señalara sobre la idea respecto de la innovación, a tal fin se consideran de los siguientes testimonios de los empresarios:

Sector agropecuario

Los entrevistados del sector productivo “Rolhauser” señala que la innovación:

significa no conformarse, siempre buscar algo más, no quedarse en la zona de confort y dar por seguro la idea de que uno tiene la vaca atada, básicamente es eso tratar de nunca quedarse quieto y buscarles siempre la vuelta a las situaciones y ver de qué manera se puede hacer más práctico y más llevadera la actividad.

Y que es “estar al día cada día y no fuera del mercado,” “adaptarse a lo nuevo, donde uno se queda, pierde” expresó “Oyarzo”.

Sector industria y comercio

Los empresarios del sector señalan en la entrevista que cuando quieren innovar observan lo que sucede a nivel país, a nivel del mundo y observan los cambios. Uno de ellos, “García” señala que la innovación es: “crear algo que le salga a uno o a la competencia” también considera que es transformar, copiar agregando algo y retroalimentarse.

Otro de los entrevistados, “Sredzinki” considera que es: “identificar bien las oportunidades (...) y sorprender” relaciona la innovación con centrarse en el servicio, la buena calidad, y el cliente, expresa:

es satisfacer la mayor cantidad de clientes de la mejor manera posible y para lograr eso lo primero que tienes que aprender a escuchar al cliente eso es fundamental”, “la innovación es sólo un ingrediente más, el cual combinado con otros componentes como trabajo en equipo, responsabilidad y calidad de servicio dan como resultado un producto de primera.

Por otro lado, los hallazgos relacionan con los valores y las ideas con la innovación, “Doolan” manifiesta que:

la paciencia y la confianza en nuestro producto, porque muchas veces la principal barrera para una innovación es el miedo a fallar, o por otro lado la ansiedad del éxito prematuro, con el tiempo y con el andar (...) me he dado cuenta de que muchas veces las buenas ideas han venido con el tiempo y la paciencia.

Sector Servicios

En el sector de hotelería el actual vicepresidente de la Federación Empresaria Hotelera Gastronómica de la República Argentina (FEHGRA) “Lunzevich” expresa que la innovación es “generar cambios de acuerdo con las necesidades del medio social, los cambios tecnológicos que nos llevan a estar más actualizados, a hacer cambios para un mejor desarrollo”. Expresión que coincide con la opinión de los demás entrevistados del rubro.

En cuanto al sector de gastronomía, los empresarios señalaron sobre la innovación que es no negarse o cerrarse a los cambios, “la adaptación lo es todo, para mí o te adaptas o te quedas en el camino” indicó “Olivera”, “la innovación es estar informada, actualizada sobre los canales de comunicación global” expresó “Aguirre”. Por otro lado, “Fadul” considera que su mirada depende de “cómo lo interpreta cada uno desde el rol de emprendedor y cómo lo interpreta el consumidor del emprendimiento”. En este sentido cree que es importante la respuesta del cliente a la innovación ya que “éste es quien determina el éxito o fracaso de la misma”. A partir de allí se pueden generar “nuevas posibilidades de innovación”.

En el sector salud los testimonios recogen expresiones que coinciden en que innovar es una actitud y es cambio. En este sentido expresaron: “algo nuevo para cambiar”, “una actitud del cambio (...) una posibilidad de mejorar los procesos y asumir los desafíos en los tiempos que corren” dijo “Ochoa”, “es una actitud, tratar de buscar todo el tiempo nuevas formas de poder lograr los objetivos en pos de un crecimiento”, “convertir a la organización de una organización inteligente que aprenda (...) que se reinvente todo el tiempo” manifestó “Zapatero”.

Indicaron que la innovación va de “la mano de los grandes avances tecnológicos” indicó “Miró” y que los clientes se encuentran muy informados y exigen actualización constante del servicio. A lo que se asocia con las expresiones de “Santa Cruz” que manifestó que la innovación es una forma de “mejorar la calidad de servicio” y Brandán (dueña de Consultorios San Miguel) señaló es “hacer algo nuevo acá para cambiar”. “Santa Cruz” del sector de laboratorios manifestó, además: “un empresario inteligente debe invertir en servicio, en calidad e innovación creo que no me equivoco. Una empresa moderna que quiere perpetuar no puede dejar de pensar en estos objetivos me parece”. Destacan entre otros aspectos que no sólo se trata de los aspectos tecnológicos sino también de la gestión, la visión estratégica de la empresa y la inversión.

En el sector de comunicaciones, servicios de internet y otros relacionan la innovación con los procesos de la empresa. Así indica “Souto” que innovar:

no es sólo inventar (...) es un proceso continuo de mejorar lo que se está haciendo (...) también tiene que ver con el proceso interno dentro de la empresa, desde las cuestiones administrativas hasta cuestiones de atención al cliente, cuestiones técnicas, todo conlleva una innovación constante, me parece que el tema está súper relacionado con la mejora continua (...) no me convence la definición de innovación como el simple proceso de sacar ideas nuevas, inventar algo, sino que para mí es un proceso más de mejora continua e incluso estoy a favor de la idea de tomar algo ya hecho y mejorarlo o adaptarlo.

Además de lo expuesto afirman que la innovación “surge como producto de las necesidades que identifica, toma en cuenta la opinión de los empleados para enriquecer el proceso” (Carini,2020).

Un entrevistado agrega: “me encanta la palabra innovación, para mí gracias a la innovación he podido subsistir. Siempre trato de buscar y ofrecer un servicio distinto cuando un cliente me dice que tiene un problema con algo, eso me despierta ideas para ver qué podemos cambiar”, a lo que cabe señalar que relacionan la misma con “incursionar mercados,” “un nuevo mercado el cual desconocemos (...), está en nuestra naturaleza tomar desafíos y emprender, por lo tanto, nos arriesgamos nuevamente en esta aventura en el mercado” (Melano, 2020).

En el sector de comunicación, información y periodismo responden que la innovación es ser: “emprendedor de ideas” además indica “Oyarzún”: “nosotros le dimos una vuelta de tuerca más”. Otro de los entrevistados, “Torres” manifiesta que es

el que rompe las estructuras, por eso uno termina siendo innovador. Yo creo que la innovación pasa por eso y no por cuánto tengas que realizar de inversión con una buena billetera hacemos todo y no por eso nos convertimos en innovadores.

“Es trabajar mediante metas que estemos seguros que vamos a cumplir” coinciden “Barria y “Tornour” del Diario Nuevo Día.

En servicios de enseñanza y *software* la innovación tiene que ver con “los cambios (...) cambios deben ser disruptivos”. “mejora permanente” (...) “salto de calidad” rompiendo estructuras y estar a la altura de empresas líderes mundiales como manifestó “Ziehlke”.

Por último, en los servicios integrales el entrevistado expresa que la innovación “es hacer algo distinto”, y es “buscar opciones y no quedarnos con lo mismo” como indicó “Suárez”.

4.1.6 Categoría 6 : Planificación, Proceso, Gestión de la Innovación

En esta categoría se consideran cinco (5) subcategorías que surgen de las respuestas de los entrevistados de acuerdo al siguiente detalle:

- 6.1. Proceso de planificación relacionada con la innovación aplicada a la empresa
- 6.2. Acciones que identifican la necesidad de incorporación de tecnología a la empresa
- 6.3. Relación entre el asesoramiento externo y el proceso de gestión empresarial
- 6.4. Innovación aplicada a la gestión de la empresa
- 6.5. Aporte del personal al proceso innovador.

a) Proceso de planificación relacionada con la innovación aplicada a la empresa

Sector Agropecuario (6.1.)

Los entrevistados manifiestan que no poseen un proceso formal de planificación de innovación, los mismos surgen desde la gerencia a partir de los avances del rubro, los que son detectados a partir de los intercambios internacionales y visitas a ferias y/o exposiciones del sector. “Oyarzo” manifestó: “Todos los años viajamos al exterior a lo que son las ferias comerciales, en donde se reúnen importantes empresas de todos los ámbitos y ahí podemos observar y analizar cuáles son las nuevas tendencias (...)”. Asimismo, cuando se realizan las innovaciones estas son atribuidas a los requerimientos realizados por las autoridades sanitarias y las exigencias de los mercados externos. En este sentido “Rolhauser” expresó:

se adecuan al estándar sanitario que te pide la Unión Europea, entonces sí ya cumples con eso estándares para el resto de los países es suficiente, la única excepción que hemos tenido es China, el cual nos está pidiendo que toda caja exportada debe haber pasado por un detector de metales, actualmente la empresa se encuentra trabajando en la incorporación.

Sector Industria y comercio

El sector no realiza un proceso de planificación de la innovación, las mismas se moldean de acuerdo con “las oportunidades que se presentan” señaló “Doolan”, “la observación de la competencia, los viajes realizados, las opiniones de los clientes, de los

empleados” comentó “García” y el asesoramiento de organizaciones que nuclea la actividad del sector industrial al que pertenecen. “El Proceso es ideado en forma conjunta por el departamento gerencial y el departamento operativo, de acuerdo al *feedback* proveniente del servicio” expresó “Sredzinki”.

Sector Servicios

En este sector se observan que en las distintas actividades no se planifica explícitamente. Los hallazgos por actividad señalan:

En los servicios de hotelería parte de la planificación y el diseño de las innovaciones son captadas desde la activa participación en organizaciones empresariales que nuclean al sector. La observación es un recurso para la implementación de innovaciones, señala uno de los entrevistados, comenta “Lunzevich “que surge de charlas informales, “charlas de café” más que de un proceso planificado. Las propuestas que surgen “desde la gerencia o desde el personal se elevan a los dueños y se analizan costos y beneficios y en función de ello se toman decisiones” expresó “Fernandez”. El informante asegura que el proceso es lento y eso lleva a promover pocos cambios.

En el sector gastronomía “Olivera” señala que es más “intuición que planificación”. Otros consideran que “necesitan de la planificación, aunque la mayoría de las veces surgen desde las ideas en forma espontánea a medida que desarrollan sus actividades” como indicó “Aguirre”. Manifiestan que en ocasiones se basan en “modelos exitosos y estos se adaptan” a su empresa para lo cual buscan “apoyo externo como agencia de marketing, asisten a ruedas de negocios e importantes eventos comerciales”. Asimismo, toman en cuenta según “Sánchez” las “necesidades insatisfechas” para lo cual “cuenta la opinión del cliente”. Cuando planifican señaló “Fadul” “se da principalmente en la cumbre estratégica, donde la parte gerencial evalúa la información obtenida vía *feedback*, colaboración con emprendedores locales, capacitaciones profesionales (...), participación en asociaciones” relacionadas con el rubro que explotan y que identifican al sector al que pertenecen.

En salud es uno de los sectores que manifiesta tener una planificación – implícita- y que busca tener “una visión estratégica del negocio”. Esta visión les ha permitido según “Zapatero”, “crecimiento, desarrollo empresarial y posicionamiento empresarial”. Una de las empresas al momento de la entrevista se encontraba en un proceso de estructuración interna en el que “se está estableciendo una visión estratégica para los próximos cuarenta (40) años” expresó “Ochoa”.

En el sector laboratorio “Santa Cruz” indica que:

todo proceso de planificación suele ser planificado y monitoreado por el área gerencial. (...) la planificación surge de las experiencias previas, de constantes capacitaciones. Al ser reducido el número de laboratorios en el país, gran parte de las iniciativas surgen del intercambio de información entre estos.

En ocasiones señala “Brandán” surge de la “reunión de profesionales y se busca asesoramiento externo”. El proceso “es planificado y monitoreado por el área gerencial” expresó “Miró”.

En servicios de comunicaciones, internet y otros señalan los empresarios que en algunas oportunidades la planificación surge “a partir de las sugerencias de clientes que les despiertan ideas para lo cual se dedican al estudio e investigación para la aplicación” como expresó “Melano”, en otros casos lo realiza el dueño “junto a los colaboradores” señaló “Carini”. Admite también uno de los entrevistados que “las grandes innovaciones que realiza requieren de una planificación” manifestó “Souto”.

En cuanto al sector de servicios de comunicación, información y periodismo manifiestan que antes de implementar algo lo que hacen es estudiar bien el caso y realizan una planificación no formal de acuerdo a lo señalado por “Barria y “Tornour”. Uno de los empresarios señala que “el proceso de planificación es minucioso y que buscan asesoramiento formal a nivel nacional o internacional” y toma referencia para futuras incorporaciones manifestó “Oyarzún”. Asimismo, consideran que es importante “la capacitación constante y la adaptación ante los cambios tecnológicos” según expresó “Torres”.

En cuanto a los servicios de enseñanza y *software* en muchas oportunidades planifican, aunque “quede postergada ya que por las características contextuales deben modificar” expresó “Zihelke”.

**b) Accionones que identifican la necesidad de incorporación de tecnología en la empresa
(6.2)**

En soluciones integrales señala “Suárez”, que “delega la planificación en los niveles de gestión de mandos medios y lo realizan junto a la gerencia”.

Sector Agropecuario

En cuanto al vínculo de este sector con la tecnología, los entrevistados manifiestan que se basan principalmente en los requerimientos de las “autoridades sanitarias” y del “mercado externo” manifestó “Rolhauser”. Asimismo, se observa la necesidad de optimizar el proceso cuando la gerencia realiza visitas a ferias internacionales del rubro, indicando que “ahí podemos observar y analizar cuáles son las nuevas tendencias en cuanto a insumos, packaging, maquinarias, procesos, marketing, entre otras cosas” expresó “Oyarzo”. No poseen un sistema formal de identificación de necesidades tecnológicas.

Sector Industrial y comercial

En cuanto a la necesidad de incorporar tecnología, los entrevistados manifiestan por un lado que proviene de la información permanente con las organizaciones que nuclean al sector industrial. En el caso de la industria de helados, con la Asociación de fabricantes artesanales de helados del país (AFADHYA) quienes “orientan la tecnología para el equipamiento y proceso productivo”, “se adapta al mismo” indicó “García” y por el otro del “amplio *know how* que poseen del proceso productivo” lo que apoyados por la tecnología logra potenciar la eficiencia de su industria manifestó “Sredzinki”. Otro hallazgo es que establecen “un fluido intercambio con clientes y realizan un análisis de la realidad del contexto” de su sector industrial manifestó “Doolan”.

Sector Servicios

En lo concerniente a la necesidad de incorporar tecnología en el sector servicios, según su actividad señalan:

En hotelería, consideran que “no es necesaria la incorporación de tecnología, más que herramientas poco complejas” señala “Lunzevich”.

En el sector gastronomía consideran que un canal es a través de “la comunicación con clientes” según “Aguirre” lo que les permite identificar tecnología, otras se relacionan a “decisiones estratégicas de la empresa, recomendación de proveedores, capacitación continua de la gerencia” señaló “Sánchez, 2020”. También manifiestan que la detección de las mismas lo realiza por intermedio de los socios o gerentes que contemplan cómo la misma se complementa mediante “un riguroso estudio técnico” expresó “Fadul”.

El sector salud recibe el aporte de fuentes internas, a través de la “sugerencia de los profesionales” dijo “Ochoa”, “directores, socios o dueños” indicó “Zapatero” y externas, mediante los avances científicos y tecnológicos, sugerencias de clientes expresó “Miró” y la oferta de “proveedores calificados” aseguró “Zapatero”.

En servicios de comunicaciones, internet y otros se observa que se trata de empresarios altamente vinculados con lo tecnológico y detectan la necesidad a medida que avanzan las distintas innovaciones del sector a través del empresario y colaboradores los que se encuentran altamente informados y actualizados de acuerdo a lo indicado por “Souto”. También atribuyen su captación a la “exigencia de nuevos clientes y capacitación de los recursos humanos” según expresó “Carini”.

Los servicios de comunicaciones, información y periodismo consideran que la necesidad de incorporar tecnología es constante dado que se trata de un sector que se caracteriza por los “permanentes avances tecnológicos y los requerimientos de calidad e instantaneidad

que demanda el sector” señaló “Oyarzún, 2020”. Este requerimiento proviene de los propios dueños y de los colaboradores según “Torres”.

En servicios de enseñanza y *software*, el empresario identifica acciones tanto en el “armado de *soft* como en la programación que faciliten la transferencia de los servicios de enseñanza- aprendizaje” que ofrece indicó “Ziehlke” y, por último, los servicios relacionados a soluciones integrales detectan “a través de sus proveedores los que incorporan tecnología en la línea de productos” que ofrecen de acuerdo a “Suárez”.

La siguiente Tabla 46 señala los hallazgos obtenidos:

Tabla 40

Necesidad de Identificar Tecnología

Sector Agropecuario	Industria y comercio	Servicios
Autoridades sanitarias La gerencia	Organizaciones del sector <i>know how</i> Clientes	Decisiones estratégicas Proveedores Capacitación de RRHH Colaboradores
Mercado externo Ferias internacionales	Análisis de la realidad del contexto del sector industrial	Estudios Técnicos Socios, dueños, gerentes, directorio. Sugerencias de Profesionales Clientes Nuevos clientes Avance científico y tecnológico

Nota: Elaboración Propia 2021

c) Relación entre el Asesoramiento Externo y el Proceso de Gestión Empresarial (6.3)

En esta subcategoría se exponen las respuestas de los entrevistados sobre el asesoramiento externo y el proceso de gestión lo que arroja los siguientes datos:

Sector Agropecuario

En esta actividad los entrevistados reconocen la necesidad de “asesoramiento externo en cuanto al proceso productivo” por la implementación de la faena especial (*kosher* y *halal*) para los mercados externos indicó “Rolhauser”. No cuentan con asesoramiento para la gestión empresarial “más que la que posee internamente la empresa” expresó “Oyarzo”.

Sector Industria y Comercio

En este sector, el empresario de la fábrica de helados artesanales afirma que hay colaboradores externos que contribuyen al proceso de gestión empresarial, necesarios para el manejo del “aspecto informático, la producción, las ventas e ingresos. Asimismo, la contratación de profesionales en Buenos Aires” afirmó “García”.

En relación con el empresario dedicado a la fábrica de alimentos “Sredzinki” señala que el asesoramiento externo se produce en dos áreas fundamentales: redes sociales y área técnica.

En lo relacionado a las redes, lo realiza a través de un *community manager* y en el área técnica posee un asesoramiento para las instalaciones y puesta en marcha de maquinarias propias del servicio.

Por su parte, el empresario de la fábrica de indumentaria “Doolan” manifiesta que posee una relación con cooperativas en Buenos Aires que colaboran en el proceso de fabricación. Asimismo, cuenta con asesoramiento de servicios de asesoramiento técnico y sistemas *on line*.

Sector Servicios

En los servicios de hotelería el apoyo externo a la gestión empresarial afirma “Lunzevich” proviene de las “organizaciones gremiales empresariales” de las que participan activamente.

En gastronomía, uno de los empresarios admite no necesitar apoyo externo salvo para “los aspectos contables” aseveró “Olivera” ya que posee experiencia en gerenciamiento y lo realiza personalmente.

Otros admiten la incorporación de profesionales para “diseño arquitectónico, asesoramiento en calidad y bromatología” según “Aguirre”, técnicos en alimentos, asesores en *marketing*” expresó “Sánchez”.

En los servicios de salud poseen asesoramiento externo e interno y se basan fundamentalmente según “Zapatero” en la contratación de consultoras para lograr “contar con recursos altamente calificados”. Asimismo, aseguran tener apoyo externo en aspectos “impositivos, atención al público, manejo comunicacional” según indicó “Ochoa” y en “la implementación de nueva tecnología, manejo de redes sociales” afirmó “Miró” y “asesoramiento edilicio” indicó “Brandán”. Algunos se respaldan en los apoyos externos en los colegios profesionales a los que pertenecen señaló “Santa Cruz”.

En servicios de comunicaciones, internet y otros el asesoramiento externo está vinculado hacia la gestión empresarial con “el mundo universitario” y la contratación de profesionales relacionados con temas concretos de minería y petróleo para adecuar el servicio que prestan aseguró “Melano”. Entre los entrevistados se encuentra quien admite contar con “pocos asesores externos” y que se encarga personalmente “del proceso de gestión empresarial” (Souto, 2020).

En comunicaciones, información y periodismo los entrevistados admiten contar con “asesores en la parte digital, comercial y contable” afirmó “Barria”. Las gestiones internas son “fruto de muchas capacitaciones y trabajo de equipo” señaló “Oyarzún”.

En servicios de enseñanza y *software* el apoyo se realiza a través de” un *community manager* en cuanto a las redes sociales, se terciarizan los aspectos de gestión administrativa y técnica cuando los requiere” señaló “Ziehlke”.

En los servicios integrales la relación entre el asesoramiento interno y externo se fortalece en la estructura actual descentralizada que poseen indicó “Suárez”:“La gestión se refuerza con el asesoramiento mediante consultorías contratadas y tercerización de servicios cuando se demandan”

d) Innovación aplicada a la gestión de la empresa (6.4)

En esta subcategoría los entrevistados exponen sobre las acciones de innovación que se aplican en la gestión de su empresa, en este sentido se expone por sector la información obtenida:

Sector Agropecuario

Los empresarios del sector señalan que las mismas conciernen al desarrollo de productos y comercialización interna y externa, como se detalló en el punto 4.1.4.. sobre la aplicación de innovaciones en los últimos años. Se destacan las relacionadas con certificaciones en gestión de procesos, comercialización, calidad y productos.

Sector Industria y Comercio

En el sector relacionado con la industria de helados artesanales e indumentaria no se manifiestan respuestas atribuidas a la gestión empresarial. En tanto en el sector de industria de alimentos el empresario “Sredzinki “señala que aprecia un notable crecimiento vinculado con la gestión interna, por un lado “por la incorporación de tecnología al proceso productivo” y por el otro, debido a “las capacitaciones en *coaching* empresarial de parte del área gerencial”. Destaca como relevante la “delegación de misiones y funciones como asimismo la estructura orgánica de la empresa”.

Sector servicios

En cuanto a los servicios en hotelería no se observan innovaciones respecto a la gestión empresarial. Las existentes fueron desarrolladas oportunamente y se relacionan al desarrollo del servicio y comercialización.

En gastronomía se destaca en una de las empresarias la innovación en el gerenciamiento *on line* desde otra provincia facilitado por el apoyo tecnológico. Atribuye los cambios a partir de las múltiples “capacitaciones a nivel gerencial en *coaching*” como en lo relacionado al rubro de la empresa y a “encuentros regionales que posibilitan el intercambio de experiencias y la innovación en la gestión de su empresa” aseguró “Sánchez”.

Se destaca en uno de los entrevistados “Fadul” la incorporación de “manuales de gestión por departamento, la estandarización de actividades y el organigrama que definen roles en la empresa”.

En el sector de salud se observan distintas innovaciones relacionadas con la gestión tales como la expresas por “Ochoa”: “desde 2018 se realizan cambios importantes en la estructura de gestión, organigrama, manual de normas de procedimientos (...). Aceleración de “manejo de redes y virtualidad” para mejorar la gestión empresarial”. Incorporación al personal según “Zapatero” en “capacitaciones permanentes a través de plataforma digital en áreas específicas de la gestión empresarial”.

En laboratorios una de las entrevistadas “Miró” señala la incorporación de “*software* que permiten agilizar y administrar el proceso de gestión interna”, asimismo destaca la gestión de resultados que se realizan en laboratorio para la pronta información a los clientes, manejo de redes en forma óptima y eficiente.

En comunicaciones, servicios de internet y otros uno de los empresarios “Souto” señala la incorporación de “*software* de gestión”. Destaca uno de los entrevistados “Carini” que la innovación a la gestión de la empresa obedece a su vinculación a partir de “asistencias en capacitaciones, y charlas realizadas por la Universidad”.

En el sector de comunicaciones, información y periodismo señala “Oyarzún” que “la innovación aplicada a la gestión se refiere más al desarrollo del servicio desde lo técnico, pero no así a otras áreas de la empresa”.

En el sector enseñanza y *software* no se observan de la entrevista innovaciones en gestión. En el sector de servicios de soluciones integrales manifiesta “Suárez” la aplicación de “*software* en la gestión administrativa contable” interna de la empresa la cual se profesionaliza con los colaboradores encargados del área.

e) Aporte del personal al proceso innovador (6.5)

El aporte del personal al proceso innovador se relaciona también en el cruce de respuestas con los elementos que se consideraron en el punto 4.1.3. y que se vinculan con la cultura, los comportamientos, las actitudes, los valores y los hábitos de la empresa.

A partir de las respuestas por sector de actividad se derivan las siguientes observaciones:

Sector Agropecuario

En el sector productivo se consideran todos los aportes del personal principalmente en lo relacionado con las prácticas de las nuevas metodologías de trabajo.

Sector Industria y comercio

En referencia a los aportes del personal al proceso innovador, los empresarios del sector confluyen en la misma opinión acerca de la importancia que tiene según “Sredzinki” la “alta participación del personal” dado que muchas de las ideas provienen de “sus colaboradores” según “Doolan”.

Sector de Servicios

En hotelería se rescata la respuesta de uno de los gerentes, “Fernandez” que señala que antes de la implementación de cualquier innovación “los dueños conversan con todo el personal para conocer sus opiniones y que todos participen”.

En gastronomía, “Olivera” destaca la importancia de consultar, escuchar ideas y propuestas del personal técnico, profesional y general. Evalúan según expresan “Aguirre” y “Sánchez” en forma conjunta las opiniones.

En el sector servicios de comunicación, internet y otros manifiestan estar “abiertos a las ideas del personal” las que al traerlas a las empresas las evalúan y comparten señalan “Souto” y “Carini”. Al momento de la entrevista una de las empresas del sector se encuentra en proceso de incorporar un psicólogo para “evaluar nuevos profesionales adecuados al perfil que requiere el nuevo rumbo de la empresa” comentó “Melano”.

En comunicaciones los entrevistados “Barria” y “Tornour” manifiestan que todos los miembros aportan ideas, votan y toman decisiones. Otro de los empresarios “Torres” señala que las opiniones y comentarios del personal “son parte del proceso decisorio” y es importante que se entienda que pueden aportar al beneficio de la empresa.

En el sector salud todos coinciden en la importancia del involucramiento de personal y la confianza (“Santa Cruz”). No obstante, en aquellas organizaciones con mayor estructura jerárquica las decisiones son tomadas por el personal estratégico, la gerencia o el directorio como lo señalaron “Ochoa” y “Zapatero”.

En lo concerniente a servicios de enseñanza y *software* y soluciones integrales coinciden en la importancia de la alta participación que dan al personal. El primero “Ziehlke”, indica que las decisiones últimas son tomadas por el dueño y el segundo “Suárez”, manifiesta que “las decisiones las toma a través de su personal”.

4.1.7 Categoría 7 : Tamaño de la Empresa que Condiciona la Innovación

La categoría de referencia se encuentra ligada con el punto 4.1.3 en el que se desarrolló las características culturales de los empresarios entrevistados según el Bloque I en el que se detallaron algunos aspectos relacionados con las limitaciones del tamaño de la empresa en la

innovación. Respecto al punto en cuestión se incluye una subcategoría según el siguiente detalle:

7.1 - Tamaño de la empresa y su condicionamiento en la innovación

a) **Manera que condicionó el tamaño de la empresa a la innovación**

De acuerdo a las indagaciones, se describen los hallazgos encontrados por sector.

Sector Agropecuario

Los entrevistados responden que el tamaño de la empresa no limita ni condiciona la innovación empresarial. Los ejemplos que citan fueron expuestos en los diferentes puntos abordados anteriormente.

Sector Industria y Comercio

En industria y comercio los empresarios consideran que si bien al inicio pudieron existir algunas limitaciones por el tamaño de la empresa para innovar este crecimiento se produjo por ella. Entre las limitaciones uno de los indagados lo atribuye a cuestiones económicas y contextuales.

Sector Servicios

En hotelería los empresarios señalan que el tamaño condiciona las innovaciones y las imputan a la cultura empresarial, características del personal, factores externos y recursos financieros.

En los servicios de restaurant coinciden en que el tamaño no condiciona la posibilidad de innovación lo que sí se ve afectada por los ingresos por facturación, los aspectos financieros, la ausencia de líneas de créditos, la situación cíclica del país. Afirman que sus empresas son flexibles a los ingresos, al contexto y a las nuevas ideas. Citan la importancia de hacer alianzas estratégicas para ello con otros empresarios.

En salud los empresarios coinciden que no resulta limitante el tamaño de su empresa para introducir o realizar innovaciones, describen diferentes inversiones realizadas sobre todo desde lo tecnológico y la importancia de la asociatividad.

En servicios de comunicaciones, internet y otros comparten que el tamaño nunca fue un condicionante para innovar, en el mismo sentido lo hacen las empresas relacionadas con comunicaciones, información y periodismo. En esta actividad uno de los empresarios señala que la innovación la realiza teniendo en cuenta los recursos disponibles.

En servicios de enseñanza y *software* expresa que la máxima limitación es el aspecto financiero y en servicios de soluciones integrales comparten que nunca el tamaño de su empresa fue un limitante.

4.1.8 Categoría 8 : Gasto, Inversión, Financiamiento

En esta categoría las respuestas se relacionan al Bloque II de la grilla de preguntas y las subcategorías que se desarrollan son las siguientes:

- 8.1. Gastos que limitan las acciones innovadoras en la empresa
- 8.2. Asignación de recursos en procesos, productos y servicios
- 8.3. Financiamiento

a) Gastos que Limitan las Acciones Innovadoras (8.1)

Las manifestaciones de los empresarios entrevistados sobre los gastos que limitan las acciones innovadoras dan cuenta por sector que durante el desarrollo del proceso de innovación surgen adversidades que restringen su implementación.

Sector Agropecuarios

En el sector productivo los informantes afirman que dado el rubro en el que se desenvuelven “no hay gastos que limiten sus acciones innovadoras” ya que los mismos son necesarios para el proceso de producción, productos, comercialización y exigencias de mercados nacionales e internacionales o para acceder a nuevos. Los mismos fluctúan de acuerdo a las épocas de mayor actividad señaló “Rolhauser”.

Sector Industria y Comercio

Para el sector comercio e industria los empresarios concuerdan en que “el gasto no es limitante de sus acciones innovadoras” según “Szredzinki”. Lo que frena estas acciones están relacionadas con a los aspectos económicos y financieros del contexto. En este sentido entre los que señalan “básicamente la realidad económica” expresó “Doolan” y “el aumento de los precios en la materia prima de calidad” afirmó “García”.

Sector Servicios

En hotelería, los empresarios manifiestan una limitación relacionada con el personal, los que pertenecen a una generación “no muy amigable con la tecnología” sobre todo en lo concerniente a redes y plataformas relacionadas al sector aseguró “Lunzevich”. Otros gastos que limitan las acciones expresó “Fernandez” son “la fluctuación de la actividad y el aporte financiero de los socios”.

En gastronomía, los empresarios concluyen que el gasto “no es un limitante para las acciones innovadoras” afirmó “Olivera”. No obstante, señalan que los límites provienen del contexto los cuales se superan con creatividad. Atribuyen que las barreras son más de carácter cultural, económicas del ambiente externo, financieras, normativas y de acceso al crédito como afirmó “Aguirre”. Una de las entrevistadas, “Sánchez” indica que a veces las limitaciones que

tiene son por los gastos excesivos que deben afrontar para mantener al personal interno y externo de la empresa y los gastos corrientes que deben asumir con frecuencia.

En salud los entrevistados manifiestan que “no hay gastos que limiten la innovación”, las mayores limitantes están relacionados con el aspecto financiero debido a la dependencia de los pagos del estado provincial por ser prestadores de la principal obra social, otro limitante es “la compra de insumos que dependen del tipo de cambio vigente en moneda extranjera” expresaba “Ochoa”.

En la actividad de laboratorios consideran que los gastos que limitan la innovación es según “Miró”: “la actualización continua que deben realizar de equipamiento que utilizan y la obsolescencia tecnológica”. Al respecto “Santa Cruz” sostiene: “a veces debo pelearme conmigo mismo para decirme que deje de gastar porque es mucho, si es por mí gastaría todo en esto porque me gusta brindar un buen servicio, pero también me gusta ver cómo funciona”.

En las empresas proveedoras del servicio de comunicaciones, internet y otros los empresarios no visualizan gastos que limiten la inversión en innovación. Admiten “Souto” que “sí hay innovaciones que requieren gran inversión y las realizan”.

Para las empresas de comunicaciones, información y periodismo uno de los empresarios “Oyarzún” señala que “el gasto más innovación es el vínculo limitante de toda PyME, incluyéndolos, ya que por lo general los recursos son escasos”. Se rescata en este sector la opinión de “Torres” al afirmar que en las acciones de innovación la limitación está dada “por los gastos que deben afrontar en relación al pago de sueldos y a la compra de tecnología para brindar un mejor producto”.

b) Asignación de Recursos en Procesos, Productos y Servicios (8.2.)

Desde el sector de enseñanza y *software* el entrevistado “Ziehlke” señala que se ve “limitado en lo económico” y la opinión en servicios integrales la opinión de “Suárez” es que “no hay gastos que limiten” su acción innovadora, “el límite es económico cuando se emprende grandes innovaciones”. Otro límite que atribuyen los empresarios es la escasez de mano de obra especializada.

En esta subcategoría los entrevistados indican según el sector al que pertenecen las acciones que llevan adelante para innovar, mejorar su competitividad desde los recursos, asimismo se relaciona con la categoría 6 respecto a la planificación, los procesos y la gestión de la innovación.

Sector Agropecuario

Los informantes del sector productivo “Rolhauser” señala que “asignan recursos en forma permanente en los procesos productivos, en los nuevos productos, en la comercialización

y que estos varían según la estacionalidad” dada las características de la actividad frigorífica. Su adaptación se adecúa a las exigencias de clientes internacionales y los procesos de comercialización a nivel nacional e internacional. Su asignación indica “Oyarzo” está dirigido a inversión en instalaciones, en ampliación de las mismas, en máquinas, en equipos, en la capacitación de recursos humanos, en viajes comerciales y en ferias internacionales”.

Sector Industria y Comercio

Los empresarios del sector señalan que destinan recursos al proceso productivo, a la mejora de los procesos, a la diversificación y el desarrollo de nuevos productos, en las estrategias comerciales: publicidad dirigida al segmento al que apuntan, *packaging*, incorporación de la tienda *on line* y nuevos locales de distribución comercial expansión, nuevas instalaciones para las sucursales, alianzas estratégicas, zona franca, y mejora continua.

Sector servicios

En cuanto a los recursos asignados sostienen los entrevistados “Lunzevich” y, “Fernandez” que los mismos se asignaron en la incorporación de las plataformas de comercialización en la *Web* relacionadas con el hotelería, con la capacitación en cuanto a manejo de plataformas ligadas al rubro de publicidad y comercialización hotelera.

El Sector gastronómico converge en que la asignación de recursos es continua y se aplica a lo tecnológico que se asocia, vincula con el proceso productivo, a nuevos productos, a la prestación del servicio y comercialización: *packaging*, publicidad, alianzas estratégicas, expansión empresaria y capacitación del nivel gerencial para mejorar la atención al cliente y brindar un servicio de calidad.

En salud, los testimonios remarcan la aplicación de recursos en proceso y servicios. Entre los cuales se destacan nuevas áreas de servicios médicos tales como: diagnóstico por imágenes y sistemas, la incorporación de especialidades y profesionales en áreas médicas y administrativas, la capacitación y el fortalecimiento de los recursos humanos, la inversión en instalaciones y en infraestructura, la expansión empresaria, la ampliación de sucursales, la comercialización e inversión en tecnología. En cuanto a este punto se destacan las expresiones de uno de los entrevistados “Santa Cruz” que expresaba: “un empresario inteligente debe de reinvertir constantemente en la mejora de su servicio, en calidad e innovación. Una empresa moderna que quiera perpetuarse en el tiempo no puede dejar de pensar en estos objetivos”.

En cuanto a los proveedores de comunicación, internet y otros la asignación de recursos se gestiona principalmente en la reinversión, “Carini” recalcó “el desarrollo tecnológico, el mantenimiento de equipos y la capacitación de los recursos humanos”.

Con respecto a los servicios relacionados con la comunicación, información y periodismo los entrevistados confluyen en que los mismos se asignan en tecnología para estar a la vanguardia en el funcionamiento óptimo de los servicios, recursos y equipamiento digitales, programas de automatización, entre otros.

En los servicios de enseñanza y *software* el empresario señala que por lo general la asignación de recursos se enfoca primordialmente en la reinversión en el proceso productivo, en las estrategias de marketing y en la publicidad en redes.

Por último, el servicio de soluciones integrales señala que la asignación de recursos se destina en lo organizacional a la estructura, en la inclusión de nuevas áreas, en el fortalecimiento de las existentes, en la expansión territorial y en la diversificación de productos.

c) Financiamiento

Con respecto a este punto en todas las entrevistas surge un denominador común que se refiere a la preferencia de los empresarios en financiar su empresa y proyectos desde los recursos propios sin asistencia de apalancamiento financiero externo. Las opiniones recogidas explican esta preferencia por diferentes causas entre las que sobresalen la dificultad para cumplir con los requisitos exigidos por los organismos públicos otorgantes entre los que mencionan la documentación; además en el caso de los bancos, las altas tasas de interés vigente que hacen poco atractiva su requerimiento.

Sector Agropecuario

Los informantes del sector frigoríficos rescatan el esfuerzo propio del sector productivo, la inexistencia de financiamiento externo y la nula relación con el estado nacional. En este sentido “Oyarzo” uno de los gerentes expresa:

todo ha sido a través de financiación propia, por suerte no hemos necesitado ayuda del estado, hemos trabajado en algún momento con bancos privados- banco Macro, por ejemplo-, pero afortunadamente a la empresa le va muy bien por lo tanto puede autogenerarse fondo para trabajar.

Sector Industria y comercio

En la Industria y comercio, señala “García” que al inicio solicitaron crédito “pero luego debido a todos los momentos de inflación e hiperinflación atravesados por el país optamos por financiación a través de recursos propios”. En el mismo sentido se expresa “Doolan” al indicar: “el financiamiento siempre fue propio, sólo una vez utilizamos un crédito PyME, el resto fue todo a pulmón” y manifiesta: “solíamos utilizar para financiarnos (...) la cuenta corriente con proveedores”. “El financiamiento (...) se ha dado solo bajo las modalidades propias y bancarias” expresó “Sredzinki”.

Sector Servicios

En hotelería se rescata de las entrevistas lo indicado por “Lunzevich”, empresario que expresó:

la verdad es que los bancos no se están portando muy bien con las PyMEs, el gobierno estableció un sistema de garantías para asegurar créditos a las pequeñas empresas y el banco no los está recibiendo, piden muchos requisitos, al final pedimos préstamos al Consejo Federal de Inversiones (CFI). El sistema financiero le da plata al que no necesita y mata al que sí la necesita.

En el sector gastronomía señalan los empresarios tres fuentes de financiamiento: los recursos propios, los proveedores y excepcionalmente la opción bancaria para soluciones rápidas. Las opiniones que se rescatan giran en torno a: “todo ha sido a pulmón, por mis medios, eso más las cuentas corrientes que he podido conseguir con mis proveedores” manifestó “Olivares”, “fue aumentando la facturación (...) esto nos permitió que el negocio se vaya autofinanciando” afirmó “Fadul”. “Siempre trabajé mayoritariamente con financiamiento propio, hay una inexistencia importante de líneas de crédito” indicó “Aguirre” y “la mejor modalidad de financiamiento es la rentabilidad que produce el ahorro invertido (...). La opción bancaria solo ha sido utilizada para dar “solución rápida a contingencias inesperadas” expresaba “Sánchez”.

En los servicios de salud manifiestan que el financiamiento es mediante crédito bancario y autofinanciación. Así entre las expresiones se recogen las de “Brandán” que señaló: “solamente saqué un crédito en su momento, luego tuve que sacar un nuevo crédito para poder terminar y aún estoy pagando”.

Por su parte las PyMEs de servicio de internet, señalan que se financian con el uso de recursos propios, y alguna vez fuentes bancarias. Al respecto expresa “Melano”: “siempre fue de manera particular por ahí lo que hacía era financiarme con los proveedores”, “Carini” indica: “si bien hemos trabajado con instituciones bancarias como Banco Santa Cruz y Banco Nación, el esfuerzo siempre ha venido de nuestro bolsillo”.

En el área servicios de comunicaciones, información y periodismo manifiestan que el financiamiento proviene de recursos propios. El director “Oyarzún” de uno de los medios periodísticos indica: “nunca tuvimos acceso a una línea de crédito (...), los emprendedores acá en la provincia nos tenemos que financiar a punta de esfuerzo propio”.

“Ziehlke” perteneciente a los servicios de enseñanza y software comenta que la primera financiación fue “la tarjeta de crédito, pedir a los familiares y después toda financiación propia”.

4.1.9 Categoría 9 : Vinculación con Organismos

En esta categoría se analiza el grado de vinculación empresarial con distintos organismos para lo cual se identifica como subcategoría:

9.1. Vinculación empresarial con los organismos del medio

a) Vinculación con organismos e instituciones (9.1)

De acuerdo a las indagaciones realizadas los hallazgos permiten ordenar en 1) la vinculación existente con organismos del sector y 2) vinculación con la universidad.

1) Vinculación entre PyMEs y organismos del medio

Los empresarios manifiestan estrecha vinculación con distintos relacionadas con el sector afín con el que se relaciona su actividad. Las respuestas se organizan por sector.

Sector Agropecuario

El sector productivo señala que se vinculan con la Cámara de Frigoríficos Ovinos de la Patagonia (CAFROPAT). El gerente “Oyarzún” de uno de los frigoríficos entrevistados manifiesta: “tanto nosotros como los frigoríficos (...) somos parte de esta cámara, trabajamos en conjunto para dar mayor visibilidad a algún punto de vista o reclamo específico”.

Sector Industria y Comercio

En la Industria y comercio, se rescata la vinculación con la asociación de fabricantes artesanales de helados y afines (AFADHYA) de parte de uno de los entrevistados.

Sector Servicios

En el sector hotelero destacan la activa participación en la Federación Empresaria Hotelera Gastronómica de la República Argentina (FEHGRA) y en la Asociación de Empresarios Hoteleros, Gastronómicos y Afines de Río Gallegos (AEHGyARG). Uno de los entrevistados señala “soy miembro fundador de la AEGHyARG y en este camino de dirigencia que ya lleva casi 20 años hoy me toca ser vicepresidente de la FEHGRA en el país” (Lunzevich, 2020).

En el sector gastronómico los empresarios expresan su estrecha vinculación con la AEGHyARG, “Soy miembro activa de la Asociación Hotelera y de Gastronomicos” manifestó “Aguirre” y con la Cámara de Comercio de la ciudad. Una de las empresarias entrevistadas “Sánchez” rescata su vinculación al expresar:

además de trabajar con la Cámara de Comercio, Industria y Afines de Río Gallegos (CCIARG) y la Mujer Empresaria de Cámara de Comercio (MECAME), trabajo con OAME (Organización Argentina de la Mujer Empresaria) una organización que depende de otra organización europea que nuclea mujeres empresarias del mundo.

En servicios de salud los vínculos que se establecen son con la Sociedad Argentina de Emergencia, con integrantes del Sistema Integrado de Emergencias Médicas (SIEM), “Zapatero” manifestó:

estamos en la sociedad argentina de emergencias. Pero hay una entidad que reúne a las empresas que hacen lo que hace la nuestra, el sistema de atención medica pre hospitalaria, con más de 100 empresas argentinas y 9 de otros países latinoamericanos, qué se llama SIEM, hoy soy secretario de esa entidad y eso me permite tener un contacto con la realidad del negocio de todo el país.

Además, con la Cámara Clínica a nivel nacional, con el Colegio y con el Consejo Médico de la Provincia de Santa Cruz. En el caso de los laboratorios, la relación se da con el Colegio de Bioquímicos. Por cuestiones de carácter legal, mencionan la relación con el Ministerio de Salud y Ambiente provincial.

Los servicios de comunicaciones, internet y otros señalan su vinculación con la Cámara de proveedores de internet. Asimismo, otro de los empresarios indica su activa participación en la Cámara de Proveedores Mineros de la Provincia de Santa Cruz (CAPROMISA) que le “posibilitó tener nuevos clientes” señaló “Melano”.

En servicios de comunicaciones, información y periodismo señalan participación con la Asociación de Diarios Digitales de la República Argentina y con la Cámara que nuclea las radios *online* de todo el país. Los integrantes de uno de los medios “Barria” y “Tournour” señalan su relación con la Federación Asociativa de Diarios y Comunicadores Cooperativos de la República Argentina (FADICCRA).

2) Vinculación entre PyMEs y Universidad

Del conjunto de los entrevistados, sólo cuatro de ellos mantienen vínculo con instituciones pertenecientes al ámbito científico y tecnológico. Las actividades de estos entrevistados se relacionan con los servicios de comunicación, internet y otros, a comunicaciones, información y periodismo, a servicios de soluciones integrales. La relación con la Universidad Nacional de la Patagonia Austral (UNPA) y con la Universidad Tecnológica Nacional (UTN) se realiza mediante los convenios realizados de pasantía con alumnos para su práctica profesional (Melano, 2020). Destacan su vinculación con la universidad en capacitación cuya temática ha sido el emprendedurismo indicó “Souto”. Señala uno de los empresarios su vinculación para obtener certificación de la Organización Internacional de Normalización (ISO) 9001 en el año 2016 con la UTN y la capacitación en la UNPA comentó “Suárez”. En Tabla 47 se presenta una comnsolidación de lo descrito.

Tabla 417
Vinculación de los PyMEs con Instituciones privada y públicas

Sector Empresarial	Vinculación con organismos privados y públicos
Agropecuario	
Frigoríficos	Cámara de Frigoríficos Ovinos de la Patagonia (CAFROPAT)
Industria y Comercio	
Fabrica de helados artesanales	Asociación de fabricantes artesanales de helados y afines (AFADHYA),
Industria de Indumentaria	S/Dato
Industria de alimentos	S/Dato
Servicios	
Hotelería	Federación Empresaria Hotelera Gastronómica de la República Argentina (FEHGRA)
	Asociación de Empresarios Hoteleros, Gastronómicos y Afines de Río Gallegos (AEHGyARG).
	Mujer Empresaria de Cámara de Comercio (MECAME), Organización Argentina de la Mujer Empresaria (OAME)
Salud	Sistema Integrado de Emergencias Médicas (SIEM)
	Sociedad Argentina de Emergencia (SEA)
	Cámara Clínica a nivel nacional
	Colegio y con el Consejo Médico de la Provincia de Santa Cruz (CMPSC)
	Colegio de Bioquímicos. Ministerio de Salud y Ambiente provincial
Comunicaciones, Internet y otros	Cámara de Proveedores Mineros de la Provincia de Santa Cruz (CAPROMISA)
	Universidas Nacional de la Patagonia Austral (UNPA)
Comunicación, información y periodismo	Cámara de proveedores de internet (CPI)
Servicios de enseñanza y <i>software</i>	S/ Dato
Servicios integrales	Asociación de Diarios Digitales de la República Argentina
	Federación Asociativa de Diarios y Comunicadores Cooperativos de la República Argentina (FADICCRA)
	Universidad Nacional de la Patagonia Austral (UNPA)
	Universidad Tecnológica Nacional (UTN)

Nota: Elaboración Propia, 2022

De acuerdo a lo descrito en cada una de las categorías de la 4 a 9 se da por cumplido las preguntas que pertenecen al Bloque II y a los objetivos específicos 2 y 3 propuestos que buscan por un lado a) distinguir los procesos que realizan los empresarios en innovación tecnológica para reconocer las herramientas de gestión que hayan implementado, están aplicando o estimen implementar en sus pequeñas y medianas empresas (PyMEs) y por el otro b) describir la percepción de los empresarios de las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) sobre las estrategias innovadoras para mejorar la competitividad en este mercado.

CAPITULO 5.
ANÁLISIS DE LOS HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN

Capítulo 5. Análisis de los Hallazgos

En este capítulo se presentan el análisis de los resultados obtenidos de la investigación en articulación con los antecedentes teóricos propuestos. Los mismos muestran la participación de los PyMEs innovadores de la ciudad de Río Gallegos. En esta etapa mostramos las contradicciones, las diferencias y las coincidencias observadas en esta investigación.

Los resultados alcanzados responden al problema y los objetivos de la investigación propuestos en el capítulo 1. Recordamos que el problema de esta tesis expuso las siguientes preguntas: ¿De qué manera la cultura de innovación tecnológica hace más competitivas a las PyMEs de Río Gallegos? ¿Cuál es la clase de innovación tecnológica que les permite tener un alto grado de visión y crecimiento empresarial? ¿Cómo hacen y ejecutan la misma los empresarios? ¿Qué herramientas de gestión de innovación tienen en cuenta los empresarios de las PyMEs?

Asimismo se definió: “Indagar sobre las características distintivas de los empresarios de las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) de la ciudad de Río Gallegos en el período 2015-2019 con cultura en la gestión de la innovación tecnológica”, proponiendo tres (3) objetivos específicos: identificar las pequeñas y medianas empresa (PyMEs) competitivas de Río Gallegos que posean elementos relacionados a la cultura de la gestión de innovación tecnológica, visión y crecimiento empresarial, distinguir los procesos que realizan los empresarios en innovación tecnológica para reconocer las herramientas de gestión que hayan implementado, estén aplicando o estimen implementar en sus pequeñas y medianas empresas (PyMEs) y describir la percepción de los empresarios de las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) sobre las estrategias innovadoras para mejorar la competitividad en este mercado

A tal fin los resultados generales y particulares se limitan a la cultura de la gestión de la innovación tecnológica en las PyMEs de la ciudad de Río Gallegos. Los mismos contextualizan y constatan la hipótesis de esta investigación con los resultados obtenidos. Asimismo, se considera la posibilidad de nuevas hipótesis. Se presentan tablas y figuras que permiten explicar y describir los resultados.

5.1. Resultados de la Investigación

De acuerdo con los hallazgos del trabajo de campo descritos en el Capítulo 4 a los fines de organizar los resultados se procede a tener en cuenta, por un lado, las dos variables independientes: cultura e innovación y, por el otro, las distintas variables dependientes y de control definidas.

Las mismas dieron lugar, finalizada las entrevistas a determinar cada una de las categorías y subcategorías de análisis que produjo un orden de análisis de los datos definidos por sector y actividad.

En consecuencia, se consideran los aspectos relevantes del marco teórico analizado en el Capítulo 2 en el que se priorizaron los conceptos fundamentales que dan origen a los resultados y permiten generar las conclusiones de esta tesis.

5.1.1. Cultura de las PyMEs de la Ciudad de Río Gallegos

A los efectos de organizar su presentación, en primer lugar, se identifican y caracterizan las PyMEs de la ciudad de acuerdo a los hallazgos descritos en el capítulo anterior y, en segundo lugar, se describen las características culturales distintivas e identificadas en estas empresas.

5.1.1.1. Características Organizacionales e Identificación de los Empresarios PyMEs

Innovadores de Río Gallegos.

Este punto se centra en los aspectos que se consideraron relevantes para la investigación de esta tesis y detallan a continuación:

1) Identificación de las PyMEs por Actividad Económica y Sector

Los perfiles relevantes de las organizaciones y de los empresarios entrevistados presentan características específicas de la economía local y fueron descritas en el capítulo 2. Los resultados obtenidos pertenecen a las PyMEs del sector primario, secundario y terciario.

Las empresas que unifican a todas las actividades se encuentran 2 en el sector agropecuario, 3 en industria y comercio y 19 en servicios.

Las actividades del sector primario reflejan los resultados de 2 frigoríficos de la localidad dedicados principalmente a la faena de ganado ovino, bovino y, actividades secundarias y terciarias. El ganado es el principal motor económico del sector agropecuario en la Provincia de Santa Cruz.⁵⁹ Las actividades secundarias – de menor tamaño- exponen resultados de 3 empresas dedicadas 1 a la fabricación y comercialización de helados artesanales, 1 a la confección de indumentaria y 1 al procesamiento de alimentos. Según se muestra en Tabla 48.

⁵⁹ El plan ganadero ovino de la Provincia de Santa Cruz (2016) indica que la producción ovina en el área geográfica se remonta a 1880. El arraigo y desarrollo socioeconómico de la provincia ocurrió a partir de esta producción.

Tabla 42
Sector Primario y Secundario. Actividad de Empresas Entrevistadas

Actividad Primaria-Secundaria – Terciaria		
Agropecuario	Industria y Comercio	Total
Frigoríficos	Fábrica de Helados artesanales	
	Indumentaria	
	Procesamiento de alimentos	
2	3	5

Nota: Elaboración Propia 2021

Se observa el predominio de las actividades terciarias, propio del entramado productivo de la localidad las cuales se resumen en 4 relacionadas con el sector gastronomía, 2 al servicio de hotelería, 5 a los servicios de salud, 3 relacionadas a los servicios de comunicaciones, información, periodismo, 1 a los servicios de Enseñanza y producción de *software* y 1) a servicios relacionados a soluciones integrales. Según se puede observar en la Tabla 49:

Tabla 43
Sector Terciario. Actividades de las Empresas Entrevistadas

Actividad Terciaria							
Servicios de Hotelería	Servicios de Gastronomía	Servicios de salud	Servicios de comunicaciones- Internet y otros	Servicios de comunicación información y periodismo	Servicios de Enseñanza y <i>software</i>	Servicios y soluciones integrales comercio	Total
2	4	5	3	3	1	1	19

Nota: Elaboración Propia 2021

De estas actividades y sectores empresariales los resultados se agrupan en la Tabla 50 (véase Anexo I) que especifica las variables relacionadas a la categoría de empresa entrevistada, cantidad de personal, antigüedad y característica jurídica adoptada por las PyMEs de la ciudad.

Estos resultados son compatibles con las particularidades que define a las PyMEs en el país de acuerdo a lo establecido por el Ministerio de Desarrollo Productivo en la Secretaría de Pequeña y Mediana Empresa mediante la Resolución 220/19.

2) Personal que ocupan las PyMES de Río Gallegos

En lo que se refiere a la cantidad de personal ocupado las empresas entrevistadas generan 1370 puestos de trabajo de los 6078 que posee el sector PyMEs la ocupación es de 5 a cuarenta 40 personas las pequeñas y más de 40 a 250 las medianas empresas Tramo 1 y 2, según los datos del MTSS (2019) y generan el 23% del total de puestos laborales en la localidad.

Del conjunto de las empresas, el sector agropecuario y de servicios de salud son las que ocupan mayor cantidad de personal de 120 a 271. Las relacionadas con la industria y comercio ocupan de 5 a 60 personas.

En referencia al tamaño de las empresas entrevistadas, las micro y pequeñas concentran en la localidad de 5 a 40 personas empleadas y las medianas empresas ocupan más de 40 personas a 271 trabajadores.

En los distintos sectores se distribuye de acuerdo a la siguiente Tabla⁶⁰ 51:

Tabla 44

Personal Ocupado por Sector de Actividad PyMEs de Río Gallegos

Actividad	Sector Agropecuario	Sector Industria y Comercio	Sector Servicios
Cantidad de personal	De 120 a 220	De 5 a 60	9 a 271

Nota: Elaboración Propia 2021

3) Antigüedad de las empresas PyMES de Río Gallegos

En lo que se refiere a la antigüedad de la empresa y actividad, se observa que las empresas relacionadas con el sector agropecuario son firmas maduras de 21 a más de 30 años de experiencia en la actividad. En el sector Industrial la de mayor trayectoria asciende a 45 años y el resto entre 6 a diez 10 años. En el sector servicios oscilan entre las empresas jóvenes con 4 años de experiencia a las empresas maduras de más de 45 años. Las más longevas se observan en el sector de hotelería y salud que superan los 30 años. En la franja de más de 10 a 30 años se encuentran empresas de distintos sectores de actividad. Se verifican empresas de rápido crecimiento (ERC) dedicadas a actividades relacionadas con el servicio de gastronomía, diferenciados de salud, tecnologías, las comunicaciones que van de 3 a diez 10 años. Esto puede observarse en la Tabla 52 que sigue:

⁶⁰ Si bien se trata de una investigación de carácter cualitativo las tablas 49 a 54 que se presentan son a efectos de poder describir la composición del personal ocupado por sector de actividad, antigüedad y característica jurídica de manera de que los resultados sean de cohorte comprensible.

Tabla 45
Años de antigüedad de las Empresas entrevistadas por Actividad

Antigüedad de las Empresas						
Menos de 5 ⁶¹ años	De 6 a 10 años	De 11 a 20 años	De 21 a 30 años	De 31 a 40 años	Más de 41 años	Total
4	6	6	3	2	3	24
Gastronomía	Industria y C.	Industria y C.	Agropecuario	Agropecuario	Industria y C.	
Enseñanza y Software	Gastronomía	Hotelería	Servicios de:	Salud	Hotelería	
	Salud	Gastronomía	Comunicaciones		Salud	
	Comunicaciones	Salud	Soluciones			
		Comunicaciones	Integrales			

Nota: Elaboración Propia 2021

4) Característica jurídica que adoptan las PyMEs locales

En referencia a la característica jurídica, las mismas adoptaron la figura de sociedades de capital según el marco regulatorio de la Ley 19.550 como sociedad de responsabilidad limitada (S.R.L.) y sociedad anónima (S.A.), otras en el amparo de la Ley N° 27.349 como sociedad de acción simplificada, como cooperativa según la Ley 20.337 y otras como unipersonales.

En la relación antigüedad de la empresa, característica jurídica y actividad se observa que más de la mitad de ellas se constituyen como sociedades de capital, 2 se encuentran bajo la nueva modalidad vigente a partir del 2017 como sociedad de acción simplificada, 1 cooperativa y 8 de carácter unipersonal 3 de las cuales poseen entre diecinueve 19 y 23 años de antigüedad y el resto de las unipersonales poseen entre cuatro 4 a 10 años de antigüedad. La siguiente Tabla 53 muestra la distribución de las empresas entrevistadas.

Tabla 53
Característica Jurídica Empresas Entrevistadas

Característica Jurídica					
Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L.)	Sociedad Anónima (S.A.)	Sociedad de Acción Simplificada (S.A.S.)	Cooperativa	Unipersonal	Total
6	7	2	1	8	24
Hotelería	Agropecuario	Gastronomía	Comunicaciones	Industria y C.	
Gastronomía	Industrial y C.	Comunicaciones		Comunicaciones	
Salud	Salud			Enseñanza y Software	
Comunicaciones				Soluciones	
				Integrales	

Nota: Elaboración propia 2021

Las empresas PyMEs detalladas se ajustan a las Leyes N°24.467, N° 25.300 y al marco regulatorio vigente en el país, Resolución 220/19 de la Secretaría de Emprendedores de la

⁶¹ Las PyMEs con menos de cinco (5) años se caracterizan por ser empresas de rápido crecimiento (ERC).

Pequeña y Mediana Empresa en cuanto a personal ocupado, ventas totales anuales, actividad principal y sector al que pertenecen. Responden a las particularidades de la ciudad de Río Gallegos y cada empresa como unidad económica presenta, según la actividad en las que se desenvuelve, características propias y heterogéneas entre sí.

5) Particularidades organizacionales de las PyMEs innovadoras de Río Gallegos por actividades

Las empresas por sector de actividad dan cuenta de las siguientes características:

Sector Agropecuario

Las empresas frigoríficas del sector son de tamaño mediano- categorizadas en el tramo 2 y constituidas bajo la forma jurídica de sociedades anónimas. Poseen entre 120 trabajadores estables a 220 en época de zafra. Su principal recurso proviene de la ganadería ovina y bovina. Los resultados obtenidos dan cuenta de que todas las empresas entrevistadas son las únicas que operan en mercados internacionales, países del Mercosur, Unión Europea y Asia. Sus actividades son complejas y se encuentran divididas en distintas etapas relacionadas con el proceso productivo para lograr satisfacer principalmente a los mercados externos. Ello ha llevado a la especialización del trabajo a partir del desarrollo de diferentes habilidades, el ajuste de los productos, procesos, métodos y técnicas en los distintos sectores de la organización para aumentar la eficiencia organizacional y cumplir con los clientes internacionales. Poseen una estructura formal. El trabajo se encuentra departamentalizado, combinan y agrupan las actividades asignando funciones de acuerdo a manuales formalizados especialmente en las áreas de producción y comercialización con el objetivo de potenciar la “carne ovina patagónica”. Se concentran además en base al mercado, al cliente y al producto. Los procesos se encuentran estandarizados, especificados internamente y con rigurosas supervisiones externas. Son empresas altamente dinámicas, elásticas a los requerimientos y cambios del ambiente de los mercados nacionales e internacionales.

Sector Industria y comercio

Estas empresas son de tamaño⁶² pequeño, excepto una de ellas. Ocupan de 5 a 60 personas. 2 de ellas operan como unipersonales y como sociedad anónima lo hace la fábrica helados artesanales. La coordinación de las actividades es dirigida y supervisada directamente por sus dueños. Están centralizadas principalmente en producción y ventas. Asignan funciones, delegan, no poseen una estructura formal. Todas las industrias poseen sucursales dentro de la localidad. La fábrica de helados artesanales además trasciende el ámbito geográfico de Río

⁶² La Industria de indumentaria se encuadra como Micro en cuanto a cantidad de personal, no así en total facturado. No se consideró al personal de talleres industriales en Buenos Aires dado que se encuentran tercerizados.

Gallegos con una sucursal en el centro turístico de El Calafate y una extensión en el predio de la Zona franca de Río Gallegos. Se trata de empresas especializadas en las diferentes tareas y actividades individual o grupal que demanda el proceso productivo de acuerdo a las características, habilidades y recursos de sus industrias. El gerenciamiento se realiza desde la experiencia nacional e internacional que adoptaron a lo largo de los años de trabajo. Se caracterizan por la inversión en capacitaciones específicas para obtener una mejor gestión, mayores destrezas y conocimientos en producción, en venta digital, en atención al cliente y en recursos humanos.

Sector Servicios

En este sector se aprecian empresas de tamaño pequeñas y medianas. Adoptan distintas características jurídicas como se presentó en la tabla 51. Prevalecen según su orden las sociedades de responsabilidad limitada, unipersonales, sociedades anónimas, sociedades de acción simplificada y cooperativa. Poseen entre 9 a 271 trabajadores. Las empresas de salud son las de mayor ocupación de personal y las que menos poseen son las hoteleras y de comunicación, información y periodismo.

En cuanto a lo organizacional se diferencian tres categorías: empresas medianas con estructura organizadas, en proceso de organización y pequeñas con reducida estructura.

a) las empresas medianas que organizan sus estructuras, departamentalizadas por funciones, en base a sus procesos de trabajos y servicios. Las mismas se descentralizan internamente para optimizar sus servicios con predominio del trabajo multidisciplinar. Poseen manuales de procedimientos y certifican normas. Delegan autoridad e incorporan profesionales altamente calificados, acuden al asesoramiento externo para optimizar la organización. Se distinguen principalmente las actividades de salud.

b) las empresas medianas que se encuentran en un proceso de transición, estructurando su organización, crecen en número de personal y tamaño, delegan autoridad a nivel estratégico y cuadros medios, incorporan profesionales en gestión, contratan consultoras externas e invierten en capacitación para la mejora de habilidades internas y externas de la empresa, certifican normas. Se destacan los servicios de gastronomía y servicios integrales y,

c) empresas pequeñas de escasa estructura, algunas bajo rasgos de empresa familiar, como hotelería, otras unipersonales con centralización y supervisión directa de sus dueños, entre las que se distinguen las actividades de comunicaciones, internet y otros, comunicaciones, información y periodismo y, enseñanza y *software*.

5.1.1.2. Características que Presenta la Cultura Organizacional de las PyMEs Innovadoras de Río Gallegos.

En las características de las empresas de servicios se observa la profesionalización gerencial de los dueños, encargados o gerentes en los que han delegado funciones, además de la proyección de sus empresas mediante nuevas sucursales en la localidad, a nivel provincial y de otras provincias de la región.

Teniendo en cuenta las características de la cultura organizacional mediante la cual se describen valores, creencias y los principios que son el fundamento en las empresas, se consideran los resultados por sector de actividad.

Sector Agropecuario

Estas empresas de carácter pionero poseen una cultura fuerte que fue madurando a través de los años de trayectoria en el sector. Son entidades que se adaptaron a los cambios del entorno, a los requerimientos de sus clientes, a las exigencias de mercados altamente competitivos nacionales e internacionales convirtiéndolas en organizaciones exitosas⁶³ en la actividad frigorífica. Los resultados obtenidos en la expansión de la empresa, creación de valor, apoyo de gerentes a subordinados, orientación al cliente, autonomía entre otras características dan prueba de la correlación que poseen con la cultura que sostienen donde prevalece el trabajo organizado y de equipo, el desarrollo de nuevas capacidades y nuevos aprendizajes compartidos, flexible y adaptables a los cambios, a las exigencias del ambiente interno de las empresas y externo de la industria en que operan como asimismo de las tendencias globales del sector.

Entre los atributos culturales, se destaca la adaptabilidad de la organización a nuevas formas de producir, ajustes a nuevos procesos, nuevos métodos, adecuación de planta y comercialización, capacidad de reconversión de los cuadros estratégicos, medios y operativos para satisfacer las expectativas de los clientes lo que produjo ajuste mutuo del trabajo coordinando, comunicación formal e informal con los distintos niveles organizacionales para garantizar resultados en los mercados internos y externos. Esto además requirió de flexibilidad

⁶³ En el país según los datos del Ministerio de Agricultura, Ganadería y pesca hay 16 frigoríficos habilitados por el Senasa para faenar y exportar carne ovina. En la provincia de Buenos Aires se encuentran 7 de ellos; 3 en Santa Cruz; 2 en Chubut; y 4 en Chaco, Corrientes, La Pampa y Santiago del Estero.

La región patagónica es, actualmente, la de mayor producción de ovinos para ser destinados a obtener carne en la Argentina. Uno de los frigoríficos entrevistados se ubica como la empresa procesadora de carne ovina para exportación más grande del país. Otro de ellos surge de un grupo de productores asociados en forma directa para hacer frente a la crisis del sector y que en la actualidad exportan carne ovina al mundo. Esto significó una gran oportunidad para el desarrollo económico de la región por la expansión de la actividad y generación de empleo.

de la estructura para adecuarse a las exigencias de distintos organismos públicos, privados, nacionales e internacionales. Su mayor exponente se refleja “Oyarzo” al señalar uno de ellos: “todo se adapta a lo que nos pide el mercado”.

Estas empresas propician una cultura innovadora al aceptar las sugerencias del personal para dar mayor sentido al trabajo que realizan, se encuentran orientadas a los cambios propuestos por los grupos de interés con los que se interrelacionan. La innovación es parte de su cultura, asumen riesgos para competir en los mercados locales y extranjeros como Israel, países árabes, Japón, China, Comunidad Económica Europea y países del Mercosur, lo cual les permite transitar procesos de relaciones de intercambio y comunicaciones igualitarias con otros grupos culturales, obtener nuevos saberes, aprendizajes y conocer los valores diferentes de los países que comercializan. En este sentido “Ronhausen” al referirse a la faena *kosher*, señala “nos permitió vender gran parte de la producción a Israel” (...) para realizar este proceso, también había que recibir a los rabinos (...). Esta diversidad cultural suministra a estas empresas sinergia que les aporta fortaleza y las distingue en los resultados que obtienen en el sector.

El proceso de transformación continua de estas empresas y, la incorporación de nuevos procesos de producción significó adecuarse a nuevas tecnologías, M+E y herramientas, para lo cual los distintos sectores de frigoríficos se capacitaron y adaptaron a medida que se fueron incorporando innovaciones por iniciativas propias y por exigencias ajenas. El desarrollo de las habilidades del personal y la capacidad humana de toda la organización se coordinan e integran para cumplir estratégicamente con la misión empresarial, sus objetivos y valores centrales en el que prevalece el trabajo pionero, el esfuerzo, la dedicación y, el cumplimiento en cada uno de los frigoríficos.

Esta caracterización permite además identificar a estas empresas con la tipología cultural descritas en el marco teórico, donde se observa que según el modelo propuesto por Deal y Kennedy (1985), domina el modelo del “hombre rudo y macho” orientada a alto riesgo y alto nivel de *feedback*. El ambiente del negocio en el que se desenvuelven hace que se trate de una actividad fuertemente arraigada en la economía de la localidad que opera en un sector de industria con altas tendencias innovadoras que contribuye a modelar su cultura organizacional, fomentando valores que - como se detalló anteriormente - descansa en el trabajo pionero, donde justamente éstos, “los pioneros”, personifican los valores de esfuerzo, trabajo, constancia, adaptación, visión compartida, trabajo de equipo con roles definidos en la organización, presencia de ritos adoptados al cumplimiento de sus clientes como es la faena *Kosher* y *Halal*, con rutinas programadas y sistemáticas en tiempo de zafra y una red cultural

de comunicaciones internas retroalimentada por el conjunto del personal dependiente de los frigoríficos en sus distintos niveles.

En el modelo propuesto por Trompenaars (1993) predomina una “cultura incubadora”, se observa la orientación hacia las personas en el que se consideran las sugerencias y las propuestas del personal en el trabajo que realizan internamente. Predomina la creatividad, la innovación y el cambio.

El modelo de Pfeffer (1997) se observa la orientación a una “cultura eficiente” que expresa en la exigencia de sus miembros sobre todo en lo referido a los mercados que deben satisfacer lo que requiere un desempeño adecuado de sus integrantes, planificación, resultados y control. Las acciones se coordinan principalmente en los procesos productivos y en la comercialización, actúan los distintos equipos de trabajo en un ambiente que se caracteriza por el cumplimiento y desempeño de las actividades que realizan como asimismo por los controles supervisados internos y externos al que son sometidos.

En la tipología de Cameron y Queen (2011) estas empresas se distinguen por una cultura más orientada a la descentralización y a la flexibilidad. En ella, se distingue una mezcla entre la “cultura de desarrollo” con la “cultura del clan” y la “cultura racional o de mercado”. La primera de ella alineada al cambio y a la competitividad externa en el que se observan iniciativas de carácter innovadoras a través del desarrollo de nuevos productos y servicios (faena de animales de mayor tamaño – guanaco -, procesamiento de carcasas a través del *rendering*, procesamiento de cueros, alimento balanceado, servicios de faenas especiales a para países como Israel y países árabes) como así también adaptación, flexibilidad y creatividad. La segunda cultura dispuesta hacia el mantenimiento y la estabilidad interna en la que predominan metas y valores compartidos, involucramiento y compromiso de los trabajadores. Por último, racionalidad en tanto que posee fuertes vínculos con el ambiente externo que los posiciona en el mercado internacional con productos de origen patagónico para lo que privilegian la productividad, los resultados y beneficios que son reinvertidos.

Por último, en la tipología propuesta por Hermida (1983) predomina la “cultura innovadora” donde la empresa posee un alto grado de visión creativa y acción empresaria, que como se indicó en otras tipologías totalmente adaptable a los cambios y con alta percepción en el sector y cambios globales de las oportunidades de negocios.

Sector Industria y Comercio

Las empresas del sector industrial se caracterizan por una cultura fuerte y por mantener vigentes valores predominantes de una cultura familiar. Se observa en el grupo de interés a los propietarios: fundador y padre de familia, quienes indican sobre la importancia de manejarse

en una “cultura de familia” con valores conocidos por todos sus miembros y que fortalecen la relación interna de los integrantes del equipo de trabajo. “García” señala: “Tengo un personal con bastante antigüedad. Y somos una familia, (...). Arranque a los 19 años y ahora con más de 70 sigo trabajando.”

En la industria de fabricación de helados artesanales se encuentran transitando el traspaso generacional de primera a segunda generación, situación que profundiza los vínculos para mantener vigente los valores del esfuerzo, el sacrificio, la humildad, el trabajo de equipo, autenticidad, espíritu de superación y visión a largo plazo como parte del legado familiar luego de más de 45 años de vigencia en la localidad.

Asimismo, se verifica en cada uno de los empresarios de este sector un fuerte compromiso con el equipo de trabajo que acompaña su actividad, visión compartida y aceptación de ideas y sugerencias propuestos por los colaboradores. En este sentido se resaltan las decisiones compartidas en palabras de “García”: “también lo decidimos con el personal, con los chicos trabajando por ahí se me ocurre algo, o por ahí pasan 2 o 3 meses y no se me ocurre nada. Salen de charlas (...), es así”, conversaciones grupales en el que prevalece la confianza y la libertad para hacerlo, “Sredzinski”, al referirse a la implementación de un nuevo producto señalaba que todo era discutido con el personal, indicando “entre todos damos los puntos de vista y analizamos cómo podría mejorarse la idea”, “confiamos plenamente en nuestro personal” (...) “está capacitado bajo nuestros valores”. “Me gusta que todos seamos partícipes de este emprendimiento siempre y cuando se lleve con responsabilidad y seriedad” señala “Doolan”. La participación y el cambio son parte de su cultura, ya sea en la implementación de productos, nuevas ideas, acceso a redes y diferentes acciones. Esta relación se profundiza en producción y comercialización sectores en el que buscan aferrarse a la calidad, orden, aprendizaje, esfuerzo, trabajo permanente para satisfacer al cliente.

La característica distintiva de este sector respecto de los otros indagados es que se trata de empresarios con apertura a la asociatividad y coopectencia para crear valor en sus empresas. Ejemplo de ello son las alianzas estratégicas llevadas a cabo entre la industria de helados artesanales y el único patio de comida existente en la ciudad o, la fábrica de indumentaria y las cooperativas de Buenos Aires como proveedoras de mano de obra y diseño en el proceso productivo. Podemos citar a “Fadul” que al referirse a estas alianzas señala:

cuando empezamos la negociación con Tito descubrimos un emprendedor de más de 60 años de vigencia (...). “Fue una gran experiencia haber negociado con él y empezó a tomar más fuerza el concepto de asociaciones estratégicas, esto de ganar-ganar y eso es parte del éxito en estos cortos años de existencia.

Estas empresas se caracterizan por ser permeables a los cambios, adaptables y flexibles ya que son acompañados por el involucramiento del personal, la orientación al trabajo, prioridad al equipo, el desarrollo y el aprendizaje organizacional, fuertes valores centrales basado en la familia como así también de una dirección con alto grado de integración estratégica.

Al retomar las tipologías culturales del marco teórico encontramos que según el modelo de Deal y Kennedy (1985) predomina una combinación de “trabaje mucho y juegue mucho” y el “hombre rudo y macho”. La primera justificada en el alto *feedback* que buscan con el personal, clientes, competidores, proveedores, como asimismo en su dedicación y persistencia. La segunda por el alto riesgo que asumen sobre todo en una localidad en el que no predominan las actividades industriales, además de apostar a novedosas propuestas para la ciudad que fortalece su audacia.

En el modelo propuesto por Trompenaars (1993) se observa una mixtura entre una “cultura de familia” y una “cultura incubadora”. De “familia”, en cuanto se orienta hacia las personas, con ausencia de una estructura jerárquica, prevalencia de los miembros como eje central de la organización, con valores de lealtad, presencia de paternalismo y liderazgo. Además de caracterizarse por la centralización, la capacidad de decisión y orientación al largo plazo y es “incubadora” dada su inclinación fomentar la participación, la creatividad, la innovación y el cambio de los sujetos que la integran y a la posibilidad de realinear en producción o comercialización para satisfacer a sus clientes.

El modelo de Pfeffer (1997) se identifica en una composición de “cultura tradicional” y “cultura eficiente”. Los valores, creencias y tradiciones familiares que encarna de familia son propias de la cultura tradicional, así como la confianza y el compromiso que ello representa, la permanencia estable de los miembros y alto nivel de acción comunicativa en lo que se refiere a los colaboradores. Los rasgos de orientación hacia una “cultura eficiente” se evidencia en el nivel de exigencia para lograr satisfacer a clientes, proveedores, relaciones de asociatividad, propósito compartido y adecuado desempeño de los miembros.

En la tipología de Cameron y Quinn (2011) hay una asociación de “cultura del clan” y “cultura del desarrollo”. Las organizaciones se adecúan a una estructura familiar en la que los valores, los objetivos y las metas son compartidas. Concebidas como una gran familia, la opinión cuenta por lo que el involucramiento y el compromiso son significativos. Poseen cultura adaptativa ya que son flexibles, con inexistente jerarquía, orientadas a captar iniciativas y creatividad de sus miembros permeables al desarrollo de nuevos productos y servicios.

En la tipología propuesta por Hermida (1983) la cultura dominante es “innovadora”. Estas empresas poseen una mentalidad cazadora, propician alianzas estratégicas, agilidad en la gestión y poseen un alto grado de visión creativa y acción empresaria, se adaptan a las contingencias y a los cambios.

Sector Servicios

En cuanto a las características culturales del sector, puede observarse que todas las empresas poseen una cultura fuerte, hay prevalencia de valores compartidos y conocidos por sus integrantes, confianza y normas de comportamiento basados fundamentalmente en prestar atención a sus trabajadores, clientes y proveedores. En muchos de las empresas del sector, se verifica el alto grado de autonomía que dan a sus integrantes. Desde esta perspectiva, fomentan sus iniciativas, creatividad e innovación como asimismo la toma de riesgo para ejecutar las acciones por ellos propuestas. De acuerdo a la actividad cada sector en particular posee diferentes características.

Hotelería

Puede observarse en este sector que están muy presentes los valores familiares. Una de las empresas como se señaló en el Capítulo 4 es heredada, transita la generación de hijos donde prevalecen tradiciones y valores fundacionales de su creador: esfuerzo, trabajo y sacrificio en más de cuarenta (40) años de actividad. Lunzevich (2020) al referirse a sus hoteles indica que son familiares:

venimos llevándolos para el sustento de nuestra familia y el compromiso como comerciante de la ciudad, (...) somos una familia grande y todos entendemos lo que está sucediendo y se trata de salir adelante juntos. Uno apela mucho al respeto, prestigio y la tarea, (...) trabajamos con mi hermano, mi señora y dos de mis hijos, (...) no bajar los brazos, no me rindo nunca, uno muere luchando (...). Todo se debate hasta que se toma la decisión. Nosotros ya elegimos un camino y vamos por ahí.

Los pilares de estas empresas se basan además en la confianza, el involucramiento de todos sus integrantes que hacen conocer sus opiniones. Algunas expresiones indican según el entrevistado “Fernandez” que:

las situaciones se conversan ya que existe una conversación fluida entre los dueños, conmigo y con el resto de los empleados, hacemos que todos participen y si aportan una idea que puede funcionar se analiza, cuando nosotros queremos incorporar ideas, lo hablamos con los empleados de cómo se sentirían, cada opinión sirve para nosotros. (...) “son bastante abiertos a escuchar propuestas y escuchar ideas.

Estas empresas se caracterizan además por la inexistencia de una estructura jerárquica, informalidad y centralidad en las decisiones

Al relacionarlas con las tipologías culturales enunciadas en el marco teórico se observa que en el modelo de Deal y Kennedy (1985) predomina la cultura “trabaje mucho y juegue

mucho”, importante *feedback* entre sus integrantes, bajo riesgo, perseverancia y consagración plena sobre todo en la continuidad de la empresa heredada.

En la tipología de Trompenaars (1993) prevalece la “cultura de familia” por su clara orientación a las personas, el poder centralizado en la familia, las relaciones personales de confianza y afinidad entre sus integrantes.

En el modelo de Pfeffer (1997) se identifica en una composición de “cultura tradicional” en el que impera la tradición, valores y actitudes heredadas por la familia.

En la de Cameron y Quinn (2011) hay una asociación de “cultura del clan” ajustadas a la estructura familiar en la que predomina el involucramiento y compromiso de sus miembros.

En Hermida (1983) la cultura que se destaca es la “rutinaria” en la que se observa una intensa acción empresarial y baja visión creativa.

Gastronomía

En el sector, se destaca observa una fuerte relación interna entre los dueños y dependientes donde las “opiniones cuentan” como señaló “Fadul”. Las propuestas de cambios e innovaciones del sector son participativas con el fin de lograr el máximo esfuerzo para cumplir con el propósito compartido por todos sus integrantes en ofrecer “calidad y servicio a los clientes”.

Valores como la autonomía, la libertad, el compromiso, sentido al trabajo e involucramiento predominan en estas organizaciones, así como el trabajo colaborativo, la creación conjunta diseñan los pasos hacia nuevas prioridades, la adaptación, flexibilidad, el pensamiento sistémico y una visión compartida son alentadas por sus propietarios. Como ocurre con el sector de industria y comercio, se propicia el trabajo colaborativo interno y externo mediante la asociatividad, la cooperación, los acuerdos entre empresas y alianzas estratégicas. “Creo que hay que tener unamirada netamente cooperadora” señala “Fadul” quien además expresa el ejemplo de alianza realizado con el empresario del sector de Industria y Comercio cuya referencia fue oportunamente señalada (p.282). “Todo lo que tiene que ver con consultas, ideas, propuestas todo se charla, (...) esto básicamente para tener su punto de vista general” manifestó “Olivares”, por otro lado “Aguirre indicaba:

por ahí hacemos una especie de lluvia de ideas”, (...) me gustaría destacar principalmente el staff de trabajo con el que cuento, ya que han estado siempre al pie del cañón en cuanto a todos los trabajos e ideas en los cuales hemos emprendido (...) por lo tanto, uno tiene que estar a la altura de ese compromiso.

Al analizar la cultura que predomina del marco teórico propuesto, se observa que en el modelo de Deal y Kennedy (1985) se basa en la cultura “trabaje mucho y juegue mucho”,

prevalece el *feedback* con sus trabajadores, alta dedicación y tesón de sus propietarios que propician creatividad, interacción para compartir ideas y proyectos.

En la tipología de Trompenaars (1993) prevalece la “cultura de incubadora” orientada más a las personas y a la capacidad de creatividad e innovación que ellas aportan.

En la tipología de Pfeffer (1997) se identifica una “cultura eficiente” dado que su propósito fundamental es lograr satisfacer a los clientes, mediante un adecuado desempeño de sus colaboradores en la oferta de calidad y servicios.

Para el modelo de Cameron y Quinn (2011) se observa una mezcla de “cultura de clan” y “cultura del desarrollo”. Hay predominio de valores compartidos, de trabajo en equipo, de autonomía e involucramiento de sus miembros en el que se propician iniciativas innovadoras y creativas.

En la tipología de Hermida (1983) se distingue una “cultura innovadora” con alta acción empresaria y alta visión creativa.

Salud

En este sector se observa que participación, aprendizaje y confianza colectiva forman parte de la cultura dominante en la que intervienen todos los actores: cúspide estratégica, niveles tácticos y operativos.

La confianza y el compromiso representan el valor central de las personas que integran el sector. Otros atributos están dados por la empatía hacia sus clientes que forman parte de su cultura como lo expresaba en el capítulo 4 Ochoa (2020, p.249) El prestigio, los años de vigencia y experiencia en el sector, el trabajo honesto, la pasión y la dedicación por lo que hacen forman parte de los valores consagrados en estos empresarios, tal como indicaba Zapatero (2020) al señalar: “hemos conseguido un prestigio” (...), “es la base de un trabajo honesto y de una energía impresionante (...), mucha pasión, mucho trabajo y mucha dedicación que nos ha permitido sostener la empresa a lo largo de todos estos años”.

Los avances científicos y tecnológicos aceleraron cambios culturales en el que las empresas de adaptaron y flexibilizaron con sus integrantes de acuerdo a las diferentes especialidades de las instituciones. La innovación es parte de la cultura empresaria cuyos esfuerzos se refleja en todo el personal, en las inversiones y en nuevos proyectos. Al respecto “Miró”, señala que en la empresa:

siempre está tratando de innovar y estar digamos con la tecnología y con los cambios que se vienen, porque en salud y sobre todo en laboratorios los cambios son muy constantes y si no se encuentran acorde a ella te superan (..) y vas quedando como muy atrás con tecnología, (...) los conceptos de lo que se hacía antes y lo que se hace ahora han cambiado bastante.

Al relacionar el sector con los modelos teóricos descritos en el Capítulo 2 se observa en las distintas tipologías que para la propuesta de Deal y Kennedy (1985) se distingue una complementariedad entre la cultura “trabaje mucho y juegue mucho” y “hombre rudo y macho”. Ambas culturas con un alto nivel de *feedback* interno y externo. Son flexibles, dinámicas, propensas al riesgo, con atención en los resultados.

En la tipología de Trompenaars (1993) prevalece la “cultura de incubadora” existe un alto grado de desarrollo e involucramiento personal en la tarea. Se convierten en incubadora para hacer más creativas las tareas, propicias a una expresión y desarrollo autónomos de sus integrantes. Si bien existen áreas perfectamente identificadas, las jerarquías se reducen a fin de mantener los objetivos y los propósitos institucionales.

En la tipología de Pfeffer (1997) se identifica una “cultura eficiente”, prevalece la exigencia de los miembros por las actividades que ejercen y el adecuado desempeño de las mismas, se enfoca en los resultados y cualquier impericia se traduce en sanciones de carácter material y social.

En el modelo de Cameron y Quinn (2011) se observan rasgos de “cultura de clan” y “cultura del desarrollo”. Con respecto a la primera, se comprueba en los valores y las metas compartidas con sus trabajadores que participan y aprecian el clima laboral. En relación a la segunda es una cultura en la que la innovación es importante en el sector que se desenvuelven y en el que poseen libertad para manifestar las propuestas. Quienes se encuentran en la dirección poseen visión estratégica, capacidad de adaptación y anticipación a los contextos.

En la tipología de Hermida (1983), domina la “cultura innovadora” con alta acción empresaria y alta visión creativa.

Comunicaciones, internet y otros. Información, comunicación y periodismo. Enseñanza y software y soluciones integrales

En estos servicios se observa una cultura altamente participativa de parte de sus integrantes sin diferenciación jerárquica entre dueños y trabajadores para la creatividad, innovación, cambio y propuestas de nuevas ideas. Involucramiento, entusiasmo y optimismo en los proyectos, decisiones compartidas, integración de nuevos talentos son fortalezas que distingue a estos empresarios. Los valores centrales están dados por una cultura donde prevalece la “igualdad y el respeto” mutuo de sus miembros, como lo expresó en el capítulo 4 “Carini”, como así también “la colaboración siempre ha sido un elemento fundamental” según indicó “Souto”, confianza, compañerismo, aprendizaje y desconstrucción creativa. Privilegian la curiosidad, la pasión por hacer cosas nuevas, la capacitación y la experiencia compartida.

De acuerdo a la tipología de Deal y Kennedy (1985) domina una cultura del “hombre rudo y macho” alto *feedback* y riesgo. Dinámicas, flexibles y adaptativas que buscan resultados.

Para el tipo cultural desarrollado por Trompenaars (1993) prevalece la “cultura de incubadora” en la que se observa un alto involucramiento del personal en las actividades que realizan. Intenso grado de motivación y compromiso emocional sobre todo cuando se desarrollan proyectos que responden a las ideas propias.

En la tipología de Pfeffer (1997) se identifica una “cultura eficiente” en la que hay predominio de sus integrantes en el desarrollo de sus propuestas.

Según el modelo de Cameron y Quinn (2011), prevalece una composición de “cultura de clan” y “cultura del desarrollo”. “Cultura de clan” por cuanto se adecua a un modelo de familia extendida donde hay una importante cohesión entre sus miembros, prevalece el trabajo de equipo y proyectos que hacen activa la participación de los trabajadores como asimismo el compromiso con la empresa. “Cultura del desarrollo” debido a que la principal característica se basa en la innovación e iniciativas para obtener éxito organizacional en el desarrollo de nuevos servicios presentes o futuros donde los dueños entusiasman y propician la creatividad.

En la tipología de Hermida (1983), al igual que en los servicios anteriores prevalece una “cultura innovadora”.

5.1.1.3. Característica Cultural Predominante y Cultura de la Innovación

De acuerdo a los resultados obtenidos seguidamente en la Tabla 54 se expone y transfieren las tipologías dominantes en la cultura organizacional de las PyMEs de la ciudad de Río Gallegos por sector económico donde se puede observar que no existe una tipología pura de acuerdo a los diferentes autores señalados, cada una tiene sus propias características y de acuerdo con ellas se inclina más hacia uno u otro modelo. Puede asegurarse que las de mayor preponderancia en base al modelo propuesto por Deal & Kennedy (1985) se relaciona con la idea de “trabaje mucho, juegue mucho” y “hombre rudo y macho”. Esta última es la adoptada por las más innovadoras de las empresas entrevistadas: frigoríficos y sector servicios de comunicaciones, internet, y otros, comunicación periodismo enseñanza y *software* y soluciones integrales. En la tipología de Trompenaars (1993) las más distintivas es “incubadora”, en la presentada por Pfeffer (1997) la “eficiente”, en la de Cameron y Quinn (2011) marcadamente la de “Clan” y “desarrollo” y en el caso de las empresas agropecuarias con fuertes vínculos en el ambiente externo, “racional”. Para el modelo propuesto por Hermida (1983) son “innovadoras”, excepto los servicios de hotelería que se presentan como rutinarias.

Tabla 54
Tipologías Culturales de Empresas PyMEs de Río Gallegos

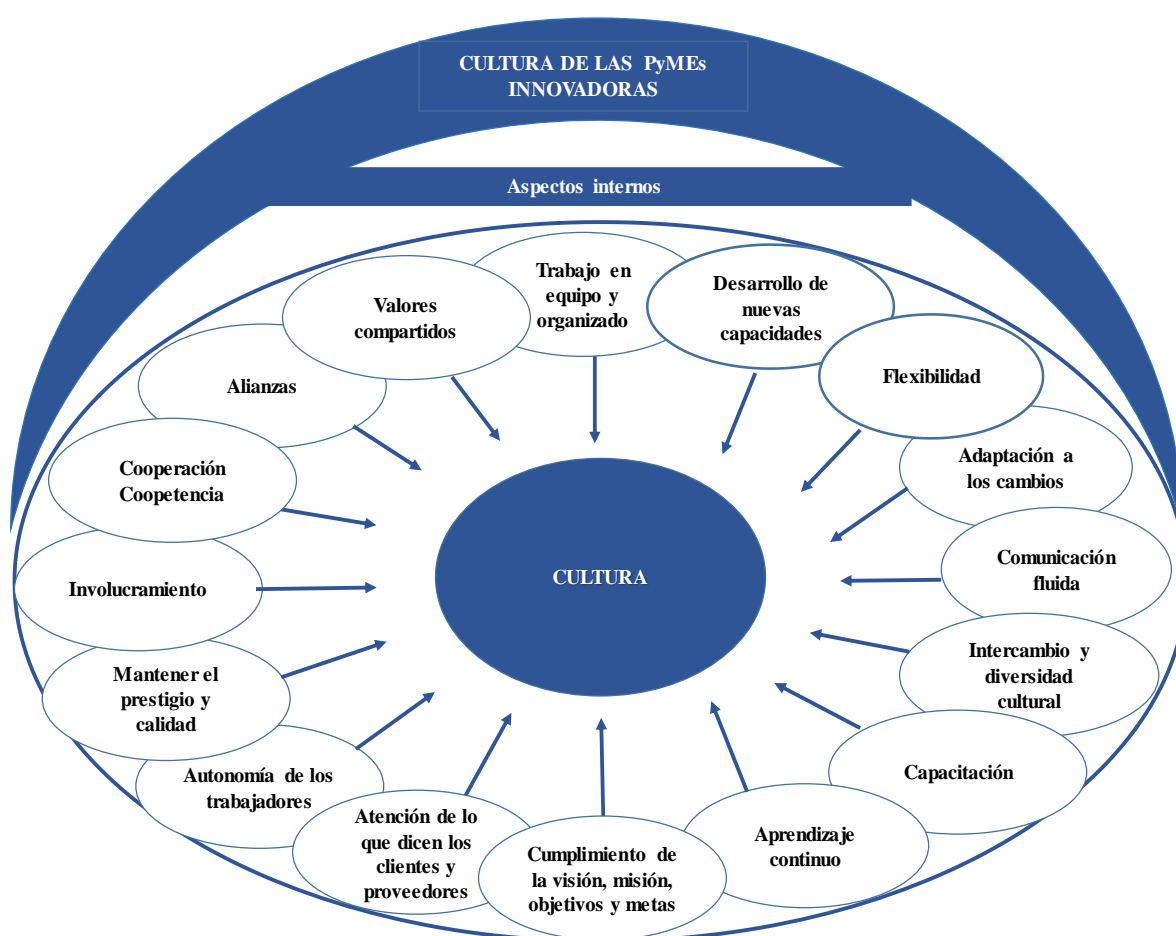
Tipología Cultural	Tipología Deal & Kenedy 1				Tipología de Trompenaars 2				Tipología de Pfeffer 3				Tipología de Cameron y Queen 4				Tipología de Hermida 5			
	TMJM	HRM	PB	AC	FLIA.	TE	MG	INC	LG	EF	TR	UT	CL	JCA	DES.	RA	BUR	SOÑ	RUT	IN
Sector Agropecuario																				
Frigoríficos		x						x			x		x		x					x
sector industria y comercio																				
Industria de Helados Artesanales	x	x			x		x		x	x		x		x						x
Industria de alimentos	x	x					x		x	x		x		x						x
Industria de indumentaria	x	x					x		x	x		x		x						x
sector servicios																				
Hotelería	x				x					x		x							x	
Gastronomía	x						x		x			x		x						x
Salud	x	x					x		x			x		x						x
Comunicaciones, internet y otros. Información, comunicación y periodismo. Enseñanza y software y soluciones integrales		x					x		x			x		x						x

Nota: Elaboración Propia: 2022

- 1 TMJM= Trabajo Mucho, juego mucho HRM= Hombre rudo y macho PB= Proceso burocrático AC= Apuesta a la compañía
- 2 Flia= Familia TE= Torre Eiffel MG= Misil guiado INC= Incubadora
- 3 LG= Legítima EF= Eficiente TR= Tradicional UT=Utilitarista
- 4 CL= Clan JCA=Jerárquica DES.= Desarrollo RA= Racional
- 5 BUR=Burocrática SOÑ=Soñadora RUT = Rutinaria IN= Innovadora

Las PyMEs consultadas de Río Gallegos determinan a través de su cultura organizacional vigente según se presenta en la Figura 32 y las expresiones de éstos que la misma constituye un elemento clave para la innovación la cual produce efectivos resultados como lo aborda Denison (1989) en su contribución sobre las premisas fundamentales de la cultura. Estas organizaciones de sectores económicos disímiles presentan una alta capacidad de adaptación y flexibilidad, velocidad de respuesta para cambiar y satisfacer clientes como así también para lograr el propósito de su creación. Fijan objetivos, metas y poseen una mirada estratégica.

Figura 32
Cultura de las PyMEs Innovadoras de Río Gallegos

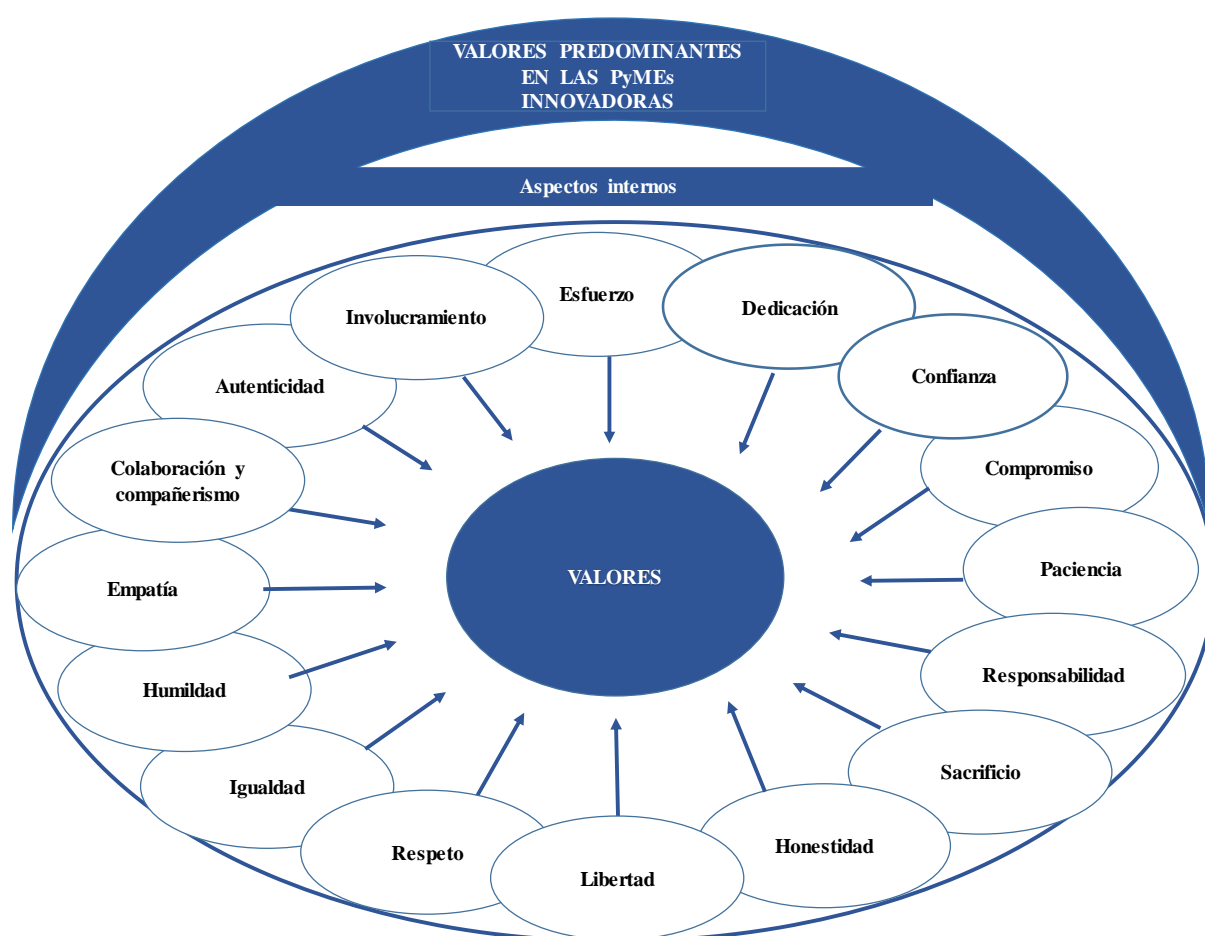


Nota: Elaboración Propia, 2022

El comportamiento del personal constituye un factor clave en la vida y éxito empresarial apoyados en valores esenciales que son pilares de cada una de las firmas entrevistadas éstos fueron descritos detalladamente en el punto 5.1.1.1. por sector y entre los cuales se distinguen en todas ellas: confianza y libertad.

En las empresas investigadas, se observa una cultura en la que predomina un clima laboral donde el personal actúa con un alto nivel de involucramiento y compromiso en base a la autonomía y empoderamiento como parte del crecimiento y un lugar en el que no se reprimen los errores – como señaló “Sánchez” uno de los entrevistados- “para nosotros tropezón no significa una caída sino más bien un aprendizaje” en el que se aprende de ellos por cuanto se prioriza la participación, el trabajo de equipo y el desarrollo de las personas. Seguidamente se presenta la Figura 33 en la que se sintetizan diferentes valores predominantes en las empresas innovadoras de la ciudad de acuerdo a las expresiones de los empresarios.

Figura 33
Valores que predominan en las PyMEs de Río Gallegos



Nota: Elaboración propia, 2022

En relación con la aplicación de recursos que apoyan los esfuerzos por innovar, se observa en todas las PyMEs entrevistadas inversión económica en el tiempo que se dedica al aprendizaje a través de diferentes capacitaciones del personal, viajes al exterior (ferias, exposiciones) que confieren nuevas experiencias y favorecen la vigilancia tecnológica, las nuevas tendencias y nuevas innovaciones de los sectores. Asimismo, se comprueban los

esfuerzos en inversión por adquirir tecnología, infraestructura, M+E, transformación de procesos, inversión en *marketing*, apertura de nuevos mercados y en la adopción de innovaciones que los posiciona como primeros en el sector.

En cada una de las empresas hay un modo en que realizan los procesos que facilitan la implementación de innovación que captan las ideas que surgen de sus integrantes: directivos, dueños, profesionales, trabajadores y que muchas veces son puestas a prueba. También se nutren de las oportunidades que surgen del mercado, proveedores y clientes.

Los comportamientos que prevalecen están dados por el sentido de colaboración, el compañerismo, el equipo y son altamente resilientes. Ello conlleva a crear un clima propicio para facilitar los aprendizajes, la participación y fomentar la innovación.

Esta descripción reconoce tal como lo propone Rao y Chuan (2012) los elementos básicos de la cultura de innovación representados por los recursos, procesos, valores, comportamientos, éxito y clima.

Por último, las PyMES agropecuarias, industriales, comerciales y de servicios involucradas en esta pesquisa no se encuentran condicionadas ni restringidas por su tamaño para innovar. Para estos empresarios, el tamaño de su empresa no impide ni prohíbe la innovación o la inversión. “La cabeza es el límite” expresaba “Melano” uno de los empresarios entrevistado admitiendo que los mayores condicionantes están referidos a la inestabilidad, las contingencias y los factores económicos- financieros de la Provincia y del país.

De esta manera, los resultados obtenidos dan respuesta al objetivo número uno (1) de la investigación “Identificar las pequeñas y medianas empresa (PyMEs) competitivas de Río Gallegos que posean elementos relacionados a la cultura de la gestión de innovación tecnológica, visión y crecimiento empresarial” a través del análisis de la variable independiente y las variables dependientes señaladas en la tabla 27 del Capítulo 3: caracterización de las PyMEs, cultura organizacional, tipología culturales, cultura fuerte y cultura de la innovación y a la grilla de preguntas propuesta en el Bloque I de preguntas presentadas en la Tabla N° 35 del capítulo señalado.

5.1.2. Innovación, Procesos y Gestión en la Innovación Tecnológica en los Empresarios PyMEs de Río Gallegos

A continuación, se presentan los resultados que surgen de identificar la innovación, los procesos, la gestión que realizan los empresarios PyMEs como así también las herramientas que reconocen de las innovaciones

5.1.2.1. Innovación y Tipologías en las PyMEs competitivas de Río Gallegos

a) Innovación para los PyMEs locales

En este punto, el análisis surge del concepto que tienen los empresarios PyMEs de Río Gallegos acerca de la “innovación”, variables independientes en esta investigación. Además, se identifica la tipología de innovación que realizan en sus empresas como variable dependiente. A tal efecto los resultados responden a la categoría 4.1.5. del Capítulo 4.

Se observa que los empresarios de los sectores agropecuarios, industrial y comercial y servicios reconocen que la innovación es una obligación para permanecer, para llevar a cabo nuevas ideas, crear, descubrir algo nuevo, hacer algo distinto, reformular. Poseen una mirada dual de la innovación. La primera, interrelacionada con las prácticas internas de la empresa y la segunda, vinculada con el contexto externo. En el análisis interno, la innovación se conecta según señalan con las habilidades que posee la empresa para innovar las cuales se refieren a la gestión, a los comportamientos y a las actitudes de los integrantes de sus PyMEs. Desde la gestión empresarial, coinciden en crear ventajas competitivas, la vigilancia de modelos exitosos, la mejora continua en procesos y servicios, alcanzar desafíos tecnológicos y de gestión, el liderazgo, el profesionalismo y causar cambios y saltos de calidad disruptivos. Desde los comportamientos y actitudes se ubican la predisposición al cambio, el trabajo de equipo, el trabajo duro y mejor, la renovación e innovación en los equipos de trabajo, el empoderamiento.

En el ambiente externo, convienen en la necesidad de adaptación a los cambios del entorno, a las tendencias de mercado, a los cambios tecnológicos en procesos, a los cambios en los procedimientos y servicios. Además, en identificar y detectar oportunidades, posicionarse para ganar mercados y clientes. De esta manera acuerdan que se encuentran en condiciones de permanecer competitivos y diferenciarse.

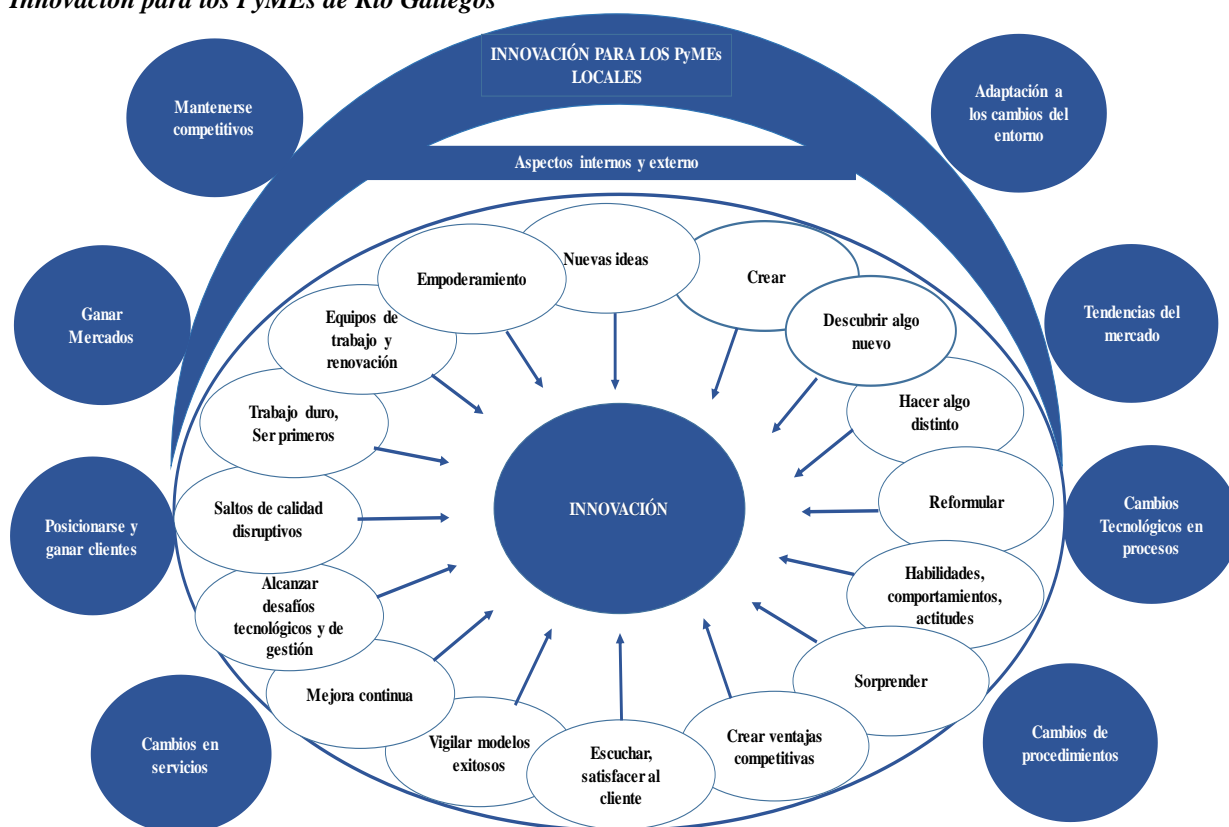
Se aprecia que se trata de PyMEs consustanciadas con la innovación. De acuerdo con lo observado en los distintos sectores económicos al que pertenecen, estos empresarios persisten en no conformarse o quedarse quietos para lo cual están dispuestos a transformaciones con el fin de no quedar afuera del mercado como lo expresó uno de ellos perteneciente al sector agropecuario, “adaptarse a lo nuevo, no quedarse, para no perder” señalaba “Oyarzo”. Asimismo, coinciden en una retroalimentación constante de nuevas ideas, en crear algo nuevo, sorprender y satisfacer, ser los primeros, escuchar a los clientes ya que de su respuesta depende el éxito o fracaso de la innovación y solo a partir de allí pueden generar nuevas posibilidades, nuevas opiniones e ideas para innovar. Por otro lado, también consideran a la innovación como

un conjunto de combinaciones donde se articulan la organización inteligente que aprende, el trabajo en equipo, la responsabilidad y la calidad de servicio. A esto, suman el tiempo, la confianza y la paciencia. De esta forma los empresarios consideran que logran cumplir sus objetivos para el crecimiento, con visión estratégica e inversión tal como expresó uno de los entrevistados.

La innovación constituye para estos PyMEs una herramienta necesaria para usufructuar el cambio, aprovechar oportunidades y crear valor económico en la ciudad.

Cada una de las expresiones vertidas se presentan en la Figura 34, armonizan con las distintas definiciones planteadas en el Capítulo 2 las que producen un conocimiento y aprendizaje para el empresario sea con la organización, el proceso, el producto, la comercialización, el servicio, según lo explica el Manual de Frascati (2018) y la OCDE (2005). Las expresiones desglosan descripciones y acciones que involucran aspectos tangibles e intangibles, internos y externos a la empresa como se expusieron en el capítulo 4.

Figura 34
Innovación para los PyMEs de Río Gallegos



Nota: Elaboración Propia, 2022

b) Tipología de Innovación

Los resultados de los diferentes tipos de innovaciones que realizan los PyMEs de Río Gallegos de acuerdo al punto 4.1.4. arrojan en cada uno de los sectores entrevistados que en el

período de estudio (2015-2019) coordinaron diferentes factores de producción que implicaron innovar en productos y servicios, procesos, comercialización, apertura de nuevos mercados, gestión de la organización, nuevas estructuras, métodos y prácticas laborales, según se presenta seguidamente en Tabla 55.

Tabla 55
Tipos de innovaciones de las PyMEs de Río Gallegos

Sector Empresarial	Producto	Proceso	Comercialización	Organización
Agropecuario				
Frigoríficos	x	x	x	x
Industria y Comercio				
Fabrica de helados artesanales	x	x	x	x
Industria de Indumentaria	x	x	x	-
Industria de alimentos	x	x	x	-
Servicios				
Hotelería	-	x	x	-
Gastronomía	x	x	x	x
Salud	x	x	x	x
Comunicaciones, Internet y otros	x	-	x	x
Comunicación, información y periodismo	x	x	x	-
Servicios de enseñanza y <i>software</i>	x	-	x	-
Servicios integrales	x	-	x	x

Nota: Elaboración Propia, 2022

Dada la caracterización de cada empresa y agrupada por actividad económica sobre el sector al que pertenece: agropecuario, industria y comercio, servicios, durante el tiempo de análisis se realizaron diferentes adquisiciones en M+E nuevos y reemplazo de las existentes para mejores e innovadoras prestaciones respecto de lo tradicional. Además, obras de ingeniería civil en edificios, adquisición, ampliación y mejoras de las instalaciones existentes e incorporación de *hardware*, *software*, tecnologías de información y comunicación que fueron aplicadas al producto, al proceso, a la comercialización y organización según se describe seguidamente.

✓ **Innovación en Producto**

En el sector agropecuario, los frigoríficos invirtieron en maquinarias específicas para efectuar cambios significativos en los productos, en la introducción de materia prima para ofrecer al mercado interno y externo nuevos productos. En el sector industrial y de servicios se introdujeron nuevos diseños y nuevos productos y, en el sector servicios de gastronomía, salud, comunicaciones,

internet y otros, información, comunicación y periodismo, enseñanza y *software* se incorporaron nuevos servicios, se incorporaron mejoras significativas y se ampliaron los

servicios existentes e incorporaron tecnología de información y comunicación, *hardware*, *software* cuyo detalle se enumera en la Tabla 56. La misma presenta la innovación realizada por las empresas en la que se observa en cuales de ellas se procedió a la introducción de un producto o servicio nuevo, significativamente mejorado con respecto a sus características y si las mismas obedecieron según las expresiones de los entrevistados a la aplicación de nuevas tecnologías o nuevas combinaciones de las existentes, mejoras significativas de las características técnicas, introducción de nuevos materiales, componentes y novedad en diseño que conlleve a un mejor desempeño del producto y si el grado de novedad fue nuevo para la empresa, el mercado, el mundo y según se describió en el marco teórico.

Tabla 466
Innovación en Producto por sector de Actividad Económica en las PyMEs de Río Gallegos

Sector Empresario	Producto/Servicio		Características				Grado de novedad		
	Nuevo	Mejorado	Nueva Tecnología	Nuevas combinac. a las existentes	Mejoras significativas a las CT	Introducción de N M componentes y N D	Nuevo para la Empresa	Nuevo para el mercado local	Nuevo para el mundo
Agropecuario									
Frigoríficos	NP al mercado interno	Adquisición de M+E	x	x	x	x	x	x	-
	MP para nuevos productos al mercado externo	No realizaron	x	x	x	x	x	x	-
Industria y Comercio									
Fábrica de helados	ND y variedad de productos	Diseños y mejoras de productos actuales	-	x	-	-	x	-	-
Industria de Indumentaria	ND y variedad de productos	No se realizaron	-	x	-	-	x	-	-
	No realizaron	No realizaron	-	-	-	-	-	-	-
Fábrica de alimentos	No realizaron	No realizaron	-	-	-	-	-	-	-
Servicios									
Hotelería	No realizaron	No realizaron	-	-	-	-	-	-	-
Gastronomía	Incorporación de NS	Ampliación de servicios existentes	-	x	-	x	x	-	-
Salud	NS ajustados a los clientes	No realizaron	x	x	x	x	x	x	-
Comunicaciones, Internet y otros	Nuevas ofertas tecnológicas	Mejora en los servicios actuales	x	x	x	x	x	x	-
Comunicación, información y periodismo	Nuevas ofertas tecnológicas	No realizaron	x	x	x	-	x	x	-
Servicios de enseñanza y software	Incorporación de NS	No realizaron	-	x	-	-	x	x	-
Servicios integrales	Incorporación de NP	No realizaron	-	-	x	x	x	x	-

Nota: Elaboración propia, 2022, NP= Nuevos Productos, NS= Nuevos Servicios, M+E= Maquinas y Equipos, CT= Características Técnicas, NM= Nuevos Materiales, ND= Nuevos Diseños.

✓ **Innovación en proceso**

Los resultados de innovación en proceso nos indican que los distintos sectores presentan cambios significativos sobre todo en el sector agropecuario en el que se modificaron los métodos de producción tal como se describió en el punto 4.1.4., se incorporaron nuevos procesos, se aumentó la capacidad de planta en distribución y almacenamiento para satisfacer las demandas del mercado interno y externo.

Asimismo, se invirtió en M+E, infraestructura, reformas y ampliación de instalaciones y tecnología para optimizar el proceso productivo en todos los sectores: agropecuario, industria y comercio y, servicios. Además, en el sector servicios se incorporó personal profesional, técnicos y especialistas destinados al mejoramiento de los procesos. La consolidación se presenta en Tabla 56.

Tabla 57

Innovación en Procesos por Sector de Actividad Económica PyMEs de Río Gallegos

Sector Empresarial	Proceso en Producto/Servicio		Características			Grado de novedad			
	Nuevo	Mejorado	Nueva Tecnología	Nuevas combinac. a las existentes	Mejoras significativas a las CT	Introducción de N M componentes y N D	Nuevo para la Empresa	Nuevo para el mercado local	Nuevo para el mundo
Agropecuario									
Frigoríficos	Inversiones en M+E	Aumento de la capacidad productiva de fabrica	X	X	X	X	X	X	-
	Inversión en Instalaciones PP		X	X	X	X	X	X	-
Industria y Comercio									
Fábrica de helados artesanales	No realizaron	Adquisición de M + E para mejorar el proceso productivo	-	X	X	-	X	-	-
		Inversión en Instalaciones	-	X	X	-	X	-	-
Industria de Indumentaria	No realizaron	Adquisición de M + E para mejorar el proceso productivo	-	X	X	X	X	-	-
		Inversión en instalaciones	-	X	X	-	X	-	-
Fábrica de alimentos	No realizaron	Inversión en Instalaciones	-	X	X	-	X	-	-
Servicios									
Hotelería	No realizaron	Adquisición de Máquinaria PP	-	X	-	-	X	-	-
Gastronomía	No realizaron	Incorporación de técnicos y profesionales	X	-	-	-	X	-	-
Salud	Adquisición de M+É, Infraestructura	No realizaron	X	X	-	-	X	-	-
	Inversión en T+E	No realizaron	X	X	X	X	X	X	-
Comunicaciones, Internet y otros	No realizaron	No realizaron	-	-	-	-	X	-	-
	Inversión en la incorporación de T+E	No realizaron	X	X	X	-	X	X	-
Servicios de enseñanza y <i>software</i>	No realizaron	No realizaron	-	-	-	-	X	-	-
Servicios integrales	No realizaron	No realizaron	-	-	-	-	X	-	-

Nota: Elaboración propia, 2022. PP= Procesos Productivos, T+E= Tecnología y Equipos, CT= Características Técnicas, NM= Nuevos Materiales, ND= Nuevos Diseños.

✓ **Innovación en la comercialización**

Desde la comercialización, se identifica según lo expuesto en el punto 4.1.4. la mejora de los métodos y procedimientos destinados al mercado interno y el externo. Se implementaron modernas formas de comercialización mediante la transformación digital, *marketing* digital y *on line*. Se distingue una readaptación comercial, extensión de los canales de distribución y tiendas virtuales en las distintas actividades de las empresas investigadas.

En el sector agropecuario, se adquirieron maquinarias destinadas al mercado externo a efectos de cumplir con normas de comercialización del mercado asiático, invirtieron en certificación de productos, *software* destinado específicamente a los sistemas de comercialización, en el sector industria y comercio como en el sector de servicios se ampliaron los puntos de venta a través de creación de nuevas unidades de negocio, inversión en nuevas sucursales y locales a nivel local, provincial y regional con diseños personalizados. En el sector servicios se incorporó *software* y tecnología específica.

Se aplicaron nuevos métodos de comercialización con la ampliación de los canales de distribución en los sectores de industria y comercio como en servicios a través del desarrollo de páginas *web*, la implementación de tienda virtual, plataformas digitales, utilización de distintos tipos de redes, nueva logística de pedido y entrega mediante servicio de *delivery*.

En el sector agropecuario, industria y comercio y servicios se comercializaron nuevos productos y servicios cuyo detalle se presenta en la Tabla 58, en los dos últimos sectores se efectuaron acuerdos empresariales mediante alianzas estratégicas.

El sector servicios realizó esfuerzos en la gestión de la comercialización mediante la capacitación de personal en atención al público, la implementación de servicio de pos venta, la incorporación de nuevos clientes, la ampliación de la calidad de proveedores e inversión en mejoras al proceso de comercialización.

Tabla 5847.
Innovaciones en Comercialización PyMEs de Río Gallegos

Sector Empresarial	Innovación	Comercialización			Característica		Introducción de N M componentes y N D
		Nueva	Mejorada	Nueva Tecnología	Nuevas combinaciones a las existentes	Mejoras significativas a las CT	
Agropecuario							
Frigoríficos	Comercialización y diseños de NP	x		x	x	x	x
	Adquisición de M+E <i>packaging</i>		x	-	x	-	-
	Inversión en <i>software</i> de GC		x	-	x	-	-
	Inversiones en IMG empresaria		x	-	x	-	-
Industria y Comercio							
Fabrica de Helados artesanales	Nuevos métodos de comercialización	x	-	x	x	-	-
	Nuevos Puntos de ventas	-	x	-	x	-	-
	<u>Alianzas Estratégicas</u>	x	-	-	x	-	-
	Inversiones en IMG empresaria	-	x	-	x	-	-
Industria de Indumentaria	Nuevos métodos de comercialización	x	-	x	x	-	-
	Nuevos Puntos de ventas	x	-	-	x	-	-
	<u>Inversiones en IMG empresaria</u>	-	x	-	x	-	-
Industria de Alimentos	Nuevos métodos de comercialización	x	-	x	x	-	-
	Nuevos Puntos de ventas	x	-	-	x	-	-
	<u>Inversiones en IMG empresaria</u>	-	x	-	x	-	-
Servicios							
Hotelería	Nuevos métodos de comercialización	x	-	x	x	-	-
	Inversión en <i>software</i> y tecnológica	-	x	x	x	-	-
	Promoción en Tecnología Digital	x	-	-	x	-	-
	<u>Inversión en GC</u>	-	x	-	x	-	-
Servicios							
Gastronomía	Nuevas métodos para la comercialización	x	-	x	x	-	-
	Alianzas estratégicas	x	-	-	x	-	-
	Nuevos Puntos de ventas	-	x	-	x	-	-
	<u>Promoción en Tecnología Digital</u>	-	x	-	x	-	-

Sector Empresario	Innovación	Comercialización		Característica			Introducción de N M componentes y N D
		Nueva	Mejorada	Nueva Tecnología	Nuevas combinaciones a las existentes	Mejoras significativas a las CT	
Salud	Nuevos métodos de comercialización	x	-	x	x	-	-
	Nuevos puntos de venta					-	-
	Inversión en GC					-	-
Comunicaciones, Internet y otros	Nuevos servicios de comercialización	x	-	x	x	-	-
	Mejora en los servicios actuales de comunicación	-	x	-	x	-	-
Comunicación, información y periodismo	Nuevos servicios de comercialización	x	-	x	x	-	-
	Inversión en <i>software</i> y tecnológica	-	x	x	x	-	-
Servicios de enseñanza y <i>software</i>	Nuevos servicios de comercialización	x	-	x	x	-	-
	Promoción en tecnología digital	-	x	-	x	-	-
Servicios integrales	Nuevos servicios de comercialización	x	-	x	x	-	-
	Nuevos Puntos de Venta	-	x	-	x	-	-

Nota: Elaboración propia, 2022. NP= Nuevos Productos, IMG= Imagen, M+E= Maquinas y Equipos, GC= Gestión de comercialización, CT= Características Técnicas, NM= Nuevos Materiales, ND= Nuevos Diseños.

✓ **Innovación en Organización**

Desde la organización, se percibe en las PyMEs innovadoras de la ciudad de Río Gallegos importantes esfuerzos en la gestión de RRHH. En tanto la relación de trabajo y empleo presentan un impulso respecto de las condiciones del ambiente y clima en la que llevan adelante sus actividades las que se focalizan en las personas innovativas, principalmente, en el sector agropecuario y de servicios.

Se evidencian en los sectores mencionados como en el de industria y comercio manejos organizativos y prácticas culturales que hacen a la utilización de diversas herramientas estratégicas para la gestión: administrativa, contable, financiera, de comercialización, tecnológicas e informáticas, asesoría profesional y técnica.

Se manifiestan acciones relacionadas con capacitaciones del personal en el proceso productivo y de servicios especialmente en atención al público, en el trabajo de equipo tanto en los sectores agropecuarios como en el de servicios en sus diferentes actividades para mejorar las habilidades y conocimientos de los empleados. Además, se destaca el esfuerzo por innovar a través de la inversión en controles internos y auditorías.

En las distintas actividades de servicios, se identifican múltiples acciones en la organización interna y junto a las empresas pertenecientes a industria y comercio se reconocen inversiones de *software* y en tecnología destinados a la gestión.

En todos los sectores se perciben esfuerzos internos y externos de las empresas relacionados con la vinculación con directivos, trabajadores, clientes, proveedores e instituciones, cuyo detalle se presenta en la Tabla 59.

Tabla 489
Innovación en Organización PyMEs de Río Gallegos

Sector Empresarial	Innovación	Organización			Característica		
		Nueva	Mejorada	Nueva Tecnología	Nuevas Combinaciones a las existentes	Mejoras significativas a las CT	Introducción de N M componentes y N D
Agropecuario							
Frigoríficos	Nuevos Equipos de Tr.		x	-	x	x	x
	Nuevos Métodos y Proc. de Tr.	x	x	-	x	x	x
	Introducción de nuevos controles y auditorías, certificaciones.	x	x	-	x	x	x
	Nuevas herramientas de gestión estratégica	x	x	-	x	x	x
Industria y Comercio							
Fabrica de helados artesanales	Inversión en herramientas de gestión, <i>software</i> y Tecnología	-	x	x	x	-	-
Industria de Indumentaria	No realizaron	-	-	-	-	-	-
Industria de alimentos	No realizaron	-	-	-	-	-	-
Servicios							
Hotelería	No realizaron	-	-	-	-	-	-
Gastronomía	Inversión en herramientas de gestión, <i>software</i> y Tecnología	x	-	x	x	-	-
	Control tecnológico	x	-	-	x	-	-
Salud	Nuevas herramientas de gestión organizacional	x	-	x	x	-	-
	Nuevos manuales organizacionales	x	-	x	-	-	-
Comunicaciones, Internet y otros	No realizaron	-	-	-	-	-	-
Comunicación, información y periodismo	No realizaron	-	-	-	-	-	-
Servicios de enseñanza y software	No realizaron	-	-	-	-	-	-

Sector Empresarial	Innovación	Organización			Característica		Introducción de N M componentes y N D
		Nueva	Mejorada	Nueva Tecnología	Nuevas Combinaciones a las existentes	Mejoras significativas a las CT	
Servicios integrales	Inversión en herramientas de gestión, <i>software</i> y Tecnología	x	-	x	x	-	-
	Controles auditorias, certificaciones	x	-	x		x	-
	Contratación asesoramiento externo	x	-	x	x	-	-

Nota: Elaboración Propia, 2022. CT= Características Técnicas, NM= Nuevos Materiales, ND= Nuevos Diseños.

Conforme a lo expresado y considerando la descripción de innovación realizada por diversos autores según lo señalado en el capítulo 2, desde Shumpeter (1934) a la actualidad y considerando la versión de la OCDE (2005) se puede sostener que las PyMEs de la ciudad de Río Gallegos convergen en el periodo de estudio en una diversidad de innovaciones tecnológicas que afectaron productos y procesos principalmente en el sector agropecuario seguido por las empresas de servicios e industriales a través de la introducción de un nuevo producto o servicio, mejora significativa en los mismos y en los procesos.

En este sentido, muchas de ellas presentaron nuevos desarrollos en productos y procesos a través del uso de tecnologías facilitadoras para la empresa y el mercado local lo que ha derivado en impactos económicos. Asimismo, se comprueban innovaciones no tecnológicas en la organización y comercialización que implicaron procesos de toma de decisiones de carácter técnicas y administrativas relacionadas con las actividades laborales, básicas de la organización y asociados a la gestión las cuales proporcionaron ventajas competitivas en el mercado local, nacional e internacional. Para ello, efectuaron diferentes esfuerzos internos y externos, heterogéneos entre las empresas, según los sectores y actividades económicas a la que pertenecen y tal como se detalló anteriormente.

En cuanto al grado de novedad de los cambios introducidos según lo descrito en el trabajo de campo y detallado en las Tablas 13 a 15 se puede demostrar que los distintos sectores realizaron innovaciones incrementales tal como lo describen la Dávila, Esptein y Shelton (2006), Dosi (1988), Heijs y Buesa (2016), Handerson y Clark (1990), Munson y Pelz, (1979), Nelson y Winter (1982) y la OCDE (2005), donde se introdujeron pequeños cambios en los sectores industria y comercio y servicios. En este sentido se corrobora la innovación semi radical según lo describe Dávila, Esptein y Shelton (2006) en el sector agropecuario por la incorporación de tecnología y modificaciones realizadas internamente enfocados en el mercado externo de alto nivel de exigencias. Se puede percibir cambios en la propuesta de valor hacia sus clientes, hacia nuevos clientes y como se indicó en la aplicación tecnológica de productos, servicios, procesos. Asimismo, se aprecia la innovación abierta a través de la incorporación valiosa de ideas externas a las empresas. Se pueden observar esta innovación según la consolidación que se realiza en Tabla 60.

Con respecto a estudios anteriores, estos resultados coinciden con los que llevaron adelante las investigaciones efectuadas por Calderón, Naranjo, (2007) Yoguel, Bosquerini, (1996) Camio, Rébora y Romero (2008).

Tabla 60
Tipos de Innovaciones realizadas por los PyMEs 2015-2019

Sector Empresario	Innovación Tecnológica	Innovación No Tecnológica	Innovación radical	Innovación semi radical	Innovación incremental	Innovación abierta
Agropecuario						
Frigoríficos	x	x	-	x	x	x
Industria y Comercio						
Fabrica de helados artesanales	x	x	-	x	x	x
Industria de Indumentaria	x	x	-	x	x	x
Industria de alimentos	x	x	-	x	x	x
Servicios						
Hotelería	x	x	-	-	x	x
Gastronomía	x	x	-	x	x	x
Salud	x	x	-	x	x	x
Comunicaciones, Internet y otros	x	x	-	x	x	x
Comunicación, información y periodismo	x	x	-	x	x	x
Servicios de enseñanza y <i>software</i>	x	x	-	x	x	x
Servicios integrales	x	x	-	x	x	x

Nota: Elaboración Propia, 2022

5.1.2.2. Procesos y Gestión de la Innovación Tecnológica. Estrategias. Modelos y

Herramientas Utilizadas

a) La Planificación en el Proceso de Innovación de las PyMEs

En este apartado, se expresan los resultados obtenidos respecto de las variables dependientes relacionados a los modelos de innovación, a los procesos, a la gestión de innovación tecnológica, estrategias y modelos de las PyMEs de la ciudad de Río Gallegos. Este punto se reconocen los patrones que adopta la empresa para innovar, la interacción de los actores y como llevan adelante estrategias y el proceso de planeación y gestión innovadora entre los actores.

De acuerdo a la información obtenida en el punto 4.1.6 del capítulo 4 en cada uno de los sectores se percibe la inexistencia de una planificación explícita, no obstante acuden según las cualidades de cada uno de los sectores y empresas a crear un marco de trabajo que contribuye a la implementación de estrategias de planeación que, según la dinámica empresarial, les aporta una serie de ventajas y proporciona un marco de trabajo y disciplina común en el que participan en los distintos niveles organizacionales sus integrantes. Hay fuerte compromiso de los dueños, directivos y personal que buscan en forma conjunta y participativa

lograr una visión común, fijar objetivos de corto, mediano y largo plazo, establecer metas y planes de acción. Con este fin, realizan prácticas operativas basadas en la aplicación de diferentes patrones lo que les permite aprovechar oportunidades, optimizar los recursos de la empresa, obtener crecimiento, cuota de mercado e importantes ventajas competitivas y diferenciación respecto de otras firmas en la localidad. Además, se encuentran enfocadas en lograr resultados, así en el proceso de planificación la guía que modela la innovación en las empresas del sector agropecuario, industria y comercio y de servicios son los aportes de la gerencia, dueños o dependientes, de las oportunidades en el mercado, la competencia y de la demanda de clientes para crear nuevos productos y desarrollos. La vigilancia y observación de la evolución tecnológica y no tecnológica nacional e internacional es una guía común en todos los sectores, como así también la participación activa en entidades de primer y segundo grado.

b) Gestión Tecnológica y estrategias de los PyMEs para la competitividad

Los empresarios de empresas medianas y con años de trayectoria testifican sobre la importancia de planificar y tener una visión estratégica de negocios para crecer; en cambio, aquellos cuyas empresas aún son pequeñas sostienen que a veces hay “más intuición que planificación” (Olivera, 2020). Un patrón importante que consideran necesario tener en cuenta, a la hora de planificar, es el intercambio de información y asesoramiento externo, al igual que capacitarse, estudiar, adaptarse a todo tipo de cambio y salir de la rutina dado que posteriormente se traduce en una importante ventaja. Muchas oportunidades planificadas pueden ser postergadas por las características contextuales que hace que se modifiquen.

De acuerdo a las respuestas en las entrevistas realizadas y detalladas en el Capítulo 4 se puede establecer que los PyMEs de Río Gallegos logran ventajas competitivas a partir de diferentes estrategias que son impulsoras para la innovación. En este camino no actúan aisladamente, los resultados que obtienen se efectúan a partir de un proceso complejo que incluye la gestión tecnológica, el asesoramiento de profesionales, técnicos, equipos de trabajo, capacidad organizacional, hábitos, actitudes, comportamientos y valores entre otros intangibles. En este sentido promueven la colaboración, alianzas estratégicas, coordinación de trabajo con empresas del mismo sector, de sectores diferentes en el ámbito privado y público que contribuyen a identificar tecnología, asesorarse, invertir, financiarse y vincularse que les permite adquirir conocimientos, alcanzar competitividad y crecimiento empresario.

Con este fin se describen a continuación alguno de los impulsores detectados en los PyMEs tal como:

1) Identificación de la Tecnología

Sobre este particular y a fin de identificar la gestión tecnológica aplicadas por las PyMEs, los resultados señalan que, con el propósito de mejorar su posición en el mercado, identifican, obtienen y adaptan tecnología a partir de diferentes estrategias para producir nuevos productos y servicios, nuevos procesos, lanzarlos comercialmente o ajustar métodos de gestión organizacionales para mejorar su competitividad.

A tal efecto, a nivel dirección, el sector agropecuario, industria y comercio como servicios si bien no poseen un sistema formal para detectar necesidades tecnológicas, los directivos, profesionales, gerentes o dueños se ocupan de hacer un uso eficiente de las que se encuentra dentro de la empresa y están atentos fuera de ella a través de los distintos vínculos que contruyeron a lo largo de los años a nivel nacional e internacional para conocer las nuevas tecnologías y optimizar los procesos relevantes para la actividad. De esta manera, vigilan lo que hacen los competidores, lo que requieren los clientes, las nuevas tendencias, atienden las recomendaciones de los proveedores, evalúan lo que tienen, aplican las tecnologías propias, analizan y adecuan las nuevas que se adaptan para la empresa.

En la relación que poseen con distintos organismos públicos-privados, incorporan la tecnología que sea necesaria para satisfacer a los mercados internos y externos lo que contribuye a generar nuevos conocimientos que trae una mejora a las capacidades de innovación en las empresas.

Las PyMEs de la ciudad identifican en lo inmediato tecnología afines al equipamiento, al proceso productivo para lo que realizan rigurosos estudios técnicos, a la gestión y organización mediante la continua incorporación de conocimientos con capacitación y actualización continua gerencial y de sus colaboradores para potenciar la eficiencia de las distintas actividades, en lo mediato se delimita analizando el contexto del sector según lo señalado por los empresarios. En el sector servicios de salud y comunicaciones están muy atentos a los avances científicos tecnológicos.

2) Asesoramiento externo e interno

Los resultados señalan que los PyMEs indagados se apoyan en el asesoramiento externo e interno en lo que se refiere a mejorar la gestión de la empresa que contribuye a la innovación. Reconocer la importancia del asesoramiento externo aportó a éstos empresarios importantes saltos cualitativos y cuantitativos en el proceso productivo, en las ventas e ingresos. En todos los sectores referenciados consideran necesarios contratar profesionales, consultoras o terciarizar en ocasiones los servicios.

El asesoramiento en la gestión empresarial que prevalece en estas empresas se refiere al uso de las tecnologías de información y comunicación (TIC) sobre todo en los empresarios que responden al sector de industria y comercio como de servicios. En este sentido, contratan asesores en cuestiones informáticas, técnicas, redes, sistemas, *software*, manejo de comunicaciones y nuevas tecnologías. Acuden a una amplia gama de profesionales relacionados a los aspectos legales, contables, impositivos, administrativos, diseño, arquitectura, seguridad e higiene, control de calidad, bromatología, *marketing* y en temas específicos propios a cada una de las empresas.

Desde el asesoramiento interno, el aporte del personal es el más significativo. El análisis de este punto tiene amplia relación con el análisis de la cultura de las empresas entrevistadas, no obstante, lo expresado en el punto 5.1.2 se confirma en el conjunto de las PyMES indagadas que en la gestión de la innovación los colaboradores son una capacidad esencial en las distintas prácticas nuevas o significativamente mejoradas de productos, procesos, comercialización y organización, métodos o procedimientos que deciden adoptar.

En este sentido, el clima de trabajo que propician y transmiten los dueños, gerentes o encargados no está limitado por la relación jerárquica, los trabajadores toman decisiones con autonomía, aportan nuevas metodologías de trabajo, nuevas ideas que son la base del proceso de innovación. Se encuentran abiertos al trabajo en equipo, al diálogo, a las opiniones, a la escucha, a las propuestas y a las consultas que facilitan la participación.

En el ambiente de trabajo, optan por un clima de confianza mutua y de estrecha colaboración en el que se crean y desechan ideas. Los trabajadores adquieren competencias junto al equipo y conforman una capacidad colectiva que contribuye al aprendizaje, a la innovación y a la creatividad en nuevos proyectos y propuestas.

Los líderes de estas empresas promueven la asunción de riesgos, el tránsito de nuevas experiencias propuestas por ellos o el personal sin reprimir los fracasos en cuyo caso aprenden juntos ya que son parte de las decisiones que se toman para la obtención de resultados. Estos presentan un hallazgo importante por el significado que poseen los recursos intangibles más allá de los económicos como base del fundamento para la innovación.

3) Herramientas de gestión no tecnológicas

Las PyMES indagadas se nutren de diferentes herramientas de gestión que buscan mejorar significativamente los productos, los procesos, la comercialización y organización, en particular el sector agropecuario más exigido por los mercados que alcanza. En servicios, se apoyaron en acciones de conformidad relacionados con la gestión de certificaciones de calidad, producto o servicios definidos en normas o especificaciones técnicas. De esta manera,

presentan acciones de mejoras en la gestión interna, en las capacitaciones y en el avance a nivel de gerenciamiento.

En la gestión de las organizaciones, el sector servicios demuestra significativas habilidades en la articulación interna. Al respecto ordena su estructura organizacional a través del organigrama identificando cadenas de mando, interrelaciones entre colaboradores, áreas funcionales y niveles jerárquicos, además de la confección y diseño de manuales de misiones y funciones y estandarización de las actividades. Las dinámicas de las empresas de servicios, en el período de estudio, aceleraron los conocimientos y aprendizajes para el manejo de redes y de la virtualidad, manejo de *software* de gestión nuevos para las empresas, agregaron gestión de resultados como metodología de lograr objetivos y nuevos desarrollos de servicios técnicos.

4) Recursos asignados para innovar

Los empresarios PyMEs de Río Gallegos de los sectores agropecuarios, industria y comercio y servicios para mejorar la competitividad asignan recursos e invierten en la gestión de innovación tecnológica que se atribuyen a la optimización de procesos productivos/servicios, diversificación, desarrollo de nuevos y mejoramiento de los productos actuales. A tal efecto, invierten y destinan fondos para M+E, instalaciones, edificios, adecuación, ampliación de los existentes y creación de nuevas áreas, tecnología. Además, aplican recursos hacia estrategias comerciales que mejoran el *packaging*, la tienda *on line*, las plataformas y promueven nuevos puntos y canales comerciales, alianzas estratégicas, expansión empresarial, capacitaciones del personal en todos sus niveles, viajes, ferias y exposiciones nacionales y extranjeras como fue descrito oportunamente en el punto 4.1.4.

Además, asignan fondos desde lo organizacional al fortalecimiento de la estructura, contratación de profesionales, tecnología y *software*.

Los empresarios confluyen en que tanto los recursos afectados como la reinversión en tecnología permite que se encuentren a la vanguardia para brindar óptimos servicios, equipamiento digital y programas de automatización.

Para finalizar, un párrafo que sintetiza el pensamiento de los empresarios innovadores sobre los recursos asignados hacia la innovación es el que expresa: “un empresario inteligente debe reinvertir constantemente en la mejora de su servicio, en calidad e innovación. Una empresa moderna que quiera perpetuarse en el tiempo no puede dejar de pensar en estos objetivos.” (Santa Cruz, 2020)

5) Vinculación con el sector productivo y sector Científico Tecnológico

Los empresarios PyMEs innovadores de la ciudad de acuerdo a las respuestas obtenidas en el punto 4.1.9 impulsan los procesos de gestión de la innovación a través de la vinculación

con el sector productivo con el que se encuentran identificados como así también con otros organismos e instituciones públicas y privadas de la ciudad, la provincia o el país. En consecuencia, se aprecian dos tipos de relaciones, a) con las universidades desde el sector público y, b) con otras instituciones vinculadas al sector productivo.

Con las universidades que se encuentran totalmente supeditadas al ámbito científico y tecnológico y a la I+D se comprueba en el conjunto de empresas entrevistadas una escasas relación tanto con la Universidades localizadas en la localidad- Nacional de la Patagonia Austral (UNPA) como con la Universidad Tecnológica Nacional (UTN)-. Los resultados indican sólo cuatro (4) experiencias desde el sector servicios que alguna vez se relacionaron con pasantías, capacitaciones y certificaciones, ninguna de ellas está relacionada a la implementación de proyectos de innovación para la mejora competitiva y productiva de las PyMEs

El grado de vinculación empresarial con otras instituciones del medio indica una estrecha relación de los empresarios con cámaras, asociaciones y federaciones del sector agropecuarios, industria y comercio y, servicios. Estos lazos están caracterizados por organizaciones que promueven y defienden los intereses de cada sector tales como órganos de consulta, colaboración y asesoramiento, mecanismo de participación para obtener información, formación y asesoramiento a sus empresas. La Tabla 61 que se expone seguidamente describe la vinculación con los sectores empresariales y universidades.

Tabla 61
Vinculación de las PyMEs locales con Sector Productivo y Científico Tecnológico

Sector Empresario	Vinculación con Sector Productivo		Vinculación con Universidades	
	Local	Nacional	Universidad Nacional de la Patagonia Austral (UNPA)	Universidad Tecnológica Nacional (UTN)
Agropecuario				
Frigoríficos	x	x	No vincula	No vincula
Industria y Comercio				
Fabrica de helados artesanales	x	x	No vincula	No vincula
Industria de Indumentaria	x	x	No vincula	No vincula
Industria de alimentos	x	x	No vincula	No vincula
Servicios				
Hotelería	x	x	No vincula	No vincula
Gastronomía	x	x	No vincula	No vincula
Salud	x	x	No vincula	No vincula
Comunicaciones, Internet y otros	x	x	x	
Comunicación, información y periodismo	x	x	No vincula	No vincula
Servicios de enseñanza y <i>software</i>	x	x	No vincula	No vincula
Servicios integrales	x	x	x	x

Nota: Elaboración Propia, 2020

6) Condicionantes de la gestión de innovación

En este punto, se tratan algunos aspectos que pueden actuar como limitantes a las acciones innovadoras, el tamaño de la empresa, los gastos y los mecanismos de financiamiento en el proceso de innovación tecnológica.

✓ El tamaño de la PyMEs

Los resultados sobre el tamaño de empresas PyMEs de la ciudad como condicionante para la innovación son consistentes y es un punto que reconoce a la cultura empresarial y también a la gestión de la innovación. En este sentido, los empresarios de todos los sectores convergen en que el tamaño de la empresa no es limitante y puntualizan que su crecimiento se debe a ella para lo cual son flexibles a los ingresos, al contexto, a las nuevas ideas y al trabajo colaborativo entre empresas a través de alianzas estratégicas.

La mayor asimetría que las PyMEs de Río Gallegos atribuyen a la innovación y su relación con el tamaño están vinculados a aspectos moderadores internos y externos. En los internos, prevalecen la cultura organizacional, las características del personal, los aspectos financieros, la capacidad de sus recursos. Desde el punto de vista externo, son las condiciones macroeconómicas.

✓ Los gastos limitantes de las acciones innovadoras

Los resultados sobre los gastos que limitan las acciones innovadoras de los distintos sectores coinciden en que no existen gastos que puedan limitar las mismas, en particular las empresas del sector agropecuario que lo hacen sistemáticamente para competir en mercados nacionales e internacionales. En el mismo sentido, acuerdan los empresarios del sector industria y comercio como de servicios.

Los empresarios de industria y comercio y algunos del sector de servicios afirman que surgen adversidades que restringen la innovación tecnológica, las cuales se encuentran ligadas a variables no controlables y controlables. Desde el punto de vista de la primera variable, convergen que son los aspectos económicos y financieros, la inflación, el tipo de cambio, el acceso al crédito, la fluctuación de la actividad y la escasa mano de obra especializada. En cuanto a la segunda, el limitante surge con relación a los gastos corrientes excesivos en salarios, las limitaciones que pueden presentar, el aporte financiero de los socios y la actualización continua por obsolescencia tecnológica. En este sentido, uno de los empresarios señaló: “el gasto más innovación es el vínculo limitante de toda PyME, (...) por lo general los recursos son escasos” (Oyarzún, 2020). Sin embargo, consideran que los límites del contexto se supera

con creatividad y las barreras más importantes son culturales y mentales. “El límite lo pones vos mismo, la cabeza es el límite” (Melano, 2020)

✓ **El financiamiento**

Para promover el financiamiento de las actividades de la gestión de innovación tecnológica, las PyMEs locales se apoyan en diferentes fuentes tanto internas como externas. En la fuente interna, lo hacen a través de los recursos propios y en las externas, prevalecen los bancos y las cuentas corrientes con los proveedores. Cada uno de ellos representa un límite para las acciones innovadoras.

Los resultados afirman que los empresarios se inclinan preferentemente por el financiamiento propio y reconocen las diferentes barreras que impone el sistema financiero, aluden a la inexistencia de líneas de financiamiento que se ajusten a sus PyMEs, dificultades con la numerosa documentación, altas tasas de interés e inflación. Aseguran que el auxilio de los bancos es esporádico y a corto plazo. Los resultados obtenidos sobre este punto recogen expresiones antipáticas sobre el sistema financiero: “los bancos no se están portando muy bien con las PyMEs”. “El sistema financiero le da plata al que no necesita y mata al que sí la necesita”⁶⁴. Los mismos asocian el sujeto otorgante de créditos con el patrocinio del Estado nacional y provincial.

Con los resultados detallados en el punto 5.1.3. y 5.1.4. se da respuesta al objetivo dos de esta investigación que plantea “Distinguir los procesos que realizan los empresarios en innovación tecnológica para reconocer las herramientas de gestión que hayan implementado, estén aplicando o estimen implementar en sus pequeñas y medianas empresas (PyMEs)” y al tres que señala “Describir la percepción de los empresarios de las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) sobre las estrategias innovadoras para mejorar la competitividad en este mercado” que tuvo presente como la variable independiente la innovación y las variables dependientes tipologías de innovación, modelos, procesos, gestión de la innovación tecnológica, ventajas competitivas, estrategias indicadas en la Tabla 27 del Capítulo 3 como asimismo la grilla de preguntas propuesta en el Bloque II de preguntas presentadas en la Tabla 36.

⁶⁴ Lo expresado fue señalado por el Vicepresidente de la Federación de Empresarios Hoteleros y Gastronómicos de la República Argentina (FEHGRA) e integrante de la Asociación Empresarios Hoteleros y Gastronómicos de Río Gallegos.

5.2. Discusión de Resultado

5.2.1. Principios, Relaciones y Generalizaciones que Indican los Resultados

De acuerdo a los hallazgos obtenidos, se comprueba en esta investigación dada las características distintivas de los empresarios innovadores PyMEs de Río Gallegos, la influencia que tiene la cultura organizacional en la gestión de la innovación tecnológica. Cada PyMEs pertenece a un sector de actividad económica agropecuaria, industria y comercio con sus particularidades que en la heterogeneidad que presenta cada empresa reproducen una cultura propia e irrepetible. Los empresarios de Río Gallegos impulsan la innovación al promover el cambio que forma parte de su cultura para estar a la vanguardia en un contexto de alta complejidad e interpretar la realidad del mundo globalizado.

Realizan esfuerzos para empujar distintas actividades innovadoras en los procesos, productos, comercialización y organización y son inspiradores de sus colaboradores para generar ideas que se transforman en nuevos proyectos los que se retroalimenta de nuevos conocimientos y aprendizajes al impulsar de esta manera el desarrollo de nuevos mercados, productos y servicios. Estas innovaciones de distintas intensidades motivan la creación de una cultura fuerte e innovadora que las convierte en exitosas. Ninguna de estas empresas responde a una tipología cultural ideal. En ocasiones, se combinan entre ellas por cuanto no emerge un patrón único que se ajuste estrictamente a un modelo de las diferentes propuestas analizadas según los aportes de Cameron y Quinn (2011), Deal & Kennedy (1985), Hermida (1983), Trompenaars (1993) y Pfeffer (1997).

Los empresarios PyMEs de Río Gallegos señalados como independientes en el mapa cultural de la ciudad (Fresco, et al., 2008), seleccionados en esta investigación se identifican con las características de una cultura innovadora y reflejan el grado de significancia que le otorgan al ajustar continuamente procesos, métodos, sistemas y tecnologías. Estas empresas poseen un alto grado de acción empresaria, adaptación y veloflexibilidad, internalizado por todos sus miembros lo que forma parte de la cultura dominante.

Poseen efectividad gerencial que promueven iniciativas en sus talentos para proponer, crear y desarrollar nuevas ideas, propuestas, proyectos en un clima laboral que propicia actividades y acciones de trabajo en equipo, visión y valores compartidos, que son facilitadores en el proceso y gestión de la innovación tecnológica.

La relación entre cultura e innovación en las PyMEs indagadas de la ciudad se efectúa en un clima y ambiente laboral que garantiza espacios de participación y autonomía. Estas

empresas incursionan en distintas tipologías de innovación que se ajustan al concepto que expresa la OCDE (2005). Se distinguen innovaciones incrementales según las referencias de Dávila, Epstein, Shelton, (2013), Deward & Dutton, (1986), innovación cerrada y abierta como las presenta Chesbrough (2003).

Las distintas combinaciones de innovaciones realizadas por las empresas locales permiten identificar las diferentes clasificaciones propuestas por la OCDE (2005), importantes mejoras tecnológicas, no tecnológicas; administrativas, técnicas como las identifica Damanpour (1991) y Damanpour y Gopalakrishnan (1988), innovaciones de posicionamiento que modifican la percepción de los productos y servicios en el mercado local y de paradigma en cuanto estas PyMEs producen ruptura de los modelos mentales internos como los plantea Bessant y Tidd (2007), efectúan innovaciones que son nuevas para la empresa y el mercado local, nuevos desarrollos que generan impacto económico.

El proceso de innovación desencadena en cada empresa variadas actividades y ajustes que se vinculan con alta interacción social, nuevos conocimientos y aprendizajes compartidos, vigilancia tecnológica, transformaciones en los procesos, sistemas, métodos de trabajo, servicios, adecuaciones con clientes, proveedores e instituciones como describe Arboniés, (2013), Corma Canós (2017), Damanpour (1991), Dodgson y Gann (2019), Drucker (1994), Seclén (2016).

La gestión de la innovación implica para cada empresa de la ciudad esfuerzos por la capacitación, la profesionalización, el asesoramiento externo, la inversión, la aplicación de recursos propios, la vinculación con diferentes organismos públicos y privados que conlleva a un proceso de cambio y transformación continua para lo cual la cultura innovadora se alinea con la gestión de innovación.

Las empresas de los sectores agropecuario, industrial y comercial y servicios de Río Gallegos, incluidas en este estudio, no restringen su capacidad innovadora a su tamaño y si bien surgen variables no controlables del ambiente externo, éstas no los detienen en sus acciones por innovar.

No acuden al apalancamiento financiero externo⁶⁵ e invierten y dirigen asiduamente sus recursos, sus esfuerzos y actividades a productos nuevos o significativamente mejorados, servicios, métodos de comercialización y organización.

Estas acciones de innovación producen trascendentes ventajas competitivas a los empresarios PyMEs de Río Gallegos que encontraron una forma diferente de hacer las cosas.

⁶⁵ En las pocas oportunidades que los empresarios entrevistados acudieron algún tipo de financiamiento señalaron los bancos y la mayoría relacionó el financiamiento con el apoyo del Estado.

El ejercicio de habilidades estratégicas les permite planificar con suficiente capacidad para evaluar procesos complejos, observar tendencias, formular metas, objetivos y llevarlas a la práctica.

5.2.2. Validez Interna- Excepciones y Delimitación de los Aspectos no

Resueltos

Este trabajo buscó reconocer a las PyMEs innovadoras de la ciudad de Río Gallegos, a tal fin se realizó el trabajo de campo durante el año 2020 a través de soporte digital y en plena vigencia del Decreto Nacional N°297/20 que dispuso el “aislamiento social, preventivo y obligatorio” (ASPO) ello limitó las entrevistas *face to face* las que fueron virtuales, mediadas por plataformas *zoom*, *google meet*, *jitsi* para profundizar en otros elementos culturales ligados a los valores, red cultural, las costumbres, los hábitos, las rutinas, los tabúes, ritos y rituales de las PyMEs innovadoras. Asimismo, queda pendiente reconocer en mayor profundidad las herramientas de gestión relacionadas con las estrategias de innovación que deben considerarse en futuros estudios.

A pesar de estas limitaciones, los resultados permiten acercarnos a un exhaustivo análisis de las principales características organizacionales y tipologías culturales predominantes, la representación de la innovación para los empresarios, los tipos de innovaciones, los esfuerzos y actividades que realizan en el proceso y gestión de la innovación para lograr ventajas competitivas y diferenciarse en el mercado local, nacional e internacional y las capacidades distintivas de los mismos. Asimismo, en el reconocimiento de aspectos relacionados al gasto, la inversión, el financiamiento y el grado de vinculación con organismos e instituciones I+D.

5.2.3. Discusión de los Resultados Presentados. Antecedentes con Marco

Teórico e Integración con el Conocimiento Previo

Con respecto a las tipologías culturales que se observan en las PyMEs de Río Gallegos, los resultados obtenidos de las empresas analizadas coinciden con los estudios e investigaciones que señalan que siempre hay una tipología preponderante en las empresas innovadoras.

En esta línea de análisis, se observa que la mayor parte de las investigaciones que se relacionan al tema se realizaron bajo la fundamentación teórica expuesto por Cameron y Quinn (1990), Denison (1991), Hofstede et al., (1999) y confluyeron en que según el tipo de cultura

en la empresa sus efectos son distintos sobre la innovación, también lo indican los resultados de las investigaciones realizadas en innovación y PyMEs de Alvarado y Pumisacho, (2016); Armenteros et al., (2012); Cevallos, (2017); Duréndez et al., (2008, 2010); Jiménez et. al., (2017); Naranjo et al., (2008 a, 2008 b, 2011); Salas et al., (2017). En este sentido, esta investigación es concurrente con los estudios y análisis realizados por los autores mencionados en los que se identifican que la cultura prevaleciente en los PyMEs de la ciudad es la *adhocrática*, de clan y de mercado.

No obstante, el análisis efectuado en esta investigación avanza no solo en poder identificarlas con los autores antes enunciados, sino que además se hace desde las perspectivas de otros autores que da como resultado mirar bajo otro lente las tipologías culturales. Así los resultados arrojan que en las PyMEs más innovadoras de la localidad Río Gallegos predomina la tipología “hombre rudo y macho” y “trabaje mucho, juegue mucho” de Deal & Kennedy (1985). Se distinguen como “incubadora” para la propuesta de Trompenaars (1993), “eficiente” para Pfeffer (1997), y “Clan”, “desarrollo” y “racional” para Cameron y Quinn (2011) e “innovadoras” según Hermida (1983) y solo una de las empresas es “rutinaria”.

Este análisis realizado en las empresas locales no puede compararse con otros estudios empíricos dado que éstos fueron analizados desde la perspectiva de otros autores a excepción de Cameron y Quinn (2011)

Estos resultados posibilitan conocer los rasgos culturales que promueven la innovación en las PyMEs de Río Gallegos, los que son compatibles con las características que exponen Cifuentes (2017) y Cifuentes y Londoño, (2017) tales como: participación, comunicación, significados y propósitos comunes, clima, aprendizaje, desarrollo humano, adaptación al cambio, riesgo, asignación de recursos, valores compartidos, entre otras características cuya relación se da en que los elementos culturales fomentan el desarrollo organizacional según Ortiz y Pedroza (2006).

En el análisis de la percepción de la innovación desde la mirada del empresario, coincide el análisis del modelo propuesto por Levy (2020) y efectuado en las PyMEs locales con los estudios de Calderón y Naranjo (2007) Cornejo y Muñoz (2009) en el que la cultura y la capacidad innovadora es un sistema socio técnico complejo en el que el eje principal son las personas y la tecnología que se interrelacionan en la construcción del valor social y económico en la comunidad.

Por otro lado, la relación entre cultura organizacional e innovación explicada en las empresas de Río Gallegos concuerda y apoyan los estudios de Naranjo y Calderón (2015) en el sentido de que las acciones que impulsan las empresas para cambiar su cultura y

desempeñarse en un entorno competitivo fomenta la innovación y el desempeño de la empresa y se adecúa a los estudios que relacionan la cultura organizacional y los resultados en innovación de las PyMEs efectuado por los mismos autores (2007, 2008 a, 2008 b, 2007).

Los resultados además exhiben una conexión entre cultura, innovación y liderazgo. En efecto quienes dirigen las PyMEs investigadas adoptan distintas formas de gestionar la innovación según su cultura, el tamaño de empresa, el estilo de liderazgo, años en el mercado, comunicaciones y talentos. Estos aspectos son coincidentes con los expuestos por González, Gonzales y Caro (2014), Alvarado, Pumisacho, (2016); Duréndez et al., (2008, 2010); Armenteros, et al., (2012).

Al relacionar la cultura, la innovación con las estrategias y la competitividad de las PyMEs de la ciudad de Río Gallegos puede identificarse que una cultura innovadora asegura la supervivencia y genera ventajas competitivas fundada en la estrategia que posiciona a estas empresas a la vanguardia respecto de otras. La generación de ideas nuevas, la participación del personal dotado de autonomía y capacidades propias son recursos que contribuyen a alcanzar ventajas competitivas lo que se fundamenta con los estudios de Díaz Martin (1996), Dobni (2008), Hernández (2017), Ibañez (2018) y Krot y Lewicka (2008), Naranjo & Hernández (2013), Tejeiro (2014).

Cabe señalar que las PyMEs innovadoras locales son empresas ágiles en reconocer las condiciones del entorno cada vez más impredecible, incierto y riesgoso y, adaptan su cultura a las nuevas exigencias. Asimismo, los resultados presentados demuestran que la cultura de la innovación en estas empresas no es unidireccional, sino multidimensional dado que intervienen las acciones de la dirección, el comportamiento de todos los integrantes y niveles de las empresas, los recursos, la estrategia, los procesos, el mercado, la cultura, el contexto.

La inexistencia de I+D en las PyMEs de la ciudad son acordes a las conclusiones de los estudios de Camio, Rébori y Romero (2008), Romero, Camio, Álvarez, (2013); Camio e Izquierdo, (2014).

Con respecto al proceso de innovación se identifica que es el resultado de las competencias, el conocimiento, el aprendizaje, la cultura organizacional y el ambiente en el que se desarrolla la empresa en el mismo sentido que los estudios de Yoguel y Bosquerini, (1996). En la gestión de innovación hay un nutrido número de actores internos y externos que participan. Los internos son todos los integrantes de la organización y en el externo son los clientes, proveedores, instituciones y organismos, otras empresas. Estos hacen viable distintas tipologías de innovación según lo analizado por la OCDE (2005) algunas de las cuales predominan más que otras dependiendo de la característica de empresa y sector económico al

que pertenecen. Estas contribuyen en su proceso a la competitividad empresarial y al desarrollo económico de la sociedad de igual modo que lo consienten los análisis de Lundvall y Maskell (2000) Yoguel y Boscherini, (2001).

Los seis bloques de la cultura de la innovación de Rao y Chuan (2012), recursos, procesos, valores, comportamientos, clima y éxito se relacionan con tres de los engranajes del PENTA propuesto por Levy (2020) como son cultura, recursos y procesos, integrando este último con los resultados obtenidos de las empresas PyMES de Río Gallegos en tanto resulta ser el más dinámico, holístico y dinámico. Los quince (15) escalones del círculo de la innovación de Peter (1998) se pueden relacionar con el modelo de Levy (2020) y los modelos de Rothwell (1994) se pueden identificar en cada uno de los sectores investigados.

5.2.3.1. Los Procesos de la Gestión de Innovación Tecnológica en la PyMEs de la Ciudad

En el marco teórico del capítulo, 2 al citar a Dodgson, Gann y Phillips, (2014) se expresó que el proceso de innovación está ligado al modelo de gestión en las empresas, en este sentido, se constata que las acciones de los empresarios PyMEs de la ciudad no son ideadas deliberadamente por quienes dirigen y administran las firmas, sino que en el proceso afecta a distintos actores desde la cúspide estratégica al nivel operativo. Esto involucra a todos sus *stakeholders* quienes ejecutan afanosamente numerosas actividades para causar cambios en sus productos o servicios, proceso, comercialización y organización los que no se hacen aisladamente sino en colaboración. La secuencia de los procesos en cada una de las empresas varía de acuerdo a su heterogeneidad que desemboca en un mismo objetivo como es el de agregar valor a sus clientes y obtener resultados.

En el proceso interno, flexible e interactivo en todas las empresas que innovan de la localidad se identifica el modelo del embudo en términos de Arboniés (2013), en el que producen interacción social, expresiones comunes y logran entre sus integrantes una visión compartida. Se entrelaza la gestión de la innovación y la cultura de la empresa lo que produce una combinación que les otorga ventajas competitivas.

El proceso de gestión de innovación propuesto por Chiesa, Coughlan y Voss (1996) se relaciona con las buenas prácticas y el desempeño que realizan estas PyMEs tanto en la generación de nuevos productos, servicios, anticipándose a las necesidades de los clientes, aportando ideas, redefiniendo los procesos productivos, evaluando la incorporación de tecnología, adquiriendo herramientas para la gestión y la organización, como en el desarrollo

de nuevos productos o nuevos servicios, lo que supone una readaptación de la logística de distribución, el servicio posventa, la coordinación y el ajuste en los equipos.

Se observa que al definir cambios en los procesos de comercialización acuden a la aplicación de nuevas tecnologías de información y comunicación (TIC) para la comercialización de los productos o servicios. Asimismo, se perciben los esfuerzos por la gestión de conocimiento y la tecnología a través de diferentes dispositivos que les permiten identificar la obsolescencia, realizar nuevas incorporaciones, adaptarse a ellas e incorporar nuevos talentos.

Estas empresas PyMEs como señalamos en el análisis cultural no poseen áreas de I+D, sin embargo, se auxilian mediante la incorporación y contratación de nuevos talentos para llevar adelante nuevas iniciativas y proyectos; no obstante, son muy escasas las empresas indagadas que se asisten con organismos científicos relacionados con la evolución tecnológica de productos o servicios; en cambio, poseen fuertes vínculos con las organizaciones que los representan - asociaciones, cámaras o federaciones- y realizan alianzas estratégicas con otras empresas del mismo u otro sector.

Estos procesos son apoyados por la alta dirección los cuales están profesionalizados y poseen un estilo de liderazgo participativo, delegan y propician un ambiente interno que es impulsor de las innovaciones. Invierten en el capital humano para la innovación con capacitación, el empleo de recursos y la utilización de herramientas de gestión sobre todo en las empresas agropecuarias y de servicios. Todo esto proporciona a estas PyMEs locales una capacidad de innovación empresarial única y un valioso recurso estratégico que a través del uso de la innovación tecnológica mejora su posición competitiva y las ubica a la vanguardia no sólo en la ciudad sino a nivel de la provincia, la nación y el mundo.

Las empresas agropecuarias, servicios de salud y comunicaciones son las más dinámicas en el proceso innovador, seguidas en orden de primacía por servicios de gastronomía, integrales, enseñanza y *software*. Las que presentan menor dinamismo son las identificadas con el servicio de hotelería.

Por último, cabe señalar que las PyMEs de las distintas actividades económicas indagadas están alertas a la identificación de tecnología de punta para su sector, a la evolución de éstas, a lo que adquiere la competencia, a analizar sus capacidades, a asociarse para adquirir e incorporar nueva tecnología y remplazarla, tal como se describió en las distintas acciones que realizan los PyMEs para eficientizar la gestión de innovación tecnológica.

5.2.3.2. *Aplicación del Modelo de Rothwell*

Al considerar los modelos adoptados por las PyMEs de Río Gallegos se identifica que las mismas no desarrollan un modelo estipulado según la propuesta de Rothwell (1994), ajustado más hacia los productos, sino que operan en un proceso innovador - tal como describieron los empresarios- que surge de un procedimiento informal, como señalamos anteriormente sin contar con áreas de I+D como ocurre con las empresas de mayor envergadura. Se destaca la innovación incremental como parte de prácticas habituales en las empresas de origen agropecuaria, industria y comercio o servicios las que se enfocan en productos o servicios, procesos, comercialización y métodos organizacionales, como se indicó en el punto 5.1.2.1.

Al tomar el diseño de Rothwell (1994) se puede distinguir que las empresas agropecuarias se identifican más con hacia el modelo de quinta generación orientado a “redes de integración” en el que prevalece el compromiso con la estrategia definida por los directores de los frigoríficos, adaptación de ella, redes tecnológicas y comerciales internas y externas con países de Mercosur, Europa y Asia, esfuerzo y ajuste por la fabricación de productos al mercado nacional e internacional, enfoque en la calidad, flexibilidad, adaptabilidad y velocidad en cambios de procesos, comercialización y de la organización.

En el caso de las empresas de industria y comercio, estas se encuentran más próximas al modelo de cuarta generación: “integrador y de desarrollo secuencial”, al establecer nuevos enfoques en las estrategias de fabricación, tal como lo señalaron los empresarios de la fábrica de indumentaria, alimentos y helados artesanales en las que se produce retroalimentación interna, presencia de proveedores y clientes claves y formalización de alianzas estratégicas con otras empresas del mismo u otro sector de igual tamaño.

En el sector de servicios, los de hotelería y gastronomía están orientados a un modelo de tercera generación “acoplamiento o interactivo”, se produce retroalimentación y secuencia en las funciones que realizan, impulso tecnológico y demanda de los clientes, fuerte compromiso con el personal en los procesos innovativos. En el servicio de salud, comunicaciones, enseñanza y *software* y servicios integrales están más alineados hacia el modelo de quinta generación “redes de integración” se distinguen enfoque en la calidad, adaptación de los miembros a la estrategia empresarial, alto nivel de cambio y adaptación tecnológica, desarrollo de nuevos servicios que los posiciona ventajosamente.

5.2.3.3. *Modelo de Dinámica Estratégica Operacional de Levy*

Los resultados para el análisis del modelo de Levy (2020) surgen de las respuestas realizadas por los empresarios conforme las distintas acciones enumeradas en los puntos 5.1.2.1. que describen las múltiples actividades y esfuerzos que realizaron los empresarios PyMEs de la localidad en el período 2015-2019 en todos los sectores para innovar, mantenerse y mejorar competitivamente. Los empresarios PyMEs de la ciudad tal como se describió en el punto 5.1.2.2., lograron diferenciarse ampliamente de sus competidores y distinguirse en el mercado -local, nacional e internacional- a través de la gestión de la innovación. Las habilidades construidas colectivamente por estas empresas los sitúa en una posición ventajosa en la comunidad en relación con otras. Las diferentes acciones y esfuerzos ejecutados en el período de estudio dan una prueba de las *core competence* de estas firmas y de sus integrantes. La combinación que hacen de los distintos recursos tangibles e intangibles muestra las destrezas y el *Know-How* que a lo largo de los años de trabajo adquirieron, y que ha derivado en otorgar un valor económico y social a la comunidad de Río Gallegos.

En el modelo propuesto por Levy (2020) se identifica en las empresas locales el funcionamiento del sistema socio- técnico complejo. Se detectan estrategias implícitas en el sector agropecuario, industria y comercio y servicios. Las únicas empresas que se presentan como menos vanguardistas son las del sector hotelero las que se encuentran en un proceso de cambio generacional - fundador y primera generación- y con el peso que significa cambiar una cultura heredada por los descendientes que se hacen cargo de una empresa tradicional fundada hace más de cuarenta y cinco (45) años, sin embargo y a pesar de que se encuentran en este proceso de transición adaptan y flexibilizan bajo la nueva dirección nuevas formas de comercialización incluyendo las nuevas tecnologías hacia sus clientes.

El análisis de la cognición social e inteligencia colectiva surge en todas las PyMEs innovadoras locales. La información, relación e interacción de sus miembros se verifica en la participación, la colaboración de todo el personal en las distintas áreas de las empresas de acuerdo con sus características y los aportes consignados en el punto 5.1.1.3.

Un atributo de los logros obtenidos responde a las variadas experiencias en la que sus integrantes son la fuente principal de ideas donde participan del desarrollo de nuevos proyectos, nuevos conocimientos y aprendizajes conjuntos, novedosas nuevas estrategias y asunción de riesgos. Una estrategia aplicada por quienes dirigen para favorecer la relación con sus colaboradores se apoya en el *empowerment* con el cual resuelven problemas, se adaptan a los

cambios de procesos, métodos, sistemas y toman decisiones con confianza y compromiso consiguiendo en consecuencia un impacto positivo en los resultados de estas empresas.

El sector agropecuario, se presenta como uno de los más dinámicos en las iniciativas estratégicas de innovación por el empuje de los mercados internacionales, seguidamente, los sectores de servicios y, finalmente, los sectores de la industria.

Cada empresa que integra los sectores económicos enunciados a su estilo han definido un proceso estratégico para gestionar la innovación, algunas con mayor profesionalismo, recursos, herramientas y formalidades otras no tanto, pero, aun así, crearon una cultura innovadora que las posiciona ventajosamente en la ciudad y fuera de sus fronteras.

✓ **El análisis del PENTA**

La discusión del análisis del PENTA, modelo propuesto para la empresa, es examinado en esta ocasión teniendo en cuenta al conjunto de las empresas indagadas en todos sus engranajes claves y por sector económico con los datos más distinguidos y que proyecta un “PENTA Revelado” en virtud de la interpretación que expresan los informantes calificados desde su percepción.

En el pilar de la Estrategia, los diferentes objetivos y metas se detectan en punto 5.1.2. según la característica de cada empresa entrevistada y se manifiestan además en las múltiples actividades para innovar y crear valor. En el punto 5.1.2.1., tipos de innovación y 5.1.2.2 inc 4), recursos que se asignan a la innovación se comprueban las distintas aplicaciones e inversiones efectuadas en productos, procesos, comercialización y organización para diferenciarse de sus competidores, conquistar los mercados nacionales e internacionales en el sector agropecuario, ganar cuota en los mercados locales y provinciales en la industria y comercio y, mercado local, provincial y regional para el sector servicios y de este modo aprovechar las ventanas de oportunidades que se presentan para obtener ventajas competitivas.

En el engranaje de la cultura, se identifica en las empresas indagadas en el punto 5.1.1. la presencia de una cultura fuerte, valores esenciales apoyados en la libertad y confianza, en un clima organizacional que propicia la participación de sus integrantes, visión comprendida, compartida y comprometida que habilita, como ya se ha indicado a principios de autonomía y creatividad.

En los recursos, la descripción de los tangibles se detalló en los puntos 5.1.2.1. y en el 5.1.2.2. los recursos intangibles entre los cuales el más trascendente es el personal que participa activamente de los procesos innovadores. Cada firma innovadora entrevistada de la ciudad desde las más nuevas a la más antigua ganó en la comunidad un prestigio por los productos, los servicios que ofrece, la seriedad, el esfuerzo, el respeto, el trabajo duro como señalaron y

la profesionalización de quienes la dirigen. Esta combinación es un aliado para el proceso de innovación que presentan estas PyMEs.

Los procesos fueron indicados en el punto 5.1.2.2. y exponen distintas técnicas organizacionales para el desarrollo del proceso innovador, los empresarios transmiten sus habilidades a través de los procesos de comunicación e información articuladas horizontal y verticalmente.

En el engranaje de los mercados, las empresas PyMEs innovadoras de la ciudad poseen un nombre, una marca y un prestigio que se destaca y consolida en el mercado de Río Gallegos y otros mercados, ostentando en el sector al que pertenecen un posicionamiento que las distingue entre sus clientes y competidores y, que como se indicó en el engranaje de los recursos poseen diversas cualidades intangibles que les otorga ventaja competitiva en mercados internos y externos.

Si bien el análisis es mucho más amplio a efectos del recorte se detallan los aspectos internos sin avanzar sobre el análisis del ambiente externo.

Estas empresas innovadoras de la localidad presentan en el eje horizontal la relación entre recursos- estrategia.- mercado donde el núcleo estratégico liga dos palancas, por un lado, las capacidades distintivas que se describieron en distintos puntos indagados entre las cuales se reconocen las habilidades en la dirección, destreza en la gestión, la capacidad del trabajo en equipo, la participación, el ambiente cultural, los fuertes valores arraigados, la apertura mental y aptitud para destruir esquemas mentales, la adaptación y flexibilidad a los cambios, la propensión a nuevos conocimientos y aprendizajes y, por el otro, las ventajas competitivas; en el sector agropecuario registran incomparables oportunidades mediante el posicionamiento de la “carne ovina patagónica” sobre todo en los nuevos mercados de los países europeos y asiáticos. El sector de servicios presenta un mercado atractivo y variado en la región patagónica máxime en servicios de comunicación, salud e integrales y en particular con los sectores rurales con energía renovable y nuevos servicios. En el sector industria y comercio surgen nuevos mercados mediante las incursiones del *e-commerce*, zona franca industrial.

En el eje vertical la relación estrategia- cultura- procesos en las empresas de frigoríficos, servicios de salud, comunicaciones e integrales se verifica la dirección por objetivos y en todos los sectores hay presencia de capacidades volitivas que se nutren con la cultura propia de cada firma donde se despliegan distintas habilidades para comprender los cambios y ajustarse a los procesos en función de la estrategia de los empresarios para ganar nuevos mercados, posicionarse y obtener ventajas competitivas.

En la relación recursos-cultura- mercado estas PyMEs de la ciudad no cuentan con un departamento I+D como ya se ha reiterado, sin embargo, son permeables, monitorean, vigilan y acuden a la innovación abierta y a todo tipo de progreso tecnológico innovador que surge desde el sector económico al que pertenecen y las detectan en la estrecha vinculación con otras instituciones detalladas en el punto 5.1.2.2. inc. 5), con otras empresas mediante diferentes alianzas estratégicas y con las universidades radicadas en la localidad en el caso de las empresas de servicios. Por consiguiente, se apoyan en la inteligencia de los mercados ante el lanzamiento de un nuevo producto o servicios o mejora significativa de éstos mediante la investigación de demanda a través del contrato de profesionales y consultoras especializadas para la continuidad innovadora de sus empresas según se describe en el punto 5.1.2.2. inc. 2).

En la relación recursos- procesos- mercados las distintas capacidades que se identifican en las empresas locales para optimizar las experiencias con los proveedores, señalan en el sector agropecuario que se adaptaron macro procesos físicos y humanos para conseguir el engranaje óptimo en toda la cadena de provisión. En todos los sectores - agropecuario, industria y comercio, servicios- se reconocen ajustes en la calidad de proveedores con la entrega de materia prima, mano de obra especializada, logística de entrega, adecuación y adaptación tecnológica y de *software* para cumplir estándar y requerimientos. Desde la demanda se detectan innumerables aportes y adecuaciones físicas y digitales para ofrecer nuevas experiencias a los clientes las cuales se detallan en los puntos relacionados a recursos, inversión y tipologías de innovación por la que transitan las empresas de Río Gallegos detallados 5.1.2.1. y 5.1.2.2.

Esta dinámica del PENTA se adecua totalmente a las empresas analizadas cuyos engranajes y ligas demuestran la competitividad de todas ellas. Cada empresa indagada para esta tesis puede ser profundizada en su estudio de acuerdo a la dinámica que presenta como asimismo el sector económico al que responden.

5.2.3.4.El Modelo de Tom Peters

El círculo de la innovación propuesto por Tom Peters (1998) propone diferentes escalones, en las PyMEs estudiadas, éstos se reflejan mediante la innovación que las distingue y las ventajas competitivas que poseen. Cada escalón identificado modela la estrategia de las empresas.

En el primer escalón de la distancia, los mercados nacionales e internacionales no son obstáculo para las empresas del sector agropecuario y en el mismo sentido para la de industria

y comercio, que operan con procesos de fabricación fuera del mercado de Río Gallegos y las de servicios cuyos empresarios actúan en otras localidades de la provincia y la región.

El segundo escalón relacionado con la descentralización, la creación de cosas nuevas y la desintegración se explica en el análisis realizado en el punto 5.1.2.1. sobre la tipología de innovación, recursos e inversión asignada por estas empresas que muestran la capacidad de crear sinergia para adaptarse rápidamente a los cambios de contexto, generar una diversidad de nuevos y mejorados productos y servicios, como a adaptarse a procesos, metodologías de comercialización y organización.

El tercer escalón involucra aprender a olvidar, acción que se comprueba en la cultura adoptada por las empresas entrevistadas que surgen de las nuevas ideas y creatividad como actividad clave en la que emergen nuevos proyectos sin temor a riesgos y errores.

El cuarto escalón, cada puesto una empresa, se evidencia en la autonomía que conceden los dueños, directores, encargados al personal, en un marco de respeto, confianza y trabajo conjunto, cualidades que fueron abordadas a lo largo del análisis de los resultados.

El quinto escalón se expresa en aprender nuevas formas de hacer las cosas evidenciadas en las empresas agropecuarias que debieron introducir nuevas prácticas de faena y nuevas formas de comercialización y organización no tradicionales de las que no estuvieron exentas las empresas de industria y comercio como servicios.

El sexto eslabón referido a crear valor, cada empresa indagada constata que logró crear valor social y económico en la localidad. El séptimo eslabón, relacionado con los intermediarios, en el punto 5.1.2.2. inc. 2) se detalló el asesoramiento externo para tareas específicas en el proceso innovador que otorgan calidad a las tareas y actividades ejecutadas por los empresarios.

El octavo eslabón, referido a la importancia de los sistemas se centra en la adaptación y ajuste que se produce mediante las tecnologías de información y comunicación en todos los sectores, los que se detallaron en tipologías de innovación y participación del personal lo que ha derivado en la calidad de las competencias conversacionales.

El noveno escalón que considera la avidez frente a la explosión de nuevos competidores, nuevos productos de calidad estas empresas encontraron la habilidad para romper con la hegemonía que las posicionó como únicas ante sus clientes, excediendo sus expectativas, lo que hace que éstos los sigan eligiendo.

El décimo escalón está relacionado con la marca. Los empresarios de la localidad imponen su nombre en la ciudad de Río Gallegos, en la provincia y fuera de ella, han creado personalidad e imagen que las fortalece y diferencia de otras empresas y de sus clientes.

El décimo primer escalón está relacionado con los talentos, constituye una fortaleza de las empresas innovadoras de la ciudad que están dispuestas a incorporar personas con nuevas habilidades y creatividad en sus empresas.

El escalón décimo segundo, referido al rol de la mujer en todos los sectores. En las empresas de servicios se muestra la presencia de la mujer empresaria, gerentes, que se encuentran desarrollando un proceso de reconversión de sus empresas a excepción del agropecuario en el que no se destaca el trabajo y el talento de la mujer.

El décimo tercer escalón, el diseño, las empresas indagadas poseen un diferencial respecto a ello tanto en el sector agropecuario, industria y comercio como servicios, lo que las distingue de otras empresas.

El décimo cuarto escalón basado en los servicios, los cuales se observan en cada empresa indagada de la ciudad mediante los distintos grados de innovación aplicados. Entre ellos los relacionados con la excelencia a con los clientes. En el sector agropecuario se percibe en la atención de los mercados internacionales, en los sectores de la industria y comercio y servicios se detectan a través de las nuevas experiencias y emociones a los clientes con la aplicación de distintos recursos que fueron descritos en el punto 5.1.2.1.

Por último, el décimo quinto escalón que alude al trabajo del líder, claramente el lugar que ocupan estas empresas de la ciudad responde a empresarios, directivos, representantes de empresas, involucrados con pasión y compromiso a la innovación que junto a su personal van construyendo un proceso de cambio y transformación empresaria.

5.2.4. Validez Externa - Consecuencias Teóricas del Trabajo Junto con sus Posibles Aplicaciones Prácticas.

Esta investigación buscó conocer las características distintivas de la cultura de la gestión de la innovación tecnológica en las PyMEs de la ciudad de Río Gallegos en el período 2015-2019, con el propósito de proporcionar bases sustanciales para reconocer las capacidades y habilidades que tienen los empresarios innovadores en la localidad las cuales pueden ser aplicadas por otros PyMEs locales que inspirados en la transferencia de las prácticas de estos agentes pueden consolidar un modelo innovador de desarrollo, crecimiento y competitividad empresarial y crear valor social y económico para la localidad.

El estudio empírico realizado aporta un conocimiento nuevo de un sector económico de la ciudad escasamente explorado que identifica la cultura y la gestión de la innovación tecnológica de los empresarios PyMEs de Río Gallegos.

Este hallazgo abre un camino para incorporar en la agenda pública del Ministerio de Producción, Comercio e Industria de la Provincia de Santa Cruz e instituciones del medio relacionadas con la producción y el trabajo políticas públicas afines a la gestión de innovación tecnológica de las PyMEs adecuadas y ajustadas a la realidad local y regional. Impulsar y articular las políticas públicas favorecería a la interacción espontánea de procesos *bottom-up* (abajo-arriba) y *top-down* (arriba-abajo) para crear futuros *clusters* o polos tecnológicos inexistentes en la localidad que podrían interrelacionar empresas, Estado y Universidad.

Este triángulo beneficiaría el desarrollo económico y sectorial en la ciudad, proyectos compartidos, el mejoramiento competitivo de nuevas empresas, fomento de las actuales, alianzas estratégicas, acceso a nuevos mercados, creación de nuevos negocios, aprovechamiento de los recursos, de la experiencia, del conocimiento y del aprendizaje acumulado por los empresarios PyMEs innovadores y otras instituciones locales, incremento de la innovación y desarrollo tecnológico y estímulo para la creación de economías locales que además del valor social y económico otorgue valor sostenible y sustentable.

Esta investigación fortalece las líneas de investigación dentro de la Universidad Nacional de la Patagonia Austral (UNPA), consolida el equipo de investigación Alta Gestión en Patagonia Austral que se orienta al estudio de las PyMEs, brinda un conocimiento nuevo a estudiantes y docentes de las carreras de Licenciatura en Administración y Técnicos en gestión de las organizaciones y abre nuevas líneas de estudio sobre cultura, valores, hábitos, costumbres en la gestión de las innovación tecnológica, modelos estratégicos empleados por las PyMEs con capacidad innovadora, capacidades requeridas para la I+D y formación innovadora por las PyMEs de la ciudad, gestión del talento humano en las PyMEs con gestión de la innovación tecnológica, entre otras que se podrán iniciar.

Por otro lado, desde el punto de vista académico esta investigación es atractiva para transferir en próximas investigaciones a la localidad de El Calafate, centro turístico de la Provincia y de pujante desarrollo en el territorio local.

Por último, esta tesis consolida una base de conocimiento científico que potencia la articulación con el sector productivo mediante la vinculación tecnológica.

5.2.5. Contrastación de Hipótesis

La Hipótesis de esta investigación consistió en señalar que: “Las PyMEs que poseen una cultura de gestión en innovación tecnológica desarrollan una dinámica estratégica empresarial que facilita su crecimiento, competitividad y sostenibilidad incluso en contextos complejos a través de la gestión del cambio.” La misma pudo constatarse a través de los

resultados obtenidos desde las percepciones de los propios empresarios con los instrumentos utilizados mediante el proceso de esta investigación.

Los empresarios PyMEs de Río Gallegos innovadores adoptan una cultura que influye en el comportamiento de sus miembros los que se esfuerzan por el desarrollo del trabajo en equipo, colaborativo, y el rendimiento de sus integrantes para lograr una visión común que maximiza los rendimientos en el trabajo lo que crea una cultura de unidad, flexible al cambio que se refleja en los hallazgos alcanzados.

Actúan con sinergia que facilita distintas acciones, actividades y esfuerzos para realizar innovaciones conectadas a la estrategia de los empresarios en la que participan a través de que a través de los procesos y la gestión de innovación tecnológica que los posiciona competitivamente en el mercado interno y externo aun en contextos complejos como los que se abarca en este período de estudio 2015-2019.

Esta investigación abre nuevas hipótesis a desarrollar en el estudio de las PyMEs de la ciudad tales como:

- ✓ Las empresas con cultura y gestión innovadora utilizan e invierten más herramientas de gestión en innovaciones tecnológicas que las empresas que se basan en innovaciones no tecnológicas. El mayor uso de técnicas y herramientas de gestión les otorga mayor capacidad innovadora y resultados.

- ✓ La gestión de innovación tecnológica se modela con capacidades requeridas en los talentos humanos, valores, hábitos, costumbres y comportamientos equivalentes entre empresas innovadoras los cuales emplean modelos estratégicos similares en la capacidad innovadora.

Conclusiones

Esta investigación cualitativa expone las características de la cultura y gestión de la innovación tecnológica de los empresarios PyMEs de la ciudad de Río Gallegos que presentan rasgos específicos en los sectores de actividad económica agropecuaria, industria y comercio y, servicios con los que se vinculan. Éstos quienes hacen uso de diversas herramientas de gestión para ejecutar diferentes procesos, métodos y modelos adoptados por ellos, - con la heterogeneidad que presenta cada empresa - realizan múltiples innovaciones en producto y servicios, procesos, métodos de comercialización y organización.

Su práctica cotidiana se compatibiliza con el marco teórico seleccionado e investigaciones realizadas sobre el tema de estudio cultura y gestión de la innovación tecnológica en las PyMEs las cuales en esta conjunción si bien son escasas y realizadas por lo general desde una perspectiva teórica, con las investigaciones existentes en los diferentes países se observa que guardan relación con los resultados obtenidos sobre todo en cuanto a las tipologías culturales y de innovación adoptada, a la ausencia de I+D en este tamaño de empresas, al acceso al financiamiento y a la aplicación del gasto e inversión.

Con este estudio se logró identificar los rasgos culturales que poseen los empresarios PyMEs de la ciudad que estimulan una cultura innovadora. En la misma se identifican cómo sienten, piensan y actúan junto al grupo de personas con las que comparten el trabajo, las actividades y experiencias significativas lo que permite reconocer la visión compartida que promueven. Sus actitudes, hábitos, valores y comportamientos se reflejan en las habilidades, experiencias y propuestas de los productos y servicios que brindan y en el posicionamiento que éstos ocupan entre sus clientes.

Las destrezas que ejecutan desde la dirección estratégica, la gestión de productos y servicios nuevos o significativamente mejorados, la gestión de procesos, la gestión comercial, la gestión de personal, la gestión financiera, la gestión organizacional, y definitivamente en la gestión de innovación tecnológica demuestran un camino recorrido que se fortaleció con la experiencia a lo largo de los años y se continúa vigorizado a medida que introducen nuevas ideas, nuevos proyectos dejando atrás viejos métodos, modelos para crear nuevos.

Esta forma empresarial en una región con desigual relación centro- periferia que se identifica por la inhospitalidad del clima, las distancias, escasa población, dependencia del mercado laboral a lo público, escaso financiamiento, desinversión para las pequeñas empresas, alta dependencia de las PyMEs para salvarse o crecer con el Estado entre otras características no detuvo a los empresarios innovadores de la ciudad.

Por consiguiente, tampoco lo hicieron las condiciones del ambiente externo, hostiles en el campo económico, político y social provincial y nacional en el periodo de estudio 2015-2019 que dejara innumerable mortandad de PyMEs y puestos de trabajo. Ello no impidió, ni paralizó que los empresarios innovadores frenaran sus actividades y su espíritu innovador.

El *Know how* acumulado en el proceso y la gestión de la innovación otorga a estos empresarios una amplitud de ventajas competitivas los que dotados de una estrategia les permite posicionarse en el mercado local, nacional e internacional.

El objetivo principal de esta investigación tuvo como eje indagar las características distintivas de los empresarios PyMEs de la ciudad de Río Gallegos entre los años 2015-2019 con cultura en la gestión de innovación tecnológica, a tal fin se identificaron las empresas innovadoras con estas características que ejecutan actividades primarias, secundarias y terciarias en la localidad como frigoríficos, fabricas de helados, indumentarias y alimentos; servicios de hotelería, restaurant, clínicas médicas, laboratorios de análisis, consultorios, internet, comunicación integral, medios de información y comunicación periodística, servicios integrales, tecnológicos, *software* y enseñanza.

Con la fundamentación de los resultados obtenidos en el punto 5.1.2 se determina que las PyMEs innovadoras de la ciudad modelan una cultura que habilita la innovación tecnológica en la que sus empresarios promueven un comportamiento organizacional, apoyados en una cultura fuerte que predispone un ambiente y clima laboral que involucra a todos sus integrantes con el proceso innovador y la gestión de la innovación.

Esta cultura orientada a la atención de las personas y procesos crea valor sostenible en estas empresas. A tal fin las cualidades y atributos que presentan permite identificar una comunicación rápida, eficiente y productiva, espacios en los que propician las iniciativas donde el error no se reprime, la participación favorece a las decisiones y a las estrategias que éstas adoptan.

Los valores compartidos, las buenas relaciones, la orientación al trabajo en equipo, la autonomía individual y colectiva, la eficacia en el cumplimiento, el ajuste mutuo, la coordinación de tareas, la supervisión que apoya al personal se enfoca a la obtención de resultados con los clientes internos y externos.

Estas empresas propician una cultura de cambio con empresarios que se caracterizan por ser ávidos cazadores que aprovechan las oportunidades para la innovación y que se refuerza con actitudes de adaptación y veloflexibilidad en un contexto VICAF.

Seguidamente, se buscó distinguir los procesos que realizan los empresarios en innovación tecnológica para reconocer las herramientas de gestión implementadas en PyMEs en el período de estudio cuyos resultados se detallaron en el punto 5.1.4.

En este sentido, se puede afirmar que las empresas PyMEs de la ciudad de Río Gallegos promueven iniciativas de innovación para lo cual invierten en M+E, herramientas e infraestructura, introducen insumos para nuevos productos, adquieren tecnología, contratan profesionales y técnicos para mejorar en los procesos, los productos y los servicios. En comercialización incorporan equipamiento específico para el etiquetado, el *packaging*, diseño de páginas *web*, redes, aplicaciones, servicio de *delivery*, tienda *on line*, alianzas estratégicas entre PyMEs, ampliación de líneas de nuevos servicios y productos, creación de nuevas unidades de negocio en la localidad, la provincia y la región. En organización utilizaron diversas herramientas estratégicas para la gestión administrativa, contable, financiera, comercial, tecnológicas e informáticas y contrataron asesores externos.

Así se reconocen numerosos esfuerzos e inversión en las innovaciones relacionadas máxime a productos y procesos sobre todo en las empresas del sector agropecuario que se ajustan a las exigencias de sus clientes en los mercados internos y externos enfocados en productos diferenciados, estas innovaciones además se detectan en las empresas de servicios e industria y comercio. Además, de las numerosas innovaciones de comercialización y, por último, de organización.

Las innovaciones que ejecutan son de carácter incremental, añaden mejoras y dan valor a los productos y servicios que comercializan. Afectan recursos y hacen esfuerzos en innovaciones semi- radicales orientadas al modelo de negocio y aplicación de tecnología. Promueven ideas y proyectos que surgen desde el interior de la empresa asumiendo la cuota de riesgo e incertidumbre que implica llevarlas a cabo y aunque no cuentan con áreas de I+D se nutren de información y conocimiento existente fuera de las fronteras de sus empresas por lo que está presente una emergente innovación abierta en los vínculos, cooperación, alianzas estratégicas con otras empresas y relaciones que crean con cámaras, asociaciones y federaciones para lograr como estrategia de innovación introducir conocimiento y aprendizaje interno y externo. Cada empresa acorde a su tamaño ajusta sus procesos, métodos, sistemas, recursos y tecnología para otorgar mayor calidad en productos y servicios a los clientes.

Finalmente, se puede señalar que esta investigación buscó describir la percepción de los empresarios PyMEs sobre las estrategias innovadoras para mejorar la competitividad en el mercado en el que actúan para lo cual se verificó cómo hacen y ejecutan las mismas.

Se puede afirmar que la innovación contribuye a la supervivencia en el mercado de los empresarios para ello despliegan diferentes habilidades internas y externas a la empresa, descritas en los resultados 5.1.4. para desarrollar estrategias innovadoras y competitivas.

En este sentido, los empresarios alinean un sistema integral de las actividades de la empresa identificando la planificación participativa que involucra el compromiso y la comprensión colectiva de todos los niveles organizacionales, la fijación de objetivos por todos conocidos, el aprovechamiento de las oportunidades del mercado, la evaluación de ellas por la dirección y consulta con los sectores intermedios y operativos, el intercambio efectivo.

La visión estratégica de la innovación que realizan estos empresarios los predispone a recurrir a habilidades para vigilar tecnológicamente lo que hace la competencia, visualizar y analizar la evolución del sector económico al que pertenecen, observar el avance de la innovación tecnológica en otros lugares del país y el mundo de las empresas con idéntica característica, la valoración y adaptación de esos progresos a sus PyMEs.

Asimismo, toman en cuenta las sugerencias de los clientes, de los proveedores e instituciones con las que se relacionan, las alianzas estratégicas, el intercambio frecuente de información y aceptación de asesoramiento profesional interno y externo.

La capacitación y entrenamiento continuo en la empresa de todos sus integrantes surgen como algunas de las diferentes estrategias que se transforman en acciones y contribuye a la supervivencia y competitividad en el mercado de estos empresarios que se esfuerzan para diferenciarse, distinguirse y posicionarse competitivamente en los mercados locales, nacionales e internacionales.

Cabe señalarse que para lograr esta conclusión se tomó cada objetivo propuesto indicado anteriormente que dio respuesta a las preguntas formuladas ¿De qué manera la cultura de innovación tecnológica hace más competitivas a las PyMEs de Río Gallegos? ¿Cuál es la clase de innovación tecnológica que les permite tener un alto grado de visión y crecimiento empresarial? ¿Cómo hacen y ejecutan la misma los empresarios? ¿Qué herramientas de gestión de innovación tienen en cuenta los empresarios de las PyMEs?, para lo cual se partió de una revisión y análisis de diversos documentos teóricos, investigaciones relacionadas con el tema de estudio que ofrecen una visión y conceptualización actualizada sobre aquellos términos relacionados con “cultura y gestión de la innovación tecnológica”.

El análisis del material contenido en los objetivos propuestos permitió asociar los diferentes conceptos para la comprensión integral de la dinámica empresarial de los PyMEs de la ciudad de Río Gallegos desde la cultura e innovación en sus diversas representaciones.

El abordaje cualitativo de la investigación como metodología además de la revisión bibliográfica consistió en acceder a las entrevistas semiestructuradas, técnica que nutrió el trabajo empírico. El análisis de las fuentes primarias y secundarias permitió reconocer en los empresarios innovadores de la localidad los alcances que tiene la cultura organizacional en la innovación y ésta en los procesos y la gestión de innovación tecnológica pudiendo distinguir además como ella se relaciona con otros fenómenos en la empresa actual.

La revisión teórica llevó a hacer un recorrido por los diversos fenómenos organizacionales relacionados con el tipo de cultura en las organizaciones, tipos de innovaciones, modelos vigentes, procesos y gestión de la innovación, estrategias competitivas, dinámica estratégica, círculo innovador entre otros conceptos claves que permitieron asociarse a la generación de la cultura de innovación.

En este sentido, el trabajo de los dueños, directivos, gerentes de las PyMEs constituyen un recurso clave para las actividades y prácticas que requiere la innovación en las empresas.

Generar procesos y gestión de innovación tecnológica requiere de transformaciones profundas en la mentalidad del empresario, predisposición a los cambios de la empresa, de ellos mismos y de sus colaboradores.

Esta investigación confirma la influencia que tiene la cultura en la innovación y ésta como proceso transformador de cambio para hacer cosas nuevas, proyectar y avanzar ante los desafíos que presenta el mercado, así como también aplicar herramientas de gestión que fortalezcan a la innovación en las PyMES sobre todo en una región tan alejada como es Río Gallegos. Esto además implica revisar procesos, ideas, crear propuestas, proyectos y prácticas que fomentan la innovación.

Con esta investigación se aporta un nuevo conocimiento relacionado a la cultura de la gestión de la innovación tecnológica que desarrollan los empresarios PyMEs de la ciudad y contribuye en el campo de la Administración con el estudio de las PyMEs escasamente exploradas en la localidad y la región. Se crea una base de conocimiento científico y tecnológico que aporta la caracterización de la dinámica empresarial de un conjunto de empresas innovadoras de la ciudad de Río Gallegos identificadas por sector de actividad económica, a instituciones públicas y privadas relacionadas al sector.

La dinámica que poseen estas empresas PyMEs y los innumerables esfuerzos propios que realizan sus empresarios con mentalidad abierta, receptiva a distintas opiniones y puntos de vista, dispuestos a otros desafíos, habilita un camino para iniciar nuevas relaciones y estrechar vínculos de innovación abierta con las instituciones relacionadas con la ciencia y tecnología como son las Universidad Nacional de la Patagonia Austral (UNPA) y la

Universidad Tecnológica Nacional (UTN), en tanto se pudo reconocer la escasa relación que tienen estos empresarios con tales instituciones.

En este sentido, las relaciones de la ciencia y el beneficio para los PyMEs desde el conocimiento favorecen al desarrollo empresario sobre todo para quienes están dispuestos a incorporar innovación y tecnología y con ello nuevos conocimientos y aprendizajes. Por otro lado, se abren la posibilidad de otras líneas de investigación a las propuestas en el punto 5.2.4. Ciertamente, habilita investigaciones para medir y evaluar las actividades de innovación tecnológica que realizan los empresarios PyMEs en la ciudad, analizar las líneas de financiamiento existentes y su influencia para los empresarios PyMEs innovadores de la ciudad, ajustes al territorio y accesibilidad de los mismos como asimismo continuar investigando sobre la cultura, innovación tecnológica y creatividad de los PyMEs en el período 2020-2022 que con la presencia de la pandemia por covid -19 debieron acelerarse decisiones en este aspecto a nivel global y empresarial.

Finalmente, este tema de investigación es propicio para crear políticas públicas, tal como como se detalló en el punto 5.2.4. destinadas a desarrollar *clusters* tecnológicos de empresas e instituciones interconectadas geográficamente con Río Gallegos de iguales o distintos sectores productivos que agrupen intereses comunes y permita identificar nuevos proyectos cuya contribución mejoren la competitividad de las empresas participantes.

Referencias

- Abdul-Halim , H., Ahmad , N., & Thurasamy, R. (2018). *Semanticscholar*. Obtenido de Innovation Culture in SMEs: The Importance of Organizational Culture, Organizational Learning and Market Orientation: <https://www-semanticscholar-org.translate.googleusercontent.com/translate/g/translate?hl=es&sl=en&tl=es&pt=ajax,sc,elem>
- Acosta, B., Acosta, M., & Espinoza, B. (October–December de 2016). *Understanding innovation based on company optics: interpretation mistakes on the types of innovation developed* (Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo). [sciencedirect.com: https://doi.org/10.1016/j.rai.2016.03.006](https://doi.org/10.1016/j.rai.2016.03.006)
- Alvarado Ramirez, C., & Pumisacho , A. V. (2015). Impacto De La Cultura Organizacional Sobre La Innovación De Las Pymes: Un Estudio Empírico En El Distrito Metropolitano De Quito. *Sotavento MBA*(25), 26-33.
- Alvarez, H. F. (2004). *Administración. Un enfoque interdisciplinario y competitivo*. Eudecor.
- Aranda Guitierrez, H., De La Fuente Martinez, M., & Becerra Reza, M. N. (2010). Propuesta metodológica para evaluar la gestión de la innovación tecnológica (GIT) en pequeñas y medianas empresas (PYMES). *Revista Mexicana de Agronegocios*, 26, 226-238.
- Aranda Gutiérrez, H., Solleiro Rebolledo, J. L., Castañón Ibarra, R., & Henneberry, D. (2008). Gestión de la innovación tecnológica en PyMEs agroindustriales. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 23, 681-694.
- Arboniés , Á. L. (2013). La Disciplina de la innovación. Rutinas creativas. Diaz Santos.
- Argyris, C. (Febrero de 1999). *Organizational learning a they off action perspective*. (J. Kutzman, Entrevistador) Addison Wesley.
- Armenteros Acosta , M., Guerrero Ramos, L., Noyola del Rio, F. G., & Molina Morejon , V. M. (2012). Cultura Organizacional y organización que aparece. Un Análisis desde la perspectiva de la innovación organizacional. *Revista internacional de administración y finanzas*, 5(1), 33-51.
- Armenteros Acosta, M. d., Medina Elizondo, M., Ballesteros Medina, L. L., & Molina Morrejón, V. (2012). Las prácticas de gestión de la innovación en las micro, pequeñas

- y medianas empresas: resultados de campo en Piedras Negras Coahuila, México. *Revista internacional de Administración & Finanzas*, 5(4), 29-50.
- Aroca Bavich, A. C., & Martínez LLaneza, D. (2020). PyMEs en Santa Cruz, características y aspectos relevantes de gerenciamiento, RRHH, innovación y TIC. *Tecnología y Ciencia* (37), 77-91.
- Astudillo Duran, S. (2018). *La innovación en las mipymes manufactureras: estudio comparativo entre el Ecuador y la Argentina*. repositorioidigital Universidad Nacional del Sur: <https://repositoriodigital.uns.edu.ar/handle/123456789/4129>
- Bankinter, F. (2010). *El arte de innovar y aprender. Cuando las ideas se convierten en riqueza*. Fundación de la innovación Bankinter.Accenture.
- Baraño, A. M. (2005). *Gestión De La Innovación Tecnológica: Estudio exploratorio de nueve Pymes españolas*. Madrimasd.org: <http://www.madrimasd.org/revista/revista30/tribuna/tribuna2.asp>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Baruj, G., Aggio, C., Bianco, C., Federico, J., & Pavlicevic, J. (2009). *La Gestión de la Innovación en las PyMEs. Una mirada al interior de las empresas*. CIC Digital. Repositorio Institucional Comisión de Investigaciones científicas.XIII Seminario Latino-Iberoamericano de Gestión Tecnológica Cartagena de Indias: <https://digital.cic.gba.gob.ar/handle/11746/6060>
- Bernavides, C. A. (1998). *Tecnología. innovación y empresa*. Pirámide.
- Berry, M. M., & Taggart, J. H. (1994). Managing technology and innovation: a review. *R & D Managment*, 24 (4), 341-353.
- Bertagnini, A. E. (2009). *Managment. Como entenderlo, aplicarlo y aprenderlo*. Pearson.
- Bessant, J., & Tidd, J. (Mayo de 2015). *Innovation and Entrepreneurship*.Inovation-portal.info: <https://www.researchgate.net/publication/285734411>
- Bierwirth Hoofs, A. (2013). *Repositorio Universidad Autónoma de Madrid*. Obtenido de El papel de la cultura y de la innovación en el diseño y desarrollo de los nuevos modelos de negocio: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=38845>
- Bonfanti , F. A. (Junio de 2015). Análisis del modelo de industrialización por sustitución de importaciones en America Latina y Argentina.Una mirada hacia la realidad industrial actual en Argentina. *Revista del Instituto de Ingeniería de la Universidad Nacional de Noreste. Facultad de Humanidades*, 12(24), 1-17.
- Bourdieu, P. (1998). *La Distinción. Criterios y bases sociales del gusto*. Taurus.

- Bower, J. L., & Christensen, C. M. (Enero- Febrero de 1995). *Disruptive Technologies: Catching the Wave*. (H. B. Review, Productor)
<https://hbr.org/1995/01/disruptive-technologies-catching-the-wave>
- Bravo, E. (2012). Globalización, innovación tecnológica y pobreza. Aproximación a las nuevas conceptualizaciones en Latinoamérica. *Espacio abierto*, 21(3), 543-556.
- Brom, F. (2014). *Innovación estratégica disruptiva*. Edicon.
- Brown, D. (1997). *Innovation management tools : Review of selected methodologies*. Office for Official Publications of the European Communities.
- Cabana, S., Narea, H., & Orrego, R. (2018). Factores determinantes de la conducta intraemprendedora en pequeñas y medianas empresas (PyMEs) de la Región de Coquimbo Chile. *Información tecnológica*, 29(4), 167-178.
- Cabrera Revuelta, J. D. (2016). *Modelo de fomento de la innovación en las pymes a través de la búsqueda de oportunidades en el análisis de las megatendencias sociales y tecnológicas y de la transferencia de tecnología del espacio para su consecución*. RIUCAM Repositorio Institucional Universidad Católica San Antonio de Murcia:
<http://repositorio.ucam.edu/handle/10952/2060?show=full>
- Calderón Hernández, G., & Naranjo Valencia, J. C. (2007). Perfil cultural de las empresas innovadoras. Un estudio de caso en empresas metalmeccánicas. *Cuadernos de Administración*, 20(34), 161-189.
- Calogero, F., & Guzzeta, M. (2007). Modelo teórico para la determinación del impacto tecnológico sobre la cultura organizacional de las pymes manufactureras de barquisimeto. *Gestión y Gerencia*, 1(1), 4-26.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework, Revised Edition*. The Jossey Bass Business & Management Series.
- Camio, M., Réboli, A., & Romero, M. (2010). *Relaciones entre Innovación, Cultura*. econ.unicen.edu.ar:
<http://alumnos.econ.unicen.edu.ar/investigacion/ECI/viencuentro/abstracts/010.pdf>
- Camio, M. I., & Izquierdo, S. (2015). *XX Reunión anual de PyMES Mercosur. Innovación, desarrollo y conducta innovativa de las PyMEs*. Red PyMEs.
- Camio, M., Réboli, A., Romero, M., & Álvarez, M. (2015). *XX Reunión anual de PyMES Mercosur. Innovación, desarrollo y conducta innovativa de las PyMEs*. Red PyMEs.

- Camio, M., Rébora, A., & Romero, M. (2008). Cultura organizacional y nivel de innovación: estudio comparado de casos en empresas de software. *Tecnica Administrativa*, 8(1), 1666-1680.
- Cañar Tinitana, J. N., & Hidalgo Avila, A. A. (2021). Modelos de gestión empresarial centrados en la innovación como ventaja competitiva. Una mirada a las PYMES de Manta. *Polo del Conocimiento*, 6 (3), 2165-2189.
- Capello, M. (2020). Autonomía fiscal de las provincias argentinas: ¿Cómo mejorar para lograr un mayor crecimiento económico? *Instituto de Estudios sobre la Realidad Argentina y Latinoamericana (IERAL)*, 13(33), 2-39.
- Castellanos, J. G. (2003). PyMEs innovadoras. Cambio de Estrategias e Instrumentos. *Escuela de Administración de Negocios*, 47, 10-33.
- Castellanos, O. F., Gálvez, B. J., Montoya, L. A., & Lagos, Y. (2006). Medición del potencial de investigación y desarrollo de las pymes a partir de su capacidad de gestión. *Revista Escuela de Administración de Negocios*(57), 59-171.
- Castillo Palacio, M. (2015). *Universidad de las Palmas de gran Canarias*.
<https://accedacris.ulpgc.es/handle/10553/21617>
- CEIM (Confederación Empresarial de Madrid). (2001). *La Innovación: un factor clave para la competitividad de las empresas*. Dirección General de Investigación. Consejería de Educación de la Comunidad de Madrid.
- CEPA, C. (Julio de 2021). *Análisis de la dinámica laboral y empresarial (2015-2020): evolución de los principales indicadores durante la gestión de Cambiemos y los meses de impacto de la pandemia del COVID 19*. CEPA:
<https://centrocepa.com.ar/informes/265-analisis-de-la-dinamica-laboral-y-empresarial-2015-2020-evolucion-de-los-principales-indicadores-durante-la-gestion-de-cambiemos-y-los-meses-de-impacto-de-la-pandemia-del-covid-19.html>
- CEPAL, C. (1988). *El proceso de desarrollo de la pequeña y mediana empresa y su papel en el sistema*. Naciones Unidas.
- CEPAL, C. (2009). *Manual de la micro, pequeña y mediana empresa. Una contribución a la mejora de los sistemas de información y el desarrollo de las políticas públicas*. CEPAL. CENPROMYPE. Cooperación Técnica Alemana (GTZ).
- CEPAL, C. E. (2015). *Perspectivas económicas birregionales. Espacios de diálogo y cooperación productiva: el rol de las pymes*. CEPAL-FUNDACIÓN EU-LAC.
- Cevallos Bedón, E. (2017). *Repositorio Universidad Tecnica de Ambato. Ecuador*. La cultura organizacional y el impacto en la innovación de las PYMES del sector textil de la

- provincia de Tungurahua: Caso Corporación Impactex Cía.Ltda. de la ciudad de Ambato: <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/25286/1/340%20o.e..pdf>
- Cham Kim, W., & Maubogne, R. (2015). *La estrategia del oceano azul. Crear nuevos espacios de mercado donde la competencia sea irrelevante*. Profit.
- Chavez Hernandez, N. (2017). XIV Coloquio Internacional de Cuerpos Académicos y Grupos de Investigación en Análisis Organizacional. *Cultura de la innovación en la pequeña empresa* (pág. 32). Remineo.
- Chesbrough, H. W. (2003). *Open innovation. The New imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business School Press.
- Chesbrough, H. W. (2014). Innovación abierta. Innovar con éxito en el siglo XXI. En BBVA, *Reinventar la empresa en la era digital*. (págs. 395-410). BBVA.
- Chiavinato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la Administración* (7° ed.). Mc Graw Hill.
- Chiavinato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito de las organizaciones* (2° ed.). Mc Graw Hill.
- Chiesa, V., Coughlan, P., & Voss, C. (March de 1996). Development of a Technical Innovation Audit. *Journal of Product Innovation Management*, 13(2), 105-136.
- Christensen, C. M. (Febrero de 1995). Disruptive technologies: Catching the wave. *Harvard Business Review Home*, 73(1), 45-53.
- Christensen, C. M. (1999). *El dielma de los innovadores. Cuando las nuevas tecnologías pueden hacer fracasar grandes empresas*. Granica.
- Christensen, C. M., Raynor, M. E., & McDonald, R. (Diciembre de 2005). *¿What is disruptive innovation?* Obtenido de Harbvard busines review: <https://hbr.org/2015/12/what-is-disruptive-innovation>
- Chuán, F. (2018). *Autenticidad*. Profit.
- CIDEM, C. (2002). *Guía de gestión de las innovación. Diagnóstico*. ACV edicions.
- Cifuentes Sánchez, L. M. (2017). *Repositorio de la Universidad Pontificia Bolivariana*. <https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/3282/CARACTERIZACION%20DE%20LOS%20RASGOS%20DE%20CULTURA%20DE%20EPM%20Y%20DE%20LOS%20FACTORES%20DE.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Cifuentes Sánchez, L. M., & Londoño L., M. E. (2017). Rasgos identificativos que promueven la cultura de la innovación. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 36(1), 35-47.
- Cleri, C. (2007). *El libro de las PyMEs*. Granica.

- Cohen, N., & Gomez Rojas, G. (2019). *Metodología de la investigación, ¿ Para que?* Teseo.
- Corma Canós, F. (2011). *Innovación, innovadores y empresa innovadora*. Diaz de Santos.
- Corma Canós, F. (2017). *El canvas de la innovación*. Diaz de Santos.
- Cornejo , M., & Muñoz, E. (2009). Percepción de la innovación: cultura de la innovación y capacidad innovadora. *Pensamiento Iberoamericano*(5), 121-139.
- Cornejo Cañamares, M. (2009). *La Cultura de Innovación*. Informe Técnico Ciemat.
- Daft, R. L. (2011). *Teoria y diseño organizacional*. Cengage Learning Editores, S.A.
- Damanpour , F., Szabat, K., & Evan, W. (1989). The relationship between types of innovation and organizational performance. *Jornal of Mangment studies*, 26(6), 587-602.
- Damanpour, F. (Setiembre de 1991). Organizational innovation: a meta analysis off effects of determinant and moderators. *The Adcademy of Managment Journal*, 34(3), 555-590.
- Damanpour, F., & Gopalakrishnan, S. (1998). Tehories of organizational structure and innovation adoption: the role of environmental change. *Journal of Enigineering and technology managment*, 15, 1-24.
- Damanpour, F., & Gopalakrishnan, S. (2001). The Dynamics of the Adoption of Product and Process Innovations in Organizations. *Journal of Management Studies*, 38, 45-65.
- Dankabaar, B. (2003). *Innovation Management In The Knowledge Economy*. Imperial College Press.
- Dankbaar, B. (1993). *Research and technology management in enterprises: issues for community policy (SAST project no 8)-overall strategic review*. Euratom.
- Datosmacro. (2019). www.datosmacro.com. <https://datosmacro.expansion.com/estado/indice-competitividad-global>
- Dávila, T., Epstein, M. J., & Shelton, R. D. (2012). *Making Innovation Work.: How to Manage It, Measure It, and Profit from It*. Pearson Education.
- De Luca, R., & Lazzati, S. (2018). *Gestión Estratégica. En los distrintos niveles de organización*. Granica.
- De Val Prado, I. (1997). *Organizar, acción y efecto*. Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing (ESIC).
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1985). *Las empresas como sistemas culturales. Ritos y rituales de la vida organizacional*. Sudamericana.
- Deaton , A. (2015). *El gran Escape. Salud, riqueza y el origen de la desigualdad*. Fondo de Cultura Economica.

- Decreto 220/19. (s.f.). *Infoleg.gob.ar*.
<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/320000-324999/322102/norma.htm>
- Denison, D. (1984). Bringing corporate culture to the bottom line. *Organizational Dynamics*, 13(2), 4-22.
- Denison, D. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. John Wiley & Sons.
- Denison, D. (08 de 2020). *Denison consulting*. <https://www.denisonconsulting.com/wp-content/uploads/2019/08/introduction-to-the-denison-model.pdf>
- Departamento de Asuntos económicos y sociales. (2009). *Clasificación industrial internacional Uniforme de todas las actividades económicas (CIIU).Informe Estadístico Serie M, No. 4/Rev. 4*. Naciones Unidas.
- Deward, R. D., & Dutton, J. E. (Noviembre de 1986). The adoption of radical and incremental innovations: an empirical analysis. *Management science*, Vol. 32(11), 1422-1433.
- Di Pace, D. (2018). *Economía PyME*. Eudeba.
- Diaz Martin, M. (1996). Factores determinantes de la innovación tecnológica para las pequeña empresa. *Cuadernos de estudios empresariales*(6), 145-154.
- Dierickx, I., & Cool, K. (1990). Assets stock accumulation and sustaniability of competitive. *Managment Sciencies*, 35(12), 1415-1524.
- Dini, M., & Stumpo, G. (2011). *Políticas para la Innovación en las pequeñas y medianas empresas de America Latina*. CEPAL.
- Dini, M., & Stumpo, G. (2019). *Mipymes en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Dobni, B. C. (2008). Measuring Innovation Culture in Organizations: The Development and Validation of a Generalized Innovation Culture Construct Using Exploratory Factor Analysis. *Revista Europea de Gestión de la Innovación*, 11(4), 539-559.
- Dodgson Mark, G. D. (2019). *Innovación*. Antonio Bosch Editor.
- Dodgson, M., Gann, D., & Phillips, N. (2014). *The Oxford Handbook of Innovation Management*. Oxford University Press.
- Druker, P. F. (1994). *La innovación y el empresariado innovador. La práctica y los principios* (Cuarta ed.). Sudamericana S.A.
- Druker, P. F. (2003). *El managment del futuro*. Argentina: Sudamericana S.A.

- Duréndez, A., Madrid Guijarro, A., & García Pérez de Lema, D. (2011). Cultura innovadora, sistemas de control de gestión y rendimiento en las Pymes familiares españolas. *Innovar*, 21(40), 137-154.
- Duréndez, A., Madrid Guijarro, A., & Garcia Perez-de-Lema, D. (2010). Innovative Culture, Management Control Systems and Performance in Young SMEs. *The Entrepreneurial Society How to Fill the Gap Between Knowledge and Innovation*, 165-185.
- Duréndez, A., Madrid Guijarro, A., & Garcia Perez de Lema, D. (2011). cultura innovadora, sistemas de control de gestión y desempeño en pequeñas y medianas empresas familiares españolas. *Revista de Ciencias Administrativas y Sociales. Revista innovar journal*, 21(40), 137-147.
- Dutta, S., Lanvin, B., & Wunsch-Vin, S. (2019). *Global Innovation Index 2019*. Cornell University, INSEAD, WIPO.
- El Economista. (20 de Enero de 2020). *En cuatro años cerraron más de 24.000 empresas: fuerte impacto en las pymes*. Obtenido de <https://eleconomista.com.ar/economia/en-cuatro-anos-cerraron-mas-24000-empresas-fuerte-impacto-pymes-n31109>
- Espinoza Herrera, N. 2. (2001). La innovación tecnológica en las PyMEs. *Gestión del tercer milenio*, 4(7), 24-33.
- Estrada Bárcenas, R., García Pérez de Lema, D., & Sánchez Trejo, V. (2009). Factores determinantes del éxito competitivo en la Pyme: Estudio Empírico en México. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14(46), 169-182.
- Fernandez, N. (2014). *PyMEs que crecen - a pesar de - acciones y omisiones en el desarrollo de un segmento productivo clave*. Lenguaje claro.
- Ferraro, C., & Stumpo, G. (2010). *Políticas de apoyo a las PyMEs en Latino America. Entre avances innovadores y desafíos institucionales*. Naciones Unidas.CEPAL. Corporazione Italiana.
- Ferrer, A. (2015). *La economía Argentina en el siglo XXI. Globalización, desarrollo y densidad nacional*. Capital Intelectual.
- FIEL, F. d. (1996). *Las Pequeñas y Medianas empresas en Aergentina*. FIEL.
- Flores Sánchez, G. (2010). La acción sindical y las dinámicas de deslocalización internacional. *Cuaderno de relaciones laborales*, 28(1), 65-86.
- Forum, W. E. (2019). *The Global Competitiveness Report 2019*. World Economic Forum.
- Francischeto, L. L., & Nieva, E. R. (2019). Inovação nas empresas e orientação cultural à inovação:Um estudo multinível. *Revista de Administração Mackenzie*, 20(3), 1-37.

- Freel, M. (2000). Do Small Innovating Firms Outperform Non-Innovators? *Small Business Economics*, 14(3), 195-210.
- Freeman, C., & Soete, L. (1997). *The Economics of Industrial Innovation* (Third Edition ed.). (U. d.-C. Leadership, Ed.) Routledge.
- Fresco, J. C., & Villegas, R. M. (2010). *Cultura organizacional de las PyMEs en Río Gallegos*. secyt.unpa.edu.ar: https://secyt.unpa.edu.ar/piunpa/info_proyecto/?id=581
- Fresco, J. C. (2005). *El proceso de cambio y transformación de las organizaciones*. IRM Consulting Grup.
- Fresco, J. C., Villegas, R. M., Ortiz, S., Martínez LLaneza, D., & Manuelides, M. (2015). *Informes Científicos Técnicos - UNPA*. Cultura y cambio organizacional de las PyMES en la ciudad de Río Gallegos: <https://doi.org/10.22305/ict-unpa.v7i3.138>
- Fresco, J., Villegas, R., Manuelides, M., & Ortiz, S. (2008). *Cultura organizacional de las PyMEs de Río Gallegos*. https://secyt.unpa.edu.ar/piunpa/info_proyecto/?id=69
- Fukuyama, F. (1998). *La confianza (Trust)*. Ediciones B. S.A.
- Fumham, A. (2001). *Psicología organizacional. El comportamiento del individuo en las organizaciones*. Oxford University Press.
- Gálvez Albarracín, E. J., & García Pérez De Lema, D. (2012). Impacto de la innovación sobre el rendimiento de la mipyme: Un estudio empírico en Colombia. *Estudios Gerenciales*, 28, 11-27.
- García Zamora, E. (2012). *Gredos gestión del repositorio documental de la Universidad de Salamanca*. https://gredos.usal.es/bitstream/handle/10366/121156/DAEE_?jsessionid=46522D9135510BD707B3DE8E7C06E519?sequence=1
- García Zamora, E. (2012). *Los factores organizacionales y del entorno como moderadores de la relación entre innovación y desempeño empresarial: diferencias entre pequeñas y grandes empresas*. Fundación Dinalet : <https://dialnet.unirioja.es/institucion/430/buscar/tesis>
- Gobierno de la Provincia, S. C. (2020). www.santacruz.gob.ar. <https://www.santacruz.gob.ar/presupuestos>
- Gómez Roldán, I. (2013). *Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales UNED*. Innovación y cultura organizacional: <http://e-spacio.uned.es/fez/eserv/tesisuned:CiencEcoEmp-Igomez/Documento.pdf>

- Góngora, N. H. (2008). Enfoques o perspectivas de los estudios de cultura organizacional. En *Principios fundamentales para la administración de las organizaciones* (págs. 357-392). Pearson. Prentice Hall.
- Gonzalez Candia, J., Garcia Colinanco, L., Caro, C. L., & Romero Hernandez, N. (2014). Estrategia y cultura de innovación, gestión de los recursos y generación de ideas: prácticas para gestionar la innovación en empresas. *Revista Pensamiento y Gestión*(36), 109-135.
- Gopalakrishnan, S., & Damanpour, F. (1997). A Review of innovation research in economics, sociology and technology management. *Omega*, 25(I), 15-28.
- Gutiérrez Olvera, S., & Montañez Moya, G. (2011). Innovación Tecnológica como parte de la cultura empresarial: diagnóstico de la pequeña. *RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 1(2), 18-32.
- Hamel, G., & Prahalad, C. (1989). Propósito Estratégico. *Harvard Business Review*, 1-15.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1999). *Competiendo por el futuro*. Ariel S.A.
- Hax, A., & Majluf, N. (2004). *Estrategias para el liderazgo competitivo*. Argentina: Granica.
- Heijs, J., & Buesa, M. (2016). *Manual de economía de innovación*. Instituto de análisis industrial y financiero. Facultad de ciencias económicas y empresariales.
- Hellriegel, D., & Slocum, Jr., J. W. (2009). *Comportamiento Organizacional* (12 da ed.). CENGAGE.
- Henderson, R. M., & Clarck, K. B. (Marzo de 1990). Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35 (1), 9-30.
- Hermida, J. A. (1983). *Ciencia de la Administración*. Contabilidad Moderna S.A.I.C.
- Hermida, J., Serra, R., & Kastika, E. (1992). *Administración y Estrategia* (4° ed.). Macchi.
- Hernandez, H., Cardona, D., & Del Río, J. (2017). Direccionamiento Estratégico: Proyección de la Innovación Tecnológica y Gestión Administrativa en las Pequeñas Empresas. *Información tecnológica*, 28(5), 15-22.
- Hidalgo Nuchera, A., León Serrano, G., & Pavón Morote, J. (2013). *La gestión de la innovación y la tecnología en las organizaciones*. Pirámide.
- Hidalgo, N. A. (2011). La gestión de la innovación como proceso. En J. M. Rafael Herrera González, *Conocimiento, innovación y Desarrollo* (págs. 99-122). Universidad de Costa Rica- 1er Ed. Impresión Grafica del Este.

- Hirsch, J. (Mayo de 1999). Hirsch, J. (1999). Globalización del capital y la transformación de los sistemas de Estado: del Estado de Seguridad al Estado Nacional competitivo. *Cuadernos del Sur*, 28(15), 71-81.
- Hofstede, G. (1999). *Culturas y organizaciones. El Software mental. La cooperación internacional y su importancia para la supervivencia*. Alianza.
- Huber, J. C. (2001). *Managing Innovation: Mining for Nuggets*. iUniverse.
- Huwart, J., & Verdier, L. (2015). *Globalización económica. Orígenes y consecuencias*. (O. Publishing, Productor). OCDE: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264226272-es>
- Ibañez Alvarado , V. (2018). *Repositorio Universidad Privada del Norte. Perú*. Obtenido de La estrategia de innovación y su influencia en el desarrollo de la cultura innovadora en las pymes exportadoras de jugo de fruta de Lima metropolitana en el periodo del 2015 al 2017: <http://hdl.handle.net/11537/14066>
- IDESA, I. p. (30 de Abril de 2017). *Informe Nacional*. IDESA. Obtenido de <https://idesa.org/santa-cruz-duplico-el-empleo-publico-en-dos-decadas/>
- Igartúa Lopez, J. I. (21 de Setiembre de 2009). Gestión de la innovación en la empresa Vasca, Contribución de las herramientas de gestión de innovación. Universidad Politécnica de Valencia.
- INDEC, I. (2019). www.indec.gob.ar. <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Institucional-Indec-InformesTecnicos>
- INFOLEG, R. (12 de Abril de 2019). *InfoLEG información legislativa. Resolución 220/19*. Ministerio de Producción y Trabajo. Secretaria de emprendedores de la Pequeña y mediana empresa i: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/320000-324999/322102/norma.htm>
- INTA, E. E.-C. (Julio de 2016). *Plan Ganadero Ovino de la Provincia de Santa Cruz*. Obtenido de www.magyp.gob.ar
- Irigoyen , H. A. (2010). *PyMEs. Aspectos particulares de las empresas de familia*. Edicon.
- Irigoyen, H. A. (1999). *La crisis en la empresa de familia*. Macchi.
- Irigoyen, H. A. (2000). *¿Las PyMEs en el 2000?* Macchi.
- Irigoyen, H. A., & Puebla , F. A. (1997). *PYMES su economía y organización*. Macchi.
- Ivanier, J., & Marcó , F. (2020). *Informe Aporte al desarrollo productivo y la innovación en el Noroeste del Conurbano Bonaerense*. Universidad Nacional José C. Paz. Instituto de Estudios para el Desarrollo Productivo y la innovación.
- Jacques Fillion, L., Cisneros Martinez, L., & Mejía Morelos, J. (2011). *Administración de PyMEs. Emprender, dirigir y desarrollar empresas*. Pearson.

- Jardón, C. M. (2011). Innovación empresarial y territorio: Una aplicación a Vigo y su área de influencia. *EURE (Santiago)*, 37(112), 115-139.
- Jaskyte, K., & Dressler, W. (2004). Studying culture as an integral aggregate variable: organizational culture and innovation in a group of nonprofit organizations. *Field Methods*, 16, 265-284.
- Jaskyte, K., & Dressler, W. (2005). Organizational culture and innovation in nonprofit human service organizations. *Administration in Social Work*(29), 23-41.
- Jaskyte, K., & Kisieliene, A. (2006). Organizational innovation: A comparison of nonprofit human-service organizations in Lithuania and the United States. *International Social Work*, 49(2), 165-176.
- Jhonson, H., & Lundvall, B.-A. (1994). Sistemas Nacionales de Innovacion y Aprendizaje Institucional. *Comercio exterior*, 44(8), 695-704.
- Jiménez Silva , W. R., Pazmay Pazmay , P., & Mancheno Saá , M. (2017). Impacto de la cultura organizacional al implementar un modelo de gestión basado en la metodología del plan de negocios como factor clave para la innovación de las Pymes. *Revista Publicando*, 4(12 (2)), 315-333.
- Jimenez, J., Mojica, J., Hernandez, H., & Cardona, D. (2018). Diagnóstico de la Innovación y Desarrollo Tecnológico en el sector hotelero de la región Caribe Colombiana. *Información Tecnológica*, 29(5), 157-164.
- Kahan, J. S. (1975). *El concepto de cultura: textos fundamentales*. Amalgama.
- Kaplan, R., Norton, D., Kotter, J. P., Porter , M. E., Hamer, G., Prahalad, C. K., Christensen, C. M. (2016). *Lo esencial en la gestión empresarial*. Profit.
- Kasacoff, B. (1993). *La industria Argentina. Un proceso de reestructuración desarticulada*. Comisión económica para América Latina y el Caribe. (CEPAL).
- Kasacoff, B., & Lopez , A. (2006). Los cambios organizacionales y tecnológicos en las pequeñas y medianas empresas. Repensando el estilo de desarrollo argentino. En O. Sunkel, R. Bajraj, E. Fontela, J. Guzman Cuevas, B. Kliksberg, M. Barreda , J. Rodríguez Alba, *El desafío de la Globalización. Clave para una interpretación* (págs. 233-271). Jorge Baudino Ed.
- Keeley, B. (9 de Mayo de 2018). *Desigualdad de ingresos. La brecha entre ricos y pobres*. (OCDE, Editor, & OCDE, Productor). https://read.oecd-ilibrary.org/social-issues-migration-health/desigualdad-de-ingresos_9789264300521-es#page6
- Khan, A., & Manopichetwattana, V. (1996). Innovative and Noninnovative Small Firms: Types and Characteristics. *Management Science*, 35(5), 597-606.

- Kofman, F. (2018). *La empresa consciente. Como construir valor a través de los valores* (4° ed.). Grito Sagrado Editorial de la Fundación Diseño Estratégico.
- Kotter, J. P. (2015). *Acelerar. Como desarrollar agilidad estrategica en un mundo que se mueve cada vez mas rápido*. Conecta.
- Kotter, J., & Heskett, J. (1992). *Corporate Culture and Performance*. Free Press.
- Kotter, J., & Heskett, J. (1995). *Cultura de la empresa y rentabilidad*. Diaz de Santos.
- Krot , K., & Lewicka, D. (2013). The Market Orientation as a Key Dimension of Innovation Culture – Study of Polish Lingerie Company. *International Journal of e-Education, e-Business, e-Management and e-Learning*, 2(3), 79-84.
- Kuhn, T. S. (2017). *La estructura de las revoluciones científicas* (Segunda reimpresión ed.). Brevarios del Fondo de Cultura Económica.
- Lam, A. (2010). *Innovación. Perspectivas para el siglo XXI. Organizaciones innovadoras: estructura, aprendizaje y adaptación*. BBVA.
- Lanzetta, D. M. (2013). Metodología de la investigación. Cátedra de Cohen. *Cuaderno de cátedra N° 4. Iniciandonos en el mundo de la investigación*. Facultad de Ciencias sociales UBA.
- Levy , A. (2020). *PENTA. Comando empresarial en la era del desconocimiento*. Atlantic Internacional University AIU.
- Levy, A. (2012). *PENTA. Innovación*. Edicon.
- Levy, A. (2019 b). *Psicología empresarial*. Edicon.
- Levy, A. (2 de Abril de 2019). *Impac Hub Madrid*.
<https://madridblog.impacthub.net/2019/04/02/alberto-levy-innovacion-es-lo-nuevo-que-genera-valor>
- Levy, A., & Franco, H. (2018). *El Proyecto Directriz de la Alta Dirección*. Edicon.
- Ley 24467. (Marzo 23 de 1995). *Infoleg.gob.ar*. Ley de Pequeña y mediana empresa: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/15000-19999/15932/texact.htm>
- Ley 25300. (4 de Setiembre de 2000.). *Infoleg.gob.ar*. Ley de fomento para la micro, pequeña y mediana empresa: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/60000-64999/64244/norma.htm>
- Lezama, E., & Contigliani, A. (2013). *La importancia de la gestión de la innovación como como contribución a la mejora de la competitividad en las pymes del Gran Mendoza*. Repositorio Digital de la Universidad Juan Agustín Maza: <http://repositorio.umaza.edu.ar/handle/00261/497>

- Lopez Gonzalez, C., & Robledo Velásquez, J. (2014). Una aproximación a la gestión de capacidades de innovación en la pyme colombiana. *Gestión & Sociedad*, 7(2), 11-30.
- Lopez Mielgo, N., Montes Peón, J. M., & Vázquez Ordás, C. (2007). *Como general la innovación en PyMEs*. Netbiblo S.L.
- Lopez, A., & Lugone, G. (Diciembre de 1998). Los tejidos locales ante la globalización del cambio tecnológico. *Redes*, V(12), 13-50.
- Luhmann, N. (1997). *Organización y decisión. Autopoiesis, acción y entendimiento comunicativo*. Anthropos, Rubí en co-edición con Universidad Iberoamericana. Instituto de Sociología de la Pontificia Universidad Católica de Santiago de Chile.
- Lundvall, B. A. (1992). *National Systems of Innovation: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning*. Pinter Publishers.
- Lundvall, B. A. (2007). National innovation systems- Analytical concept and development tool. *Industry and Innovation*, 14(1), 95-119.
- Lundvall, B.-Å., & Maskell, P. (2000). Nation States and Economic Development: From National Systems of Production to National Systems of Knowledge Creation and Learning. *Oxford University Press*, 353-372.
- Malamed, A. (2017). *El futuro del Trabajo y el Trabajo del futuro*. Planeta.
- Maristany, J. (2006). *Fundación y crecimiento de las PyMEs*. Edicon.
- Marradi, A., Archenti, N., & Piovani, J. I. (2007). *Metodología de las ciencias sociales*. Emecé.
- Martinez LLaneza, D., Coloe, E., Garcia, R., & Villegas Rita. (2019). *Las PyMEs de Río Gallegos caracterización de la Gestión de los recursos humanos, la absorción de la innovación tecnológica y la planificación estratégica de las firmas. El impacto en el desarrollo del sector privado de la economía*. (J. i. 2018, Ed.) Publicación Digital_Jornadas de Turismo 2018 - UNPA: <https://www.unpa.edu.ar> > files > pagina_adjuntos
- Martinez LLaneza, D., Coloe, E., Lucero, Y., & Garcia, R. (2020). *Universidad Nacional de la Patagonia Austral. 6to encuentro de Investigadores, Becarios y Tesistas*. La gestión del talento humano con base en la innovación y con influencia en la cultura organizacional: <https://eipa6.secyt.unpa.edu.ar/>
- Martinez LLaneza, D., Villegas, R., Coloe, E., & Garcia, R. (2018). *Una caracterización de las PyMEs de Río Gallegos, la aplicación del gerenciamiento estratégico, el rol de los RRHH y la innovación tecnológica*. Obtenido de Universidad Nacional de la Patagonia

- Austral. V Encuentro de Investigadores, Becarios y tesistas de Patagonia Austral:
<https://secyt.unpa.edu.ar/eipa5/>
- Matsumoto, D. R. (1996). *Culture and psychology*. Brooks/Cole Publishing Coompany Pacific Grove.
- Mayo, E. (1972). *Problemas humanos de una civilización industrial*. Nueva Visión S.A.I.C.
- Ministerio de Agricultura, Ganadería y pesca. (30 de Noviembre de 2020). *Argentina.gob.ar*.
<https://www.argentina.gob.ar/noticias/crecio-un-38-la-exportacion-de-carne-ovina>
- Ministerio de Ciencia, T. e. (2021). *argentina.gov.ar*. Obtenido de Sistema integrado de indicadores:
<https://www.argentina.gob.ar/ciencia/indicadorescti/documentos-de-trabajo/innovacion/endei-ii>
- Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, M. (Febrero de 2012). *Plan de desarrollo sustentable de la microregión de Río Gallegos y su Entorno. Informe final*.
<http://www.mininterior.gov.ar>
- Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, M. (2018). *Mecon.gov.ar*. Santa Cruz. Informe sintético de la caracterización Socio productiva. Ministerio de Hacienda. Secretaria de Hacienda. Dirección Nacional de Asuntos Provinciales:
http://www2.mecon.gov.ar/hacienda/dinrep/Informes/archivos/santa_cruz.pdf.
- Ministerio de Economía, I. (Agosto de 2021). *Argentina.gob.ar*. Obtenido de
<https://www.argentina.gob.ar/produccion/registrar-una-pyme/que-es-una-pyme>
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, M. (2019). *Informe de diagnostico laboral*. MTSS. Subsecretaria de Planificación, Estudios y Estadísticas.
- Mintzberg, H. (1991). *Diseño de organizaciones eficientes* (2º reimpresión ed.). El Ateneo.
- Mintzberg, H. (2005). *La estructuración de las Organizaciones*. Ariel S.A.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2008). *Safari en la estrategia. Una visita guiada por la jungla del managment estratégico*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Morales Mansilla, G., & Villegas , R. M. (2020). Gestión tecnológica para PYMES: Aspectos legales y financiación. *Informes Científicos Técnicos - UNPA*, 12(3), 85-93.
- Moreno Moya, M., Munuera Alemán, J. L., & García Perez de lema, D. (2011). La innovación en las PyMEs Españolas: un estudio exploratorio. *Revista de Economía ICE*(860), 99-113.
- Moreno, H. (2013). La innovación tecnológica como herramienta para el desarrollo de la competitividad en las pymes. *Revista Iberoamericana de Contaduría, Economía y Administración: RICEA*(2), 14-24.
- Morgan, G. (1990). *Imágenes de las organizaciones*. Madrid: RA-MA.

- Morin, E. (2011). *Introducción al pensamiento complejo*. Gedisa.
- Morrison, A., Breen, J., & Ali, S. (2003). Small Business Growth: Intention, Ability, and Opportunity. *Journal of Small Business Management*, 41(4), 417–425.
- Morris, R., & Brennan, G. (2000). Creating a seamless local government and small business interface for better regional economic development outcomes. *paper presented at the ICSB World Conference 2000*.
- MTSS, M. (12 de Abril de 2019). *Argentina.gob.ar*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/resoluci%C3%B3n-220-2019-322102/texto>
- Naranjo Valencia, J. C., & Calderón Hernández, G. (2015). Construyendo una cultura de innovación. Propuesta de transformación cultural. *Estudios Gerenciales*(31), 223-236.
- Naranjo Valencia, J., Sanz Valle, R., & Jiménez Jiménez, D. (2008). Cultura organizacional e innovación: un estudio empírico. *Estableciendo puentes en una economía global*, 1, 1-18.
- Naranjo Valencia, J. C., Jiménez Jiménez, D., & Sanz Valle, R. (2012). ¿Es la cultura organizativa un determinante de la innovación en la empresa? *Cuaderno de Economía y Dirección de la Empresa*(15), 63-72.
- Naranjo Valencia, J., Jiménez Jiménez, D., & Sanz Valle, R. (2016). Estudiando el vínculo entre cultura organizacional, innovación y desempeño en empresas españolas. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 48, 30-41.
- Naranjo, J. C., & Calderón, G. (Abril-Junio de 2015). Construyendo una cultura de innovación. Una propuesta de transformación cultural. *Estudios Gerenciales*, 31°(135), 223-236.
- Navarro Aranseguí, M., Gibaja Martínns, J. J., Franco Rodríguez, S., Murciélago Alonso, A., & Sáenz Martínez, J. (2011). *Indicadores de innovación y benchmarking*. Innobasque. Agencia Vasca de Innovación. Parque tecnológico de Biskaia.
- Observatorio de Empleo y Dinámica Social. (2020). *Boletín de empresas. Serie anual 2019*. Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (MTSS).
- OCDE, O. p. (1992). *Nuevas direcciones en la organización del trabajo: la respuesta de las relaciones laborales*. OCDE.
- OCDE, O. p. (2005). *Manual de Oslo. Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación* (3era ed.). Grupo Tagsa.
- OCDE, O. p. (2018). *Manual de Frascati 2015 Guía para la recopilación y presentación de información sobre la investigación y el desarrollo experimental: Guía para la*

- recopilación y presentación de información sobre la investigación y el desarrollo experimental.* Fundación española para la ciencia y la tecnología.(FECyT).
- Oficina Nacional de Presupuesto, M. d. (2019, 2020). *Argentina.gob.ar*. Obtenido de <https://www.economia.gob.ar/onp/presupuestos/2020>
- OIT, O. (1998). *La creación de empleos en las pequeñas y medianas empresas. Guía de la recomendación N°189.* OIT. www.oit.org:
https://www.ilo.org/empent/Publications/WCMS_127677/lang--es/index.htm
- Ordoñez, R. (2013). *Cambio, creatividad e innovación.* Granica.
- Ortiz Cantú, S., & Pedroza Zapata, Á. (2006). ¿Qué es la Gestión de la Innovación y la Tecnología (GIInT)? *Journal of Technology Management &*, 1(2), 64-82.
- Padron Corena, J. E. (2017). *Propuesta de un modelo de gestión de la innovación para fortalecer la competitividad de las PyMEs fabricantes de muebles de la ciudad de Cartagena.* Biblioteca universitaria tecnológica de Bolívar. Cartagena:
<https://biblioteca.utb.edu.co/notas/tesis/0073653.pdf>
- Partuz Peralta, V., & Perez, A. (2016). Modelo de cultura organizacional innovadora en caficultores del departamento del Cesar, Colombia. *Revista de Investigación Desarrollo e innovación*, 6(2), 15-28.
- Pavitt, K. (August de 2003). The Process of Innovation. *Brighton:Science and Technology Policy Research SPRU*(89), 1-47.
- Pavón, J. E., & Hidalgo, A. (1997). *Gestión e innovación: un enfoque estratégico.* Pirámide.
- Perez Jauregui, I. (2012). *Burn-out y estrés laboral. Estrategias para abordarlos.* Psicoteca Editorial.
- Perez Uribe, R. (2003). Propuesta de un modelo de gestión humana y gestión organizacional para PyMEs innovadoras. *Escuela de Administración de Negocios*(47), 46-65.
- Pérez Uribe, R. (2007). Estructura y cultura organizacional en la Pyme Colombiana: Análisis en empresas Bogotanas. *Cuadernos de Administración*(38), 73-85.
- Pervaiz, A. K., Shepherd, C. D., Ramos Garza, L., & Ramos Garza, C. (2012). *Administración de la Innovación.* Pearson.
- Peteraf, M. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191.
- Peters, T. (1998). *El círculo de la innovación.* Atlantida.
- Peters, T., & Wetwrman, R. H. (1982). *En busca de la excelencia.* Norma.
- Pfeffer, J. (1997). *Nuevos rumbos en la teoría de la organización. Problemas y posibilidades.* Oxford University Press.

- PNUD, P. d. (02 de Mayo de 2017). *Informe Nacional sobre Desarrollo Humano 2017 del PNUD Argentina. Información para el desarrollo sostenible. Argentina y la Agenda 2030.*
https://www.ar.undp.org/content/dam/argentina/Publications/Desarrollo%20Humano/PNUDArgent-Press%20Kit%20INDH%202017_05.02.pdf.
- Pomar Fernandez , S., Rangel Magdaleno, J. A., & Franco, R. E. (2018). La influencia de las barreras a la innovación que limitan la competitividad y el crecimiento de las pymes manufactureras. *Administración y Organizaciones*, 17(33), 33-57.
- Porter , M. E. (1999). *Ser competitivo. Nuevas aportaciones e inclusiones.* Deusto S.A.
- Porter, M. E. (1982). *Estrategia competitiva.* C.E.C.S.A.
- Porter, M. E. (1991). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior.* Rei Argentina S.A.
- Porter, M. E. (1993). *La ventaja competitiva de las naciones.* Vergara.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). *The Core Competence of the Corporation.* University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship:
https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1505251
- PyMEs, F. O. (2013). *Informe Especial: Definiciones de PyME en Argentina y el resto del mundo.* Obtenido de <http://sospymes.com.ar>
- Quigua Fajardo, K. Y., Bolaños , M. P., & Galindo Rodriguez, O. (2016). *Revista Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas. Universidad de la Amazonia. Colombia*, 6(1), 47-57.
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh , J. (1981). A Competing Values Approach to Organizational Effectiveness. *Public Productivity Review*, 5(2), 122-140.
- Quiroga Parra, D. (2007). Comunicación, clima y cultura organizacional para la gestión del conocimiento. *Pymes. Universidad & Empresa*, 6(13), 9-36.
- Rao, J., & Chuán, F. (2012). *Innovación 2.0.* Profit.
- Resolución 220/19. (15 de Abril de 2019). *Argentina.gob.ar.* Secretaría de emprendedores y de la pequeña y mediana empresa. Registro de empresas PyMEs:
<https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/resoluci%C3%B3n-220-2019-322102>
- Robbins , S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional* (13° ed.). Pearson. Prentice Hall.
- Robbins, S. T., & Coulter, M. (2014). *Administración.* Pearson. Prentice Hall.

- Robert, E. (1996). *Gestión de la innovación tecnológica*. Fundación COTEC.
- Roces, J. L. (2017). *Cultura Innovadora. ¿Como competir exitosamente en la era digital?* ITBA.
- Rodenas Adam, M., Montoro Rodríguez, J., & Montesa, J. O. (2002). Análisis de Barreras a la Innovación Tecnológica en la PYME de la Comunidad Valenciana. *II Conferencia de Ingeniería de Organización*. (págs. 311-319). Researchgate.
- Rodríguez, D., Bozzo, C., & Cathalif, A. (1999). *Repositorio académico de la Universidad de Chile*. <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/122297>
- Rothwell, R. (1994). Towards the Fifth-generation Innovation Process. *International Marketing Review*, 11(1), 7-31.
- Sabbagh, A., & Mackinlay, M. (2018). *El método de la Innovación creativa*. Granica.
- Saenz Martinez, J. (2011). *Indicadores de innovación y Benchmarking*. Innobasque. Agencia Vasca de Innovación.
- Salas Arbeláeza , L., García Solar , M., & Murillo Vargas , G. (2017). Efecto de la cultura organizacional en el rendimiento de las PYMES de Cali. *Suma de Negocios*, 8(18), 88-95.
- Sánchez Otero, M., Cervantes Atia, V., & Peralta Miranda , P. (2016). Gestión de la innovación en pequeñas y medianas empresas de Barranquilla - Colombia. *Revista de Ciencias Sociales*, 22(2), 78-91.
- Santana Toro, F. (s.f.). *Repositorio Académico de la Universidad de Chile*. Obtenido de Gestión de Culturas Innovadoras. Cómo desarrollar una cultura organizacional que favorezca la innovación: <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/131038>
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Plaza & Janes Edit. S.A.
- Schumpeter, J. A. (1967). *Teoría del desenvolvimiento económico* (4 ed.). Fondo de Cultura Económica.
- Schumpeter, J. A. (1996). *Capitalismo, Socialismo y Democracia* (Biblioteca Económica ed., Vol. I). Printer Industria Gráfica S.A.
- Schutz, A. (1999). *El forastero*. Amorrortu Editores.
- Seclen, J. P. (Marzo de 2016). Gestión de la innovación empresarial: un enfoque multinivel. *Revista de ciencias de la gestión*, 1(11), 16-36.
- Seclen, J. P., & Barrutia, J. (2019). *Gestión de la innovación empresarial. Conceptos, modelos y sistemas*. Fondo Editorial.

- Senger, P., Roberts, C., Ross, R., Smith, B., & Kleiner, A. (1998). *La quinta disciplina en la práctica. Como construir una organización inteligente*. Granica.
- Skarzynski, P., & Gibson, R. (2012). *Innovación en el ADN de la organización. El modelo que transforma la manera que su empresa innova*. Cengage Learning Editores, S.A.
- Smith, A. (1996). *La riqueza de las naciones*. Alianza Editorial S.A.
- Stiglitz, J. E. (2002). *El malestar de la globalización*. Taurus.
- Storey, J., & Salaman, G. (2005). *Managers of Innovation: Insights into Making Innovation Happen*. Blackwell.
- Stumpo, G., & Peres Núñez, W. (2002). *La dinámica de las pequeñas y medianas empresas industriales en América Latina y el Caribe. Pequeñas y medianas empresas industriales en América Latina*. CEPAL, Siglo XXI.
- Suárez, D., Erbes, A., & Barletta, F. (2020). *Teoría de la Innovación, tendencias y desafíos. Herramientas conceptuales para la enseñanza y el aprendizaje*. Computense.
- Suárez, D., Erbes, A., & Barletta, F. (2020). *Teoría de la Innovación: evolución, tendencias y desafíos. Herramientas conceptuales para la enseñanza y el aprendizaje*. Complutense. UNGS.
- Subramanian, A., & Nilakanta, S. (1996). Organizational Innovativeness: Exploring the Relationship Between Organizational Determinants of Innovation, Types of Innovations, and Measures of Organizational Performance. *Omega*, 24(6), 631-647.
- Sunkel, O. (2006). La sostenibilidad del desarrollo vigente en América Latina. En O. Sunkel, R. Bajraj, E. Fontela, J. Guzmán Cueva, B. Klikberg, M. Barreda, J. Rodríguez Alba, *El desafío de la Globalización en América Latina. Claves para una interpretación* (págs. 23-72). Jorge Baudino Ediciones.
- Tidd, J. (2006). A Review of Innovation Models. (I. C. London, Ed.) *Imperial college london. Tanaka bussines school*, 1-16.
- Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2005). *Managing innovation. Integrating technological, market and organiztional change*. John Wiley & Sons Limited.
- Tjandera, W. (2019). Vinculando el aprendizaje organizacional, la cultura organizacional y la orientación al mercado en la cultura de la innovación: un estudio de caso en las mipymes indonesias. *Actas de la Conferencia Internacional sobre Ingeniería Industrial y Gestión de Operaciones. 23 al 25 de octubre*. (págs. 2112-2122). Semantic Scholar.
- Toffler, A. (1981). *El Shock del futuro* (1° ed.). Plaza & Janes, S.A.
- Trompenaars, F. (1993). *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*. Brealey.

- Trompenaars, F., & Hampden Turner, C. (1997). *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*. (2° ed.). Nicholas Brealey Publishing.
- Tushman, M., & Nadler, D. (1986). Organizing for Innovation. *California Management Review*, 28(3), 74-92.
- Vara Horna, A. A. (2012). *7 pasos para una tesis existosa. Desde la idea inicial hasta la sustentación. Un mpetodo efectivo para las ciencias empresariales*. Universidad de San Martín de Porres. Facultad de ciencias administrativas y recursos humanos.
- Vázquez, J. R. (2003). *Dirección eficaz de PyMEs*. Macchi.
- Villegas, R., & Manuelides, M. (2020). *Universidad Nacional de la Patagonia Austral. 6to Encuentro de Investigadores, Becarios y Tesistas. Gestión de la innovación tecnológica y creatividad en las PyMEs de Río Gallegos*.: <https://www.unpa.edu.ar/seccion/ciencia-y-tecnologia?page=2>
- Villegas, R. (2020). Innovación, creatividad y desarrollo tecnológico en las PyMEs de Río Gallegos-Santa Cruz. *Revista UCES*, 3(1), 1-14.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171-180.
- Wiernik, D. A. (2016). *El impacto de la cultura organizacional sobre la innovación en las empresas de telecomunicaciones*. Obtenido de Repositorio Universidad de San Andrés: <https://repositorio.udesa.edu.ar/jspui/bitstream/10908/11887/1/%5BP%5D%5BW%5D%20T.M.%20Ges.%20Wiernik,%20Diego%20Ariel.pdf>
- Yan, L. (abril-septiembre de 2015). Situación actual del desarrollo de las MiPyMEs Chinas. *Orientando.Temas de Asia Oriental, Sociedad, Cultura y Economía*, 5(10), 59-74. Obtenido de Sitaucción actual del desarrollo de las MiPyMEs Chinas: <https://orientando.uv.mx/index.php/orientando/article/download/2097/3815>
- Yoguel, G. (2005). Las PyMEs y su importancia para la competitividad estratégica. Los nuevos desafíos del nuevo esenario de cambio tecnológico. En M. Casalet, M. Cimoli, & G. Yoguel, *Redes, jerarquias y dinámicas productivas* (págs. 93-116). Buenos Aires: FLACSO- OIT-Miño y Dávila.
- Yoguel, G., & Boscherini, F. (1996). *Comisión para Latinoamérica y el Caribe (CEPAL)*. Obtenido de La capacidad innovativa y el fortalecimiento de la competitividad de las firmas: el caso de las PYMEs exportadoras argentinas: <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/9758>

Anexo I

Tablas

Tabla 38
Empresarios de Río Gallegos seleccionados

Empresa	Entrevistado	Actividad Económica	Sector de actividad
Hotel Laguna Azul Cabo Virgen	Lunzevich, Paulo	Terciario – Servicio	Hotelería
Apart Hotel Austral	Fernández, Jaime	Terciario – Servicio	Servicio de Hotelería
Delicias de la Abuela	Sánchez, Romina	Terciario – Servicio	Servicio de gastronomía
Puerto Macá	Aguirre, Romina	Terciario-Servicios	Servicio de gastronomía- Eventos
Ladrillos Plásticos reciclables	Andrea Poutrel	Secundario - Construcción	Elaboración de ladrillos reciclados
Consultorios San Miguel	Brandan, Alicia	Terciario- Servicio	Consultorios externos. Salud
Estancias de la Patagonia	Oyarzo, Daniel	Primaria, secundaria y terciaria Agropecuaria, industrial y comercial	Frigorífico. Faena y comercialización de ovinos.
IMAG	Miró, Marcela	Terciario- Servicio	Laboratorio de análisis clínicos
Comedor Patagónico Liuhén	López, Ricardo	Terciario- Servicios	Servicios de gastronomía
PREXA	Santa Cruz, Fabricio	Terciario- Servicio	Laboratorio de análisis clínicos
Melano comunicaciones	Melano, Dante	Terciario-Servicios	Servicio de comunicaciones
FAIMALI	Rolhauser, Bernard	Primaria, secundaria y terciaria Agropecuaria, industrial y comercial	Frigorífico. Faena y comercialización de ovinos.
UDEM	Zapatero, Gustavo	Terciario- Servicios	Servicio de urgencias médicas
Franoi	Sredzinki, Gabriel	Secundario y terciario Industria, servicio y comercio	Fabricación, producción y comercialización de alimentos
Medisur S.A.	Ochoa, Gabriel	Terciario-Servicios	Sanatorio privado de Salud
MOMA	Fadul, Leandro	Terciario- Servicios	Servicio de gastronomía. Patio de comida
SS Servicios	Souto, Sebastián	Terciario-Servicios	Servicio de Telecomunicaciones
MS Patagonia	Suarez, Mauro	Terciario- Servicio	Servicio de soluciones integrales en calefacción, aire acondicionado, bombeo de líquido, riego y energías alternativas
Diario Nuevo Día	Tornau, Fernando - Barria, Alberto	Terciario-Servicios	Servicio de comunicación e información. Periodismo
Mediática	Oyarzun, Julio	Terciario- Servicio	Servicio de comunicación e información. Periodismo (multiplataforma)

El Mediador	Torres, Roberto	Terciario- Servicio	Servicio de información y comunicación
Calavera no chilla	Doolan, Lucas	Secundario y terciario Industria y comercio	Fabricación y Comercialización de indumentaria
Neneo Restaurant	Olivera, Richard	Terciario-Servicios	Servicio de gastronomía
Heladería TITO	Garcia, Eduardo	Secundario y terciario Industria, servicios y comercio	Fabricación, producción y comercialización de helados artesanales
Espacios S.R.L.	Carini, Jorge	Terciario-Servicios	Servicio de Telecomunicaciones
ZimaTech	Ziehlke, Mauro	Terciario- Servicio	Servicio de software - Educación.

Nota: Elaboración propia: 2021

Tabla 39**Entrevistas Realizadas**

Empresa	Fecha entrevista	Contacto	Contacto	Domicilio
Hotel Laguna Azul Cabo Virgen	12/4/2020	Lunzevich, Paulo	02966 53-1697	Estrada N° 298
Apart Hotel Austral	13/4/2020	Fernández, Jaime	02966 43-4314	Avda. Kirchner N° 1505
Delicias de la Abuela	23/4/2020	Sánchez, Romina	02966 27-0205	Errazuriz N° 26
Puerto Macá	25/4/2020	Aguirre, Romina	02966 34-6787	Avda. Almte Brown N° 2035
Ladrillos Plásticos reciclables	27/4/2020	Brandan, Alicia	02966 21-3826	Fitz Roy N° 45
Consultorios San Miguel	30/4/2020	Andrea Poutrel	02966 52-8941	Joaquín Cabral 443
Estancias de la Patagonia	11/5/2020	Oyarzo, Daniel	02966 43-8631	Ruta 3 Km 2612
IMAG	15/5/2020	Miró, Marcela	02966 42-1947	Salta 246
PREXA	22/5/2020	Santa Cruz, Fabricio	02966 75-5740	Gregorio Funes N° 898
Comedor Patagónico Liuhén	11/7/2020	Lopez, Ricardo	02966 49-7504	Félix Riquez 572
Melano comunicaciones	22/7/2020	Melano, Dante	02966 43-2499	Perito Moreno N° 54
FAIMALI	23/7/2020	Rolhauser, Bernard	02966 42-2367	Avda Almte Brown N° 1902
UDEM	27/7/2020	Gustavo Zapatero	0800-222-8336 02966 44-8064	Comodoro Rivadavia N° 153
Franoi	29/7/2020	Sredzinki, Gabriel	02966 43-9070	Perito Moreno N° 189
Medisur S.A.	30/7/2020	Ochoa, Gabriel	02966 42-3000 2966 60-7465	Maipú N° 555
MOMA	4/8/2020	Fadul, Leandro	02966 53-6635 2966 72-3746	España N° 85
SS Servicios	10/8/2020	Souto, Sebastián	02966 42-2974	Pte.Dr. Raúl Alfonsín N°434
MS Patagonia	13/8/2020	Suarez, Mauro	02966 42-5130	Avda Ricardo Balbín, Gregorio Aráoz de Lamadrid
Diario Nuevo Día	18/8/2020	Tornau, Fernando - Barria, Alberto	2966-635416 2966518266	https://www.eldiarionuevodia.com.ar
Mediática	19/8/2020	Oyazún, Julio	2966 32-2966	www.mediatricadigital.com.ar /
El Mediador	24/8/2020	Torres, Roberto	2966 21-4803	www.elmediadortv.com.ar
Calavera no chilla	8/9/2020	Doolan, Lucas	02966 75-4864	Vélez Sarsfield N° 37
Neneo Restaurant	16/9/2020	Olivera, Richard	02966 42-1517	Avda. José de San Martín N° 524
Heladería TITO	22/9/2020	García, Eduardo	02966 43-3054	Zapiola N° 595
Espacios S.R.L.	27/9/2020	Carini, Jorge	02966 41-0568	www.espaciosrll.com.ar
ZimaTech	10/10/2020	Ziehlke, Mauro	0296644-6829	Monseñor Fagnano N° 123

Nota: Elaboración propia: 2021

Tabla 50
Resultado del Perfil de las Empresas de Río Gallegos

Sector/ Empresa	Categoría			Actividad			Personal	Años Emp.	Característica jurídica			
	M	P	ME	PR	S	T			SA	SRL	SAS	Coop.
Agropecuario												
Faimali			x	x	x	X	120	33	x			
Estancias de la Patagonia			x	x	x	X	220	21	x			
Industria y Comercio												
Heladería Tito		x			x	X	34	45	x			
Calavera no Chilla	x				x	X	5	10				x
Franoi			x		x	X	60	6				x
Hotelería												
Hotel Cabo Vírgenes y Laguna azul		x				X	9	45		x		
Apart Hotel Austral		x				X	9	19		x		
Gastronomía												
Neneo Restaurant		x				x	11	4	x			
Delicias de la Abuela		x				x	14	5		x		
Puerto Macá		x				x	15	16		x		
MOMA			x			x	60	3			x	
Salud												
Medisur			x			x	271	42	x			
UDEM			x			x	170	30	x			
IMAG			x			x	100	20	x			
PREXA			x			x	45	7		x		
Consultorio San Miguel	x					x	14	8				x
Comunicación, internet y otros												
Espacios S.R.L.		x				x	12	12		x		
Melano comunic.		x				x	15	23				x
SS Servicios			x			x	70	8			x	

Sector/ Empresa	Categoría			Actividad			Personal	Años Emp.	Característica jurídica				
	M	P	ME	PR	S	T			SA	SRL	SAS	Coop.	Unip.
Comunicación, información y periodismo													
Diario Nuevo Día		x				x	10	15				x	
Mediática		x				x	20	7					x
El Mediador		x				x	9	19					x
Enseñanza y Software													
Zima Tech		x				x	10	4					x
Soluciones Integrales													
MS Patagonia			x			x	50	21					x

Nota: Elaboración Propia 2021

M = Micro, P = Pequeña, ME= Mediana

PR = Primaria, S= Secundaria, T = Terciaria

SA = Sociedad Anónima, SRL Sociedad de Responsabilidad limitada, SAS= Sociedad de Acción Simplificada, Coop. = Cooperativa, Unip= Unipersonal

Anexo II
Análisis del Estado del Arte

Estado del Arte: Investigaciones Extranjeras de Gestión de la innovación Tecnológica PyMEs

Autor y año	Fuente	Objetivos	Diseño	Muestra y localización	Instrumentos	Resultados
Khan, A. y Manopichetwattana V. (1989)	Management Science. Pequeñas empresas innovadoras y no innovadoras: tipos y características. https://doi.org/10.1287/mnsc.35.5.597	Este estudio aborda la proposición de que las características de las pequeñas empresas innovadoras y no innovadoras tienen diferencias significativas.	Estudio cuantitativo.	Texas. EEUU. Muestra a 50 empresas manufactureras	Se basa en una muestra de 50 empresas de fabricantes.	El análisis correlacional indicó una relación positiva significativa entre el escaneo y la innovación. Los desafíos para la empresa en forma de dinamismo ambiental y heterogeneidad provocaron respuestas innovadoras positivas, pero la hostilidad ambiental fue un correlato negativo débil que indujo a la empresa a "tirar de sus cuernos". Por último, la abundancia de recursos fomentó la proactividad.
Díaz Martín M. del C.(1996)	Cuadernos de Estudios Empresariales. Factores determinantes de la Innovación Tecnológica para las empresas pequeñas. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=164251	Análisis de las consideraciones acerca de cómo la variable tamaño de la empresa incide en el nivel de innovación y poner de manifiesto las posibilidades relativas que las pequeñas empresas tienen ante las grandes, de desarrollar procesos de innovación.	Enfoque cualitativo. Rastreo documental	Madrid. España. 305 empresas.	Encuesta realizada a 305 empresas sobre tamaño de empresa cuyo objetivo es analizar las fortalezas y debilidades de las empresas españolas en relación con las actividades de innovación y su contexto: actitudes, características y determinantes del proceso innovador, resultados y costes	En la literatura teórica se da una falta de acuerdo respecto a si la mayor dimensión implica una mayor innovación. De nuestro análisis se deduce que ambos tamaños presentan ventajas y desventajas respecto a la innovación, por lo que hace falta considerar otros factores. Las empresas pequeñas cuentan con un potencial innovador respecto de su tamaño que incluso puede superar el de la gran empresa, dependiendo del sector y siempre que se cumplan determinadas condiciones. Estas innovan más si la estructura de mercado y las condiciones interindustriales son favorables
Freel M. (2000)	Small Business Economics. ¿Las pequeñas empresas innovadoras superan a las no innovadoras? https://www.researchgate.net/publication/5158017	Analiza el desempeño relativo [a lo largo de una serie de parámetros] de 228 pequeñas empresas manufactureras categorizadas por nivel de innovación.	Estudio cualitativo.	West Midlands de Inglaterra. Muestra de 228 empresas PyMEs manufactureras	Cuestionario por correspondencia a 228 empresas manufactureras	Los resultados son similares a otros estudios de pequeñas empresas y varían con respecto a las grandes empresas. El beneficio de la innovación depende del tamaño de la empresa. Los altos niveles de variación en el desempeño de la empresa no ofrecer imperativos innovadores. Si las empresas pequeñas quieren "innovar a toda costa", deben tener claro y demostrar los retornos que pueden esperar razonablemente y los procesos a través de los cuales se pueden optimizar.

Estado del Arte: Investigaciones Extranjeras de Gestión de la innovación Tecnológica PyMEs

Autor y año	Fuente	Objetivos	Diseño	Muestra y localización	Instrumentos	Resultados
Espinosa Herrera Nemesio (2001)	Revista Gestión en el tercer milenio. La innovación tecnológica en las Pymes. https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/9985	Estudio de las innovaciones tecnológicas que realizan las empresas en el parque industrial de San Marco	Metodología de estudio de 19 empresas en Villa Industrial San Marcos integrada por 1042 empresas. 677 industriales.	Villa industrial San Marcos. Lima. Perú	Estudio a 19 empresas del sector industrial de Villa San Marcos sobre las innovaciones tecnológicas. Se confeccionó un cuestionario con 10 preguntas cerradas.	Gestión empresarial artesanal, no existe cultura de innovación tecnológica. No hay relación con Universidades. EL 75% de las PyMes operan en el parque tecnológico sin buscar otros mercados, la publicidad se realiza eventualmente. Producción lenta, deficiente de baja calidad. No poseen visión estratégica sobre la innovación o incorporación de expertos. La innovación tecnológica es un concepto restringido. Los empresarios no se encuentran actualmente satisfechos de cómo operan.
Rodenes Adam, M., Montoro Rodriguez J., Onofre Montesa J. (2002)	Análisis de barreras de innovación tecnológica en las Pymes de la comunidad de Valencia https://www.researchgate.net/publication/228357931_Analisis_de_Barreras_a_la_Innovacion_Tecnologica_en_la_PYME_de_la_Comunidad_Valenciana	Analizar los facilitadores e inhibidores de la innovación tecnológica en la comunidad Valenciana.	Investigación cualitativa, inicialmente observando factores que facilitan la innovación y cuantitativa.	Valencia España	Observación y encuesta	La innovación tecnológica en la PYME valenciana, parece depender sobre todo de 2 barreras: la percepción de riesgo excesivo, a mayor riesgo resulta menor innovación, al igual que de la cultura o espíritu conservador de la empresa. En consecuencia, se aprecia una línea clara de actuación sobre la innovación, que tiene una fuerte componente cultural, tanto en cuanto percepción de riesgo, como de espíritu excesivamente conservador.
Jaskyte K. y Kisieliene A. (2006)	Innovación organizacional. Una comparación de servicios humanos organizaciones sin fines de lucro en Lituania y Estados Unidos. https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0020872806061220?journalCode=iswb		Cuantitativa	Estados Unidos y Lituania. 40 organizaciones de las cuales 19 fueron en el sureste de EEUU	Encuestas a trabajadores y entrevistas a Directivos.	Los resultados no mostraron diferencias significativas entre los dos países con respecto a las prácticas de liderazgo medidas, culturales consenso e innovación organizativa. Las organizaciones lituanas se caracterizaron por un consenso cultural ligeramente superior que las organizaciones estadounidenses, y se informó que eran menos innovadores que las organizaciones estadounidenses. Las diferencias significativas fueron encontrado con respecto a siete dimensiones de valor de la cultura organizacional. Las organizaciones estadounidenses tendieron a ser más agresivas que las organizaciones lituanas y puso un mayor énfasis en el trabajo en equipo y la estabilidad. Una fuerte la cultura compartida puede no ser

Estado del Arte: Investigaciones Extranjeras de Gestión de la innovación Tecnológica PyMEs

Autor y año	Fuente	Objetivos	Diseño	Muestra y localización	Instrumentos	Resultados
		<p>en Lituania y Estados Unidos. Si bien los hallazgos de Los dos componentes se han discutido con más detalle en otra parte. (Jaskyte, 2002; Jaskyte y Dressler, 2004), la combinación y la comparación de ambos conjuntos de resultados proporcionan información interesante sobre el complejo y naturaleza contingente de las relaciones entre los componentes.</p>				<p>Parece que el impacto de la organización cultura de la innovación depende del contenido específico de esa cultura organizacional. La cultura enriquece la comprensión de las relaciones entre la innovación organizacional y la cultura organizacional. Las complejas relaciones entre innovación, liderazgo y la cultura organizacional sugiere que para que las organizaciones se conviertan más innovadores, sus administradores tienen que modificar las culturas de su organización para inculcar los valores que fomentan la innovación.</p>
<p>Aranda Gutiérrez, Heriberto; Solleiro Rebolledo, José Luis; Castañón Ibarra, Rosario; Henneberry, David (2008)</p>	<p>Revista Mexicana de Agro negocio. Gestión de la innovación tecnológica en PyMEs agroindustriales Chihuahuenses https://www.redalyc.org/pdf/141/14102312.pdf</p>	<p>Contribuir a la comprensión de los procesos que explican la Gestión de la Innovación Tecnológica (GIT) en empresas con baja inversión en Investigación y Desarrollo (I+D), analizando las variables internas y externas que impactan el proceso.</p>	<p>Investigación con modalidad de estudio de casos múltiples. Se examinaron conceptos y enfoques metodológicos susceptibles de emplearse.</p>	<p>PYMES del sector lacto industrial, (industria quesera) de Chihuahua. México</p>	<p>Se diseñó un instrumento que permitió evaluar y conocer las particularidades de las variables de GIT en, destacadas por sus esfuerzos en productos concretos introducidos al mercado.</p>	<p>1. El entorno como motivador de cambios tecnológicos de las empresas. 2. Competencias y exigencias regulatorias son estímulos transformadores de la estrategia. 3. La gestión de la calidad impulsor de la innovación. 4. La formalización de procesos transforma la empresa. 5. Carencia en colaboración tecnológica, administración de proyectos, protección del patrimonio intelectual. 6. Compromiso del liderazgo como clave de éxito. 7. Las Pymes tienen condiciones para adaptarse al entorno competitivo e innovar sin tener I+D, gestión informal en la innovación que las ayuda a aprender.</p>

Estado del Arte: Investigaciones Extranjeras de Gestión de la innovación Tecnológica PyMEs

Autor y año	Fuente	Objetivos	Diseño	Muestra y localización	Instrumentos	Resultados
Aranda Gutiérrez, Heriberto; Solleiro Rebolledo, José Luis; Castañón Ibarra, Rosario; Henneberry, David (2008)	Revista Mexicana de Agro negocio. Gestión de la innovación tecnológica en PyMEs agroindustriales Chihuahuenses https://www.redalyc.org/pdf/141/14102312.pdf	Contribuir a la comprensión de los procesos que explican la Gestión de la Innovación Tecnológica (GIT) en empresas con baja inversión en Investigación y Desarrollo (I+D), analizando las variables internas y externas que impactan el proceso.	Investigación con modalidad de estudio de casos múltiples. Se examinaron conceptos y enfoques metodológicos susceptibles de emplearse.	PYMES del sector lacto industrial, (industria quesera) de Chihuahua. México	Se diseñó un instrumento que permitió evaluar y conocer las particularidades de las variables de GIT en, destacadas por sus esfuerzos en productos concretos introducidos al mercado.	1. El entorno como motivador de cambios tecnológicos de las empresas. 2. Competencias y exigencias regulatorias son estímulos transformadores de la estrategia. 3. La gestión de la calidad impulsor de la innovación. 4. La formalización de procesos transforma la empresa. 5. Carencia en colaboración tecnológica, administración de proyectos, protección del patrimonio intelectual. 6. Compromiso del liderazgo como clave de éxito. 7. Las Pymes tienen condiciones para adaptarse al entorno competitivo e innovar sin tener I+D, gestión informal en la innovación que las ayuda a aprender.
Estrada Bárcenas, R., García Pérez de Lema, D., Sánchez Trejo, V. G. (2009)	Revista Venezolana de Gerencia. Factores determinantes del éxito competitivo en la Pyme: Estudio Empírico en México. http://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S1315-99842009000200002&script=sci_arttext&tlng=en	Tiene por objeto analizar la relación que existe entre el éxito competitivo y cuatro factores relacionados con el ambiente interno de las Pequeñas y Medianas Empresas (recursos humanos, planeación estratégica, innovación, tecnología y certificación de calidad)	Investigación descriptiva, con diseño de cuestionario - Encuesta	Estado de Hidalgo. México. Se tomó como base una población de 62.528 PYME de la que se extrajo una muestra de 407 empresas con más de 5 y hasta 250 empleados.	La metodología utilizada se basó en la revisión de estudios previos y planteamiento de hipótesis; trabajo de campo y análisis de datos; mediante un cuestionario diseñado para la recolección de la información se les aplicó a los gerentes de estas empresas.	No alcanza con mantener una ventaja competitiva, por lo que las PYME deberán incorporar nuevas variables que le permitan mantenerse en el mercado, desarrollarse y crecer. Las PYME con mayor éxito competitivo son aquellas que planean estratégicamente, que innovan en sus procesos, productos y gestión y que tienen un nivel tecnológico superior en relación con los demás competidores de su sector. Este trabajo, halló evidencia empírica respecto de la relación entre la planeación estratégica y el éxito competitivo. También se encontró evidencia empírica significativa entre las variables tecnología e innovación y el éxito competitivo en la PYME. La tecnología representa uno de los problemas más serios en la PYME, porque generalmente no se invierte lo suficiente para mejorar las instalaciones y los avances tecnológicos no se aplican a tiempo. Al mismo tiempo, tanto la innovación como la tecnología depende del apoyo financiero del gerente de la PYME y de las políticas públicas que apoyen las iniciativas para elevar su nivel tecnológico.

Estado del Arte: Investigaciones Extranjeras de Gestión de la innovación Tecnológica PyMEs

Autor y año	Fuente	Objetivos	Diseño	Muestra y localización	Instrumentos	Resultados
Aranda Gutiérrez H., De La Fuente Martínez M. L., Becerra Reza M. N. (2010)	La innovación tecnológica (GIT) en pequeñas y medianas empresas (PYMES) https://www.redalyc.org/articulo.oa?idp=1&id=14111976008&cid=88239	Evaluar prácticas de gestión de innovación tecnológica en Pequeñas y Medianas Empresas (PyMES) agroindustriales del Estado de Chihuahua,	Cuantitativo.	PyMEs agro industriales del Estado de Chihuahua. México. El modelo se aplicó en una empresa y posteriormente en 5 PyMes lacto industriales de distintos municipios	Se diseñó y aplicó un instrumento, que toma de referencia el concepto establecido por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). El instrumento se construyó a partir de modelos de gestión tecnológica reconocidos. Identificando las principales variables que integran las actividades de gestión para la innovación e integrándolos en seis categorías, 26 indicadores y tres niveles de respuesta para cada indicador.	La medición y evaluación de actividades científicas y tecnológicas son importantes en el mundo industrializado y se recomienda para el país. El instrumento diseñado responde para la Gestión de Innovación tecnológica de las PyMEs. Su diseño permite explorar y calificar el nivel de gestión que realizan las PyMEs, los eventos de mayor importancia tecnológica, la documentación de evidencias y la obtención de una evaluación general sobre los resultados del proceso de gestión empresarial.
Armenteros M. del C.; Acosta M. Medina E.; Ballesteros Medina L. ; Molina Morejón V. (2012)	Revista Internacional de Administración & Finanzas. Las prácticas de gestión de la innovación en las micro, pequeñas y medianas empresas: resultados de campo de Piedras Negras Coahuila, México.	Caracterizar el nivel de innovación de las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPYME) del sector industrial de la Ciudad de Piedras Negras y valorar las prácticas de gestión de innovación en aquellas que sí son innovativas.	Métodos de investigación cuantitativa y cualitativa para.	Coahuila. México	Encuesta a 73 MiPYME y un estudio de casos en 4 empresas. Cuestionario.	Los resultados obtenidos permiten visualizar las diferencias en el comportamiento de las prácticas innovativas en las empresas estudiadas según el tamaño. Se detectaron fortalezas y debilidades, así como las variables internas y externas que más influyen en el proceso de innovación. La información y análisis realizado proporcionan orientación básica y permiten definir las estrategias para incentivar la innovación, como fuente para un mejor desempeño económico y social de las empresas.

Estado del Arte: Investigaciones Extranjeras de Gestión de la innovación Tecnológica PyMEs

Autor y año	Fuente	Objetivos	Diseño	Muestra y localización	Instrumentos	Resultados
García Zamora Evelyn (2012)	Tesis Doctoral. Los factores organizacionales y del entorno como moderadores de la relación entre innovación y desempeño empresarial: diferencias entre pequeñas y grandes empresas. https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=26809	El objetivo general de este estudio el cual es medir la relación añadiendo distintos factores organizacionales (tamaño, orientación al mercado, orientación emprendedora) y del entorno (turbulencia del entorno, intensidad competitiva, colaboración empresarial), como condicionantes del éxito y/o moderadores, que interactúan en la implementación de la innovación.	Cualitativo	Estudio de las pequeñas empresas a las comunidades autónomas españolas de Castilla & León y Extremadura. España.	El trabajo de campo, que se inició en el año 2004, consistió de un pretest a un grupo cinco empresas de pequeño y mediano tamaño; y cuestionario que está compuesto por 36 preguntas (muchas de ellas subdivididas por otras) con una métrica de siete puntos de escala Likert.	Los resultados obtenidos demuestran que una mejora en la cultura organizativa por parte de las empresas es un claro desencadenante de las acciones de innovación incremental y radical, y es probable que sea una premisa para la mejora de la actitud innovadora. Así es que cultura organizativa es determinante para que las pequeñas y grandes empresas promuevan y emprendan proyectos de innovación. A manera de conclusión final, la empresas que se ven envueltas en un ambiente económico turbulento y globalizador deben considerar la implantación de la innovación como un elemento obligatorio para aumentar la competitividad y ventajas largo-placistas, por lo tanto, la innovación empresarial debe estar incorporada dentro del diseño de la estrategia corporativa, atendiendo dispositivos que la faciliten y enfatizen una cultura organizativa adecuada, el desarrollo oportuno de habilidades, eficientes políticas de recursos humanos, una fuerte motivación y el desarrollo market-intelligence.
Gálvez Albarracín, E. J.; García Pérez De Lema D. (2012)	Estudios Gerenciales. Impacto de la innovación sobre el rendimiento de la MIPYME: Un estudio empírico en Colombia. https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592312701912	El objetivo de este trabajo es verificar la relación existente entre el grado de innovación de la empresa y su rendimiento, para lo cual se realiza un estudio con 70 MIPYME de mediana y alta tecnología de la ciudad de Cali (Colombia)	Análisis cuantitativo. Descriptivo.	Cali (Colombia), MIPYMES de los sectores del software, ingeniería eléctrica, artes gráficas y plásticos.	Una encuesta estructurada a partir de la literatura disponible que fue aplicada directamente por los miembros del equipo de investigación a los directivos de las MIPYME.	Los resultados muestran que la innovación en productos y en procesos ejerce una influencia positiva sobre el rendimiento de la MIPYME. Estos hallazgos refuerzan los postulados que muestran a la innovación como una ventaja competitiva sostenible, así mismo pueden ser de utilidad para los empresarios, al constatar la necesidad de innovar para mejorar su competitividad. Verifica que la innovación impacta positivamente el desempeño externo de la empresa y en su rendimiento general. Además, aporta para el sector público en su papel de promotor de la innovación nuevas perspectivas para programas de apoyo financiero y no financiero.

Estado del Arte: Investigaciones Extranjeras de Gestión de la innovación Tecnológica PyMEs

Autor y año	Fuente	Objetivos	Diseño	Muestra y localización	Instrumentos	Resultados
López González C. Robledo Velázquez J. (2014)	Revista Gestión & Sociedad. Una aproximación a la gestión de capacidades de innovación en la pyme colombiana. https://www.academia.edu/11207507/Una_aproximaci%C3%B3n_a_la_gesti%C3%B3n_de_capacidades_de_innovaci%C3%B3n_en_la_pyme_colombiana	prácticas de gestión de innovación en aquellas que sí son innovativas	Análisis cualitativo de diferentes investigaciones.	Colombia.	Se toma como base conceptual la teoría de los recursos y capacidades para la identificación de las variables de análisis de la gestión de la innovación en la organización. Esta última se ve a partir del modelo de congruencia organizacional de Nadler y Tushman.	Los resultados arrojan la baja capacidad de innovación como dificultad significativa de las empresas. Además, los aspectos personales por parte de los empresarios pueden ser determinantes para el funcionamiento de la organización y fundamentales en la relación existente entre las capacidades tecnológicas y de innovación y el desarrollo organizacional para la pyme.
Pomar Fernández, S., Rangel Magdaleno J.A., Franco Zesati R.E. (2014)	Revistas Administración y Organizaciones. La influencia de las barreras a la innovación que limitan la competitividad y el crecimiento de las pymes manufactureras. https://rayo.xoc.uam.mx/index.php/Rayo/article/view/96	Analizar las barreras de innovación que enfrentan las pequeñas y medianas empresas (Pymes), e impiden crecer y ser competitivas-	Estudio cuantitativo, se realizó un análisis de correlacional.	Estado de Aguascalientes. México. Análisis del sector de Pymes manufactureras con una muestra de 152 empresas	Sobre la base de datos del Directorio Empresarial de Aguascalientes (Secretaría de Economía [SE], 2013) de 5,204 empresas, 793 pertenecen a la industria manufacturera de las cuales 250 son pymes. El muestreo fue en 152 empresas. Se encuestó a gerentes y/o responsables directos de las organizaciones.	Los resultados muestran evidencia empírica sobre la influencia de las barreras a la innovación con la competitividad y el crecimiento de las Pymes estudiadas. Los resultados obtenidos dan cuenta que los factores financieros, humanos y el medio ambiente externo deben ser considerados para lograr la innovación. La Pyme que quiera innovar deberá considerar las barreras que inhiben la innovación: barreras internas, deben cambiar su cultura y ver a la innovación como el factor que le permitirá ser competitivo. Asimismo las barreras externas siendo las más importantes macroeconómicas como el poder adquisitivo, tasas de interés, tipos de cambio, entre otros, además de las condiciones de infraestructura que ofrece el gobierno, son percibidos como limitantes en el desempeño competitivo, ya que una Pyme es más sensible a condiciones externas

Estado del Arte: Investigaciones Extranjeras de Gestión de la innovación Tecnológica PyMEs

Autor y año	Fuente	Objetivos	Diseño	Muestra y localización	Instrumentos	Resultados
Cabrera Revuelta, J. D. (2016)	Modelo de fomento de la innovación en las pymes a través de la búsqueda de oportunidades en el análisis de las mega tendencias sociales y tecnológicas y de la transferencia de tecnología del espacio para su consecución (ucam.edu)	Estudiar los factores que afectan al proceso de la innovación tecnológica y elaborar una propuesta de modelo que facilitase a un emprendedor o a una pyme el llevar a cabo un proceso de innovación tecnológica partiendo de una idea de un producto o servicio que presentase una oportunidad de negocio.	Análisis cuantitativo. Transversal descriptivo.	Murcia. España. Análisis a 226 emprendedores	Es un estudio sobre el comportamiento de 226 emprendedores a través de la cumplimentación de una encuesta y su posterior análisis con técnicas estadísticas inferenciales se alcanza a definir, diseñar y cuantificar el Innovation Readiness Level (IRL), un indicador de la capacidad innovadora del emprendedor o pyme y en función de su valor, de la posibilidad de acceder a un proceso de innovación tecnológica.	Utilizando un modelo holístico se definen las fases del proceso (diagnóstico, exploración, explotación) que permiten definir la capacidad de analizar su nivel de preparación para la innovación, el emprendedor debe alcanzar un determinado valor para llevar adelante el proceso de innovación antes de llevar adelante a un proceso de innovación tecnológica, para lo cual debe conocer su nivel de preparación para la tecnología. Se constató que la transferencia tecnológica es un proceso complejo y los pymes no aparecen en la estructura de los mismos.
Sánchez Otero, M.; Cervantes Atia, V.; Peralta Miranda, P. (2016)	Revista Ciencias Sociales. Gestión de la innovación en pequeñas y medianas empresas de Barranquilla - Colombia https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5778311	Describir la gestión de la innovación en las pequeñas y medianas empresas del sector servicios en la ciudad de Barranquilla.	El enfoque fue cuantitativo con un tipo de investigación descriptivo, transversal.	Barranquilla. Colombia a una muestra de 80 empresas PyMes del sector servicios	Se utilizó como técnica para la recolección de la información la encuesta, mediante la aplicación de un cuestionario estructurado.	Los resultados muestran que en un 50% de las pymes la innovación está asociada al desarrollo de nuevos productos y servicios, existiendo una persona responsable que gestiona y asigna tareas en función de sus criterios y de la exigencia del mercado. La gestión de la innovación demanda de procesos claramente definidos y planificados en relación a la inclusión de la misma innovación en las prácticas administrativas, aspecto que conlleva a una mayor actualización y profesionalización de los gestores encargados, así como del personal que la compone.

Estado del Arte: Investigaciones Extranjeras de Gestión de la innovación Tecnológica PyMEs

Autor y año	Fuente	Objetivos	Diseño	Muestra y localización	Instrumentos	Resultados
Hugo G. Hernández, Diego A. Cardona y Jorge L. Del Rio (2017)	Direccionamiento Estratégico: Proyección de la Innovación Tecnológica y Gestión Administrativa en las Pequeñas Empresas. Información tecnológica, 28(5), 15-22. https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-07642017000500003&scritp=sci_arttext	El objetivo es establecer el nivel de innovación en tecnología y direccionamiento estratégico de las pequeñas y medianas empresas (Pymes) de la ciudad de Barranquilla, Colombia	Investigación descriptiva, en diez empresas mediante una técnica de recolección de datos.	PyMes de Barranquilla, Colombia	Se analizaron seis variables: tamaño de empresa y número de trabajadores, tipo de actividades innovadoras, el presupuesto en tecnología, las preferencias y las relaciones entre lo que invierten y las innovaciones tecnológicas.	La mitad de las empresas son medianas empresas. Solo el 40% desarrollan actividades enfocadas a la innovación tecnológica en comercialización y diseño, invirtiendo recursos que se reflejan en el desarrollo organizacional. La Dirección estratégica debe alinearse al entorno ajustar el cambio, innovación y gestión tecnológica y administrativa. Las empresas deben invertir en innovación.
Padrón Corena J.E. (2017)	Universidad Tecnológica de Bolívar. Propuesta de un modelo de gestión de la innovación para fortalecer la competitividad de las Pymes fabricantes de madera en la ciudad de Cartagena Colombia. biblioteca.utb.edu.co. https://biblioteca.utb.edu.co/notas/tesis/0073653.pdf	El objetivo de la investigación es analizar las principales ausencias, en términos de procesos de gestión de la innovación, de las Pymes fabricantes de muebles de madera de la ciudad de Cartagena. Busca proponer un modelo de gestión de la innovación para que las Pymes madereras sean competitivas refuercen su estructura organizacional y fomentar su crecimiento	Es una investigación descriptiva, con un diseño metodológico cuantitativo	Pymes fabricantes de muebles de madera de la ciudad de Cartagena. Colombia	Utiliza la técnica de la encuesta mediante cuestionario estructurado a 30 Pymes del sector. El enfoque fue cuantitativo con un tipo de investigación descriptivo-propositivo, no experimental.	Los procesos que forman parte de una correcta gestión de la innovación, pero la mayoría de las Pymes no estructuran sus procesos. La innovación es en métodos de comercialización y al marketing. La innovación en la dirección estratégica es más un tema de actualidad que una práctica. No siguen un modelo de innovación. Conocimiento impreciso de las empresas sobre el tema. Se propone crear núcleos de innovación, asociatividad para trabajar innovación.

Estado del Arte: Investigaciones Extranjeras de Gestión de la innovación Tecnológica PyMEs

Autor y año	Fuente	Objetivos	Diseño	Muestra y localización	Instrumentos	Resultados
Jiménez, J., Mojica, J. C., Hernández, J. y Cardona D. (2018)	Revista Información Tecnológica. Diagnóstico de la Innovación y Desarrollo Tecnológico en el Sector Hotelero de la Región Caribe Colombiana. https://scielo.conicyt.cl/pdf/infotec/v29n5/0718-0764-infotec-29-05-00157.pdf	El objetivo del trabajo presentado, fue describir el comportamiento del sector hotelero de Cartagena de Indias, analizando la importancia del tamaño de los hoteles frente a cada tipo de innovación entre los años 2008-2014.	Investigación descriptiva de carácter correlacional. Se encuentra un vínculo de dependencia entre la innovación y su campo de gestión. Esto es la identificación de acciones formativas sobre actividades innovadoras como variable dependiente del tamaño de las organizaciones.	PyMES Hoteleras de Cartagena de India. Colombia. La población objeto de estudio estuvo compuesta por 66 hoteles grandes, medianos y pequeños, que se encuentran registrados en las Asoc. Cotelco y Asotelca,	Observaciones y conversaciones con los participantes del estudio.	Se evidencia que la variable tamaño no se constituye como determinante cuando los hoteles objeto de estudio incorporen procesos de innovación tecnológica, de producto, de procesos, o de mercado de forma interna. Sin embargo, en el caso de los procesos de innovación externa, los pequeños hoteles, tienen una baja participación con relación a los medianos y a los grandes hoteles.
Cañar Tinitana, J. N. ; Hidalgo-Ávila, A. A. (2021)	Revista Polo del conocimiento. Modelos de gestión empresarial centrados en la innovación como ventaja competitiva. Una mirada a las PYMES de Manta https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7926827	Pretende establecer un Modelo de Gestión Empresarial que utiliza la innovación como ventaja competitiva, el que es utilizado por PYMES a nivel nacional, delimitar su crecimiento y establecer la necesidad de que el mismo, o alguno similar enfocado en Gestión de Calidad sea aplicado a las PYMES en Manta, dentro del sector de más competencia.	Cuantitativa y comparativa con otras empresas.	Manta. Ecuador.	Se utilizó el método literario o meta análisis, en el que se revisa a fondo la literatura, en este caso, del Modelos de Gestión Empresarial y antecedentes acerca del crecimiento o decrecimiento de PYMES en Ecuador y Manta.	El principal modelo de gestión empresarial para mejorar la competencia competitiva y de gestión de calidad de las PYMES en manta es la ISO 9000: 2015, las PYMES no puede ser tratada igual a una empresa grande, ya que las cadenas de operaciones son distintas, es posible aplicar modelos de gestión empresarial para aumentar la ventaja competitiva; la innovación tecnológica es una herramienta que se complementa con el modelo de gestión precisamente para cumplir un solo objetivo "la calidad absoluta", ya que en PYMES lo más importante es la gestión de calidad.

Estado del Arte: Investigaciones Extranjeras en Cultura e Innovación Tecnológica PyMEs

Autor y año	Fuente	Objetivos	Diseño	Muestra y localización	Instrumentos	Resultados
Rodríguez, D. Bozzo C.; Arnold M. (1999)	Cultura organizacional e innovación: el caso de Goodyear-Chile. http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/122297	Realizar un diagnóstico de cultura para poner en práctica innovaciones a través de un programa de calidad. Conocer la cultura para iniciar cualquier estrategia.	Estudio cualitativo. Análisis de caso.	Chile. Empresa Goodyear	Entrevista individuales y grupales. Encuestas colectivas. Diagnóstico cultural con participación activa de los miembros. Se parte de lo general y espontáneo a lo particular y dirigido.	Se encontraron diferencias significativas derivadas del exitoso esfuerzo de innovación. Los cambios culturales son posibles, su orientación requiere del conocimiento adecuado de la cultura previa.
Pérez Uribe, R. I. (2003)	Revista Escuela de Administración de Negocios. Propuesta de un modelo de gestión humana y cultura organizacional para Pymes innovadoras. https://www.redalyc.org/pdf/206/20604704.pdf	Se revisan algunos planteamientos que profundizan sobre gestión humana y cultura organizacional de manera integral y que sirven de guía básica teórica para el diseño de un modelo de gestión humana y cultura organizacional para PyMES.	Análisis Cuantitativo.	Bogotá. Colombia. Muestra de 6 PyMES	Ponderación de preguntas llevada a una escala cuantitativa que da un resultado por empresa y determina el nivel en que se encuentra. Se aplicó el diagnóstico a 6 PyMES en Bogotá, seleccionadas de manera aleatoria.	El trabajo realizado para la preparación del marco teórico y conceptual permitió conocer de cerca la evolución y la importancia que han tenido a través del tiempo los conceptos de gestión humana y cultura organizacional. Establece recomendaciones relacionada a las empresas diagnosticadas.
Jaskyt k. (2004) Mencionado por Calderón y Naranjo (2007)	Field Methods. Liderazgo transformacional, Cultura organizacional y Innovación en organizaciones sin fines de lucro Organizaciones. https://www.researchgate.net/publication/280715848	El propósito del estudio exploratorio examinado en este artículo fue investigar el liderazgo transformacional, la cultura organizacional, e innovación en una muestra de organizaciones sin fines de lucro.	Cuantitativo	Alabama. Estados Unidos. 247 empleados de 19 organizaciones.	Entrevistas telefónicas y envío de cuestionarios.	Las relaciones positivas entre liderazgo transformacional, valores organizacionales, consenso cultural (grado de acuerdo entre empleados sobre esos valores) indican que las prácticas de liderazgo empleadas en esta muestra crearon un fuerte consenso cultural en torno a valores que puede inhibir la innovación. Estos hallazgos sugieren que examinar El vínculo entre liderazgo y cultura organizacional es importante para comprender cómo el liderazgo y la innovación son relacionada. Los resultados de este estudio mostraron que las prácticas de liderazgo: Inspirar una visión compartida, permitir que otros actúen, fomentar la razón y modelar el camino: valores respaldados por la estabilidad, el trabajo en equipo, la orientación al detalle y la orientación a las personas y se relacionaron de manera significativa y positiva con el consenso cultural.

Estado del Arte: Investigaciones Extranjeras en Cultura e Innovación Tecnológica PyMEs

Autor y año	Fuente	Objetivos	Diseño	Muestra y localización	Instrumentos	Resultados
Kristina Jaskyte, William W. Dressler (2005) Mencionado por Calderon y Naranjo (2007)	Revista Administration in Social Work. Cultura e innovación organizacional en el servicio humano organizaciones sin fines de lucro. https://www.researchgate.net/publication/280610376	El objetivo fue el estudio de la relación entre la cultura organizacional y la innovación organizacional en ONG.	Cuantitativo.	Alabama. Estados Unidos- 19 Organizaciones	Entrevistas a directivos y encuestas a trabajadores.	<p>El consenso cultural, caracterizado por la Estabilidad y la Orientación del Equipo, a su vez, se relacionó negativamente con la Innovación Organizacional. Los resultados de este estudio parecen sugerir que las organizaciones para ser más innovadoras, los líderes tendrían que cambiar sus prácticas de liderazgo para dar forma a la cultura de sus organizaciones. Estas prácticas tendrían que apoyar nuevos valores que se demostró que fomentan la innovación organizacional: innovación, agresividad, orientación a resultados, orientación a las personas y detalle orientación.</p> <p>Los resultados de este estudio apoyan la inclusión de la cultura organizacional en modelos de innovation. Descubrimos que una cultura fuertemente compartida No resulta apropiada para fomentar la innovación, especialmente considerando su contenido. Cuanto mayor sea el consenso cultural sobre valores como estabilidad, seguridad, baja nivel de conflicto, previsibilidad, orientación de reglas, orientación de equipo, trabajo en colaboración con otros, menos innovadora puede ser la organización. En nuestra muestra de organizaciones innovadoras tenían un consenso cultural débil y poseían valores como estar dispuesto a experimentar, rápido para aprovechar las oportunidades, y toma de riesgos.</p>
Calderón Hernández G. ; Naranjo Valencia J. C. (2007)	Perfil cultural de las empresas innovadoras. Un estudio de caso en empresas metalmecánicas. https://www.researchgate.net/publication/237284500	La presente investigación pretende obtener las características culturales (perfil) de un grupo de empresas innovadoras del subsector metalmecánico de la ciudad de Manizales.	Cuantitativo. Estudios de casos.	Manizales. Colombia. Seis empresas metalmecánicas, previamente clasificadas como innovadoras.	Como instrumento se utilizó una encuesta tipo Likert para determinar el perfil innovador y un test bipolar para hallar el perfil cultural.	<p>Son empresas sensibles al entorno y al mercado. Las empresas estudiadas son fuertes en la generación de nuevos productos; en el mejoramiento significativo de productos, procesos y servicios, y en la realización de un esfuerzo importante en la gestión del conocimiento en busca de nuevas ideas. Son débiles en desarrollo de I+D+I, en innovación organizacional y de comercialización y en la adquisición de hardware y mejoras de equipos. Tienen un punto intermedio de innovación en compra de maquinaria y capacitación de las personas. En el análisis cultural concluyen que las empresas se identifican con una organización extrovertida, intuitiva, de sentimiento y perceptiva. Estas empresas ven las posibilidades en las personas y tienden a ser igualitaria, un lugar excitante para trabajar, por cuanto es innovadora y no teme experimentar, así que siempre hay novedad.</p>

Estado del Arte: Investigaciones Extranjeras en Cultura e Innovación Tecnológica PyMEs

Autor y año	Fuente	Objetivos	Diseño	Muestra y localización	Instrumentos	Resultados
Quiroga Parra. D. (2007)	Revista Universidad & Empresa. Comunicación, clima y cultura organizacional para la gestión del conocimiento. Pymes metalmeccánicas de Cali. Universidad y Empresa https://www.redalyc.org/pdf/1872/187217485002.pdf	Mostrar los resultados de dos investigaciones realizadas al sector metalmeccánico de Cali, en cuanto a clima, cultura y comunicación organizacional, tomando como base las TIC y la actividad económica global; así como la incidencia e implicaciones que estas variables tienen en la gestión del conocimiento e innovación empresarial y el impacto generado en la productividad y competitividad en este grupo empresarial.	Metodología cuantitativa con una encuesta muestral estadística aleatoria estratificada por sector de actividad y dimensión de la empresa. Análisis estadístico cuantitativo y cualitativo de los datos recopilados en las pymes.	Pymes del sector metalmeccánico de Cali. Colombia	Análisis a 40 pymes del sector metalmeccánico de una población de 150, a través de entrevistas, encuestas y observación directa; así como del contraste teórico con los temas asociados.	El sector metalmeccánico de las pymes de Cali presenta poco interés o conocimiento por enfrentar el tema de clima, cultura y comunicación organizacional como una estrategia empresarial. Escasa visión prospectiva al respecto y sobre la incidencia que tienen estas variables en la productividad, la competitividad y la innovación. Se concluye que muestran limitaciones administrativas, cognitivas, económicas y tecnológicas en procesos de mejoramiento de la productividad y la competitividad, por falta de experticia en estos temas y por los modelos administrativos utilizados para su gestión.
Calogero F., Guzzeta, M. (2007)	Gestión y Gerencia-Revista científica. Modelo teórico para la determinación del impacto tecnológico sobre la cultura organizacional de las pymes manufactureras de Barquisimeto. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5232221	Diseñar un modelo teórico para la determinación del impacto tecnológico sobre la cultura organizacional de las pymes manufactureras de Barquisimeto, para detectar las fortalezas, debilidades y vínculos entre ambos componentes.	Investigación descriptiva, cualitativa y de campo. Cuyo marco teórico está sustentado en la definición, clasificación y caracterización de la "PYME".	Pymes de Barquisimeto. Venezuela 100 Pymes	El estudio se realizó en 100 PyMEs manufactureras. De las cuales 70 pequeñas y 30 mediana. Con análisis fue a gerentes y propietarios de empresas a través de un cuestionario con preguntas abiertas y cerradas.	Los resultados del diagnóstico realizado reflejan una alta evasión a la incertidumbre y una alta distancia de poder, ya que se evidencia un estilo gerencial autoritario y una baja formación empresarial, lo cual incide en la capacidad tecnológica de la empresa y en consecuencia en su productividad y eficiencia.

Estado del Arte: Investigaciones Extranjeras en Cultura e Innovación Tecnológica PyMEs

Autor y año	Fuente	Objetivos	Diseño	Muestra y localización	Instrumentos	Resultados
Pérez Uribe, Rafael (2007)	Estructura y cultura organizacional en las PyMEs Colombianas. Análisis de las Pymes Bogotanas. Cuadernos de Administración. https://www.redalyc.org/pdf/2250/225020358005.pdf	Muestra en un grupo de PyMEs Bogotanas, el estado en la gestión direccionada de la cultura y estructura organizacional y su impacto en otras variables, como innovación y conocimiento, gestión humana, asociatividad, comunicación e información y gerencia estratégica, así como su impacto con la utilidad operacional como medida fundamental al aporte de riqueza a los stakeholders de una empresa.	Es un estudio empírico cualitativo.	PyMEs de Bogotá. Colombia. Se aplicó a cuatro (4) empresas medianas y sesenta y nueve (69) empresas pequeñas en la ciudad de Bogotá.	Entrevista directa a las empresas con instrumentos de análisis situacional, aplicada a los responsables en el manejo de cada componente y a un número determinado de trabajadores. De las 73 empresas se seleccionaron 40.	La cultura organizacional está relacionada directamente con el desarrollo de la innovación y conocimiento en una empresa. La condición de cada sector es diferente uno de otros. La capacidad de innovación, es crucial para el éxito de las organizaciones y es producida directamente por los individuos que trabajan en ella. Sin embargo, a su vez la estructura la que provee los medios, los recursos y los factores que generan los escenarios adecuados para facilitar la creación y el desarrollo de un ambiente que permite la generación de una cultura de innovación. El manejo profesional de la estructura y la cultura hace que las Pymes sean altamente creativas, innovadoras, se adapten ágilmente a los cambios, sobrevivan y crezcan. En la medida que la pequeña empresa Bogotana, trabaje con estos parámetros (lo que no está haciendo en la actualidad) en la misma proporción será más innovadora.
Naranjo Valencia J. C., Jiménez Jiménez D. y Sanz-Valle ,R. (2008)	Cultura organizacional e innovación. Un estudio empírico. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2710833	Análisis empírico de la innovación como ventaja competitiva, la cultura organizacional es estimulante para la innovación como también obstaculizar. Su objetivo es profundizar la relación entre cultura e innovación.	Análisis de literatura sobre el tema Cultura e innovación.	Empresas Españolas. Análisis en 446 empresas.	Se realizó una encuesta, teniendo en cuenta el análisis documental.	Los distintos tipos de cultura tienen efectos diferentes sobre la innovación, la cultura adhocrática la favorece y la jerárquica la obstaculiza.

Estado del Arte: Investigaciones Extranjeras en Cultura e Innovación Tecnológica PyMEs

Autor y año	Fuente	Objetivos	Diseño	Muestra y localización	Instrumentos	Resultados
Duréndez A. ; Madrid-Guijarro A. ; García-Pérez-de-Lema D. (2008)	Innovar. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales. Cultura innovadora, control de gestión sistemas y desempeño en las PyMes jóvenes. s.https://www.researchgate.net/publication/236838393_Innovative_culture_management_control_systems_and_performance_in_small_and_medium-sized_Spanish_family_firms	El estudio analiza la influencia de la cultura innovadora y los sistemas de control de gestión en el desempeño de las pequeñas y medianas empresas jóvenes.	Cuantitativo	Murcia. España.	Análisis empírico sobre una muestra de 89 pymes jóvenes de Murcia.	Resultados muestran que la cultura predominante de las empresas jóvenes es el clan, mientras que la cultura adhocrática es menos pertinente. Además, encontramos alguna evidencia de que la cultura innovadora (mezcla de clanes y cultura adhocrática) y el uso de MCS tienen un efecto positivo en el desempeño de la empresa. La cultura organizacional puede convertirse en un factor definitivo para asegurar la supervivencia de los jóvenes. Firmas. En ese sentido, implementar una cultura líder para promover la innovación podría ayudar a los jóvenes Pymes para obtener una ventaja competitiva.
Cornejo Cañamares, M. (2009)	Informes técnicos Ciemat. La Cultura de innovación. http://rdgroups.ciemat.es/documents/69177/122473/M_Cornejo_1169.pdf/8bd39959-686e-4c87-ab72-23eebee00aaa	El propósito expone la necesidad del desarrollo, dentro de las empresas, de una cultura relacionada con la innovación. Además, estudia la influencia de una cultura de innovación en los métodos y herramientas de gestión empresarial tradicional y analiza la situación actual del sistema de I+D+i a nivel europeo y español y sus consecuencias en la cultura de innovación de un país.	Cualitativa	España	Análisis documental	Numerosos estudios económicos han llegado a la conclusión de que la innovación puede ser un factor clave para que una empresa o un país sean competitivos. Con este estudio técnico se ha querido resaltar la importancia de la instauración de un modelo de cultura de innovación para que una empresa pueda crear valor de una forma sostenible y donde se fomente la realización, internamente, de un proceso continuo de innovación. Se parte de un punto de vista de la empresa como sistema socio técnico donde el capital humano es un factor clave a la hora de innovar. Las empresas y los países, tienen que crear las condiciones necesarias para que la innovación se lleve a cabo y fomentarla.

Estado del Arte: Investigaciones Extranjeras en Cultura e Innovación Tecnológica PyMEs

Autor y año	Fuente	Objetivos	Diseño	Muestra y localización	Instrumentos	Resultados
Duréndez A. ; García-Pérez-de-Lema D. (2010)	The Entrepreneurial Society How to Fill the Gap Between Knowledge and Innovation.Cultura innovadora, sistemas de control de gestión y rendimiento en PyMEs jóvenes. https://www.researchgate.net/publication/261171229_Innovative_Culture_Management_Control_Systems_and_performance_in_Young_SME's	Busca identificar la cultura organizacional y evaluar la relación entre la cultura organizacional, con la cultura innovadora, el uso de sistemas de control de gestión (MCS) y sus efectos en el desempeño.	Cuantitativo	89 PyMes. España	Con este propósito, realizamos un análisis empírico sobre una muestra de 89 pymes jóvenes.	Los resultados muestran que la cultura predominante de las empresas jóvenes es el clan, mientras que la cultura adhocrática es menos relevante. Además, encontramos alguna evidencia de que la cultura innovadora (mezcla de cultura de clan y adhocrática) y el uso de SQM tienen un efecto positivo en el desempeño de la empresa.
Gutiérrez Olvera S. y Montañez Moya G. (2011)	Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo. Innovación Tecnológica como parte de la cultura empresarial: diagnóstico de la pequeña y mediana empresa tequilera. https://www.redalyc.org/pdf/4981/498150310002.pdf	Analizar información de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) tequileras, que permita identificar las estrategias y acciones que realizan las empresas, partiendo de la cultura empresarial de cada una, para ser competitivas en el mercado dinámico, a través de la obtención de un diagnóstico, con la finalidad de analizar las innovaciones tecnológicas que han implementado, y da a conocer los resultados que se obtuvieron en la investigación de campo, realizada en Tequila, Jalisco.	Exploratoria y descriptiva. Cuantitativa.	18 PYMES tequileras de Tequila, Jalisco. México.	Encuestas a 18 PYMES tequileras.	Se encontró de manera general que en donde más han realizado innovación es en productos y en mercadotecnia y en donde más han invertido en innovación tecnológica es en la adquisición de maquinaria y equipo de software. En el estudio, se concluyó que la capacidad de innovación de una empresa, es el resultado de un proceso de aprendizaje, costoso en tiempo y dinero, vinculada a las tecnologías e influidas por la cultura empresarial.

Estado del Arte: Investigaciones Extranjeras en Cultura e Innovación Tecnológica PyMEs

Autor y año	Fuente	Objetivos	Diseño	Muestra y localización	Instrumentos	Resultados
Gutiérrez Olvera S. y Montañez Moya G. (2011)	Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo. Innovación Tecnológica como parte de la cultura empresarial: diagnóstico de la pequeña y mediana empresa tequilera. https://www.redalyc.org/pdf/4981/498150310002.pdf	Analizar información de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) tequileras, que permita identificar las estrategias y acciones que realizan las empresas, partiendo de la cultura empresarial de cada una, para ser competitivas en el mercado dinámico, a través de la obtención de un diagnóstico, con la finalidad de analizar las innovaciones tecnológicas que han implementado, y da a conocer los resultados que se obtuvieron en la investigación de campo, realizada en Tequila, Jalisco.	Exploratoria y descriptiva. Cuantitativa.	18 PYMES tequileras de Tequila, Jalisco. México.	Encuestas a 18 PYMES tequileras.	Se encontró de manera general que en donde más han realizado innovación es en productos y en mercadotecnia y en donde más han invertido en innovación tecnológica es en la adquisición de maquinaria y equipo de software. En el estudio, se concluyó que la capacidad de innovación de una empresa, es el resultado de un proceso de aprendizaje, costoso en tiempo y dinero, vinculada a las tecnologías e influidas por la cultura empresarial.
Naranjo Valencia J. C.; Jiménez Jiménez, D. y Sanz-Valle ,R.(2011)	¿Es la cultura organizativa un determinante de la innovación en la empresa? https://www.redalyc.org/pdf/807/80723313003.pdf	Establece la importancia que hoy la innovación tiene como fuente de ventaja competitiva. Su objetivo es profundizar en la relación entre la cultura y la innovación empresarial, identifican qué tipos de cultura favorecen u obstaculizan la innovación en las organizaciones y qué rasgos de esas culturas son los principales determinantes de su efecto sobre la innovación.	El diseño de la investigación es cualitativa. Transversal que busca conocer los factores determinantes de la innovación y de la cultura innovadora en la empresa.	Es un estudio empírico en 446 empresas españolas. En la región de Murcia (sureste de España) con 15 o más trabajadores.	Encuestas a gerentes de empresas utilizando un cuestionario que se construyó a partir de la revisión literaria y según la base de datos SABI (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos), abarca un total de 1.600 empresas.	Los resultados muestran que diferentes tipos de cultura tienen efectos distintos sobre la innovación. La cultura adhocrática favorece la innovación, no así la de tipo jerárquico que la afecta negativamente. Los análisis de los tipos de cultura afirman que los efectos que más inciden son los de las características de los valores compartidos por el personal.

Estado del Arte: Investigaciones Extranjeras en Cultura e Innovación Tecnológica PyMEs

Autor y año	Fuente	Objetivos	Diseño	Muestra y localización	Instrumentos	Resultados
Duréndez A. ; Madrid-Guijarro A. ; García-Pérez-de-Lema D. (2011)	Cultura innovadora, sistemas de control de gestión y rendimiento en las Pymes familiares españolas. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_artt_ext&pid=S0121-50512011000200011&lang=es	El objetivo principal de este trabajo es analizar la cultura empresarial y los mecanismos de control de la gestión de la empresa familiar.	Cuantitativo	España. Análisis a Análisis sobre una muestra de 436 empresas PyMEs.	285 empresas familiares y 151 empresas no familiares.	Los resultados muestran que (1) las empresas familiares se caracterizan por una cultura más jerárquica y por un menor uso de sistemas de control de gestión que las empresas no familiares, y (2) una cultura innovadora y el uso de sistemas de control influyen positivamente sobre el rendimiento de la empresa familia. Además, la evidencia empírica demuestra que una cultura innovadora (una mezcla de clan y adhocracia) influye positivamente en el desempeño de la empresa familiar, mientras que una cultura jerárquica tiene el efecto contrario. Los sistemas de control de gestión se convierten en un factor esencial para las empresas familiares, ya que brindan información esencial para la toma de decisiones. Las empresas familiares, porque deben conocer los beneficios de la implementación de una cultura innovadora y el uso de sistemas de control de gestión. Deben comprender que una actitud innovadora implica la adopción de nuevas ideas y valores que no son amenazas sino fortalezas, para ganar competitividad y asegurar el futuro de la empresa familiar. La mejor estrategia podría ser centrarse en el aprendizaje exploratorio y la innovación. En este sentido, las empresas familiares deben afrontar cuestiones clave como el proceso sucesorio, la internacionalización, la profesionalización, desde un punto de vista innovador-

Estado del Arte: Investigaciones Extranjeras en Cultura e Innovación Tecnológica PyMEs

Autor y año	Fuente	Objetivos	Diseño	Muestra y localización	Instrumentos	Resultados
Armenteros Acosta, M.C. ; Guerrero Ramos, L. ; Noyola del Rio, F. G.; Molina Morejón V.M. (2012)	Revista Internacional Administración & Finanzas. Cultura organizacional y organización que aprende un análisis desde la perspectiva de la innovación. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1952800	El objetivo del trabajo es analizar el diagnóstico de la cultura organizacional y la organización que aprende, como condición que promueve la capacidad de innovación de las personas y de la propia organización en las pequeñas y medianas empresas (PYME), del municipio del Estado de Coahuila.	Estudio Cuantitativo y cualitativo. Análisis de casos.	La muestra abarcó 27 empresas del sector empresarial y de servicios en Coahuila, México	Revisión bibliográfica de investigaciones realizadas, aplicación de encuestas, con instrumentos ya validados de Cameron y Quinn (1999) y de Garvin D. (1993), y la técnica de triangulación. Se utilizó entrevista grupal con 12 mandos medios	Sus resultados fueron la identificación del tipo de cultura predominante, el nivel de aproximación a la organización que aprende y/o cultura colaborativa; su interpretación desde las diferentes percepciones de directivos, especialistas y trabajadores; el análisis según el sector y el tamaño muestran una cultura predominante jerárquica y de mercado en las PYME. La cultura jerárquica predominante es uno de los factores internos e intangibles que está obstaculizando la innovación. Los resultados del diagnóstico de comportamiento organizacional donde predomina la jerárquica seguida de la de Mercado y los niveles Medio - Bajo del aprendizaje organizacional muestran aspectos esenciales para la toma de decisiones gerenciales para generar una cultura organizacional que permita compartir conocimiento con base en procesos de gestión de capital humano, impulsando valores y principios para lograr un clima propicio para el aprendizaje y la innovación.
Katarzyna Krot y Dagmara Lewicka (2013)	International Journal of e-Education e-Business e-Management and e-Learning. Características clave de la cultura de la innovación: estudio de caso de polaco. Compañía de lencería https://www.researchgate.net/publication/269838747_The_Market_Orientat ion_as_a_Key_Dimension_of_Innovation_Culture_-_Study_of_Polish_Lingerie_Company	Analizar la cultura organizacional pro-innovación de Gaia (un productor polaco de lencería).	Cuantitativa	Polonia	Encuesta	Los resultados obtenidos indican que la cultura de innovación de Gaia está orientada al mercado y al cliente.

Estado del Arte: Investigaciones Extranjeras en Cultura e Innovación Tecnológica PyMEs

Autor y año	Fuente	Objetivos	Diseño	Muestra y localización	Instrumentos	Resultados
Santana Toro F. (2013)	Repositorio Universidad de Chile. Gestión de Culturas Innovadoras. Cómo desarrollar una cultura organizacional que favorezca la innovación. http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/131038	El objetivo principal fue generar un modelo de intervención que permita a las organizaciones identificar y desarrollar prácticas organizacionales que fomenten la cultura de la innovación dentro de ellas.	Cualitativa.	Chile	Análisis documental y entrevistas semi estructuradas a expertos.	El análisis documental destaca el liderazgo como uno de los conceptos claves asociados a la generación de culturas de innovación. Para generar procesos de innovación sin un cambio en los líderes y una participación importante de parte de ellos en los procesos de cambio cultural organizacional, generar culturas de innovación en las empresas es un desafío destinado al fracaso. La innovación es fuente de cambio y supervivencia en las organizaciones de hoy, para ello se deben generar culturas innovadoras por medio de intervenciones planificadas en organizaciones y empresas. De este modo, el desarrollo de la innovación implica llevar a cabo un proceso de intervención que permita que la organización establezca políticas, programas, prácticas y procedimientos que fomenten la innovación.
Bierwirth Hoofs, A. (2013)	Repositorio Universidad Autónoma de Madrid. El papel de la cultura de la innovación en el diseño y desarrollo de los nuevos modelos de negocio. https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=38845	Mostrar el sentido y la potencialidad de los modelos de negocios que están diseñados acorde con una cultura de innovación. Analizar la gestión integral del cambio del modelo de negocio, creando un marco conceptual para la introducción de nuevas estructuras, nuevos contenidos, métodos de trabajo, y sobre todo nuevas lógicas culturales.	Cualitativo	Madrid. España. Estudio de caso a Fundación Tecnalia Research & Innovation	Estudio de caso. Se realizaron entrevistas semiestructuradas como instrumento complementario de recolección de datos.	En la medida en que los elementos de la cultura y del modelo de negocio se encuentren interrelacionados entre sí y enfocados hacia el cumplimiento de las metas organizacionales y la innovación continua y disruptiva, pueden representar una fuerte ventaja competitiva que permita a la organización transformar el mercado o incluso crear mercados completamente nuevos.

Estado del Arte: Investigaciones Extranjeras en Cultura e Innovación Tecnológica PyMEs

Autor y año	Fuente	Objetivos	Diseño	Muestra y localización	Instrumentos	Resultados
Gómez Roldan I. (2013)	Innovación y Cultura Organizacional. http://e-spacio.uned.es/fez/eserv/tesisuned:CiencEcoEmp-Igomez/Documento.pdf	Analizar la cultura organizacional y su asociación con la innovación de las firmas para conocer la realidad empresarial y comparar los perfiles de cultura organizacional de las empresas más innovadoras frente a las poco innovadoras, en un grupo de empresas de Bogotá-Colombia	Cuantitativo	Colombia	Encuesta en 227 organizaciones a 15.784 trabajadores de empresas.	La innovación empresarial es más frecuente en las empresas cuya cultura organizacional favorece los aspectos de adaptabilidad personal y organizacional, así como implicación o involucramiento, y focalización en los clientes. Así, la orientación de las empresas en su misión, los compromisos de directivos y trabajadores, las características propias de su gestión empresarial, sus maneras de ser y actuar en las interacciones de La firmas, se viven y descubren en la cultura organizacional.
Villarreal Solís F.M.; Gómez, J. G. I.; Villarreal Solís, M. D. (2014)	La Cultura Organizacional y las Estrategias Competitivas en la industria de celulosa, cartón y papel en México. http://www.scielo.org.co/pdf/adter/n25/n25a5.pdf	El objetivo de este trabajo es analizar la posible relación entre el grado de flexibilidad o rigidez de la Cultura Organizacional y el uso de las Estrategias Competitivas en la industria del papel, el cartón y la celulosa en México.	Cuantitativa	México. Una muestra de 25 empresas en todo el país, logrando obtener 420 observaciones.	Se aplicó un cuestionario, para la cultura, el enfoque de Cameron y Quinn (2006) y, para la estrategia, el enfoque de Porter (1982).	Se encontró que la cultura dominante es la de mercado y la estrategia dominante es la de costos, el constructo “cultura rígida” se asocia de mejor manera con las estrategias, particularmente con la de diferenciación, y que sí existe evidencia de la asociación entre las dos variables en la industria estudiada.
González Candía J., García Coliñanco L. Lucero Caro C. Romero Hernández N. (2014)	Revista Pensamiento y gestión. Estrategia y cultura de innovación, gestión de los recursos y generación de ideas: prácticas para gestionar la innovación en empresas. http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1657-62762014000100004&scrypt=sci_abstract&tlng=es	Identificar y describir las mejores prácticas para gestionar la innovación en dimensiones específicas que se llevan a cabo en las empresas pertenecientes a la Región Metropolitana y que son catalogadas y reconocidas como organizaciones innovadoras por el Ranking REI Chile 2010 de Cortés y Díaz Molina (2010).	Investigación cualitativa, descriptiva. Estudio de casos.	Región Metropolitana de Chile. Análisis de 7 organizaciones tomando cada empresa como un caso.	El diseño se basó en las entrevistas semiestructuradas y grupales sobre las apreciaciones de directivos, gerentes de área de innovación, líderes formales e informales y equipos de las distintas organizaciones.	Cada organización posee diversas formas de gestionar la innovación, dependiendo de la cultura, el tipo de liderazgo, la cantidad de años en el mercado, etc., y desarrollada en distintos niveles, algunos más avanzados que otros. La innovación y la gestión de la innovación son parte de una estrategia fundamental para el crecimiento de sus negocios. La innovación constituye una estrategia para seguir avanzando en un mercado cada vez más competitivo y globalizado del cual forman parte. La comunicación y el capital humano son actores principales dentro de la organización para la innovación y difusión en su quehacer diario.

Estado del Arte: Investigaciones Extranjeras en Cultura e Innovación Tecnológica PyMEs

Autor y año	Fuente	Objetivos	Diseño	Muestra y localización	Instrumentos	Resultados
Naranjo-Valencia J. , Calderón-Hernández G. (2015)	Construyendo una cultura de innovación. Una propuesta de transformación cultural. https://www.researchgate.net/publication/272297742_Construyendo_una_cultura_de_innovacion_Una_propuesta_de_transformacion_cultural	Presentar el modelo de transformación cultural para la innovación implementado en la empresa Sumicol, perteneciente a la Organización Corona. El modelo diferencia 3 fases: diagnóstico de la cultura actual, definición de la cultura meta e identificación de las brechas que deben cerrarse para alcanzar esa cultura.	Investigación cualitativa, llevada a cabo como estudios de caso Empresa Sumicol del grupo Corona a partir del análisis documental. Complementada con una descripción cuantitativa de la cultura.	Bogotá .Colombia	Análisis documental, entrevistas en profundidad y grupos focales. Observación de campo .	Existe un fuerte vínculo entre la cultura organizacional y los resultados en innovación, se requiere una cultura orientada a la innovación para favorecer esos resultados. La cultura organizacional es un determinante fundamental de la capacidad innovadora de las empresas. En la identificación de los rasgos de una cultura innovadora, se demostró que es fundamental al menos 3 elementos: las nuevas capacidades organizacionales a partir de sus retos estratégicos, los requerimientos de gestión que surgen como fruto de estos retos, y los comportamientos que los directivos quisieran que prevalecieran en su organización.
Pérez , A. , Pertuz Peralta, V. (2015)	Revista de Investigación, Desarrollo e innovación. Modelo de cultura organizacional innovadora en caficultores del departamento del Cesar, Colombia https://www.academia.edu/31951909/Modelo_de_cultura_organizaciona_l_innovadora_en_caficultores_del_departamento_del_Cesar_Colombia_Model_for_innovative_organizational_culture_in_coffee_growers_in_Cesar_State_Colombia	El objetivo es proponer un modelo para el desarrollo de una cultura organizacional innovadora en el sector empresarial a partir del análisis de la Asociación de Productores Orgánicos Arhuacos y Campesinos de la Sierra Nevada de Santa Marta, Asoprocasines.	Enfoque cualitativo, mediante la tipología de estudio de caso de la empresa Asprocasines. Se estructura bajo un diseño de tipo no experimental, transaccional y de campo.	Departamento del Cesar. Colombia. Una empresa .	Observación directa, mediante una matriz de análisis. El modelo propuesto integra los aspectos determinantes en la generación de una cultura innovadora, considerando la revisión de la literatura al respecto., el modelo se apoya en los pasos para la gestión de la innovación planteados por la fundación COTEC y en el modelo cultural de Cameron y Quinn.(1999) "Valores en competencia"	El desarrollo de una cultura innovadora, es un proceso cíclico, consistente en un conjunto de cinco etapas direccionadas a la generación de conductas y comportamientos para impulsar el desarrollo innovador. Los cinco componentes del modelo son: la innovación como un elemento fundamental en la dinámica de la organización, el desarrollo de competencias claves en el personal para favorecer los procesos de innovación, la retroalimentación con el cliente para favorecer su participación en el proceso de innovación, la planificación y documentación de estrategias direccionadas hacia algún tipo de innovación que genere valor para la empresa, junto con el seguimiento de las estrategias y acciones que permitan gestionar efectivamente los aprendizajes y avances del proceso de innovación .

Estado del Arte: Investigaciones Extranjeras en Cultura e Innovación Tecnológica PyMEs

Autor y año	Fuente	Objetivos	Diseño	Muestra y localización	Instrumentos	Resultados
Quigua Fajardo, K. Y.; Bolaños Cuéllar, M. P.; Galindo Rodríguez, O. A. (2016)	Revista Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas. Influencia de la innovación en las pequeñas y medianas empresas .(PyMes) https://www.uniamazonia.edu.co/revistas/index.php/faccea/article/view/59	Resaltar la influencia que tiene la innovación en las Pymes.	Cualitativa	Colombia	Revisión literaria de tipo documental donde se incluyó categorías de análisis como: tesis, artículos, libros científicos, publicados en la web a nivel nacional e internacional, las cuales, son tenidas en cuenta a partir de los últimos cinco años y diez años para el caso de los libros.	Los resultados muestran la gran importancia e influencia que tiene la innovación en las pequeñas y medianas empresas, ya que es un proceso que garantiza una estabilidad en el mercado y permite la a través del tiempo, con lo cual genera una ventaja competitiva basada en una ardua estrategia para estar a la vanguardia de los cambios del entorno.
Alvarado Ramírez, K., Pumisacho Álvaro V.(2016)	Revista Sotavento MBA. Impacto De La Cultura Organizacional Sobre La Innovación De Las Pymes: Un Estudio Empírico En El Distrito Metropolitano De Quito https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2788830	El propósito es examinar el grado de relación existente entre la cultura organizacional y la innovación organizacional. Para el análisis se hizo con la propuesta de Cameron y Quinn basada en el modelo Competing Value Framework, que permite identificar y clasificar a las empresas por el tipo de cultura dominante que presentan.	Enfoque cualitativo y cuantitativo, El nivel de investigación es descriptivo y transversal.	Distrito Metropolitano de Quito. Ecuador. 260 PyMes.	Con los datos de la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha, sobre 11.410 empresas se tomaron solo las PyMes un total de 6.044 empresas. Seleccionando 260. Se realizó un estudio con las personas que ocupan cargos operativos y administrativos en las pymes del Distrito Metropolitano de Quito. Se utilizaron dos métodos de recolección: 1) análisis documental y 2) cuestionario	Los resultados muestran que los tipos de cultura que inciden de forma favorable en la innovación organizacional son la cultura clan, de mercado y la de tipo adhocrática; sin embargo, una cultura muy jerarquizada presenta una correlación baja. Estos resultados resaltan la importancia que tiene la cultura organizacional, y refuerzan la idea de que el liderazgo genera mejoras en el desempeño e innovación organizacional.
Naranjo Valencia J. C., Jiménez Jiménez D. y Sanz-Valle ,R. (2016)	Revista Latinoamericana de Psicología. Estudiando el vínculo entre cultura organizacional, innovación y desempeño en empresas españolas https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0120053415000436	El propósito es estudiar los vínculos en una muestra de empresas industriales entre cultura e innovación.	Estudio cuantitativo.	Análisis de 446 empresas industriales españolas. España.	Encuesta a 446 empresas .	Los resultados muestran que la cultura puede fomentar la innovación y el desempeño de la empresa o puede actuar como una barrera para ambos, dependiendo de los valores que fomenta la cultura. En particular, se encuentra que la cultura adhocrática es el mejor predictor de innovación y desempeño. Además, sobre la base de los resultados, se concluye que la innovación media la relación entre cultura y desempeño.

Estado del Arte: Investigaciones Extranjeras en Cultura e Innovación Tecnológica PyMEs

Autor y año	Fuente	Objetivos	Diseño	Muestra y localización	Instrumentos	Resultados
Cienfuentes Sánchez, L. M. (2017)	Caracterización de los rasgos de cultura de EPM (Empresa pública de Medellín) y de los factores de los equipos de trabajo e individuales que favorecen o dificultan la cultura de la gerencia servicios grupo EPM https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/3282/CACTERIZACI%c3%93N%20DE%20LOS%20RASGOS%20DE%20CULTURA%20DE%20EPM%20Y%20DE%20LOS%20FACTORES%20DE.pdf?sequence=1&isAllowed=y	El objetivo de este trabajo realiza una caracterización de los rasgos de cultura de EPM y de los factores de los equipos de trabajo e individuales que favorecen o dificultan la cultura de la innovación en la Gerencia Servicios Grupo EPM	Investigación exploratoria y descriptiva, a partir de la identificación de los rasgos de la cultura organizacional que promueven el desarrollo de la innovación de la empresa y de aquellos encontrados en la literatura, de los factores en los equipos de trabajo e individuales que la promueven	Medellín. Colombia	Encuestas individuales a 148 trabajadores de EPM y diez preguntas diligenciadas por los jefes y los gestores de servicio. Se utilizó el instrumento OPTTEAM del Centro de Investigación del Comportamiento Humano (Cinzel, 2015), que mide el diagnóstico de las capacidades psicosociales para la innovación en dos niveles: equipos de trabajo y colaboradores y Tipo de tarea innovadora, que permite identificar los equipos que hayan realizado actividades de innovación y que se consideren innovadores-	Tras el análisis descriptivo de los rasgos de cultura que promueven la innovación en las organizaciones se identificaron 18 rasgos de cultura que para los autores consultados presentan un mayor número de repeticiones en la literatura analizada. Un hallazgo importante fue el peso que dan los autores a los rasgos de cultura que promueven la innovación relacionados con la orientación por la innovación, la asunción del riesgo, la vigilancia tecnológica, la innovación abierta y la adaptación a los cambios propuestos por sus grupos de interés, la estructura organizacional flexible y la asignación de recursos como elementos organizacionales clave para facilitar la generación de innovaciones .
Cienfuentes Sánchez, L. M., Londoño M.E (2017)	Rasgos Identificativos que promueven la Cultura de la Innovación en las organizaciones https://www.academia.edu/36586881/Rasgos_Identificativos_que_promueven_la_Cultura_de_la_Innovación_en_las_organizaciones	Identificar los rasgos de cultura que promueven la cultura de la innovación	Rastreo documental en bases de datos de artículos y libros relacionados con la cultura de la innovación, en los que resultó de interés identificar las opiniones de los autores de los asuntos que promueven la innovación en las organizaciones.	Medellín. Colombia	Se revisaron 57 textos con fechas de publicación entre los años 1968 y 2016.	Como resultado, se agruparon los rasgos que promueven una cultura de la innovación en dieciocho (18) categorías, se utilizó el recuento de los años en que los autores los mencionaron y estos a su vez, se llevaron a un análisis de coocurrencia de palabras y descriptores para identificar la relación directa entre ellos y su nivel de importancia para lograr una cultura con altas características innovadoras.

Estado del Arte: Investigaciones Extranjeras en Cultura e Innovación Tecnológica PyMEs

Autor y año	Fuente	Objetivos	Diseño	Muestra y localización	Instrumentos	Resultados
Cevallos Bedón, E. (2017)	Repositorio Universidad de Ecuador. "La cultura organizacional y el impacto en la innovación de las PYMES del sector textil de la provincia de Tungurahua: Caso Corporación Impactex Cía.Ltda. de la ciudad de Ambato" http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/25286/1/340%20o.e..pdf	Investigar de qué manera la cultura organizacional impacta en la innovación de las PyMes del sector textil de la Provincia de Tungurahua.	Enfoque cuantitativo.	Provincia de Tungurahua, Ecuador. Estudio de caso: Corporación Impactex Cía. Ltda. De la ciudad de Ambato. Sector textil. 264 empresas	Encuesta y entrevista a 264 trabajadores de la empresa	inadecuada cultura organizacional que existe en las PyMES del sector textil de la provincia de Tungurahua y que impacta negativamente para que no exista innovación empresarial. No existe mayor interés por parte de las empresas del sector textil en innovar sea en el campo técnico tecnológico, comercial y organizacional. Predominio cultural de tipo jerarquizada.
Noé Chávez Hernández (2017)	Ed. Remeiro. Cultura de innovación en la pequeña empresa. http://remineo.org/repositorio/memorias/cicagiao/xiv_cicagiao/wp-content/uploads/2017/05/1.-Cultura-de-innovacion-en-la-pequena-empresa.pdf	El propósito de este trabajo fue evaluar las estrategias necesarias para desarrollar una cultura de innovación que contribuya a la competitividad en el ambiente de la pequeña empresa.	El enfoque en este proyecto de investigación es mixto, se contemplan el uso de los procesos cuantitativos y cualitativos.	Coacalao. México	Para el enfoque cuantitativo se utiliza la encuesta y como herramienta el cuestionario. Para el cualitativo observación y entrevista para estudiar la pequeña empresa en cuestión.	Evaluar al objeto de estudio desde perspectivas epistemológicas y metodológicas complementarias ayudarán a enriquecer los hallazgos del fenómeno, además de construir recomendaciones de intervención que permitan la mejora competitiva de la pequeña empresa, a través de creencias, valores y actitudes orientadas a la innovación. Con el enfoque metodológico cuantitativo se reporten productos consistentes de una realidad existente.
Jiménez Silva W. R. ; Pazmay Pazmay P.; Mancheno Saá, M. (2017)	Revista publicando. Impacto de la cultura organizacional al implementar un modelo de gestión basado en la metodología del plan de negocios como factor clave para la innovación de las Pymes. https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/698	Establecer cómo cambia la cultura organizacional al implementar el modelo de plan de negocios como elemento determinante para la innovación de las PyMEs	Método cualitativo y cuantitativo. Estudio de caso de las Pymes de calzado.	Ecuador. Parroquia Ambatillo de la provincia de Tungurahua. 20 PyMEs de calzado.	Cuestionario integrado por cinco ejes y dos dimensiones, donde cada eje presenta cuatro alternativas valoradas entre 1-100, las cuales permiten evaluar la cultura del momento y preferida desde las diferentes perspectivas de los miembros de la organización.	La cultura organizacional que promueve la innovación organizacional es la de tipo mercado y el tipo clan; sin embargo, en las PyMEs de la parroquia Ambatillo, se demuestra que prevalece la cultura tipo jerarquizada. Los resultados de la investigación aportan bases acerca del liderazgo y ambiente de trabajo que deberían promover los directivos de las PyMEs a fin de desarrollar la gestión de innovación organizacional y mantener un ambiente agradable de trabajo.

Estado del Arte: Investigaciones Extranjeras en Cultura e Innovación Tecnológica PyMEs

Autor y año	Fuente	Objetivos	Diseño	Muestra y localización	Instrumentos	Resultados
Ibañez Alvarado V.M. (2018)	La estrategia de innovación y su influencia en el desarrollo de la cultura innovadora en las PyMEs exportadoras de jugo de fruta de Lima. https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/14066	Determinar la influencia de la estrategia de innovación en el desarrollo de la cultura innovadora en las pymes exportadoras de jugo de frutas de Lima Metropolitana en el periodo del 2015 al 2017.	Cuantitativo	Lima. Perú	Encuesta a través de cuestionario estructurado.	Como resultado de la investigación se encuentra que el despliegue de la estrategia de innovación contribuye en mayor medida al desarrollo de la cultura innovadora en las pymes exportadoras de jugo de frutas de Lima Metropolitana y mantener estrategias planificadas y estructuradas en materia de innovación, posibilita una ejecución estratégica orientada a la obtención de los objetivos estratégicos planteados por las empresas, fortaleciendo una cultura innovadora que potencie el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles.
Hasliza Abdul-Halim, N. Ahmad; R. Thurasamy (2018)	Semanticscholar. Cultura de innovación en las pymes: la importancia de la cultura organizacional, el aprendizaje organizacional y la orientación al mercado MALASIA. https://www-semanticscholar-org.translate.googleusercontent.com/Innovation-Culture-in-SMEs%3A-The-Importance-of-and-Abdul-Halim-Ahmad/5ed35a5b89412a00a3ea97e8cac6eeb7c852d296?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=es&_x_tr_hl=es&_x_tr_pto=ajax,sc,elem	Investigar empíricamente la influencia de la cultura organizacional, el aprendizaje organizacional y la orientación al mercado en la cultura de la innovación.	Estudio cuantitativo.	Muestra en PyMEs de Malasia	Encuesta	Los hallazgos sugieren que todas las dimensiones de la cultura organizacional (adaptabilidad, participación, misión y consistencia) tienen una influencia en la cultura de la innovación, el aprendizaje organizacional en términos de adquisición de información y el comportamiento y cognitivo tienen un impacto en la cultura de la innovación.

Estado del Arte: Investigaciones Extranjeras en Cultura e Innovación Tecnológica PyMEs

Autor y año	Fuente	Objetivos	Diseño	Muestra y localización	Instrumentos	Resultados
Francischeto, L. J. ; Neiva E. R. (2019)	Revista de Administração Mackenzie. Innovación empresarial y orientación Cultural a innovación: un estudio Multi nivel. https://www.scielo.br/j/ram/a/y3ftNh6tm39dg3xYdZPKzCs/?format=pdf&lang=pt	Probar la influencia de la orientación cultural a la innovación en el número de innovaciones medidas en las empresas brasileñas.	El estudio cuantitativo.	Brasil. Muestra en 345 individuos de 60 organizaciones.	El estudio consistió en una muestra de 345 individuos en 60 Organizaciones.	Los resultados del análisis de regresión mostraron efectos positivos y negativos de todos los factores culturales con algún tipo de innovación. El análisis multinivel indicó una relación entre las dos variables solo en factores rituales e historias y símbolos y héroes, ambos en el nivel individual. El estudio indica la existencia de características de la cultura organizacional que favorecen e inhiben la innovación. Además, la complejidad del tema y la consiguiente necesidad de nuevos estudios.
Wily Tjandera (2019)	Revista europea de innovación. Vinculando el aprendizaje organizacional, la cultura organizacional y la orientación al mercado en la cultura de la innovación: un estudio de caso en las mipymes indonesias. https://www-semanticsscholar-org.translate.goog/paper/Linking-Organizational-Learning%2C-Organizational-and-Tjandera/a796fa2bfe19c5ee07f7a2afabfe9c7c290f0c4a?sort=is-influential&_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=es&_x_tr_hl=es&_x_tr_pto=ajax,sc,elem#citing-papers	la influencia de la cultura organizacional, el aprendizaje organizacional y la orientación al mercado en la cultura de innovación en el sector MIPYMES	Cuantitativo	Área metropolitana de Yakarta, Bandung y otras ciudades de Indonesia	Encuestas a 330 MiPyMEs de Indonesia	Este estudio encontró que la cultura organizacional, el aprendizaje organizacional y la orientación al mercado tienen un impacto significativo y positivo en la creación de una cultura de innovación entre las MIPYME en Indonesia. Además, a brinda información relevante para los propietarios de MIPYMES sobre los elementos que podrían nutrir la cultura de innovación en sus organizaciones. Los profesionales y el gobierno deberían dedicar más esfuerzos a comprender el concepto de cultura de la innovación entre las MIPYMES desde el contexto de un país en desarrollo.

Estado del Arte: Investigaciones Extranjeras en Cultura e Innovación Tecnológica PyMEs

Autor y año	Fuente	Objetivos	Diseño	Muestra y localización	Instrumentos	Resultados
Ángel Osorio Hernández, M. A. ; Martínez García, K. A. ; Torres Valdez, J.C. (2020)	XIV Congreso Virtual Internacional Turismo y Desarrollo – Julio 2020. Innovación y cultura organizacional en empresas restauranteras de la ciudad de Oaxaca, México. https://www.eumed.net/actas/20/turismo/33-innovacion-y-cultura-organizacional-en-empresas.pdf	Analizar la relación entre cultura organizacional e innovación con el Denison Organizational Culture Survey (DOCS) permitirá encontrar qué elementos dentro de la empresa impulsan o limitan cambios en producto, proceso, organización y marketing,	Análisis cuantitativo.	Oaxaca. México. Encuesta a 192 establecimientos hoteleros.	Se apoya en encuesta diseñada por Denison (1990) denominada Denison Organizational Culture Survey, instrumento para detectar el nivel de cultura en las organizaciones y la herramienta diseñada por Vargas (2015) para conocer su incidencia en la innovación, en un contexto turístico donde los restaurantes y su gastronomía	El derrame económico depende fuertemente de la innovación aspecto tan importante para perpetuar la tradición en el destino como para mantener a los clientes. La escasa innovación se ve afectada por una baja detección de innovaciones y la cultura organizacional es ocasionada por la baja responsabilidad corporativa, problemas de compromiso y ética, mala gestión, ineficiente planificación y liderazgo y baja capacitación por ello es importante enfocar este tipo de investigaciones a la mejora de estos aspectos.

Estado del Arte: Investigaciones Extranjeras Innovación y PyMEs

Autor y año	Fuente	Objetivos	Diseño	Muestra y localización	Instrumentos	Resultados
Gabriel Yoguel Fabio Boscherini (1996)	C E P A L (Comisión Económica para América Latina y el Caribe). La capacidad innovativa y el fortalecimiento de la competitividad de las firmas. Caso de las PyMEs exportadoras Argentinas https://www.cepal.org/es/publicaciones/9758-la-capacidad-innovativa-fortalecimiento-la-competitividad-firmas-caso-pymes	Analizar la capacidad innovativa de las Pymes, entendida como la potencialidad de idear, planear y realizar innovaciones a partir del uso de los conocimientos tecnológicos y organizativos formales e informales en la firma.	Cuantitativo y cualitativo.	64 PyME Argentinas	Encuestas y entrevistas.	Los resultados de la investigación muestran la existencia de un umbral mínimo necesario en términos de tamaño de firma, recursos humanos involucrados y perfil tecnoorganizativo necesario para alcanzar una capacidad innovativa que posibilite un impacto significativo en la competitividad de la firma. En este sentido, las firmas de mayor capacidad innovativa son las que, como consecuencia, han mostrado el mayor dinamismo desde la apertura y las mayores disminuciones de costos y aumentos de beneficios. Los resultados de la investigación indican, además, una ausencia de asociación entre los esfuerzos de inversión y la capacidad innovativa. Por un lado, parece necesario desarrollar acciones que apunten a un cambio de la cultura organizacional de las firmas para consolidar y/o ajironar las competencias y los procesos de aprendizaje.
Rubio Bañon A. y Aragón Sánchez A. (2002)	Factores explicativos del éxito competitivo. Un estudio empírico en la pyme https://addi.ehu.es/bitstream/handle/10810/7024/CdG_213.pdf?sequence=1&isAllowed=y	Analizan cuáles son los factores de éxito competitivo de las Pymes.	Cuantitativo	473 pyme de la Región de Murcia pertenecientes a los sectores industrial y de servicios	Encuesta personal, utilizándose como soporte un cuestionario auto administrado dirigido al gerente de la empresa.	Se puede afirmar que el tamaño no influye en el éxito de las pymes regionales y que el efecto industria sólo aparece en el caso de utilización del indicador rentabilidad económica. Este resultado indica, en primer lugar, que el sector influye en el éxito y que las empresas del sector industrial tienen un mejor desempeño o éxito competitivo que las empresas del sector servicios. Los factores que explican el éxito competitivo son: la posición tecnológica, el número de áreas de innovación y la formación con un efecto significativo sobre la rentabilidad económica. La revisión de la literatura efectuada nos lleva a valorar el efecto que el tamaño de la empresa, el sector, la formación del personal, la formación del gerente, la posición tecnológica, la innovación, la calidad del producto o servicio y las capacidades de marketing tienen sobre la competitividad de la pyme. El fomento de la innovación (Viedma, 1992; Puig, 1996; Camelo et al., 1999; Donrrosoro et al., 2001), y las inversiones en tecnología (Álvarez y García, 1996; Puig, 1996; Donrrosoro et al., 2001) son factores claves de competitividad.

Estado del Arte: Investigaciones Extranjeras Innovación y PyMEs

Autor y año	Fuente	Objetivos	Diseño	Muestra y localización	Instrumentos	Resultados
Ortiz Cantú, S.; Pedroza Zapata, Á. R. (2006)	Journal of Technology Management & Innovation. ¿Qué es la gestión de la innovación y la tecnología (GInnT)? https://www.redalyc.org/pdf/847/84710206.pdf	El objetivo es presentar el estado de la cuestión del campo de conocimiento de la gestión de la innovación y la tecnología. Se inicia analizando por separado cada uno de los conceptos para luego reflexionar sobre la gestión de la innovación y culminar con el análisis del papel estratégico que juega la tecnología para la generación de ventajas competitivas	Cualitativo	Tlaquepaque, Jalisco, México.	Análisis documental	En algunos países desarrollados y emergentes las PYMES han cobrado gran relevancia por su contribución a la creación de empleos, a los avances tecnológicos, al incremento de la competitividad y al crecimiento económico, debido a su alta capacidad de respuesta a las demandas de la sociedad, del mercado, de la economía etc. Esto derivado, en gran medida, del espíritu innovador y dinamismo de sus propietarios y dirigentes que generan tecnología y conocimiento que tiene como resultado nuevos negocios, productos, mercados, patentes, procesos, etc. y al mismo tiempo ventajas competitivas. En este sentido, la GInnT se constituye como una herramienta indispensable para modificar la competitividad de las PYMES, garantizar el impulso del progreso en las diferentes regiones donde ejercen influencia, acelerar la innovación y los cambios tecnológicos, y el paso a ser de “clase mundial” en los mercados. Generalmente los modelos encontrados en la literatura provienen de gente que trabajó para empresas grandes por lo que sus modelos deberán revisarse para extraer las ideas que pueden adaptarse para su utilización en las PYMES (Pedroza, 2003).
Jardón, C. M. (2011)	EURE (Santiago). Innovación empresarial y territorio: Una aplicación a Vigo y su área de influencia. https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0250-71612011000300006&lang=es	Se analiza el efecto que la gestión del territorio por parte de las empresas tiene sobre su capacidad de innovación. El territorio es analizado como soporte para los proveedores, la empresa o los clientes y no como fuente de cultura o de mercado laboral, o de legislación, etc., factores todos ellos de atracción.	Cuantitativo	Vigo. España. 246 empresas.	Encuesta. Muestra de 246 empresas.	Los factores externos asociados al territorio tienen un impacto importante sobre los factores internos asociados a la capacidad de innovación de la empresa. Los resultados empíricos muestran que un incremento en el uso de la gestión de los recursos territoriales produce una mejora significativa en la capacidad de innovación. Esto es coherente con otros trabajos de la literatura organizacional que insisten en la importancia de aprovechar la cercanía al mercado y al cliente dada la reducida dimensión de las empresas (Pelham, 1997). Es fácil extender esa idea a los proveedores y en general a la constitución de clústeres empresariales, confirmándose la estrecha relación entre innovación empresarial y territorio. En ese sentido, se apoya la teoría tradicional al considerar que es importante para la pyme promover la constitución de clústeres empresariales que faciliten la innovación de las empresas (Porter, 1990).

Estado del Arte: Investigaciones Extranjeras Innovación y PyMEs

Autor y año	Fuente	Objetivos	Diseño	Muestra y localización	Instrumentos	Resultados
						Se comprueba que la capacidad de innovación de la empresa está conformada por los procesos de I+D y de diseño para desarrollar innovaciones empresariales, junto con la necesidad de capacidad de innovación y de penetración en nuevos mercados por parte del personal de la empresa. Además, como es de esperar, el uso de la tecnología forma parte esencial de dicho proceso.
Munuera-Alemán, J. L. ; García-Pérez-de-Lema, D. (2011)	ICE. La innovación en las PYMES españolas: un estudio exploratorio. http://www.revistasice.com/index.php/ICE/issue/view/85	El objetivo es la discusión de la relación entre innovación, estrategia competitiva de la empresa, nivel tecnológico de la misma y motivación de los trabajadores en las pymes.	Cuantitativo	España	Muestra en 346 Pymes españolas	Se evidencia la inexistencia de resultados verdaderamente concluyentes sobre las pymes y la innovación. Los resultados revelan que tanto la estrategia adoptada por la pyme como su capacidad tecnológica y la motivación de sus empleados favorecen su actividad innovadora.
Moreno, H. (2013)	Revista Iberoamericana de Contaduría, Economía y Administración: RICEA. La innovación tecnológica como herramienta para el desarrollo de la competitividad en las pymes. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5825190	El propósito es establecer una adecuada relación entre la innovación tecnológica y la mejora en la competitividad dentro de las PyMES, mediante un análisis de los elementos necesarios para poder generar la innovación tecnológica y su aplicación en los procesos, buscando desarrollar las características necesarias para lograr las ventajas competitivas en el mercado.	Descriptiva de conceptos y contextos.	México. PyMEs manufactureras	Investigación de campo en Pymes Manufactureras.	El desarrollo de innovaciones tecnológicas no es nada sencillo de llevar a cabo; y en el caso de lograrlo también no es un garantía del éxito de la empresa en todos los aspectos, principalmente en el incremento de su competitividad.

Estado del Arte: Investigaciones Extranjeras Innovación y PyMEs

Autor y año	Fuente	Objetivos	Diseño	Muestra y localización	Instrumentos	Resultados
Cabana, S.; Narea1, H. J. ; Orrego R. D.(2018)	Información Tecnológica. Factores Determinantes de la Conducta Intraemprendedora en Pequeñas y Medianas Empresas (PyMes) de la Región Coquimbo en Chile. https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07642018000400167&lang=es	Analizar los factores organizacionales que influyen en la conducta intraemprendedora de los trabajadores. El propósito de este estudio es identificar y analizar las principales variables que influyen en la generación de una conducta intraemprendedora en las empresas Pymes de la Región de Coquimbo, para así contribuir en la instalación de prácticas empresariales que posibiliten a las Pymes chilenas, romper las señales significativas de estancamiento del valor de sus productos y servicios, donde la oferta de este segmento empresarial está perdiendo valor en su mercado o bien no existe una propuesta de valor innovadora, que le dé una diferencial sustentable a largo plazo.	Cuantitativo	Las PyMEs de la Región de Coquimbo. Muestra de 392 personas.	Encuesta estructurada a una muestra de 392 personas.	La Región de Coquimbo en Chile se encuentran en un escenario competitivo que las motiva a tomar decisiones para mejorar sostenidamente la innovación y productividad. Se determinó que la conducta intraemprendedora se genera a través del apoyo de la dirección, autonomía en el trabajo, las recompensas y la incertidumbre en el puesto de trabajo. Con estos resultados se confirma la importancia de la identificación organizacional como variable mediadora entre los factores de la organización y la conducta intraemprendedora de los trabajadores de empresas privadas. Por lo tanto, si el trabajador se identifica con su empresa, se puede afirmar que asumirá riesgos y generará y/o ejecutará nuevas ideas de “negocios” que vayan en beneficio de la organización, dado que éstas son las principales componentes de la conducta intraemprendedora, lo que es consistente con lo expresado por Moriano et al. (2009), Frías y Véliz (2013) y, Agca et al. (2012).

Estado del Arte: Estado del Arte: Investigaciones Argentinas Cultura-Innovación y PyMEs

Autor y año	Fuente	Objetivos	Diseño	Muestra y localización	Instrumentos	Resultados
Camio, M. I.; Rébora A. y Romero M. del C. (2008)	Revista Técnica Administrativa. Cultura organizacional y nivel de innovación: estudio comparado de casos en empresas de software. http://www.cyta.com.ar/t/a0801/v8n1a2.htm	Intenta describir las tipologías culturales presentes en un grupo compuesto por cuatro empresas intensivas en uso de tecnología y su relación con el grado innovativo que presentan las mismas, específicamente del sector de software. Se asume que se puede establecer una relación entre la tipología cultural y el nivel de innovación de la empresa.	Cuantitativo	Zona Centro de la Provincia de Buenos Aires. Argentina.	Estudio de caso. 4 (cuatro) empresas de la zona Centro de la Pcia. De Bs. As.	Las empresas indagadas interpretan al momento de referirse a “innovación”, cualquier desarrollo de software como un desarrollo original, entendiendo que ninguna aplicación (sistema) es igual a otro, ya que las especificaciones son diferentes en cada usuario. Se identifican como innovación, adecuaciones del producto de acuerdo a los requerimientos de cada cliente en particular. Por tratarse de empresas pequeñas (con estructura simple, sin departamentalización por funciones) no hay departamentalización para I&D y otras actividades de innovación. La característica de empresas pequeñas que en general funcionan como la parte aportante de mano de obra en contratos de tercerización, primando los procesos de innovación de carácter interno, y en caso de necesitarse patentes, estas serían suministradas por la empresa contratante. Es clara la identificación en todos los casos de la actitud predominante de la actividad humana en donde se señala un fuerte enfoque al hacer, la proactividad y la necesidad de actuar para resolver problemas.
Baruj, G. A.; Aggio, C., Bianco, C., Federico, J., Pavlicevic, J. (2009)	La Gestión de la Innovación en las PyMEs. Una Mirada al Interior de las Empresas	El objetivo del estudio es indagar en las características de la gestión de la innovación en las pequeñas y medianas empresas. Pretende identificar cuáles son los factores que viabilizan u obstaculizan el proceso de generación, adopción, implementación y difusión de nuevas ideas e innovaciones en las empresas.	Investigación cualitativa, que posibilitó profundizar las características de las prácticas organizacionales que hacen al proceso de gestión de la innovación en las PyMEs y, sus principales limitaciones y desafíos	Estudio de casos múltiples, a seis empresas "ejemplares" innovadoras. Argentina. No menciona localidad.	Estudio de casos múltiples, a seis empresas innovadoras. Seleccionadas sobre aquellas empresas que presentaron proyectos de inversión a ser financiados por alguna de las líneas de financiamiento de la Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional, y que habían participado de la Encuesta sobre la Conducta Tecnológica de las Empresas Industriales Argentinas. Se utilizó entrevista a los dueños/	Se identifica un relevante N° de agentes que operan en el medio externo a las empresas que hacen una importante contribución al proceso de innovación. Si bien el tipo de agente y la profundidad de su contribución varían en función de la empresa, en todos los casos se observa una marcada apertura hacia actores tales como clientes, proveedores e instituciones de ciencia y técnica. Este rasgo de las PyMEs innovadoras seleccionadas, contrasta fuertemente con lo que surge de la literatura que caracteriza a las PyMEs como aisladas y autónomas de su entorno. Entre los factores internos casi todas las empresas cuentan con personal altamente calificado, áreas de I+D más o menos formalizadas, recursos propios para invertir en proyectos de innovación, certificación internacional de calidad, entre otras características. La coordinación, gestión y combinación de los recursos internos y externos está influida por los perfiles de los dueños gerentes y sus estilos de gestión y modelos de gestión. El estudio permite identificar

Estado del Arte: Estado del Arte: Investigaciones Argentinas Cultura-Innovación y PyMEs

Autor y año	Fuente	Objetivos	Diseño	Muestra y localización	Instrumentos	Resultados
					gerentes o informates calificados.	y/ o confirmar espacios claves para la intervención de políticas que la fortalezcan tal como: fomento al desarrollo de capacidades endógenas de las empresas, la generación de espacios de intercambio y desarrollo de redes y vínculos entre las firmas y la creación y fortalecimiento de interrelaciones entre las empresas y las instituciones que forman parte del sistema de ciencia y tecnología. Conocer cómo y qué factores es necesario operar para fortalecer las capacidades innovativas de las empresas es importante atento al rol que se reconoce a la innovación con relación a la competitividad y al desarrollo económico y social en general.
Camio, M. I.; Rébora A. y Romero M. del C. (2010)	Universidad Nacional del Centro. Relaciones entre Innovación, Cultura y Modalidades de Gestión en empresas dinámicas. Propuesta para su estudio. http://alumnos.econ.unicen.edu.ar/investigacion/EI/viencuentro/abstracts/010.pdf	Estudiar empresas dinámicas de la Región del Centro de la Prov. de Bs. As. los casos de empresas vinculadas al Parque Científico Tecnológico. Estudia el fenómeno cultural a nivel de empresa y las modalidades de gestión. Intenta describir las tipologías culturales presentes en este grupo de empresas y su relación con el grado innovativo que presentan las mismas.	Cualitativo, descriptivo y exploratorio .	Zona Centro de la Provincia de Buenos Aires. Argentina.	Estudio de caso. Análisis descriptivo y exploratorio de PyMEs dinámicas.	Los resultados de la línea de investigación contribuirán a dilucidar características de la cultura organizacional y las diferentes modalidades de gestión, y su vinculación con el nivel de innovación de las empresas consideradas dinámicas de la Región de influencia de la Región del Centro de la Provincia de Buenos Aires.

Estado del Arte: Estado del Arte: Investigaciones Argentinas Cultura-Innovación y PyMEs

Autor y año	Fuente	Objetivos	Diseño	Muestra y localización	Instrumentos	Resultados
Lezama, E. ; Contigliani, A. (2013)	UMASA Digital. Repositorio y acceso abierto. La importancia de la gestión de la innovación como contribución a la mejora de la competitividad en las pymes del Gran Mendoza. http://repositorio.umaza.edu.ar/handle/00261/497	Comprender la realidad en la que se desempeñan las pymes de la región y la posibilidad de aplicación de procesos innovadores como ventaja competitiva. El objetivo principal de esta investigación es relevar sí la existencia, la relevancia y la calidad en la aplicación de procesos tendientes a lograr innovación contribuye a la sustentabilidad de las pymes del sector metalmeccánico de la provincia de Mendoza	Cualitativa. Exploratoria, explicativa y descriptiva.	Mendoza. Argentina. El sistema industrial metalmeccánico local.	Entrevistas al sector.	Los resultados de las entrevistas con las firmas del sector analizado muestran que éstas presentan una consciente necesidad de realizar acciones tendientes a innovar. tratan de mantenerse en el mercado con disminución de los costos o el aumento de la rentabilidad. Además, una falta de coordinación entre los esfuerzos por realizar acciones de innovación y los esfuerzos por capacitar al personal. Los esfuerzos en capacitación están relacionados con el mayor grado de formalidad de la actividad de innovación para la supervivencia.
Camio M. I. ; Izquierdo S I. (2015)	XX Reunión anual de PyMES Mercosur. Innovación, desarrollo y conducta innovativa de las PyMEs. La gestión de la innovación en las PyMEs hoteleras. Estudio de casos. http://redpymes.org.ar/wp-content/uploads/2020/09/INNOVACION-DESARROLLO-Y-CONDUCTA-INNOVATIVA-DE-LAS-PYMES.pdf	Exponer un modelo para el estudio de la innovación en empresas hoteleras identificando los descriptores, variables y sus categorías de respuesta, aplicar la metodología en dos casos de empresas de alojamiento hotelero de la ciudad de Tandil, y de analizar diferencias y recurrencias en los resultados obtenidos y aspectos relevantes.	Es una investigación exploratoria en la que se aplica una metodología cualitativa.	Tandil. Buenos Aires.	Estudio de casos 2 empresas del sector hotelero de Tandil.	En ambos casos estudiados, la actividad de I+D no está especializada, sino que abarca diversas áreas, además de que los esfuerzos de I+D no están organizados de manera formal. Por otra parte, a los entrevistados les resultó muy difícil precisar respuestas en términos cuantitativos al ser consultados por las capacidades, actividades, resultados e impactos de la innovación en sus empresas. Atendiendo al concepto de I+D propuesto en el Manual de Frascati (OCDE y FECYT, 2002) los establecimientos analizados no realizan I+D desde el punto de vista tradicional ya que esta no está especializada, sino que incluye personal de diversas áreas, además de no estar estos formalmente organizados. Buscan intuitivamente y de forma práctica, modificaciones grandes o pequeñas que realizar al servicio que ofrecen.

Estado del Arte: Estado del Arte: Investigaciones Argentinas Cultura-Innovación y PyMEs

Autor y año	Fuente	Objetivos	Diseño	Muestra y localización	Instrumentos	Resultados
Camio, M. I. ; Rébora, A. ; Romero, M. del C. ; Álvarez, M. B. (2015)	XX Reunión anual de PyMES Mercosur. Innovación, desarrollo y conducta innovativa de las PyMEs. Gestión de la innovación y tamaño de empresa. Análisis para el sector de software y servicios informáticos. http://redpymes.org.ar/wp-content/uploads/2020/09/INNOVACION-DESARROLLO-Y-CONDUCTA-INNOVATIVA-DE-LAS-PYMES.pdf	Analiza la distribución de las dimensiones componentes del Índice de Nivel de Innovación para el sector de Software y Servicios Informáticos -SSI- (INIs) según el tamaño de empresa y las asociaciones existentes entre las subvariables de Capacidades para la innovación y dicho tamaño.	Estudio descriptivo. Cuantitativo.	Tandil. Buenos Aires-	Se trata de un estudio descriptivo sobre una muestra de 103 empresas del sector de SSI.	Se identifica la importancia fundamental que reviste para la industria del software, y especialmente para las PyMEs, gestionar la innovación en forma sistemática. Los hallazgos obtenidos apoyan otros estudios que subrayan diferentes aspectos relacionados. Algunos autores enfatizan que las PyMEs tienen algunas ventajas específicas para el desarrollo de actividades de innovación, particularmente en cuanto a su flexibilidad interna y su capacidad de adaptación a circunstancias cambiantes. En un contexto empresarial altamente competitivo y con productos y tecnología con ciclos de vida cortos, la gestión de la innovación es determinante y al mismo tiempo requiere contar con herramientas de análisis específicas. Esto resulta sumamente necesario en economías en desarrollo, donde se requiere focalizar el análisis en las capacidades, ya que en algunos casos esas capacidades no guardan asociación directa, en un momento determinado, con los resultados de innovación logrados por las empresas.
Wiernik, D.A. (2016)	Repositorio Universidad de San Andrés. El Impacto de la Cultura Organizacional sobre la Innovación en las Empresas de Telecomunicaciones. https://repositorio.udea.edu.ar/jspui/bitstream/10908/11887/1/%5BP%5D%5BW%5D%20T.M.%20Ges.%20Wiernik.%20Diego%20Ariel.pdf	El objetivo fue mostrar la relación que vincula la la innovación, la cultura organizacional, el liderazgo y analizar la situación en que se encuentran las empresas de telecomunicaciones respecto de realizar procesos innovadores para reposicionarse en el mercado a través de nuevas ventajas competitivas.	Estudio cualitativo, descriptiva, estudio de caso.	Argentina.	Análisis documental, fuentes secundarias, centrado en establecer la relación existente en las empresas de telecomunicaciones con la innovación.	Concluyó que la innovación es necesaria para la supervivencia en el mercado, la misma debe basarse en los modelos de negocio para lograr ventajas sustentables. Para ello deben cambiar a liderazgos transformacionales, flexibles y que generen un clima para ello.

Estado del Arte: Estado del Arte: Investigaciones Argentinas Cultura-Innovación y PyMEs

Autor y año	Fuente	Objetivos	Diseño	Muestra y localización	Instrumentos	Resultados
Ivanier J. P.; Marcó F. (2020)	Informe Aporte al desarrollo productivo y la innovación en el Noroeste del Conurbano Bonaerense. La innovación en las PyMEs en el noroeste del conurbano bonaerense. https://www.unpaz.edu.ar/sites/default/files/2020-12/Informe%20IDEPI-Diciembre%202020_.pdf	Estudiar las características y singularidades que presentan los procesos de innovación en las pequeñas y medianas empresas ubicadas en el noroeste del conurbano bonaerense.	Cualitativa	Buenos Aires Argentina	Análisis documental.	Estudiar los procesos y las capacidades innovativas de las PyMEs en un entramado productivo determinado requiere reconocer las particularidades de esas empresas, las cualidades de los empresarios y las características del contexto económico, social e institucional, desde un enfoque sistémico que dé cuenta de las relaciones entre empresas del mismo sector y otros sectores productivos, entre las empresas y las universidades, e instituciones proveedoras de insumos, tecnologías, bienes y servicios complementarios.
Martínez Llanea, Coloe, García y Villegas R. (2018)	Publicación Digital Jornadas de Turismo 2018 - UNPA. Las PyMEs de Río Gallegos caracterización de la Gestión de los recursos humanos, la absorción de la innovación tecnológica y la planificación estratégica de las firmas. El impacto en el desarrollo del sector privado de la economía. https://www.unpa.edu.ar/files/pagina_adjuntos	Busca determinar la dinámica de las empresas Pymes con residencia y actuación en la ciudad de Río Gallegos, en materia de recursos humanos, y el por qué lo hace de determinada manera, de qué modo basa sus ventajas competitivas en la gestión del talento.	Cualitativa	Río Gallegos. Argentina.	Cuestionario a 34 empresas locales.	Los resultados alcanzados describen una participación mayor del sector público sobre el privado, reduciendo consecuentemente los incentivos sobre la inversión y el crecimiento generando un desarrollo marginal de las Pymes, lo que no contribuye a la asignación correcta de los recursos ni tampoco a un desarrollo equilibrado así como una serie de por menores que hacen a una conducción poco profesionalizada de los recursos humanos y una baja propensión a la incorporación permanente de innovaciones.
Villegas R. Manuelides M. (2020)	Universidad Nacional de la Patagonia. 6° Encuentro de Investigadores. Gestión de la innovación tecnológica y creatividad en las PyMEs de Río Gallegos. https://eipa6.secyt.unpa.edu.ar/	Identificar aquellas PyMEs que alejadas de la cultura rutinaria predominante en el empresariado de la ciudad se alejan de ese modelo y que a pesar del entorno y crisis realizan cambios logrando competitividad, reinventarse y explorar nuevas oportunidades.	Cualitativa	Río Gallegos	Análisis en PyMEs innovadoras según el Mapa cultural de la ciudad.	Se procura realizar una revisión teórica de los procesos de innovación y creatividad en las PyMEs que permiten la transformación empresarial, identificando a las empresas innovadoras para identificar las herramientas de gestión de innovación tecnológica y creativa que tienen en cuenta de acuerdo a su actividad. -

Estado del Arte: Estado del Arte: Investigaciones Argentinas Cultura-Innovación y PyMEs

Autor y año	Fuente	Objetivos	Diseño	Muestra y localización	Instrumentos	Resultados
Martínez Llaneza, Villegas, Coloe, García (2020)	Universidad Nacional de la Patagonia. 6° Encuentro de Investigadores. La gestión del talento humano con base en la innovación y con influencia en la cultura organizacional empresaria. El caso de las PyMEs de Río Gallegos. https://eipa6.secyt.unpa.edu.ar/	Generar nuevos aportes vinculados a la caracterización de las Pymes de la ciudad de Río Gallegos en la Provincia de Santa Cruz. El estudio focaliza en los estilos de liderazgo que asumen los gestores a partir de conductas observables, respecto de la administración de los recursos humanos y su incidencia en los procesos de innovación.	Cualitativa	Río Gallegos	Análisis en 42 PyMEs de la ciudad. 42 Pymes con domicilio legal en la ciudad de Río Gallegos, cuyos datos fueron obtenidos de la información general de empresas, proporcionado por la CCIARG (Cámara de Comercio, Industria y Afines de Río Gallegos)	Se pretende avanzar en un mayor conocimiento del tejido empresario santacruceño y particularmente riogalleguense, que permita dilucidar el modo de gestión de los empresarios Pymes locales y sus limitaciones en el accionar de la gestión.
Villegas R. (2020)	Innovación, creatividad y desarrollo tecnológico en las PyMEs de Río Gallegos-Santa Cruz. http://dspace.uces.edu.ar:8180/xmlui/handle/123456789/5743	Analizar las PyMEs innovadoras de la ciudad de Río Gallegos para reconocer cuáles son las estrategias que aplican.	Cualitativa	Río Gallegos. Argentina	Entrevistas a 34 empresas	El desarrollo de una cultura de innovación, creatividad y desarrollo tecnológico mejora la competitividad de las PyMEs, lo cual conduce a su crecimiento, desarrollo y sustentabilidad.
Aroca Bavich A. ; Martínez llaneza D. (2020)	PyMEs en Santa Cruz, características y aspectos relevantes de gerenciamiento, RRHH, innovación y TIC https://rtyc.utn.edu.ar/index.php/rtyc/article/view/502/479	Conocer como las PyMEs administran y vinculan el Planeamiento Estratégico, la Innovación, el uso de las TIC y sus políticas de Recursos Humanos. Se buscó identificar el vínculo entre estas variables, así como armonizan con las políticas empresariales.	Cualitativo	Santa Cruz. Argentina	65 empresas las cuales fueron encuestadas y luego se avanzó en entrevistas.	Si bien las PyMEs realizan ciertas innovaciones, estas están centradas en adaptarse a las necesidades estructuralmente y no en su uso como ventaja competitiva disruptiva. Las PyMEs regionales poseen una ventaja competitiva en lo referente a flexibilidad y adaptación, no obstante, tienen una dificultad para la especialización, impuesta por el medio y el fuerte poder negociador de las grandes empresas a quienes prestan servicios. La vinculación tecnológica y los organismos de acompañamiento para emprendedores no han logrado generar un impacto que resulte significativo o visible en mayor medida, persistiendo la sensación de alejamiento por parte de los empresarios.

Estado del Arte: Estado del Arte: Investigaciones Argentinas Cultura-Innovación y PyMEs

Autor y año	Fuente	Objetivos	Diseño	Muestra y localización	Instrumentos	Resultados
Morales Mansilla G. Villegas R. (2020)	Gestión tecnológica para PYMES: Aspectos legales y financiación. https://publicaciones.unpa.edu.ar/index.php/ICTUNPA/article/view/742	Analiza el marco legal y las oportunidades de financiamiento en cuestiones de gestión tecnológica para las Pymes de Río Gallegos	Cualitativa. Exploratoria, explicativa y descriptiva.	Río Gallegos. Argentina	Análisis documental.	Se descubrió la existencia de varias líneas de financiamiento e incentivos y se logró exponer las principales líneas que fueron ofrecidas por el estado tanto nacional como provincial, las cuales son muy variadas y se ajustan de manera directa o indirecta a la gestión tecnológica de las Pymes.

Anexo III
Categoría de Análisis

Categoría 1. Características estructurales de la empresa

Empresa	Entrevistado	Fecha de Entrevista	Cantidad de personal	Tamaño	Sector de Actividad	Actividad Económica	Característica Jurídica	Antigüedad de la empresa	Característica de la empresa
Neneo Restaurant	Richard Olivera	16/9/2020	11 empleados	Pequeña	Gastronomía	Servicios	S.A.	Menos de 5 años	Restaurant que trabaja apuntado a la familia y busca incorporar servicios diferenciales como shows y una carta selecta – Empresa de Servicios de Restaurant, enfocado a la familia de Río Gallegos, con diversidad de Menús y Platos
Puerto Macá	Romina Aguirre	25/4/2020	Comenzó con 15, hoy tiene 6 empleados	Pequeña	Gastronomía - Eventos	Servicios	SRL	16 años	Es una empresa que se dedica a los eventos sociales, y cuenta con un restaurant. Aplica normas de calidad, y busca generar una carta de platos no tradicionales (por ejemplo empanadas de mariscos)
Melano Comunicaciones	Dante Melano	22/7/2020	15 personas	Pequeña	Servicios de comunicaciones	Servicios	Unipersonal	De 16 a 25 años	Es una empresa unipersonal dedicada a servicios empresariales de comunicaciones a empresas petroleras y mineras.
Diario nuevo Día	Alberto Barría	18/8/2020	10 personas	Pequeña	Servicio de comunicación e información. Periodismo	Servicios	Cooperativa	De 5 a 10 años	Empresa de comunicación de base digital. Inicio su actividad empresarial como diario digital y luego suma la radio análogica y digital, a la oferta de medios locales. Altamente innovadora, y la vanguardia de los avances tecnológicos. Primera cooperativa periodística, de la región. Se establecieron como el diario más leído de santa cruz, alcanzando los 6 millones de visitas mensuales
SSSservicios	Sebastián Souto	10/8/2020	70 personas. 2 empresas en que terciariza.	Mediana	Servicio de telecomunicación (internet)	Servicios	SAS	De 11 a 15 años	Empresa de Servicios de Internet, cuya provisión de servicios es a familias, sector rural e instituciones públicas y privadas, en constante expansión y actualización. Con una gran responsabilidad social. A tenido un gran crecimiento posicionándose como uno de los mayores proveedores de la Patagonia.

3.8. Categoría 1. Características estructurales de la empresa

Empresa	Entrevistado	Fecha de Entrevista	Cantidad de personal	Tamaño	Sector de Actividad	Actividad Económica	Característica Jurídica	Antigüedad de la empresa	Característica de la empresa
Espacios	Jorge Carini	27/9/2020	12 empleados	Pequeña	Servicio de telecomunicación (internet)	Servicios	SRL	12 años	Se trata de una empresa de telecomunicaciones (proveedora de servicios de internet.) Sus principales pilares se basan en valores y principios organizacionales basados en la igualdad y el respeto mutuo de todo el equipo que integra la empresa.
Heladería Tito	Eduardo Garcia	22/9/2020	35 empleados	Pequeña	Fabricación, producción y comercialización de helados artesanales	Industria - Comercio	SA	45 años	Es una empresa local que fabrica, produce y comercializa helados de tipo artesanal. También realiza distribución mayorista de sus productos a terceros. La casa central se encuentra en Río Gallegos y tiene una sucursal en la Localidad de El Calafate.
UDEM	Gustavo Zapatero	27/7/2020	170 personas.	Mediana tramo 2	Servicios de urgencias y emergencias médicas. Salud	Servicios	SA	30 años	Se trata de la única empresa de servicios de urgencias y emergencias médicas. Única en la ciudad de Río Gallegos, Presta servicio a más de 20.000 personas. Posee una unidad de negocios urbana (solo para las personas en la ciudad y rural (para el trabajo en el campo) Se ha extendido en otras localidades de la Provincia. En zona norte como consecuencia de la incorporación de unidades de negocio relacionados a la prestación de sus servicios en mineras, petroleras. Instalando además puestos sanitarios en cada punto de los sectores de exportación. Prestadora principal de SINOPEC y de YPF. Se extiende además a otras provincias como Tierra del fuego.
Franoi	Gabriel Sredzinski	29/7/2020	60 personas	Mediana	Fabricación, producción y comercialización de alimentos	Industria y Comercio	Unipersonal	6 años	La empresa se caracteriza por fabricar y producir alimentos con gran capacidad innovadora, dando un toque propio y moderno a platos tradicionales típicos de la zona.

3.9. Categoría 1. Características estructurales de la empresa

Empresa	Entrevistado	Fecha de Entrevista	Cantidad de personal	Tamaño	Sector de Actividad	Actividad Económica	Característica Jurídica	Antigüedad de la empresa	Característica de la empresa
MS Soluciones	Mauro Suarez	13/8/2020	" Mas de 50 personas"	Mediana	Servicio de soluciones integrales en calefacción, aire acondicionado, bombeo de líquido, riego y energías alternativas	Servicio y Comercio	Unipersonal	21 años	La empresa se caracteriza por prestar servicios integrales de calefacción, bombeo y energías renovables. Su veloz expansión en la localidad de Rio Gallegos posibilitó su integración en la zona sur del país a Chubut y Tierra del Fuego . También se destaca por poseer una estructura de gestión totalmente descentralizada, en donde las líneas medias deciden y controlans con toda flexibilidad cualquier tipo de decisión.
Delicias de la Abuela	Romina Sánchez	23/4/2020	14 en total: 7 empleados internos y 7 externos	Pequeña	Gastronomía	Servicios	SRL	De 5 a 10 años	Es una empresa gastronómica, dedicada a la producción y venta de alimentos.
Mediática Digital	Julio Oyarzún	19/8/2020	20 personas integrantes del RRHH	Pequeña	Servicio de comunicación e información. Periodismo (multiplataforma)	Servicios	Unipersonal	7 años	Se trata de una empresa ligada al rubro de las comunicaciones (multiplataforma). Se caracteriza por poseer una modalidad innovadora de gestión, la cual es resultado de múltiples capacitaciones en el área tanto a través de cursos online internacionales, como practicas presenciales en organizaciones del mismo rubro. Posee una estructura simple en donde la gestión se da solo de manera directa desde la cumbre estratégica (sin interlocutores) hasta el área del núcleo operativo.
IMAG Laboratorios	Marcela Miró	15/5/2020	100 personas	Mediana	Laboratorio de análisis clínicos. Salud.	Servicios	SA	20 años	La empresa se caracteriza por ser un laboratorio de análisis clínicos reconocida como una de las más importantes de la ciudad, y debido a su tamaño considerable también posee una estructura formal de gestión desarrollada.

Categoría 1. Características estructurales de la empresa									
Empresa	Entrevistado	Fecha de Entrevista	Cantidad de personal	Tamaño	Sector de Actividad	Actividad Económica	Característica Jurídica	Antigüedad de la empresa	Característica de la empresa
Zima TECH	Mauro Zihelke	10/10/2020	Son 10 Colaboradores	Pequeña	Servicio de software - Educación.	Servicios	Unipersonal.	Menos de 5 años	Es una empresa que se dedica a producción de software especializado y presta servicios de educación siendo la primera escuela de robótica en Santa Cruz. Se dedica a enseñar y capacitar en el uso de nuevas tecnologías haciendo muchos focos en la programación enfocado en robótica para niños, haciendo talleres para que el niño aprenda a programar y controlar un robot y también esto deriva en talleres de programación de videojuegos desarrollo de aplicaciones y trabaja también la formación de docentes para que puedan enseñar en las escuelas a programar Y ese es el negocio principal de Zima Tech. Tiene también desarrollo de aplicaciones y de páginas web a medida o algún tipo de automatización o diseño electrónico
Laboratorios PREXA	Fabricio Santa Cruz	22/5/2020	Entre 40 - 45 empleados en total de todas las sucursales.	Mediana	Laboratorio de análisis clínicos. Salud.	Servicios	SRL	De 5 a 10 años	Es una empresa dedicada a realizar análisis clínicos de diversa complejidad. Posee cuatro (4) sucursales dentro de la provincia.
Hotel Cabo Virgenes	Paulo Lunzevich	12/4/2020	total de integrantes 9: el grupo familiar (4 personas) y 5 empleados.	Pequeña	Hotelería	Servicios	SRL	Más de 45	Es una empresa familiar, intergeneracional dedicada a prestar servicios de hotelería. Administran dos hoteles tradicionales de la ciudad. Brindan un servicio estándar de alojamiento. Uno de los dueños participa activamente en organizaciones gremiales empresariales del sector a nivel local y nacional, procurando el desarrollo de estrategias cooperativas. Manifiestan tener personal que no se adapta al cambio.

Categoría 1. Características estructurales de la empresa

Empresa	Entrevistado	Fecha de Entrevista	Cantidad de personal	Tamaño	Sector de Actividad	Actividad Económica	Característica Jurídica	Antigüedad de la empresa	Característica de la empresa
Consultorios San Miguel	Alicia Brandán	27/4/2020	La empresa tiene 4 empleados y 10 profesionales .	Micro empresa	Consultorios externos. Salud	Servicios	Unipersonal	8 años	Se trata de un conjunto de profesionales de la salud que se reunieron para centralizar la oferta de sus servicios - cinco profesionales - y alquilan consultorios a otros cinco profesionales. Comparten gastos de funcionamiento generales y difunden sus servicios de manera centralizada. Los mismos comprenden urología, clínica médica, consultas de cirugía, nutrición, infectología, psicopedagogía, psicología.
Apart Austral	Jaime Fernandez	13/4/2020	9 personas	Pequeña	Hotelería.	Servicios	SRL	19 años	La empresa se dedica al servicio de hotelería. Es propiedad de dos socios, que desarrollan también a otras actividades. Brindan servicio de alojamiento tipo apart. Su cartera de clientes habituales se relaciona estrechamente al sector petrolero.
Calabera No chillá	Lucas Doolan	8/9/2020	4 empleados	Micro empresa	Fabricación y comercialización de indumentaria	Industria y Comercio	Unipersonal	De 5 a 10 años	Es una empresa dedicada a la fabricación de indumentaria con sello propio para adolescentes. En cuanto a la organización, la empresa cuenta con una estructura informal, si bien el dueño ocupa el puesto de mayor relevancia y es quien toma las decisiones, cada local tiene su empleado que se encarga de las tareas del mismo. En cuanto al personal también se tiene un método de selección informal y se busca gente joven debido a que representan la marca y el producto, apuntando claramente a ese segmento.

Categoría 1. Características estructurales de la empresa

Empresa	Entrevistado	Fecha de Entrevista	Cantidad de personal	Tamaño	Sector de Actividad	Actividad Económica	Característica Jurídica	Antigüedad de la empresa	Característica de la empresa
MOMA	Leandro Fadul	4/8/2020	60 personas	Mediana Tramo 1	Gastronomía. Patio de comidas.	Servicios	SAS	Menos de 5 años	La empresa se dedica al sector gastronomía en la modalidad de patio de comidas. Invierte constantemente en tecnología tanto ligada al proceso de producción como en lo referido a atención al cliente, se tienen en cuenta temas de suma importancia como lo son capacitaciones, formalidad en gestión administrativa (organigrama y manual de procedimientos) y estandarización de procesos de calidad.
El Mediador	Roberto Torres	24/8/2020	Tiene 9 empleados.	Pequeña	Servicio de comunicación e información	Servicios	Unipersonal	De 16 a 25 años	Es una empresa que dedica a prestar servicios de comunicaciones periodísticas. Cambiaron la forma de trabajar a teletrabajo, con editores que no se encuentran viven en la provincia. Invierten constantemente en capacitación.
Faimali Frigorífico	Bernard Rolhauser	23/7/2020	En época de zafra el RRHH llega a 120 personas, en cuanto a personal permanente son 25 empleados	Mediana Tramo 1	Frigorífico. Faena y comercialización de ovinos.	Industria y Comercio	SA	Más de 25 años	Es una empresa frigorífica que se dedica a la faena y comercialización de ovinos en el mercado interno, apuntando principalmente al mercado externo. La actividad se basa en lo establecido por el Código Alimentario Argentino y en la Certificación 4014 del SENASA. Se desarrollan tareas de capacitación en forma habitual, y más específicas cuando se implementan nuevos procesos.
Estancias de la Patagonia Frigorífico	Daniel Oyarzo	11/5/2020	Hasta 220 empleados en época de zafra, en cuanto a planta permanente, es de 120 personas	Mediana Tramo 1	Frigorífico. Faena y comercialización de ovinos y bovinos.	Industria y Comercio	SA	de 15 a 25 años	Es una empresa frigorífica dedicada a la faena y comercialización de ovinos y bovinos. Atiende al mercado interno y principalmente al externo. La actividad se rige por el Código Alimentario Argentino y por la Certificación 4014 del SENASA. Se desarrollan tareas de capacitación en forma habitual.

3.10. Categoría 2. Características de la Empresa y Empresario

Entrevistado	Características del empresario	Aspectos Organizacionales
Richard Olivera	Se trata de un empresario con experiencia en el gerenciamiento de grandes empresas de servicios, pero con desconocimiento en el sector que actualmente opera. Proactivo. Atento a las demandas.	La empresa cuenta con once empleados, uno de ellos dedicado a redes sociales, un chef profesional, un encargado de salón. Utiliza OASS un sistema de despacho y facturación, que permite facturar, tener un control de stock, cargar compras y ventas, provee de estadísticas en cuanto a platos más vendidos, es bastante completo y popular en el rubro, pagina web no posee- trabaja con redes sociales tal como: Whatsaap y Facebook. En lo relacionado a la parte contable. Esta tercerizado.
Romina Aguirre	Emprendedora, resiliente, su larga trayectoria en el medio (+ de 20 años) le permite tener buena capacidad para adaptarse a los nuevos desafíos. Apasionada de la cocina, y de mantener una imagen de calidad hacia el cliente.	La empresa es dirigida por su dueña (Romina), cuenta con la asesoría de una tec. en bromatología, de una técnica en calidad, cuatro cocineros y dos personas de atención al público. Terceriza la parte contable. Aplica procesos de calidad en la elaboración de sus productos
Dante Melano	Se trata de un empresario participativo. Involucra al personal en las nuevas ideas Considera de suma importancia crear, hacer algo nuevo, distinto novedoso y de cambio sobre lo que se viene realizando. Es optimista y motivado con su proyecto empresarial	Invierte en capacitación, en mejorar los sistemas y servicios que brinda. Para hacerlos más seguros y confiables. Utiliza sistemas de medición para análisis de rentabilidad, ratios. Certificación de normas ISO al 2018. Posee manual de procedimientos.
Alberto Barría	Se trata de un periódico digital, que sube noticias de la provincia de santa cruz, región Patagonia y argentina. Tiene presencia en todas las redes sociales. Además cuenta con una radio, en el dial 100.9 y una aplicación de radio online. Según las estadísticas de google, es el medio más leído de santa cruz.	La dirección de la empresa se realiza mediante asambleas de los seis socios de la cooperativa. Cuentan con 4 periodistas adicionales para subir notas al sitio web del diario. Cuentan con un operador de radio para manejar la radio. y algunos vendedores de publicidad en forma tercerizada, así como el contador que es tercerizado. El sitio web es mantenido por un especialista, también tercerizado.
Sebastián Souto	A pesar del crecimiento de la empresa, mantiene el espíritu emprendedor, hiperactivo, motivado y resiliente, que busca crecer y aportar innovaciones a la empresa. Lidera la empresa, pero delega y confía en sus colaboradores. Menciona como importante el equilibrio de vida familiar y trabajo	La empresa tiene varias áreas bien marcadas, atención al público, servicio técnico, gerencia, y varios puntos de venta en toda la provincia. Utiliza software de gestión para el manejo de los procesos internos. Menciona: "No es una estructura muy piramidal, soy mucho de delegar responsabilidades"

Categoría 2. Características de la Empresa y Empresario		
Entrevistado	Características del empresario	Aspectos Organizacionales
Gabriela Ochoa	Se trata de un grupo de médicos asociados que bajo la forma de SA . El crecimiento de la empresa y años de antigüedad los hizo crecer en estructura organizacional. Para el ejercicio de las funciones delegan autoridad en gerencias y subgerencias. La gerente es proactiva y con experiencia en gestión empresarial.	Desde 2018 se vienen realizando diferentes cambios. Se crea un modelo diferente de gestión con miras hacia el futuro. Búsqueda de profesionales nuevos para la conducción de la clínica. No existían procesos de estructura, de procedimientos administrativos, normas de protocolo en la parte operativa sanitaria, a partir de esta ausencia se fue diseñado la estructura organizativa. Se hicieron distribución de funciones en los puestos. Asimismo, se fortalece el asesoramiento impositivo, legal, societario, laboral y estratégico. Búsqueda de una mirada estratégica, para pensar el modelo de negocio con el crecimiento y continuidad por cuarenta años más. La mirada integral de la estructura permitió la creación de nuevos equipos, fortalecimiento de los RRHH y definir con áreas referenciales, de acuerdo a cada una de las especialidades: cirugía, ginecología y otras áreas claves de la clínica.
Jorge Carini	Líder, innovador, resiliente, planificador y con visión de futuro	Posee diferentes unidades de negocios que están divididas por rubro. Entre ellas se encuentran: sistemas de seguridad electrónicos, tecnología satelital, internet y banda ancha, telefonía IP, radiocomunicaciones y energías renovables.
Eduardo Garcia	Entusiasta, innovador, resiliente y comerciante.	Posee una estructura simple, donde el valor primordial que se destaca en la organización está en referencia a los clientes y el personal, como base fundamental de la existencia de la empresa, según lo manifiesta el empresario.
Gustavo Zapatero	Es entrevistado es co-fundador de la empresa. Visionario, proactivo y conocedor de la actividad que desarrolla la empresa. Sumamente comprometido, actualizado en el mundo de los negocios y la empresa.	La empresa se enfoca en la búsqueda de personal altamente capacitado, de alto nivel y jerarquía para mejorar la empresa y vislumbrar negocios futuros. Incorporan asesoramiento externo a través de consultoras especializadas de Buenos Aires. Fortalecimiento del equipo de trabajo que impactó en el desempeño de la empresa. Es una organización en el que el servicio lo hace la gente. Contar con personal y equipo de calidad contribuyó a la apertura de nuevas unidades de negocio.
Gabriel Sredzinski	El empresario se caracteriza por poseer una amplia mentalidad emprendedora, esto combinado con su experiencia profesional tanto en el área culinaria internacional como en la parte de gestión interna de restaurant	La organización es una de las más atractivas en cuanto a crecimiento y adaptabilidad en el rubro. Se destaca por utilizar procesos de gestión eficaces, como por ejemplo, el feedback en el proceso de trabajo, constantes capacitaciones e incorporación de actividades tercerizadas como por ejemplo, el manejo de las redes sociales.
Mauro Suarez	El empresario se caracteriza por ser un visionario, con alma de emprendedor quien en todo momento busca nichos de mercado en los cuales se pueda experimentar y "probar suerte"	La organización se caracteriza por poseer amplia flexibilidad en la toma de decisiones. El proceso es sumamente descentralizado, cada área lleva el control de su gestión interna. Incorpora asesoramiento externo para la gestión de Marketing digital.

Categoría 2. Características de la Empresa y Empresario

Entrevistado	Características del empresario	Aspectos Organizacionales
Romina Sánchez	Se trata de la gerente propietaria, proactiva y multifacética de familiares emprendedores. Hace hincapié en los aspectos de resiliencia, reconversión y adaptación en los contextos de cambios y crisis.	Para el proceso de dirección contrataron a un gerente; cuentan con un sistema de facturación que permite hacer un análisis estadístico a distancia de cómo está funcionando el negocio. Instalaron cámaras de seguridad, reloj digital para el control de ingreso y egreso del personal, como así también para el recuento de horas extras. Todo lo anterior fue ejecutado con la idea de que les permitiera llevar el negocio desde una gestión remota en otra provincia. Delegan funciones a sus colaboradores e implementan un manual de operaciones conocido por todos. Incorporó una técnica en alimentos.
Julio Oyarzún	El empresario se caracteriza por poseer una mentalidad "curiosa" la cual busca dar respuestas eficientes a las demandas informativas que evidencia la ciudad. Se aprecia una actitud de trabajo, camaradería y compromiso por su trabajo	La organización cuenta con una estructura pequeña y centralizada. La parte gerencial maneja el know how del servicio, el cual transmite de manera tradicional a los demás integrantes de la organización.
Marcela Miró	El empresario posee una mentalidad emprendedora la cual se coordina con un importante manejo del Know How del servicio. Sumado a esto también se destaca su capacidad para trabajar en equipo y fomentar la camaradería y el dialogo interno en la organización	La organización se caracteriza por poseer una estructura formal con un organigrama bien definido, en donde las tareas se encuentran asignadas por departamentos. Existe una gestión en cuanto a planificación y la capacitación es un elemento constante, tanto de aprendizaje como de modelo estándar de calidad del servicio.
Mauro Ziehlke	El empresario es joven, con una capacitación muy importante en lo que hace al rubro tecnológico y de robótica. Es una persona que busca desde su inicio un cambio en la mentalidad de los niños sobre todo, muy comprometido con el bienestar social. Muy curioso y apasionado de lo que hace, siempre descubriendo maneras nuevas de llevar a cabo su actividad.	No tiene una estructura formal definida, realizan un trabajo horizontal. El Ingeniero Mauro Ziehlke es el responsable de la empresa, y todos sus colaboradores tienen una participación importante en el desarrollo de la actividad.
Fabricio Santa Cruz	El empresario nacido en Rio Gallegos tiene formación académica de bioquímico y es una persona amante de la informática, dado esto fue que combino de la mejor manera posible ambas habilidades para poder dar curso a los laboratorios. Es muy capaz, apasionado y no pierde de vista la formación social, su finalidad es brindar un gran servicio a toda la comunidad.	Con respecto a la estructura, la empresa no cuenta con un organigrama definido de manera formal, pero el personal está capacitado para realizar su labor y conoce a la perfección el puesto que ocupa dentro de la organización. Según palabras del propio empresario hay algunos puestos que debería agregar a la estructura, en primer lugar un gerente de RRHH y un departamento de contabilidad, ellas son las principales debilidades que puede visualizar.

Categoría 2. Características de la Empresa y Empresario

Entrevistado	Características del empresario	Aspectos Organizacionales
Paulo Lunzevich	El empresario entrevistado tiene una clara visión acerca del sector y los cambios que allí están operando, así como iniciativa para participar activamente en organizaciones gremiales empresariales del sector buscando nuevas oportunidades en base al trabajo conjunto. Se lo observa proactivo. A nivel de su propia empresa manifiesta que ha incorporado pocos cambios, la gestión es tradicional.	Estructura organizativa simple, dirigido por el grupo familiar propietario. En octubre de 2019 implementaron un sistema de gestión para reservas y costos, que anteriormente era manual. No se identificaron procedimientos operativos escritos.
Alicia Brandán	La fundadora - Alicia Brandan -, se muestra con iniciativa para ampliar los servicios ofrecidos, si bien desde una perspectiva tradicional. Su profesión es médica y no cuenta con formación específica en gestión de organizaciones.	Cada profesional médico administra su propia atención y facturación. De manera conjunta disponen de tres secretarías para organización de los turnos y una persona encargada de la limpieza. Las decisiones las toman en forma conjunta los cinco socios.
Jaime Fernandez	Manifiestan que los socios son conservadores, "de la vieja escuela", les cuesta incorporar cambios. Deben primero analizar la relación costo-beneficio de la posible incorporación, no arriesgar si no consideran factible que el cambio sea positivo.	La estructura es horizontal, hay un gerente y luego personal que realiza tareas operativas: conserjería, mucamas, servicio de desayuno y mantenimiento. Manifiestan que priman las relaciones informales.
Roberto Torres	Se trata de un Licenciado en Comunicación con 25 años de trayectoria en el medio, el cual se actualiza con los últimos temas tecnológicos e innovadores para llevar adelante su empresa (portal digital, radio, redes sociales). Además, tiene muchos proyectos en puerta en cuanto a la transmisión de programas televisivos. Toma en cuenta las ideas de sus empleados y de la importancia de estos como un agregado de valor a su producto.	Es una empresa con estructura simple, dirigida por su propietario y colaboradores. Su organización comprende la radio FM, portal digital de noticias, redes sociales, servicios de streaming y publicidad.
Lucas Doolan	El dueño de la empresa no se considera empresario, si emprendedor. Es un comerciante nato, busca de manera permanente oportunidades y mejoras para su producto y empresa, de tal manera que tuvo incursiones por diferentes rubros para descubrir el rumbo que quería seguir. Es perseverante y le gusta aprender y asumir desafíos.	Se trata de una estructura simple, manejada por el propietario y colaboradores con gran capacidad para la adaptación al cambio, lo que llevó a la incorporación de la tienda on line y redes sociales, aparte de continuar la atención en el local. Posee tres sucursales, cada una de ellas gestionada por una colaboradora del equipo.

Categoría 2. Características de la Empresa y Empresario

Entrevistado	Características del empresario	Aspectos Organizacionales
Leandro Fadul	Se trata de un empresario netamente innovador, con constantes ideas de negocio por emprender. por lo general siempre en compañía de su hermano, ambos conforman un equipo de trabajo sólido, eficiente, y responsable.	Su organización es simple, dirigida por dos hermanos y colaboradores. Se llevan a cabo varios acuerdos estratégicos con pymes de la localidad con el fin de poder dar a conocer sus productos y servicios y a su vez generar un feedback eficiente de cooepetencia.
Bernard Rolhauser	El entrevistado es médico veterinario. Tiene a cargo el área de Producción. Es un profesional oriundo de Río Gallegos cuya función es adaptar las condiciones de trabajo, a los requerimientos de la normativa local y de los mercados externos. Se muestra con <u>gran predisposición a los cambios y a la innovación.</u>	La empresa posee una estructura formal, con un organigrama que define cada una de las áreas. Posee manual de misiones y funciones y procedimientos escritos. El proceso productivo se rige por normas sanitarias locales e internacionales que cumplen satisfactoriamente.
Daniel Oyarzo	Daniel Oyarzo, es el Gerente de ventas de la empresa hace 15 años, posee sólidos conocimientos del sector respecto del área a su cargo. En la entrevista hace hincapié en los aspectos comerciales de la actividad.	Se trata de una empresa formalmente constituida. Posee organigrama, manual de misiones y funciones. La estructura se rige por normas sanitarias locales e internacionales, tanto en aspectos productivos como de comercialización.

Categoría 3. Aspectos relevantes de la Cultura
Co3.1 - Elementos de la cultura comportamientos, actitudes, valores, hábitos Co3.2 - Tipología o características culturales detectadas

Entrevistado	Manera que condicionó el tamaño de la empresa a la innovación	Aportes del personal al proceso Innovador (Comentario)	Acciones que identifican la necesidad de incorporación de tecnología a la empresa (Comentarios)
Neneo Restaurant	El empresario señala que su decisión de innovación esta" limitada a los ingresos por facturación."	El empresario sostiene las consultas, ideas, propuestas se charla. Principalmente con el encargado de cocina y encargado de salón, principalmente los temas que se relacionan a la innovación ligadas a sus área, esto es básicamente para tener su punto de vista general.	No se observa en la entrevista
Puerto Macá	La empresaria señala que en los últimos años se vio obligada a achicar la empresa por la situación económica cíclica del país y la provincia. Ello impidió innovaciones en ese periodo. Con la pandemia surgieron forzadas innovaciones que adaptaron las nuevas formas de comercialización y productos. La empresa es flexible a los ingresos y contexto. "El limitante más importante es la espalda financiera y las inexistentes líneas de créditos. "	La empresaria define las innovaciones en conjunto con su socia , una arquitecta de confianza y una técnica en bromatología que forma parte del equipo, además de contar con la opinión de su personal.	"Innovación tecnológica actualmente no tenemos mis canales de comunicación para llegar al cliente son mi página en Facebook, mi página web, y eso, otra cosa no tengo."
Melano Comunicaciones	El empresario es un innovador constante. No se encuentra condicionado por el tamaño. " El limite lo pones vos mismo, la cabeza es el límite"	Es abierto a las ideas del personal, si las tienen se evalúan y comparten. Apuesta a las ideas nuevas y a su inversión si es bueno. Incorpora profesionales y trabajo joven. Busca implementar nuevos procesos en la contratación de personal como análisis psicológico para dar con el perfil que requiere en su empresa. Actualmente hay definición de funciones y el trabajo realiza los ajuste mínimos y necesarios para lograr los objetivos. Considera importante el perfeccionamiento y capacitación del personal y propia. Ofrece las capacitaciones de todo el personal y lo hacen vía web.	Es un empresario altamente vinculado con la tecnología. Se dedica no solo a las comunicaciones que brinda a sectores rurales de estancias en la localidad sino también a creación de software y energía renovables.

Categoría 3. Aspectos relevantes de la Cultura**Co3.1 - Elementos de la cultura comportamientos, actitudes, valores, hábitos Co3.2 - Tipología o características culturales detectadas**

Entrevistado	Manera que condicionó el tamaño de la empresa a la innovación	Aportes del personal al proceso Innovador (Comentario)	Acciones que identifican la necesidad de incorporación de tecnología a la empresa (Comentarios)
Diario nuevo Día	Es una empresa pequeña, con alto nivel de innovación, que se basa en el posicionamiento competitivo de su empresa en el mercado. Trasciende fronteras a nivel provincial, patagónico e incluso nacional.	El entrevistado manifiesta que al ser una cooperativa, todos los miembros aportan ideas y votan las decisiones de implementación de innovaciones en asamblea.	Permanente mirada en las nuevas herramientas
SSSservicios	Es una empresa en crecimiento cuyo tamaño no impide su constante innovación e inversión tecnológica. Se fundamenta en una gestión de una mejora continua.	El empresario es un delegado permanente de las tareas, además de realizar consulta permanente a su personal.	Asociado a innovaciones
Medisur	Los cambios tecnológicos son sugeridos por los profesionales y la decisión de inversión es tomado por el directorio en función de las decisiones financieras.	En el proceso de reestructuración interna organizacional se trata de involucrar a todo el personal a través de cada responsable de área. La sugerencia en lo tecnológico es de los profesionales de cada especialidad. Asimismo es importante su involucramiento en el proceso de comunicación y atención al paciente para lograr optimización del servicio que se presta.	Se identifica el nuevo servicio de diagnóstico por imágenes que se encontraba terciarizado. La incorporación de tecnología a sugerencia de profesionales condicionado a la disponibilidad financiera y aprobación del directorio. La integración de nueva tecnología proveniente de fuentes externas y de acuerdo al avance de la ciencia y técnica. Asimismo de la oferta de los proveedores y laboratorios.
Espacios	La inversión en desarrollo tecnológico se encuentra avalada por inversión propia y calificación a créditos bancarios. La inversión apuntó a diversificar la actividad. No está condicionada por su tamaño.	El empresario manifiesta que las innovaciones surgen en mayor medida de los aportes de los colaboradores como de las necesidades detectadas en el mercado.	Las mismas se identifican en forma conjunta entre el empresario y sus colaboradores. Se encuentran relacionadas a innovaciones tecnológicas de energías limpias y capacitación de RRHH relacionadas a ellas. Captación de nuevas tecnologías que exigen sus nuevos clientes (sector rural, chips para seguimiento ganadero)

Categoría 3. Aspectos relevantes de la Cultura
Co3.1 - Elementos de la cultura comportamientos, actitudes, valores, hábitos Co3.2 - Tipología o características culturales detectadas

Entrevistado	Manera que condicionó el tamaño de la empresa a la innovación	Aportes del personal al proceso Innovador (Comentario)	Acciones que identifican la necesidad de incorporación de tecnología a la empresa (Comentarios)
Heladería Tito	No se encuentra condicionado por el tamaño, las innovaciones se integran al capital propio apalancamiento financiero operativo de un Banco local.	El empresario escucha los aportes de las opiniones del personal respecto de los productos que se comercializan.	El mismo se relaciona directamente con la información permanente que tiene con la Asociación de fabricantes artesanales de helados del país (AAFADHYA) mediante la detección de nueva tecnología para el equipamiento al proceso productivo.
UDEM	La empresa se abocó en los últimos años a la expansión, creando una nueva unidad de negocios. No ha sido limitado por su tamaño a la innovación lo cual se ha realizado con inversión propia y créditos de banco.	La decisión es tomada por el personal estratégico con el que comparten tareas todos los días trabajando 8 horas por día. Para el entrevistado esto crea una simbiosis entre los miembros los que analizan los temas en tiempo real y toman decisiones cuando éstos alcanzaron la madurez necesaria.	Al tratarse de un servicio de salud que progresa desde lo tecnológico y científico, es una empresa que trata de mantener en el medio más visible como es la ambulancia, altos niveles de tecnología y equipamiento ante el requerimiento del mismo. La detección de acciones que identifican nueva tecnología proviene desde los proveedores calificados en este servicio.
Franoi	Si bien en sus inicios la innovación se dio limitada por el tamaño empresarial, a la fecha el crecimiento en ventas a promovido la expansión de innovación.	El empresario manifiesta una alta participación del personal dada la modalidad feedback núcleo operativo / ápice estratégico.	Las acciones las lleva a cabo la parte gerencial a partir del amplio know how del proceso productivo que posee, se apoya desde la tecnología para así potenciar la eficiencia del servicio.
MS Soluciones	Si bien esta organización se caracteriza por su rápido crecimiento y diversificación, la innovación inherente no se referencia propiamente tal a su tamaño.	El empresario señala que hay una alta participación del personal, dado que a través de ellos toma decisiones. Este atributo le otorga como resultado una estructura descentralizada propia de su organización.	La incorporación de tecnología se encuentra actualmente ligada a la gestión administrativa de contabilidad y gestión de stock. Parte de las acciones se realiza a través de los proveedores que incorporan tecnología a la línea de productos que ofrecen.

Categoría 3. Aspectos relevantes de la Cultura
Co3.1 - Elementos de la cultura comportamientos, actitudes, valores, hábitos Co3.2 - Tipología o características culturales detectadas

Entrevistado	Manera que condicionó el tamaño de la empresa a la innovación	Aportes del personal al proceso Innovador (Comentario)	Acciones que identifican la necesidad de incorporación de tecnología a la empresa (Comentarios)
Delicias de la Abuela	Posee innovación constante de sus productos y comercialización no siendo su tamaño una limitante para ello.	La empresaria manifiesta que algunos dependientes proponen ideas o colaboran en otras actividades, por ejemplo un gerente que además de dirigir colabora en el desarrollo de las nuevas línea de pizzas.	Las acciones de identificación de tecnología están relacionadas a las decisiones estratégicas de la empresaria. Tal como la gestión a distancia, feedback con el cliente que permite identificar e incorporar nueva tecnología, como asimismo recomendación de proveedores. Capacitación continua del área gerencial.
Mediática Digital	La organización se encuentra en un periodo de crecimiento, la parte innovación esta ligada directamente con la importación de materiales del extranjero, lo cual dificulta muchas veces la incorporación dado motivos económicos. Además de los elevados costos de servicios básicos.	El personal manifiesta sus opiniones y comentarios los cuales forman parte del proceso decisorio, pero las definiciones estratégicas se definen a nivel gerencial.	La identificación de necesidades es constante, dado que el mercado en el cual se desenvuelve la organización suele caracterizarse por sus constantes avances tecnológicos y estrictos requerimientos de calidad e instantaneidad demandados por el target de selección.
IMAG Laboratorios	Dado a su crecimiento y tamaño la empresa logra autofinanciarse y de acuerdo a esto invertir en innovación.	La entrevistada manifiesta que algunas propuestas son elaboradas por el núcleo operativo y que es la parte gerencial la que determina la incorporación de innovación.	La entrevistada manifiesta que las acciones que identifican son por un lado en función de los requerimientos por parte de los clientes y, por el otro de las innovaciones que surgen del avance científico y tecnológico.
Zima TECH	Considera que la máxima limitación es financiera porque aún no genera los suficientes ingresos para hacer lo que aspira como empresa tecnológica.	El empresario manifiesta la participación de los colaboradores, no obstante las decisiones estratégicas son tomados por el dueño.	El empresario identifica acciones tanto en el armado como en la programación que faciliten la transferencia de los servicios de enseñanza-aprendizaje que ofrece.
Laboratorios PREXA	El empresario tiene decisión de innovación permanente, para ello considera que debe invertir "en servicio, en calidad e Innovación (...)". No considera como limitante su tamaño y liquidez para innovar.	El empresario señala que es indispensable la participación del personal. Considera que hay un grado de confianza que posibilita le marquen errores, cuestión que no es reprendida, la considera como "oro en polvo" , no obstante las decisiones son tomadas por la cúspide estratégica.	El empresario manifiesta que: "al gustarme tanto el tema de la innovación a veces debe pelearme conmigo mismo para decirme que deje de gastar porque es mucho, si es por mí gastaría todo en esto, porque me gusta brindar un buen servicio, pero también me gusta ver cómo funciona, el paciente saca turno por WhatsApp, luego va una sola vez al laboratorio a sacarse sangre, luego directamente el código de barras lo lee la máquina y arroja los resultados y se envían por mail." Por lo cual es el empresario es el que identifica las acciones.

|Categoría 3. Aspectos relevantes de la Cultura

Co3.1 - Elementos de la cultura comportamientos, actitudes, valores, hábitos Co3.2 - Tipología o características culturales detectadas

Entrevistado	Manera que condicionó el tamaño de la empresa a la innovación	Aportes del personal al proceso Innovador (Comentario)	Acciones que identifican la necesidad de incorporación de tecnología a la empresa (Comentarios)
Hotel Cabo Virgenes	La principal limitación se da por factores endógenos relacionados a la característica del personal, el cual no es amigable a la tecnología. Su falta de innovación está ligada a lo financiero.	El empresario manifiesta que tiene una limitación en este sentido.	Manifiestan que, al ser una empresa pequeña, no es necesaria la incorporación de tecnología, más que herramientas poco complejas. Aclara que dado que su plantel de personal es mayor en cuanto a edad se complejiza ofrecer otros tipo de recursos.
Consultorios San Miguel	La innovación se encuentra condicionada por la disponibilidad financiera. Recurrió a la asociatividad para generar nuevas condiciones dada la especificidad de sus servicios.	La empresaria manifiesta que las innovaciones y cambios son propuestos por los socios, no existiendo participación del personal.	No se observa incorporación de tecnología.
Apart Austral	Indican que el tamaño condiciona dado que los ingresos son bastante limitados y el impacto a nivel costo-beneficio de la inversión en procesos de mejora es mayor que en una gran cadena hotelera. Asimismo señala que está condicionado por la cultura de los propietarios con mentalidad tradicional.	El entrevistado señala que existe una conversación fluida entre los socios con el gerente y de este con el resto de los empleados, procurando que todos participen y la búsqueda de aportes por parte de ellos. Asimismo, cuando desean implementar cambios antes conversan con el personal para conocer su opinión al respecto.	No se identifican acciones concretas, el entrevistado considera que por ser una empresa pequeña con limitada cantidad de personal, la incorporación de tecnología no es tan relevante.
El Mediador	El empresario innova en función a los recursos disponibles.	El entrevistado toma en cuenta las ideas, opiniones y aportes de sus colaboradores en el procesos innovador: "todas las ideas son buenas se charlan, se discuten, algunas se capitalizan y otras no, pero no se descartan quedan guardadas a la espera de otro momento o de otra situación, pero tratando de poner en valor que cada idea lleva tiempo y que la gente entienda que todos pueden aportar al beneficio general de nuestro producto."	Para estar a la vanguardia como medio de comunicación toma en cuenta a la competencia para diferenciarse, además pone a consideración las ideas de sus colaboradores en cuanto a tecnología.

Categoría 3. Aspectos relevantes de la Cultura**Co3.1 - Elementos de la cultura comportamientos, actitudes, valores, hábitos Co3.2 - Tipología o características culturales detectadas**

Entrevistado	Manera que condicionó el tamaño de la empresa a la innovación	Aportes del personal al proceso Innovador (Comentario)	Acciones que identifican la necesidad de incorporación de tecnología a la empresa (Comentarios)
Calabera No chilla	El tamaño de empresa limita la innovación por las circunstancias económicas del contexto.	El empresario manifiesta que muchas de las sugerencias surgen de sus colaboradoras.	El empresario identifica las acciones de incorporación de tecnología a partir del intercambio con clientes y la realidad del contexto.
MOMA	No se encuentra condicionado por el tamaño de empresa. Se autofinancia y las alianzas estratégicas son un fundamento para innovar y crecer.	Se da vital importancia al feedback del núcleo operativo y de acuerdo a la información recopilada de evalúa la viabilidad de las propuestas.	Según menciona el empresario "el encargado principal" de identificar las necesidades es el hermano, socio de la empresa. No se toma en cuenta solamente la funcionalidad de la incorporación de tecnología sino también como esta se complementa con el resto de la infraestructura, es decir el estudio técnico es completo.
Faimali Frigorífico	Es una empresa que ha implementado innovaciones importantes. Realiza diferentes innovaciones de acuerdo a su actividad principal, no encontrándose limitado el tamaño a la innovación empresarial.	Se tienen en cuenta los aportes del personal en aspectos relacionados con la puesta en práctica de nuevas metodologías de trabajo.	Las necesidades de incorporar nuevas tecnologías se basan principalmente en los requerimientos de la autoridad sanitaria y del mercado externo. Y en la necesidad de optimizar el proceso. No existe un sistema formal de identificación de necesidades en lo tecnológico.
Estancias de la Patagonia Frigorífico	Empresa altamente innovadora sin limitación por su tamaño. Lo hace desde lo tecnológico, comercialización, producción, RRHH, mercado y transacciones internacionales.	El entrevistado manifiesta que tienen en cuenta los aportes del personal, especialmente en lo referente a la puesta en práctica de nuevos métodos de trabajo.	La necesidad de incorporar tecnología surge de las visitas que realiza la gerencia a las ferias internacionales del rubro.

Categoría 4. Tipología de Innovación				
Entrevistado / Empresa	Aspectos De Comercialización	Aspectos de Producto	Nivel de Acciones de mejora aplicadas al proceso de comercialización (Comentarios)	Innovaciones. Aplicaciones en la empresa en los últimos tres años
Richard Olivera / Neneo	Venta en local, con la modalidad clásica de restaurant. Incorporó venta con <i>delivery</i> y viandas a empresas. Suma eventos para hacer más atractiva la oferta gastronómica. Manejo de Redes Sociales para la oferta y venta de sus servicios. No posee sucursales.	Comidas calientes, típicas de los menús argentinos. Suma ofertas de platos típicos de otros países en ocasiones especiales.	No se observa procesos de mejora habituales. La existentes se relacionan con las demandas del contexto.	Se destaca la incorporación de <i>cena-show</i> en el local comercial, gastronomía temática en determinadas fechas, <i>delivery</i> el cual se profundiza con la pandemia, además de viandas y catering para empresas como nuevo servicio. Anexo a esto, se integra una modalidad menú estándar destinado al personal hospedado en hoteles que cumplan con la normativa de alojamiento preventivo covid con la aparición de clientes relacionados al megaproyecto de represas. Se incorpora a un encargado de redes sociales destinado a la comercialización.
Romina Aguirre / Puerto Maca	Cuenta con un salón amplio para organizar eventos sociales. Venta al público en un restaurant y por <i>delivery</i> . No maneja sitio web, y tiene poca presencia en redes sociales. Tuvo sucursales y dada las condiciones económicas debió reducir su estructura.	Ofrece un menú diferencial en cuanto a calidad de sus productos y los procesos de elaboración. En los eventos y servicios que ofrece busca distinguirse por la calidad del servicio, ajustado a la medida de cada cliente.	Se observa la incorporación de profesional ligada a alimentos para el mejoramiento de la calidad de los productos.	La empresaria entre sus principales innovaciones destaca el servicio de <i>delivery</i> y la comercialización de comida congelada.

Categoría 4. Tipología de Innovación

Entrevistado / Empresa	Aspectos De Comercialización	Aspectos de Producto	Nivel de Acciones de mejora aplicadas al proceso de comercialización (Comentarios)	Innovaciones. Aplicaciones en la empresa en los últimos tres años
Dante Melano / Dante Melano Empresa: Melano Comunicaciones	Habilitó nuevos productos. Asimismo, incorporó otras unidades de negocio con clientes nuevos de estancias o zonas rurales de la región para la prestación de servicios y oferta de fuentes de energía eólica. Es consciente de que sus competidores son múltiples y variados. Su competencia opera en lo tecnológico con distintos competidores no locales. Busca y aprovecha las nuevas oportunidades que se presentan.	Presta el servicio de instalación y mantenimiento de equipos de comunicaciones. Desde hace tres años desarrolla la aplicación DELEGO relacionada con el control de la gestión organizacional que controla, gestiona y delega órdenes de trabajo.	Las acciones están relacionadas a las exigencias de sus clientes, certificación del sistema de gestión de calidad y cumplimiento de requerimientos solicitados principalmente por las mineras. Lo que constituye una decisión estratégica para el empresario.	Las innovaciones destacadas de los últimos tres años se refieren principalmente al control de la gestión organizacional, a través de la aplicación (DELEGO) que permite controlar, gestionar y delegar órdenes de trabajo en PyMEs. Sistema de un modelo simplificado para control contable interno. Trabajo con energías renovables. Manual de procedimientos internos respecto del trabajo con mineras.
Fernando Tornau, Alberto Barría / El diario nuevo día	Sus ingresos se generan por venta de publicidad a privados, y alquiler del espacio en la radio. Alcanzan más de 4 millones de visitas por mes. Reconocen que la comercialización es su punto más débil. Venden los socios de la cooperativa y algunos vendedores externos. Los clientes llegan solos dada la cantidad de visitas que tiene el sitio web.	Es un periódico digital, que cubre noticias de la Provincia de Santa Cruz, de la región patagónica y del país. Tiene presencia en todas las redes sociales. Además entre su productos cuenta con una radio en el dial 100.9 y una aplicación de radio online.	El entrevistado reconoce que la comercialización (venta de publicidad) es un punto flojo que posee la empresa. No obstante habitualmente tiene como proceso analizar estadísticas, posicionamiento de su empresa respecto de otros medios y estudio de nuevas tecnologías para sostener el mismo.	Entre las innovaciones se destacan las diversificaciones en redes sociales. La utilización de AMP (google), <i>streaming</i> para el posicionamiento en redes.
Sebastián Souto / SS Servicios	Puntos de venta en varias localidades de la provincia. Canales de atención por <i>whatsapp</i> y redes sociales. Es el proveedor más grande la Patagonia en lo que se refiere a servicio de internet. Proporciona el servicio gratuito a muchas instituciones de bajos recursos y ONGs, como asimismo el acceso libre a internet en las rutas de Santa Cruz.	Provee servicio de internet a hogares, empresas y tienen un servicio especial para el sector rural de Santa Cruz. La velocidad que ofrece es de 100Mb por conexión de fibra óptica.	El empresario realiza mejora continua en el proceso de comercialización sobre todo en la búsqueda de nuevos clientes y oferta de productos.	Como innovación se destacan: el servicio de internet por fibra óptica. La Expansión territorial en distintas localidades de la provincia, tanto urbano como rural. Mejora continua en el servicio de atención al cliente mediante capacitación y feedback.

Categoría 4. Tipología de Innovación

Entrevistado / Empresa	Aspectos De Comercialización	Aspectos de Producto	Nivel de Acciones de mejora aplicadas al proceso de comercialización (Comentarios)	Innovaciones. Aplicaciones en la empresa en los últimos tres años
Gabriela Ochoa / MEDISUR S.A.	Sus clientes provienen de la principal obra social de la provincia y otras prepagas. Se adaptaron e incorporaron página web, redes de WhatsApp y Facebook. Esta comunicación hacia afuera también fue posible internamente entre las distintas áreas que facilitó la atención con el cliente. Se incorporó el área de sistemas para minimizar los tiempos en procesos. La fidelización interna con los médicos logró mejorar relaciones, minimizar errores, recuperar prestaciones y cercanía con paciente en beneficio de la calidad. Se incorporó mejoras en la comunicación institucional interna y externa estableciendo redes de diálogo para garantizar el modelo de gestión y que constituya una fortaleza de la empresa.	Presta servicio de atención médica interna (internación, cirugía y otros) y externa (admisión, guardia médica, consultorios externos, diagnóstico por imágenes).	Involucramiento del personal en atención al público, mejoramiento de la comunicación interna y externa. Designación de responsables. Redes para lograr mayor feedback con los clientes, con el personal interno de la clínica. Reuniones semanales para la toma de decisiones. Fidelización de profesionales.	Innovaciones en procesos internos de organización, estructura, modelo de comunicación. Reordenamiento del trabajo interno. Relación en redes con clientes. Incorporación del área de sistemas y diagnóstico por imágenes. Auditorías internas. Construcción de los manuales de normas de procedimientos internos para certificar procesos.
Jorge Carini / Espacios SRL.	La empresa tiene unidades de negocios que están divididas por rubro. Estos rubros apuntan a mercados diferenciados como lo son los Sistemas de seguridad electrónicos, tecnología satelital, internet y banda ancha, telefonía IP y radiocomunicaciones, energías renovables.	Ofrece sistemas de seguridad electrónicos, tecnología satelital, internet y banda ancha, telefonía IP y radiocomunicaciones y energías renovables.	El empresario comenta la inversión en la apertura de una nueva sucursal lo que amplía sus canales de comercialización, además de nuevos clientes por nuevos productos incorporados. (sector rural)	Se han aplicado proyectos en el Área de Recursos humanos y en la parte técnica. Se invirtió en la apertura de una nueva sucursal donde la presencia de tecnología permitirá explotar alternativas de energías renovables como la eólica, fotovoltaica, calefacción, entre otros. Además de implementar soluciones como chips que se implementan en el ganado que permite el seguimiento y rastreo de los animales a través de una computadora.

Categoría 4. Tipología de Innovación

Entrevistado / Empresa	Aspectos De Comercialización	Aspectos de Producto	Nivel de Acciones de mejora aplicadas al proceso de comercialización (Comentarios)	Innovaciones. Aplicaciones en la empresa en los últimos tres años
Eduardo García / Helados Tito.	Posee una casa central de producción en la ciudad de Río Gallegos y un salón de venta de helados artesanales y productos de confitería. Tiene una sucursal en El Calafate. Ofrece servicios de venta mayorista a grandes clientes que luego distribuyen sus productos. Posee servicio de delivery a través de una aplicación de envíos multiplataforma.	Fabrica helados artesanales y ofrece servicio de cafetería y bombonería en su local.	Continuamente se está trabajando en mejorar los productos para presentar al mercado. Esto se aprecia en los nuevos diseño y variedad de productos comercializables tal como: bombonería, helados diseñados para niños, pastelería y nuevos sabores de helados artesanales. Servicio de Delivery, alianzas estratégicas en patio de comida, ampliación y diseño de sucursal en Calafate, proyección de un local en zona franca, participación en ferias regionales.	En lo que respecta a maquinarias, continuamente introducen equipamiento al proceso productivo. Han implementado una página web y sistema de delivery a través de la aplicación "Pedidos Ya".
Gustavo Zapatero / UDEM	La empresa sustenta su comercialización en la atención aproximadamente a los veinte mil clientes que posee en la localidad. Además, creó una nueva unidad de negocios, relacionado con las empresas de energías y negocios rural para atender demandas de estos sectores productivos de la provincia en la zona norte, relacionadas a la minería y petróleo. Expansión de la empresa en localidades como: Las Heras, Caleta Olivia y en la provincia de Tierra del fuego. A futuro evalúan la posibilidad de llegar a la provincia Neuquén.	Ofrece el servicio de emergencias médicas a domicilio y de atención primaria en la sede. Desde hace cuatro años incorpora una nueva unidad de negocios destinada a la atención rural de clientes corporativos.	El entrevistado manifiesta como mejora la implementación de la atención telefónica lo que denominan como: "un médico al teléfono", además la optimización en la velocidad de respuesta en la atención, la encuesta de opinión a los clientes post servicios y la capacitación permanente en lo relacionado a la atención del servicio.	Creación de una nueva unidad de negocio que amplía el servicio al sector rural. Nueva expansión y localización en Zona Norte y Tierra del Fuego. Incorporación de nuevos clientes corporativos: mineras y petroleras. Inversión en equipamiento de ambulancias. Incorporación de nuevos equipos de trabajo a nivel gerencial. Capacitación permanente y continua del personal a través de una plataforma digital en la que se programan diferentes cursos sobre aspectos específicos al servicio. Contratación de consultoras. Sistema de calefacción de barcos aplicado nuevas ambulancias en zona rural dada las bajas temperaturas en la zona.

Categoría 4. Tipología de Innovación

Entrevistado / Empresa	Aspectos De Comercialización	Aspectos de Producto	Nivel de Acciones de mejora aplicadas al proceso de comercialización (Comentarios)	Innovaciones. Aplicaciones en la empresa en los últimos tres años
Gabriel Sredzinki /Franoi	En cuanto a este aspecto, la organización explota fuertemente las redes sociales, publicitando constantemente productos, promociones, servicios. Y a su vez aprovecha la información de comentarios y reacciones de posteos para armar una red feedback la cual permite analizar recepción del cliente (en cuanto a lo que se ofrece) de un modo estadístico.	Los productos que ofrece son: panadería, comidas para llevar, servicios de viandas, sandwichería, entre otros. Se incorporó un sistema de envasado al vacío que lo diferencia de sus competidores.	La gestión designada al proceso de comercialización es constante y se renueva periódicamente de acuerdo a la promoción de productos. Incremento de puntos de venta a través de convenios con otras empresas por implementación de envasado al vacío, traslado a una nueva sucursal con mayor superficie cubierta para la atención de los clientes. Servicio de Delivery.	Dado el rasgo expansionista con que se presenta la organización, se destacan innovaciones como: <ul style="list-style-type: none"> - Creación de 8 boxes de producción individual. - Venta de productos envasados al vacío. - Explotación de nuevas unidades de negocio.
Mauro Suarez / MS Patagonia	El aspecto de comercialización de esta empresa es altamente gestionado, es decir se le da una importancia considerable a todo el proceso , tanto en el antes, como en el durante y el después, sus redes sociales son reflejo de esto, dado que es contante el flujo de publicaciones promocionales, en donde la calidad de imagen, ingenio y el factor "anzuelo" son ingredientes ampliamente explotados.	Ofrece productos de climatización, bombeo de agua y energías renovables, y los servicios de instalación y asesoría que acompañan a los mismos. La empresa se encuentra gestionando los trámites para ser certificados por la norma ISO 9001.	Todas las sucursales trabajan bajo la modalidad de objetivos, donde se aplica constantemente acciones de mejora con el fin de potenciar de la manera más óptima posible el proceso de comercialización. Expansión territorial y manejo de redes para el alcance de nuevos clientes. Ampliación de líneas de comercialización por la calidad de sus proveedores.	El empresario señala que incorpora la aplicación de innovación principalmente en el área de sistemas donde añade el sistema de gestión tanto en administración como en contabilidad.

Categoría 4. Tipología de Innovación

Entrevistado / Empresa	Aspectos De Comercialización	Aspectos de Producto	Nivel de Acciones de mejora aplicadas al proceso de comercialización (Comentarios)	Innovaciones. Aplicaciones en la empresa en los últimos tres años
Romina Sánchez / Delicias de la Abuela	La venta de sus productos es a través de la tienda virtual y local comercial. Promociona activa y estratégicamente sus productos en redes sociales.	Ofrece el servicio de cafetería con la elaboración propia de sus productos. Están próximos al lanzamiento de una línea de alfajores con marca patagónica. También ofrecen servicios de desayunos para eventos especiales.	Llevaron adelante la venta de sus productos y servicios no sólo en el local, sino también a partir de su tienda virtual y redes sociales. Elaboran para su comercialización productos de calidad respaldados por una asesora de alimentos y profesionales gastronómicos. Colabora promocionando su negocio en eventos como "Celebrar te". Además, participan de mesas de trabajo de la cámara de comercio y en ferias regionales. Implementaron servicio de delivery y desayunos.	La empresaria detalla que las innovaciones introducidas son: - Venta de sus productos a través de la tienda virtual. - Nueva línea de productos con marca patagónica. - Asesoramiento de una técnica en alimentos. Innova en producto: con la nueva línea de alfajores, con el asesoramiento de técnica de alimentos. Innova en organización: delegando desde otra provincia su empresa en los colaboradores. Innova en comercialización: con la tienda virtual.
Julio Cesar Oyarzun / Mediática Digital	Su principal ingreso son las pautas publicitarias. La comercialización es el área de mayor énfasis para la empresa. Las promoción se da constantemente.	Es un servicio digital informativo de radio y streaming.	La comercialización es el principal factor que explota esta organización (dado el rubro), por lo tanto el nivel de acción de mejoras es constante, lo que se ve reflejado en su amplia cartera de clientes, plataformas y redes que maneja.	Entre las innovaciones aplicadas podemos mencionar la incorporación de un aparato AAC que optimiza la transmisión de audio por internet, procesadores de streaming y nuevos equipos electrónicos en pos de ofrecer un portal de noticias totalmente digital.

Categoría 4. Tipología de Innovación

Entrevistado / Empresa	Aspectos De Comercialización	Aspectos de Producto	Nivel de Acciones de mejora aplicadas al proceso de comercialización (Comentarios)	Innovaciones. Aplicaciones en la empresa en los últimos tres años
Marcela Miro / Imag Laboratorio, Labsur	Sus clientes provienen del sector de las obras sociales instaladas en la ciudad y particulares. En cuanto a la comercialización ligado a la parte promocional, la misma se encuentra tercerizada por una empresa externa que publicita constantemente el servicio. Se encontraban planificando la apertura de otras sucursales en localidades del interior de la provincia las que fueron postergadas por el marco de la pandemia.	Servicios de análisis clínicos de difentes complejidades, caracterizados por el alto nivel de tecnología incorporada.	Por lo general el nivel de acción de mejoras habituales suele ser destinado para la incorporación de tecnología, dejando de lado muchas veces la parte ligada a comercialización.	La entrevistada destaca como innovaciones de los tres últimos años: - Adquisición de maquinaria de análisis en cuanto a biología molecular (Equipos utilizados bajo la modalidad comodato, dado que luego de un tiempo suelen quedar obsoletos dado el avance tecnológico) -Lectores de vacutainers -Capacitaciones dictadas por empresas de renombre como ABBOTT Y ROCH -Otras máquinas semi automáticas en donde se realizan trabajos como cultivos, coagulación hemogramas, etc.
Mauro Ziehlke / ZimaTech	"Somos muy buenos técnicamente, pero vendiendo somos de madera y eso lo tenemos que corregir." Con este pequeño fragmento de la entrevista notamos que una de las principales falencias de la organización es la comercialización, de igual manera es importante destacar que desde el principio de la organización las ventas fueron siempre on-line.	Los servicios brindados por Zimatech son cursos, talleres, seminarios relacionados a la enseñanza con herramientas tecnológicas a niños, adolescentes y adultos. Entre ellos: diseño de robotica, aplicaciones, distintos lenguajes utilizados en la informática destinados a nivel local, nacional e internacional.	El entrevistado manifiesta que las mejoras realizadas están relacionadas a la ampliación de la comercialización a través de la venta on line no solo a nivel local sino a nivel nacional e internacional. Diversificación comercial en nuevos productos para lograr nuevos clientes.	Entre las innovaciones señaladas por el empresario se destaca en el año 2019 la migración de los talleres a modalidad online, en un 90%. La construcción una plataforma educativa y un sitio web para la comercialización digital. Desarrollo de software entre los que destaca una aplicación móvil para el control de tránsito durante el periodo de cuarentena estricta por covid-19, la cual se puso a disposición de forma gratuita para el país y se utilizó en las provincias de Córdoba, Entre Ríos y Santa Fe.

Categoría 4. Tipología de Innovación

Entrevistado / Empresa	Aspectos De Comercialización	Aspectos de Producto	Nivel de Acciones de mejora aplicadas al proceso de comercialización (Comentarios)	Innovaciones. Aplicaciones en la empresa en los últimos tres años
Fabricio Santa Cruz / Laboratorios PREXA	Fue uno de los primeros laboratorios, al menos en el sector salud local que exploto las redes sociales como medio fundamental de comercialización, por ejemplo, otorgar turnos por WhatsApp o desarrollar una página de Facebook como principal medio comunicador para con la sociedad. Sus clientes provienen de obras sociales instaladas en la localidad y particulares. Posee sucursales en la ciudad y se encuentra en proceso de expansión en otra localidad del interior provincial.	Se trata de un servicio integral de laboratorio de análisis clínicos. Único en análisis molecular y PCR.	El empresario señala la cercanía al cliente a través de la implementación de turnos on line y resultados de los análisis a través de WhatsApp y correo electrónico. Expansión comercial y territorial a partir de la apertura de nuevas sucursales. Implementación de nueva tipología de análisis: molecular, PCR, entre otros.	Las innovaciones destacadas por el empresario son: Brindar turnos por WhatsApp. Enviar resultados en forma electrónica (WhatsApp, correo electrónico). Combinar tecnología para mejorar el servicio. Expansión a otra localidad. Historia clínica digital. Capacitación continua.
Paulo Lunzevich / Hotel Laguna Azul-Cabo Virgenes	Difunden sus plazas a través de plataformas digitales como Booking, Despegar, TripAdvisor; observaron dificultades en la gestión de las plazas y reservas al comercializar de esta manera, lo que derivó en la incorporación de un sistema de gestión de reservas en octubre 2019. A nivel nacional y en el marco de la activa participación de uno de los socios en organizaciones gremiales empresariales del sector, se encuentran desarrollando un sistema de comercialización propio para el sector.	El servicio que ofrecen es básico de alojamiento y desayuno. Recientemente incorporaron un servicio de lavadero propio para disminuir costos.	Las mejoras en el proceso de comercialización identificadas hasta la fecha tienen que ver con acompañar y responder a los cambios dados en el modelo de negocio del sector - como la aparición de páginas web de centralización de oferta hotelera - , y la necesaria implementación de cambios a nivel interno - como la implementación del sistema de gestión de reservas- a consecuencia de lo anterior. Incorporación de nuevos clientes por convenios con organismos estatales.	Implementación de sistema de gestión de reservas. Lavadero propio. Nuevo diseño del servicio de desayuno.

Categoría 4. Tipología de Innovación

Entrevistado / Empresa	Aspectos De Comercialización	Aspectos de Producto	Nivel de Acciones de mejora aplicadas al proceso de comercialización (Comentarios)	Innovaciones. Aplicaciones en la empresa en los últimos tres años
Alicia Brandan / Consultorios San Miguel	Sus servicios se difunden de manera conjunta a través de una página web y redes sociales. Luego, cada profesional ofrece un servicio de acuerdo a su propia mirada de la profesión. Se trabaja con obras sociales y particulares.	Los servicios que se ofrecen son de especialización médica: clínica, nefrología, nutricionistas, entre otros.	La entrevistada señala que se realizaron reformas de infraestructura para mejorar la estética de los consultorios y sala de espera para una mejor atención del servicio. Incorporación de distintas especialidades para ampliación del servicio que se ofrece.	Atención a pacientes por video llamada (pandemia). Inversión en la ampliación de la sala de espera considerado como un aspecto diferenciador la comodidad de los pacientes.
Jaime Fernandez / Apart Hotel Austral	Comercializan sus servicios a través de su propia página web y además de las páginas de oferta de alojamiento, como Despegar o Booking. Además de la venta directa.	El servicio que se ofrece es apart hotel: servicio de alojamiento con kitchenette y heladera frigobar, desayuno. Disponen del servicio de lavandería propia.	Las acciones en comercialización se dan por la incorporación del Apart hotel a las páginas web de oferta del servicio centralizada en Despegar y Booking.	Cambios en el servicio de desayuno. Incorporación de lavandería propia.

Categoría 4. Tipología de Innovación

Entrevistado / Empresa	Aspectos De Comercialización	Aspectos de Producto	Nivel de Acciones de mejora aplicadas al proceso de comercialización (Comentarios)	Innovaciones. Aplicaciones en la empresa en los últimos tres años
Roberto Torres / El Mediador	<p>Sus productos son los programas de radio en FM, programas online que se escuchan en otras localidades del interior y en otros países, se lo encuentra también en redes sociales como Facebook e Instagram y en su portal de noticias, donde vende publicidad de sus clientes. "La radio no cambió sólo se fue acomodando y tomando parte de estos recursos, empezó a ganar espacio y apareció el Streaming de audio y la posibilidad de escuchar la radio desde el celular." Entonces la radio ha aprendido acomodarse, a ir de la mano con el avance de la tecnología. El proceso de comercialización lo realiza el dueño en forma personal, vende sus productos considerando a sus clientes como amigos, con los cuales tiene reciprocidad en épocas de crisis. "yo cuando voy a un cliente voy a vender un producto de calidad, conocido, que tiene una trayectoria y un tiempo. Yo tuve que aprender a vender publicidad, si bien me costó entenderlo uno va a vender un producto no importa lo que salga vas a cualificar si le das el valor a ese producto."</p>	<p>El servicio es de comunicaciones mediante FM y el portal digital a través de redes sociales. Asimismo, utiliza la radio y las redes como canal de servicios de publicidad. Incorporaron estabilizadores para las transmisiones en vivo y Smartphone de determinada calidad.</p>	<p>Actualmente el empresario realiza las acciones de comercialización personalmente, prescindiendo de esta manera de promotores de venta que oportunamente contrató. En este punto no se visualiza acciones de mejora habituales para la comercialización.</p>	<p>El empresario menciona que en la actualidad se encuentra trabajando con softwares de modalidad ultra competitivos, los cuales integran todas las redes sociales. Un ejemplo de esto es la incorporación en 2016 de un software profesional el cual permitía la creación de banners y cortinas de presentación, gestión que facilitó la edición de notas y transmisiones.</p>

Categoría 4. Tipología de Innovación

Entrevistado / Empresa	Aspectos De Comercialización	Aspectos de Producto	Nivel de Acciones de mejora aplicadas al proceso de comercialización (Comentarios)	Innovaciones. Aplicaciones en la empresa en los últimos tres años
Lucas Doolan / Calavera no chilla	La empresa comercializa con marca propia que produce en Buenos Aires. Pensado estratégicamente por costos y logística y cercanía de proveedores los cuales tienen exclusividad con otras tiendas locales que compiten en el mismo mercado. En cuanto a lo comercial en un principio se trabajaba de manera física y compra directa en el local. La pandemia precipitó adaptarse a otras formas de comercialización, para lo cual contrataron un nuevo colaborador para implementar la tienda online, la cual trajo muchos beneficios, ya que el dueño notó una suba muy importante de las ventas. Por otro lado, se empezó a trabajar con mayor fuerza en las redes sociales. Implementó un sistema de gestión contable. Servicio de entrega a domicilio, medios de pago digitales y ampliación física de locales comerciales.	El producto que ofrece se confecciona en Buenos Aires y es destinado a adolescentes. Confeccionan remeras, buzos, todo tipo de indumentaria y accesorios.	El empresario realiza distintas acciones estratégicas desde lo comercial tal como: publicitarias apuntando al segmento de adolescentes, desarrollo de la tienda on line e inauguración de nuevos locales de distribución comercial, personalizados con detalles novedosos con respecto al mercado local y que apuntan al target específico al que se hace referencia.	Las innovaciones que destaca son: - las tiendas on-line - el crecimiento físico (ampliaciones) y sucursales. - Ampliación de la fabricación de nuevos tipos de indumentaria.
Leandro Fadul / MOMA.	Comercializan distintos productos relacionados al sector gastronómico a través de un patio de comidas que resulta novedoso ya que fue el primero que se instala en la ciudad. La oferta es variada dadas las distintas alianzas estratégicas innovadoras que se formalizaron con empresarios locales, cuyos productos, marca y prestigio son reconocidos a nivel provincial y nacional.	Sus productos son de gastronomía diversa. Ofrece servicio de cafetería, heladerías, cervecería complementando el patio de comida.	Los empresarios realizan ajustes permanentes en lo que se relaciona a la presentación del servicio actual y nuevos, en la comercialización incorporaron la modalidad delivery, la plataforma pedidos ya, las alianzas estratégicas con empresarios locales y la expansión de la empresa con la instalación de una nueva estructura para una tipología de clientes diferenciados.	Entre las innovaciones destaca: -Estación de carga segura para celulares -Carta digital vía QR -Software de gestión gastronómico que permite tomar pedidos desde una Tablet y comunicar de manera directa órdenes a la computadora madre derivando información tanto para barra como para cocina.

Categoría 4. Tipología de Innovación

Entrevistado / Empresa	Aspectos De Comercialización	Aspectos de Producto	Nivel de Acciones de mejora aplicadas al proceso de comercialización (Comentarios)	Innovaciones. Aplicaciones en la empresa en los últimos tres años
Bernard Rolhauser / Faimali	Se implementaron nuevos equipos para el sellado al vacío del producto y se mejoraron los sistemas de frío en los últimos años. La mayor parte de su producción es destinada a la Unión Europea, China, Japón e Israel. Las normas del proceso, empaquetado y traslado del producto se van adaptando a los requerimientos de cada mercado nacional e internacional, por ejemplo para Israel la faena kosher, o para China, la necesidad de pasar los envíos por un detector de metales previamente.	Sus productos son provenientes del ganado ovino y bovino. Ofrece servicio de faena y como productos: carcasas y diferentes cortes envasados al vacío para exportación y para el mercado interno. Aparte de la faena de ovinos que es la actividad principal, han desarrollado la faena kosher para el mercado Israel lo que significa una forma de procesar al animal totalmente distinta a la habitual; y la faena del guanaco que requería un adaptación casi total de la infraestructura debido al tamaño del animal.	Las acciones realizadas en la comercialización se abocan a la adaptación de los requerimientos exigidos por mercado interno y externo. Ello es: packaging, certificación de origen, trazabilidad del producto. Alianzas estratégicas con clientes que exigen faena diferenciada. Incorporación de nuevos productos comercializables como guanaco.	El entrevistado destaca: - Aumento de la capacidad de la planta para faenar en grandes cantidades, con esta ampliación podrán llegar a hasta 3.000 corderos por día. - Maquina de sellado al vacío que permitirá optimizar el packaging de los productos. - Mejoras en los sistemas de frio. Se cambiaron cámaras completas. - Ampliación de las áreas de estibaje que permitirá una mayor capacidad de almacenamiento. - La implementación de la faena del guanaco, para lo que se tuvo que adaptar toda la infraestructura del proceso. - La implementación de la faena kosher, para poder exportar a Israel. - Adquisición de una máquina detectora de metales para poder exportar los productos a China.
Daniel Oyarzo / Estancias de la Patagonia.	La mayor parte de su producción es destinada a países vecinos como Chile y Brasil; a la Unión Europea, Japón y países árabes. Las normas del proceso, empaquetado y traslado del producto se van adaptando a los requerimientos de cada mercado, por ejemplo para los países árabes la faena kosher y la necesidad de incluir la leyenda "producto de primera necesidad" en el empaque, en el marco de la pandemia.	El servicio de faena de ovinos, es la actividad principal, en los últimos años implementaron también la faena de bovinos y el procesamiento de los cueros. Ofrece faena Kosher.	El entrevistado manifiesta que se trabaja en la mejora de la imagen de la empresa, el logo, y <i>packaging</i> de los productos comercializables en el mercado interno y externo. Además de alianzas estratégicas con clientes que requieren faena específica, como asimismo la incorporación de un sistema de comercialización totalmente electrónico.	Destacan las siguientes innovaciones: - Implementación de la faena y comercialización de bovinos. - Procesamiento y venta de cueros. - Cambios en la imagen de la empresa, logo y <i>packaging</i> . - Incorporación en el <i>packaging</i> de la leyenda "producto de primera necesidad" en los productos exportados a los países Árabes en el marco de la pandemia.

Categoría 5. Concepto de Innovación		
Entrevistado / Empresa	Opinión del empresario sobre su representación de innovación	Innovación en la mirada del empresario (Comentarios)
Richard Olivera / Neneo	Para el empresario la innovación es "como una obligación para mantenerse" y, también considera que es "adaptación".	El empresario expresa respecto de su mirada con la innovación que la misma para él es desde el lado de la práctica, señalando: "creo que se identifica como "no negarse o cerrarse a los cambios", la adaptación lo es todo. Para mí o te adaptas o te quedas en el camino."
Romina Aguirre / Puerto Maca	Con respecto a la innovación señala: "no se considera una experta" pero si destaca su importancia.	La empresaria señala que: "Para mí la innovación es estar informada, actualizada sobre los canales de comunicación globales, no es mi especialidad, la verdad es que no soy una experta en esto."
Dante Melano Comunicaciones Empresa:	Para el empresario: "innovar es crear, descubrir algo nuevo, hacer algo distinto, o por ahí también puede ser la idea de reformular lo que ya venías haciendo, eso te permite destacar entre tu competencia y liderar (si se puede llamar así) tu segmento de Mercado."	El empresario expresa: "Me encanta la palabra Innovación, para mí gracias a la Innovación he podido subsistir." Siempre trato de buscar y ofrecer un servicio distinto cuando un cliente me dice que tiene un problema con algo, eso me despierta ideas para ver que podemos cambiar", "incursionar mercados" " un nuevo mercado el cual desconocemos" "está en nuestra naturaleza tomar desafíos y emprender, por lo tanto nos arriesgamos nuevamente en esta aventura en el mercado."
Fernando Tornau, Alberto Barría / El diario nuevo día	El empresario sostiene que: "La innovación es permanente para mantenerse competitivos."	El entrevistado manifiesta que la relación con la innovación para ellos es fundamentalmente calidad y que sea bueno, expresando: "es trabajar mediante metas que estemos seguros que vamos a cumplir, no volar muy alto sabiendo que después se nos pueda llegar a complicar."
Sebastián Souto / SS Servicios	Para el empresario: " innovar (...) no es sólo inventar sino que (...) es un proceso continuo de mejorar lo que se está haciendo, en nuestro caso por ejemplo la conectividad."	El empresario señala: "innovar para mí no es sólo inventar sino que para mí innovar es un proceso continuo de mejorar lo que se está haciendo (...). "...pienso que innovar también tiene que ver con el proceso interno dentro de la empresa, desde las cuestiones administrativas hasta cuestiones de atención al cliente, cuestiones técnicas, todo conlleva una Innovación constante, me parece que el tema está súper relacionado con la mejora continua." "(...) no me convence la definición de innovación como el simple proceso de sacar ideas nuevas, inventar algo, sino que para mí es un proceso más de mejora continua e incluso estoy a favor de la idea de tomar algo ya hecho y mejorarlo o adaptarlo."

Categoría 5. Concepto de Innovación

Entrevistado / Empresa	Opinión del empresario sobre su representación de innovación	Innovación en la mirada del empresario (Comentarios)
Gabriela Ochoa / MEDISUR S.A.	La gerente manifiesta que la innovación es un concepto que trabajan institucionalmente. Considerando que: "La innovación en nuestro ámbito de salud y cómo empresa está referenciada a una actitud de los distintos actores (...), y que es una "actitud del cambio", " posibilidad de mejorar los procesos y asumir los desafíos en los tiempos que corren. No sólo en los aspectos tecnológicos sino también a los aspectos de gestión. "una forma de pensar diferente y asumir riesgos del desafío de cambiar" y agrega teniendo una "visión estratégica."	La entrevistada señala que es "una actitud del cambio como una posibilidad de mejorar los procesos y asumir los desafíos en los tiempos que corren. No solo en los aspectos tecnológicos sino también los aspectos de gestión." Relacionó la innovación con la visión estratégica de la empresa y la inversión.
Jorge Carini / Espacios SRL.	Para el empresario la innovación se representa a través del desarrollo de: "proyectos de innovación en recursos humanos y en la parte técnica, generando espacios de mayor empoderamiento a los trabajadores" los que, "están a cargo de los gerentes de la empresa, como ideal propio y colaboración de los empleados."	El empresario expresa que la innovación surge como producto de las necesidades que identifica, tomando en cuenta la opinión de los empleados para enriquecer el proceso.
Eduardo García / Helados Tito.	El empresario expresa que: "Las innovaciones surgen desde la observación a la competencia, de viajes realizados y a la opinión de los clientes con respecto a los productos y de los empleados y del asesoramiento con la asociación de heladeros." Asimismo, contempla que para innovar "ha incorporado maquinaria continua y discontinua para favorecer cambios a la hora de ofrecer el producto. En lo que refiere a formas de comunicar posee una página web y el sistema de delivery que se potenció desde la aparición de la pandemia y se vinculó con la plataforma Pedidos Ya."	El empresario expresa: "Uno por ahí cuando quiere innovar, observas a nivel país y a nivel mundo y vas viendo cambios" , "crear algo que le salga a uno o a la competencia", también agrega que es transformar y copiar agregando algo y retroalimentándose.
Gustavo Zapatero / UDEM	La innovación creo que es una actitud, tratar de buscar todo el tiempo nuevas formas de poder lograr los objetivos en pos de un crecimiento, no material, sino de un crecimiento espiritual de la organización, convertir a la organización de una organización inteligente que aprenda todo el tiempo a través de la innovación y que se reinvente todo el tiempo y traté de lograr y acompañar El ritmo de estos tiempos qué es vertiginoso sobre todo acá en Argentina, tiene que ver con todas las circunstancias para poder ser sustentable y permanecer en el tiempo. Otras veces tiene que ver con ganar nuevos mercados o clientes y otras veces con trabajar mejor. Yo creo que eso es una actitud.	El entrevistado indica: " la innovación creo que es una actitud, tratar de buscar todo el tiempo nuevas formas de poder lograr los objetivos en pos de un crecimiento, no material, sino de un crecimiento espiritual de la organización, convertir a la organización de una organización inteligente que aprenda todo el tiempo a través de la innovación y que se reinvente todo el tiempo y traté de lograr y acompañar."

Categoría 5. Concepto de Innovación

Entrevistado / Empresa	Opinión del empresario sobre su representación de innovación	Innovación en la mirada del empresario (Comentarios)
Gabriel Sredzinki /Franoi	El empresario expresó que: "La innovación es una ventaja competitiva que se obtiene solamente a través de la constancia, el trabajo duro y un equipo confiable"	Para el empresario innovación es: "identificar bien las oportunidades (...) y sorprender" además de centrarse en el servicio y buena calidad, señala que es "satisfacer la mayor cantidad de clientes de la mejor manera posible y para lograr eso lo primero que tienes que aprender a escuchar al cliente eso es fundamental. "La innovación es solo un ingrediente más, el cual combinado con otros componentes como trabajo en equipo, responsabilidad y calidad de servicio dan como resultado un producto de primera."
Mauro Suarez / MS Patagonia	El emprendedor define a la innovación como el arte de "buscarle la vuelta a las cosas", preguntarse "Qué hacer distinto para que el mercado se fije en ti"	Para el entrevistado: "innovación para mí es hacer algo distinto, y buscarle la vuelta a las cosas, preguntarse "Qué haces distinto para que el mercado se fije en ti" , "buscar opciones y no quedarnos con lo mismo."
Romina Sánchez / Delicias de la Abuela	La empresaria manifiesta: "Para mí Innovación es estar dentro de la novedad", señala además que es : " detectar una posibilidad o una veta a la cual explotar" para ello expresa que toma "modelos exitosos de otras partes" y los adapta la región donde vive, en "base a estudios asistidos por una agencia de marketing para así reestructurarlo al comportamiento de consumo del lugar en dónde pondré en marcha el emprendimiento, es por esto también que le damos mucha importancia a los comentarios y quejas que se relaciona a nuestro servicio para ver específicamente qué necesidad no está siendo asistida" "A mi criterio, una de las innovaciones más notables que hemos implementado es incorporar a nuestro staff a una técnica en alimentos que nos ayuda en el asesoramiento de crear, mantener y poder ofrecer al cliente un producto seguro, y que cumpla con todas las normativas vigentes, si bien es una ayuda enorme, nunca estuvo en nuestros planes ese tipo de incorporación tan profesional"	La empresaria señala: "Para mí Innovación es estar dentro de la novedad, también otra definición para mí sería poder detectar una posibilidad o una beta a la cual explotar."
Julio Cesar Oyarzun / Mediática Digital	El empresario señala que: "La innovación permite llevar a cabo aquellas ideas rebuscadas que parecen imposibles, pero que con trabajo duro, profesionalismo, y un buen equipo de respaldo pueden convertirse en una realidad latente."	Para el entrevistado se trata de ser: "emprendedor de ideas" además señala " nosotros le dimos una vuelta de tuerca más."

Categoría 5. Concepto de Innovación

Entrevistado / Empresa	Opinión del empresario sobre su representación de innovación	Innovación en la mirada del empresario (Comentarios)
Marcela Miro / Imag Laboratorio, Labsur	La responsable relaciona la innovación con "El crecimiento y desarrollo de la organización" asimismo señala que " es fruto de la constante renovación e innovación de equipos de trabajo", a lo que suma "la constante rutina de capacitación y formación del RRHH." Entiende que la innovación es pieza clave tanto para la prestación del servicio como para el posicionamiento de la organización en el mercado.	Para la entrevistada: "Innovación para nosotros va mucho de la mano de los grandes avances tecnológicos" además indica que los clientes se encuentran muy informados y exigen actualización constante del servicio.
Mauro Ziehlke / ZimaTech	El empresario indica que: "la innovación tiene que ver con los cambios; generarlos dentro de las empresas. Pero para mí esos cambios deben ser disruptivos; si no mejora permanente tiene que haber un salto de calidad significativo, que rompa con las estructuras locales y que te coloque a tope con las empresas líderes del mundo." Además agrega que: "No creo que innovar para un comercio sea poner una tienda online porque considero que todos deberían tenerlo, lo mismo con un correo electrónico deberías haberlo hecho antes y te quedaste dormido, considero que el cambio tiene que ser significativo." [Sic.]	Para el entrevistado: " la innovación tiene que ver con los cambios generar los dentro de las empresas pero para mí esos cambios deben ser disruptivos si no mejora permanente tiene que haber un salto de calidad significativo y que rompa con las estructuras locales y que te coloque a tope con las empresas líderes del mundo."
Fabricio Santa Cruz / Laboratorios PREXA	Es un empresario que relaciona la innovación de manera directa con la tecnología, es un apasionado de la informática y realiza innovaciones de manera constante. Al menos durante la entrevista relaciono en todos los casos la innovación con los cambios tecnológicos, en procesos, procedimiento, servicio, etc.	Para el empresario innovar es: "mejorar la calidad de servicio" además indica: "Creo yo que un empresario inteligente debe de invertir en servicio, en calidad e Innovación creo que no me equivoco. Una empresa moderna que quiere perpetuar no puede dejar de pensar en estos objetivos me parece."
Paulo Lunzevich / Hotel Laguna Azul-Cabo Virgenes	El empresario entiende a la innovación como: "la manera de acompañar a los cambios del entorno", pero en función del tamaño de su empresa busca a través de la cooperación la forma de desarrollar y financiar propuestas innovadoras para luego implementarlas en su empresa. A nivel particular no ha puesto en marcha grandes innovaciones, y manifiesta dificultades para implementar cambios debido a cierta resistencia de su personal.	El empresario señala que " vamos a hacer las innovaciones cuando la situación lo permita." Se destaca que posee la iniciativa de producir cambios conforme al entorno, dado que es un referente de la Federación de Hoteleros y gastronómicos y los promueve. Encontrándose limitado por la pandemia al momento de la entrevista.

Categoría 5. Concepto de Innovación

Entrevistado / Empresa	Opinión del empresario sobre su representación de innovación	Innovación en la mirada del empresario (Comentarios)
Alicia Brandan / Consultorios San Miguel	La socia fundadora indica sobre su representación que : "el cambio que yo estaba explicando, el espíritu del instituto es que la gente llega y tenga la solución ahí, que no tenga que sacar turno a las 5:00 de la mañana, que todos tengan la misma posibilidad. Innovar en eso porque yo he visto en lugares donde la persona tiene que esperar con dolores que necesita solucionar en el momento. El hecho de que nos juntemos varios profesionales para hacer ese cambio yo creo que es innovar igual".	Para la entrevistada "Innovar es hacer algo nuevo acá para cambiar"
Jaime Fernandez / Apart Hotel Austral	El entrevistado fue el gerente, quien manifestó: Con relación a la innovación en la empresa, manifiesta que el estilo conservador de los socios limita las posibilidades, implementando cambios luego de profundos análisis de costo-beneficio. "cualquier innovación que tengamos que hacer va a depender de lo económica, y lo económico depende de los aportes de los socios del hotel y esto me hace pensar que ambos propietarios son de la vieja escuela y cuesta incorporar los cambios, porque cuesta cambiar la mentalidad, porque vienen de otro momento y cuesta hacerles cambiar de opinión."	Para el entrevistado: "Innovación para mí es generar cambios de acuerdo a las necesidades del medio social, cambios tecnológicos que nos lleva a estar más actualizados, hacer cambios para un mejor desarrollo"

Categoría 5. Concepto de Innovación

Entrevistado / Empresa	Opinión del empresario sobre su representación de innovación	Innovación en la mirada del empresario (Comentarios)
Roberto Torres / El Mediador	<p>Para el dueño: "la innovación es romper estructuras preestablecidas" agregando que "Utilizamos plataformas para poder comunicarnos, nos reconvertimos, nosotros fuimos pioneros en transmitir material periodístico desde Facebook" además manifiesta que tanto la Opinión Austral o Tiempo Sur que son medios emblemas, como así también la cooperativa Nuevo Día lo comenzaron a utilizar.</p> <p>El empresario asocia la innovación con la inversión en equipos ya que señala: " Hemos comprado estabilizadores para las transmisiones que hacemos en vivo" y "Smartphone de determinada calidad en cuanto a las cámaras" dado que "cuando quieres cualificar y mejorar el producto y marcar una diferencia tenes que ir necesariamente para ese lado" agrega que el equipamiento fue cambiado a digital, constituyéndose en un cambio sustancial en cuanto a calidad del sonido. Cabe señalar que además relaciona la innovación con la expansión del mayor alcance de su señal, lo que permite trascender a otras localidades del interior de la provincia en este sentido indica: "A medida que sumamos la radio online para que nos escuchen de alguna plataforma también tuvimos que salir a buscar un Streaming de audio que nos mejorara la calidad de salida de la emisión, hoy a nosotros en El Calafate la radio Polo Glaciares baja nuestra señal y estamos en Río Turbio y en 28 de Noviembre a través de una radio FM que se llama El Portal. En el medio no hay nadie que tenga nuestra calidad de sonido, trabajamos con una plataforma que se llama mix rl.com y es de Miami"</p> <p>Para el empresario innovación es "permitir que otros aporten su trabajo y eso mira si es en función de favorecer el producto y ahí es donde creo que marcamos una diferencia. Yo no veo que los otros productos comunicacionales tengan tan buena integración entre todos los que conforman el equipo de trabajo"</p>	<p>Para el empresario la innovación es hacer algo diferente, citando: "el que rompe las estructuras y por eso uno termina siendo innovador. Yo creo que la innovación pasa por eso y no por cuanto tengas que realizar de inversión con una buena billetera hacemos todo y no por eso nos convertimos en innovadores"</p>

Categoría 5. Concepto de Innovación

Entrevistado / Empresa	Opinión del empresario sobre su representación de innovación	Innovación en la mirada del empresario (Comentarios)
Lucas Doolan / Calavera no chillá	El empresario asocia la innovación a la incursión de las nuevas formas de comercialización que implementó entre ellas: las tiendas on-line, el crecimiento físico (ampliaciones) y sucursales. Menciona que la innovación "tiene como principal enemigo el miedo a fallar."	El empresario manifiesta: "la paciencia y la confianza en nuestro producto, porque muchas veces la principal barrera para una Innovación es el miedo a fallar, o por otro lado la ansiedad del éxito prematuro, con el tiempo y con el andar de calavera me he dado cuenta de que muchas veces las buenas ideas han venido con el tiempo y la paciencia. "
Leandro Fadul / MOMA.	El empresario señaló: Según la gerencia innovación es la llave que permite adaptarse al constante cambio del mercado y posicionarte de manera sólida, complementando así el producto o servicio .	" Creo que la innovación depende de cómo lo interpreta cada uno desde el rol de emprendedor y cómo lo interpreta el consumidor del emprendimiento, Consideró que la respuesta de un consumidor a la innovación a determinar si fue exitosa o no, y va a ir generando la posibilidad desarrollar nuevas innovaciones o no que puedan venir complementariamente."
Bernard Rolhauser / Faimali	El entrevistado, manifiesta que es siempre estar atento para identificar oportunidades de mejora en el proceso productivo.	Para el entrevistado: "innovación significa no conformarse, siempre buscar algo más, no quedarse en la zona de confort y dar por seguro la idea de que uno tiene la vaca atada, básicamente es eso tratar de nunca quedarse quieto y buscarle siempre la vuelta a las situaciones y ver de qué manera se puede hacer más práctico y más llevadera la actividad."
Daniel Oyarzo / Estancias de la Patagonia.	Su representación es poner énfasis en la innovación y en la capacitación para ir adaptándose a las nuevas tendencias del mercado.	Para el entrevistado " Innovación es estar al día cada día y no fuera del mercado." Es, "adaptarse a lo nuevo, donde uno se queda, pierde".

Categoría 6. Planificación, proceso, gestión de la innovación					
Entrevistado / Empresa	Proceso de planificación relacionada a la innovación aplicada a la empresa (en los comentarios detallar el mecanismo por el cual surge la innovación) (Comentario)	Acciones que identifican la necesidad de incorporación de tecnología a la empresa (Comentario)	Relación entre el asesoramiento externo y el proceso de gestión empresarial (Comentario)	Innovación aplicada a la gestión de la empresa (Comentario)	Aportes del personal al proceso Innovador (Comentario)
Richard Olivera / Neneo	No planifica. Surgen ideas y aplica intuitivamente.	No se observa en la entrevista	Solo menciona al contador. Al tratarse de un empresario con experiencia en gerenciamiento, el proceso de gestión empresarial, es realizado por el mismo dueño.	El entrevistado no menciona incorporación de innovaciones en esta área.	El empresario sostiene las consultas, ideas, propuestas se charla. Principalmente con el encargado de cocina y encargado de salón, principalmente los temas que se relacionan a la innovación ligadas a sus área, esto es básicamente para tener su punto de vista general.
Romina Aguirre / Puerto Maca	Las ideas surgen en forma espontánea, pero requieren planificación para su implementación por el tipo de empresa.	"Innovación tecnológica actualmente no tenemos mis canales de comunicación para llegar al cliente son mi página en Facebook, mi página web, y eso, otra cosa no tengo."	Contador externo. Arquitecto externo para mejoras. Tec. en calidad y bromatología no trabajan full time.	Respecto a innovaciones aplicadas a la gestión de la empresa no fueron mencionadas en la entrevista.	La empresaria define las innovaciones en conjunto con su socia , una arquitecta de confianza y una técnica en bromatología que forma parte del equipo, además de contar con la opinión de su personal.

Categoría 6. Planificación, proceso, gestión de la innovación

Entrevistado / Empresa	Proceso de planificación relacionada a la innovación aplicada a la empresa (en los comentarios detallar el mecanismo por el cual surge la innovación) (Comentario)	Acciones que identifican la necesidad de incorporación de tecnología a la empresa (Comentario)	Relación entre el asesoramiento externo y el proceso de gestión empresarial (Comentario)	Innovación aplicada a la gestión de la empresa (Comentario)	Aportes del personal al proceso Innovador (Comentario)
Dante Melano Comunicaciones	El empresario sostiene que al iniciar algo nuevo, buscar u ofrecer un servicio distinto, o bien cuando un cliente expresa tener un problema, eso despierta ideas que contribuyen a los cambios, para ello estudian e investigan previamente si es bueno, invierte y realiza la idea.	Es un empresario altamente vinculado con la tecnología. Se dedica no solo a las comunicaciones que brinda a sectores rurales de estancias en la localidad sino también a creación de software y energía renovables.	Se vincula con el mundo universitario, contrata a profesionales que colaboren con su proyecto empresarial, principalmente en temas relacionados a mineras, petroleras y las necesidades que éstas poseen para adecuar su servicio. Lo mismo con respecto a la necesidad de capacitación permanente para él y su personal.	No se identificaron innovaciones sobre este punto en particular por parte del empresario.	Es abierto a las ideas del personal, si las tienen se evalúan y comparten. Apuesta a las ideas nuevas y a su inversión si es bueno. Incorpora profesionales y trabajo joven. Busca implementar nuevos procesos en la contratación de personal como análisis psicológico para dar con el perfil que requiere en su empresa. Actualmente hay definición de funciones y el trabajo realiza los ajustes mínimos y necesarios para lograr los objetivos. Considera importante el perfeccionamiento y capacitación del personal y propia. Ofrece las capacitaciones de todo el personal y lo hacen vía web.
Fernando Tornau, Alberto Barría / El diario nuevo día	Estudian bien el caso antes de implementarlo. Menciona el caso de streaming. Planifica implícitamente.	Permanente mirada en las nuevas herramientas	Asesores en la parte digital, comercial y contable.	No destacan innovaciones en gestión de la empresa.	El entrevistado manifiesta que al ser una cooperativa, todos los miembros aportan ideas y votan las decisiones de implementación de innovaciones en asamblea.
Sebastián Souto / SS Servicios	Considera que las grandes innovaciones requieren planificación, cuestión que realiza implícitamente.	Asociado a innovaciones	Cuenta con pocos asesores externos. Se trata de un empresario que delega internamente, y se encarga personalmente del proceso de gestión empresarial.	El empresario utiliza software de gestión, pero no destaca innovaciones en este aspecto.	El empresario es un delegado permanente de las tareas, además de realizar consulta permanente a su personal.

Categoría 6. Planificación, proceso, gestión de la innovación

Entrevistado / Empresa	Proceso de planificación relacionada a la innovación aplicada a la empresa (en los comentarios detallar el mecanismo por el cual surge la innovación) (Comentario)	Acciones que identifican la necesidad de incorporación de tecnología a la empresa (Comentario)	Relación entre el asesoramiento externo y el proceso de gestión empresarial (Comentario)	Innovación aplicada a la gestión de la empresa (Comentario)	Aportes del personal al proceso Innovador (Comentario)
Gabriela Ochoa / MEDISUR S.A.	Se encuentran en un proceso interesante de estructuración interna, donde se está estableciendo una visión estratégica pensada en los próximos 40 años de la clínica. No obstante en el tiempo de la entrevista se encuentran muy abocados al corto plazo por la presencia del covid 19.	Se identifica el nuevo servicio de diagnóstico por imágenes que se encontraba terciarizado. La incorporación de tecnología a sugerencia de profesionales condicionado a la disponibilidad financiera y aprobación del directorio. La integración de nueva tecnología proveniente de fuentes externas y de acuerdo al avance de la ciencia y técnica. Asimismo de la oferta de los proveedores y laboratorios.	Se tiene asesoramiento externo relacionado a aspectos impositivos, ATP y manejo comunicacional.	Se realizan desde hace algunos años 2018 cambios importantes en la estructura de gestión, organigrama, manual de normas de procedimientos para mejora interna y que se refleje externamente en articulación con los pacientes. Aceleración de manejo de redes y virtualidad para mejorar la gestión empresarial.	En el proceso de reestructuración interna organizacional se trata de involucrar a todo el personal a través de cada responsable de área. Las sugerencias en lo tecnológico son de los profesionales de cada especialidad. Asimismo es importante su involucramiento en el proceso de comunicación y atención al paciente para lograr optimización del servicio que se presta.
Jorge Carini / Espacios SRL.	No planifica explícitamente. El mecanismo de las innovaciones surgen de ideas del empresario con la colaboración de los empleados.	Las mismas se identifican en forma conjunta entre el empresario y sus colaboradores. Se encuentran relacionadas a innovaciones tecnológicas de energías limpias y capacitación de RRHH relacionadas a ellas. Captación de nuevas tecnologías que exigen sus nuevos clientes (sector rural, chips para seguimiento ganadero)	Se vincula con Instituciones Educativas. Participa de capacitaciones con la Universidad y además ofreció espacios para que alumnos puedan realizar prácticas profesionales antes en la empresa.	El empresario asocia las innovaciones a la gestión mejora de la empresa a partir de asistencias en capacitaciones, charlas realizadas por la Universidad.	El empresario manifiesta que las innovaciones surgen en mayor medida de los aportes de los colaboradores como de las necesidades detectadas en el mercado.

Categoría 6. Planificación, proceso, gestión de la innovación

Entrevistado / Empresa	Proceso de planificación relacionada a la innovación aplicada a la empresa (en los comentarios detallar el mecanismo por el cual surge la innovación) (Comentario)	Acciones que identifican la necesidad de incorporación de tecnología a la empresa (Comentario)	Relación entre el asesoramiento externo y el proceso de gestión empresarial (Comentario)	Innovación aplicada a la gestión de la empresa (Comentario)	Aportes del personal al proceso Innovador (Comentario)
Eduardo García / Helados Tito.	Las innovaciones surgen desde la observación a la competencia, de viajes realizados y a la opinión de los clientes con respecto a los productos, de los empleados y del asesoramiento con la asociación de heladeros.	El mismo se relaciona directamente con la información permanente que tiene con la Asociación de fabricantes artesanales de helados del país (AAFADHYA) mediante la detección de nueva tecnología para el equipamiento al proceso productivo.	La relación se efectúa a través de dos colaboradores que manejan el aspecto informático, producción, ventas e ingresos. Tienen un servicio de contador contratado en Buenos Aires.	Sobre este punto el empresario no manifiesta Innovación en la gestión.	El empresario escucha los aportes de las opiniones del personal respecto de los productos que se comercializan.
Gustavo Zapatero / UDEM	Se observa visión estratégica del negocio, lo que ha permitido a través de planificación implícita el desarrollo de la empresa. Hay visión de crecimiento, desarrollo y posicionamiento de la empresa.	Al tratarse de un servicio de salud que progresa desde lo tecnológico y científico, es una empresa que trata de mantener en el medio más visible como es la ambulancia, altos niveles de tecnología y equipamiento ante el requerimiento del mismo. La detección de acciones que identifican nueva tecnología proviene desde los proveedores calificados en este servicio.	El asesoramiento interno y externo se basa en la búsqueda de consultoras para incorporar recursos humanos altamente calificados.	El entrevistado señala las permanentes capacitaciones a través de plataforma digital en áreas específicas de la gestión empresarial.	La decisión es tomada por el personal estratégico con el que comparten tareas todos los días trabajando 8 horas por día. Para el entrevistado esto crea una simbiosis entre los miembros los que analizan los temas en tiempo real y toman decisiones cuando éstos alcanzaron la madurez necesaria.

Categoría 6. Planificación, proceso, gestión de la innovación

Entrevistado / Empresa	Proceso de planificación relacionada a la innovación aplicada a la empresa (en los comentarios detallar el mecanismo por el cual surge la innovación) (Comentario)	Acciones que identifican la necesidad de incorporación de tecnología a la empresa (Comentario)	Relación entre el asesoramiento externo y el proceso de gestión empresarial (Comentario)	Innovación aplicada a la gestión de la empresa (Comentario)	Aportes del personal al proceso Innovador (Comentario)
Gabriel Sredzinki /Franoi	El Proceso es ideado en forma conjunta por el departamento gerencial y el departamento operativo, de acuerdo al feedback proveniente del servicio.	Las acciones las lleva a cabo la parte gerencial a partir del amplio know how del proceso productivo que posee, se apoya desde la tecnología para así potenciar la eficiencia del servicio.	La relación se produce en dos áreas fundamentales: redes sociales y área técnica. En lo relacionado al primer ítem lo hacen a través de un community manager, en el segundo posee asesoramiento en las instalaciones y puesta en marcha de maquinarias propias del servicio.	Dada la incorporación de tecnología al proceso productivo y las capacitaciones en coaching empresarial por parte del área gerencial, se aprecia un notable crecimiento formal en lo relacionado a gestión interna. Destacándose delegación de misiones y funciones como asimismo estructura orgánica de la misma.	El empresario manifiesta una alta participación del personal dada la modalidad feedback núcleo operativo / ápice estratégico.
Mauro Suarez / MS Patagonia	El proceso por lo general es llevado a cabo a través de los mandos medios en conjunto con la gerencia.	La incorporación de tecnología se encuentra actualmente ligada a la gestión administrativa de contabilidad y gestión de stock. Parte de las acciones se realiza a través de los proveedores que incorporan tecnología a la línea de productos que ofrecen.	La relación entre el asesoramiento interno y externo se fortalece en la estructura actual descentralizada que poseen. La gestión se nutre a través de asesoramiento mediante consultorías contratadas y tercerización de servicios cuando se los requieren.	El entrevistado manifiesta la aplicación de software en la gestión administrativa y contable interna de la empresa. La gestión se profesionaliza con la incorporación de colaboradores calificados en el área.	El empresario señala que hay una alta participación del personal, dado que a través de ellos toma decisiones. Este atributo le otorga como resultado una estructura descentralizada propia de su organización.

Categoría 6. Planificación, proceso, gestión de la innovación

Entrevistado / Empresa	Proceso de planificación relacionada a la innovación aplicada a la empresa (en los comentarios detallar el mecanismo por el cual surge la innovación) (Comentario)	Acciones que identifican la necesidad de incorporación de tecnología a la empresa (Comentario)	Relación entre el asesoramiento externo y el proceso de gestión empresarial (Comentario)	Innovación aplicada a la gestión de la empresa (Comentario)	Aportes del personal al proceso Innovador (Comentario)
Romina Sánchez / Delicias de la Abuela	Toma modelos exitosos y los adapta a su negocio, además son asistidos por una agencia de marketing, asiste a ruedas de negocios y eventos comerciales. Toma en cuenta la opinión de los clientes para ver que necesidades están insatisfechas.	Las acciones de identificación de tecnología están relacionadas a las decisiones estratégicas de la empresaria. Tal como la gestión a distancia, feedback con el cliente que permite identificar e incorporar nueva tecnología, como asimismo recomendación de proveedores. Capacitación continua del área gerencial.	La relación en el asesoramiento externo y el proceso de gestión empresarial se realiza con personal externo a la empresa para lo cual cuentan con asesores de marketing y de una técnica de alimentos para garantizar la seguridad y la calidad de los mismos.	La entrevistada señala sus múltiples capacitaciones a nivel gerencial tanto en coaching como las relacionadas al rubro de su empresa. La innovación está orientada no solo a productos sino a la mejora continua de los servicios que presta para diferenciarse. Conjuntamente se destaca la continua participación de la empresa en encuentros y ferias regionales de relevancia para dar a conocer y compartir experiencias.	La empresaria manifiesta que algunos dependientes proponen ideas o colaboran en otras actividades, por ejemplo un gerente que además de dirigir colabora en el desarrollo de las nuevas línea de pizzas.
Julio Cesar Oyarzun / Mediática Digital	El proceso de planificación es minucioso ya que existe un asesoramiento formal por parte de colegas radiales tanto a nivel nacional como internacional, en donde se toman referencias de futuras incorporaciones.	La identificación de necesidades es constante, dado que el mercado en el cual se desenvuelve la organización suele caracterizarse por sus constantes avances tecnológicos y estrictos requerimientos de calidad e instantaneidad demandados por el target de selección.	Si bien la organización a participado de encuentros coordinados por universidades, no a recibido apoyo en cuanto a procesos, según nos comenta el empresario, las gestiones llevadas a cabo de manera interna han sido fruto solo de capacitaciones y trabajo en equipo.	La innovación aplicada a la gestión interna no es tan prioritaria para el empresario como lo es la priorización de las innovaciones relacionadas a los aspectos técnicos ligados a la actividad.	El personal manifiesta sus opiniones y comentarios los cuales forman parte del proceso decisorio, pero las definiciones estratégicas se definen a nivel gerencial.

Categoría 6. Planificación, proceso, gestión de la innovación

Entrevistado / Empresa	Proceso de planificación relacionada a la innovación aplicada a la empresa (en los comentarios detallar el mecanismo por el cual surge la innovación) (Comentario)	Acciones que identifican la necesidad de incorporación de tecnología a la empresa (Comentario)	Relación entre el asesoramiento externo y el proceso de gestión empresarial (Comentario)	Innovación aplicada a la gestión de la empresa (Comentario)	Aportes del personal al proceso Innovador (Comentario)
Marcela Miro / Imag Laboratorio, Labsur	Todo proceso de innovación suele ser planificado y monitoreado por el área gerencial.	La entrevistada manifiesta que las acciones que identifican son por un lado en función de los requerimientos por parte de los clientes y, por el otro de las innovaciones que surgen del avance científico y tecnológico.	El asesoramiento externo esta dado solo por las capacitaciones ligadas a la implementación de tecnología y el manejo de redes sociales	La entrevistada manifiesta la incorporación de Softwares que permiten agilizar y administrar el proceso de gestión interna.	La entrevistada manifiesta que algunas propuestas son elaboradas por el núcleo operativo y que es la parte gerencial la que determina la incorporación de innovación.
Mauro Ziehlke / ZimaTech	Genera una planificación explícita que en muchas oportunidades quedan postergadas o son modificadas por las características contextuales.	El empresario identifica acciones tanto en el armado como en la programación que faciliten la transferencia de los servicios de enseñanza- aprendizaje que ofrece.	El apoyo se realiza a través de un community manager en cuanto hace a las redes sociales, terciariza aspectos de gestión administrativa y técnica cuando los requiere.	El entrevistado no manifestó innovación aplicada a la gestión empresarial. Prioriza los aspectos relacionados a la producción de los servicios que brinda.	El empresario manifiesta la participación de los colaboradores, no obstante las decisiones estratégicas son tomados por el dueño.

Categoría 6. Planificación, proceso, gestión de la innovación

Entrevistado / Empresa	Proceso de planificación relacionada a la innovación aplicada a la empresa (en los comentarios detallar el mecanismo por el cual surge la innovación) (Comentario)	Acciones que identifican la necesidad de incorporación de tecnología a la empresa (Comentario)	Relación entre el asesoramiento externo y el proceso de gestión empresarial (Comentario)	Innovación aplicada a la gestión de la empresa (Comentario)	Aportes del personal al proceso Innovador (Comentario)
Fabricio Santa Cruz / Laboratorios PREXA	El empresario manifiesta que la planificación surge de las experiencias previas en otro laboratorio y de las constantes capacitaciones en las que participa. Al ser reducido el número de laboratorios en el país, gran parte de las iniciativas surgen del intercambio de información entre estos.	El empresario manifiesta que: "al gustarme tanto el tema de la innovación a veces debe pelearme conmigo mismo para decirme que deje de gastar porque es mucho, si es por mí gastaría todo en esto, porque me gusta brindar un buen servicio, pero también me gusta ver cómo funciona, el paciente saca turno por WhatsApp, luego va una sola vez al laboratorio a sacarse sangre, luego directamente el código de barras lo lee la máquina y arroja los resultados y se envían por mail." Por lo cual es el empresario es el que identifica las acciones.	El asesoramiento externo se limita a la tercerización del servicio contable y relación con el colegio de bioquímicos.	El empresario admite un gran nivel de centralización en las actividades de gestión empresarial y en las diferentes decisiones. Admite que por el crecimiento de la organización en cuanto a tamaño y cantidad de personal necesita de un Departamento de RRHH y asimismo tener internamente un área contable. La mayor innovación aplicada en gestión actualmente es sobre los resultados que realizan en laboratorio para dar una pronta información de los mismos a sus clientes como asimismo en el manejo de redes que considera óptimo y eficiente.	El empresario señala que es indispensable la participación del personal. Considera que hay un grado de confianza que posibilita le marquen errores, cuestión que no es reprendida, la considera como "oro en polvo", no obstante las decisiones son tomadas por la cúspide estratégica.

Categoría 6. Planificación, proceso, gestión de la innovación

Entrevistado / Empresa	Proceso de planificación relacionada a la innovación aplicada a la empresa (en los comentarios detallar el mecanismo por el cual surge la innovación) (Comentario)	Acciones que identifican la necesidad de incorporación de tecnología a la empresa (Comentario)	Relación entre el asesoramiento externo y el proceso de gestión empresarial (Comentario)	Innovación aplicada a la gestión de la empresa (Comentario)	Aportes del personal al proceso Innovador (Comentario)
Paulo Lunzevich / Hotel Laguna Azul-Cabo Vírgenes	La planificación y diseño de innovaciones surge más a bien a partir de la participación en organizaciones gremiales empresariales de uno de los socios, que a nivel de la propia empresa. Luego, se observa que buscan implementar dichas innovaciones.	Manifiestan que al ser una empresa pequeña, no es necesaria la incorporación de tecnología, más que herramientas poco complejas. Aclara que dado que su plantel de personal es mayor en cuanto a edad se complejiza ofrecer otros tipo de recursos.	El asesoramiento externo recibido está relacionado a aquel que surge de las organizaciones gremiales empresariales de las que participa uno de los socios, no así por haberlo demandado directamente la empresa a algún asesor externo.	El entrevistado no manifestó innovaciones aplicados a la gestión empresarial. No obstante es un integrante activo de la Federación de gastronómicos y hoteleros del país, (FEHGRA) participando de sus reuniones y capacitaciones que le permiten trasladar las experiencias a su empresa.	El empresario manifiesta que tiene una limitación en este sentido.
Alicia Brandan / Consultorios San Miguel	El proceso de innovación surge de las reuniones de los socios. De ser necesario se requiere asesoramiento externo.	No se observa incorporación de tecnología.	Se solicita asesoramiento cuando lo consideran necesario, sobre todo en cuestiones edilicias.	La entrevistada no manifestó innovaciones referidos a la gestión empresarial. Se prioriza el aspecto técnico.	La empresaria manifiesta que las innovaciones y cambios son propuestos por los socios, no existiendo participación del personal.

Categoría 6. Planificación, proceso, gestión de la innovación

Entrevistado / Empresa	Proceso de planificación relacionada a la innovación aplicada a la empresa (en los comentarios detallar el mecanismo por el cual surge la innovación) (Comentario)	Acciones que identifican la necesidad de incorporación de tecnología a la empresa (Comentario)	Relación entre el asesoramiento externo y el proceso de gestión empresarial (Comentario)	Innovación aplicada a la gestión de la empresa (Comentario)	Aportes del personal al proceso Innovador (Comentario)
Jaime Fernández / Apart Hotel Austral	Las propuestas surgen de charlas informales - mencionan "charlas de café" más que de un proceso planificado. Las propuestas del gerente o personal se elevan a los socios, los cuáles buscan analizar en profundidad los costos y beneficios posibles y en función de eso se toman decisiones. El proceso es lento y se promueven pocos cambios en consecuencia.	No se identifican acciones concretas, el entrevistado considera que por ser una empresa pequeña con limitada cantidad de personal, la incorporación de tecnología no es tan relevante.	No manifiestan haber recibido asesoramiento externo; si participan en organizaciones del sector.	El entrevistado no señala innovaciones relacionadas a la gestión empresarial, excepto aquello que se refiere al desarrollo del servicio y se asocian al área de comercialización.	El entrevistado señala que existe una conversación fluida entre los socios con el gerente y de este con el resto de los empleados, procurando que todos participen y la búsqueda de aportes por parte de ellos. Asimismo, cuando desean implementar cambios antes conversan con el personal para conocer su opinión al respecto.
Roberto Torres / El Mediador	El entrevistado manifiesta que se capacita constantemente, realiza cursos y toma ejemplos de afuera. Debe adaptarse constantemente a los cambios de tecnología existentes en el medio.	Para estar a la vanguardia como medio de comunicación toma en cuenta a la competencia para diferenciarse, además pone a consideración las ideas de sus colaboradores en cuanto a tecnología.	No se visualiza relación entre el asesoramiento externo y la gestión empresarial más que el trabajo conjunto con ADEPA.	De acuerdo a lo expresado por el entrevistado la innovación aplicada a la gestión se refiere más al desarrollo del servicio desde lo técnico pero no así a otras áreas de la empresa.	El entrevistado toma en cuenta las ideas, opiniones y aportes de sus colaboradores en el procesos innovador: "todas las ideas son buenas se charlan, se discuten, algunas se capitalizan y otras no, pero no se descartan quedan guardadas a la espera de otro momento o de otra situación, pero tratando de poner en valor que cada idea lleva tiempo y que la gente entienda que todos pueden aportar al beneficio general de nuestro producto."

Categoría 6. Planificación, proceso, gestión de la innovación

Entrevistado / Empresa	Proceso de planificación relacionada a la innovación aplicada a la empresa (en los comentarios detallar el mecanismo por el cual surge la innovación) (Comentario)	Acciones que identifican la necesidad de incorporación de tecnología a la empresa (Comentario)	Relación entre el asesoramiento externo y el proceso de gestión empresarial (Comentario)	Innovación aplicada a la gestión de la empresa (Comentario)	Aportes del personal al proceso Innovador (Comentario)
Lucas Doolan / Calavera no chilla	El empresario no realiza un proceso de planificación con respecto a la innovación. Reacciona en función de las oportunidades que se presentan.	El empresario identifica las acciones de incorporación de tecnología a partir del intercambio con clientes y la realidad del contexto.	El entrevistado manifiesta su relación con cooperativas que colaboran en el proceso de fabricación de indumentaria en Buenos Aires y la contratación de servicios de asesoramiento técnico y sistemas online.	El empresario manifiesta innovaciones relacionadas a comercialización y producto, no así a lo relacionado a la gestión empresarial.	El empresario manifiesta que muchas de las sugerencias surgen de sus colaboradoras.
Leandro Fadul / MOMA.	El proceso de innovación se da principalmente en la cumbre estratégica, donde la parte gerencial evalúa la información obtenida vía feedback, colaboración con emprendedores locales, capacitaciones profesionales ligadas al rubro, participación en asociaciones gastronómicas, etc.	Según menciona el empresario "el encargado principal" de identificar las necesidades es el hermano, socio de la empresa. No se toma en cuenta solamente la funcionalidad de la incorporación de tecnología sino también como esta se complementa con el resto de la infraestructura, es decir el estudio técnico es completo.	Más que asesoramiento, el empresario señala "la palabra es capacitación". Si bien la gerencia acepta recomendaciones e ideas de emprendedores amigos, el proceso de gestión está dado totalmente por lo aprendido a través de las múltiples capacitaciones en las cuales han participado.	El empresario destaca la incorporación de manuales de gestión por departamento, estandarización de actividades, y organigrama con definición de roles.	Se da vital importancia al feedback del núcleo operativo y de acuerdo a la información recopilada se evalúa la viabilidad de las propuestas.

Categoría 6. Planificación, proceso, gestión de la innovación

Entrevistado / Empresa	Proceso de planificación relacionada a la innovación aplicada a la empresa (en los comentarios detallar el mecanismo por el cual surge la innovación) (Comentario)	Acciones que identifican la necesidad de incorporación de tecnología a la empresa (Comentario)	Relación entre el asesoramiento externo y el proceso de gestión empresarial (Comentario)	Innovación aplicada a la gestión de la empresa (Comentario)	Aportes del personal al proceso Innovador (Comentario)
Bernard Rolhauser / Faimali	Las innovaciones se basan principalmente en los requerimientos de la autoridad sanitaria y de los mercados externos.	Las necesidades de incorporar nuevas tecnologías se basan principalmente en los requerimientos de la autoridad sanitaria y del mercado externo. Y en la necesidad de optimizar el proceso. No existe un sistema formal de identificación de necesidades en lo tecnológico.	Se cuenta con asesoramiento externo para la implementación de la faena kosher. No cuentan con asesoramiento para la gestión empresarial, más allá de lo indicado.	El entrevistado destaca las concernientes al desarrollo de productos y comercialización interna y externa. Asimismo las relacionadas a certificaciones, procesos productivos y calidad.	Se tienen en cuenta los aportes del personal en aspectos relacionados con la puesta en práctica de nuevas metodologías de trabajo.
Daniel Oyarzo / Estancias de la Patagonia.	No existe un proceso de planificación formal de innovación, surgen de las visitas que realiza la gerencia a ferias internacionales del rubro.	La necesidad de incorporar tecnología surge de las visitas que realiza la gerencia a las ferias internacionales del rubro.	No se ha observado asesoramiento externo en cuanto a la gestión empresarial más que la que posee internamente la empresa.	De la entrevista realizada se destacan innovaciones sobre la gestión empresarial, relacionados a certificaciones en gestión de procesos, comercialización, calidad y productos.	El entrevistado manifiesta que tienen en cuenta los aportes del personal, especialmente en lo referente a la puesta en práctica de nuevos métodos de trabajo.

Categoría 7. Tamaño de la empresa		Categoría 8. Gasto- Inversión- Financiamiento			Categoría 9. Relación vinculación y el medio externo
Entrevistado / Empresa	Manera que condicionó el tamaño de la empresa a la innovación	Gastos que limitan las acciones innovadoras en la empresa	Asignación de recursos en procesos, productos y servicios (Comentarios)	Financiamiento (Comentarios)	Vinculación empresarial con los organismos del medio (Comentarios)
Richard Olivera / Neneo	El empresario señala que su decisión de innovación esta " limitada a los ingresos por facturación."	En la entrevista al empresario se observa que no existen gastos que lo limiten a acciones innovadoras. Incluso señala que piensa incluir un teatro de títeres para niños en una parte del restaurant, lo cual no requiere de gran inversión.	Los recursos están destinados principalmente a cubrir las demandas del local para satisfacer necesidades de sus clientes y generar nuevas ideas para complementar el servicio. El esfuerzo es propio.	Respecto al financiamiento no obtuvo para proyectos específicos de innovación. Solo en pandemia fue beneficiario del programa de asistencia de emergencia al trabajo y la producción. (ATP) del Gobierno Nacional.	Se vincula con la Asociación de Gastronómicos y a la Cámara de Comercio local manifestando de esta última: "actualmente soy parte de a comisión directiva". Asimismo señala que: " El año pasado fui contactado por el Ministerio de Trabajo de la Nación (MTSS) bajo la modalidad de un plan de capacitación para empleados jóvenes sin experiencia".
Romina Aguirre / Puerto Maca	La empresaria señala que en los últimos años se vio obligada a achicar la empresa por la situación económica cíclica del país y la provincia. Ello impidió innovaciones en ese periodo. Con la pandemia surgieron forzadas innovaciones que adaptaron las nuevas formas de comercialización y productos. La empresa es flexible a los ingresos y contexto."El limitante mas importante es la espalda financiera y las inexistentes líneas de créditos. "	"El limitante más importantes es la espalda financiera y las inexistentes línea de crédito, lo que es el tamaño de la organización para mí no es un limitante."	Dado el contexto en que la empresaria debió reducir su estructura, no aplica actualmente más recursos propios que los necesarios para la supervivencia de su actividad económica en el mercado local.	Respecto del financiamiento la empresaria señala: "El limitante más importantes es la espalda financiera y las inexistentes líneas de crédito". "si me anoté en el sistema REPRO" (Programa de reparación productiva y asistencia al trabajo)	La entrevistada se relaciona con la Asociación Hotelera y la Cámara de Comercio local.

Categoría 7. Tamaño de la empresa		Categoría 8. Gasto- Inversión- Financiamiento			Categoría 9. Relación vinculación y el medio externo
Entrevistado / Empresa	Manera que condicionó el tamaño de la empresa a la innovación	Gastos que limitan las acciones innovadoras en la empresa	Asignación de recursos en procesos, productos y servicios (Comentarios)	Financiamiento (Comentarios)	Vinculación empresarial con los organismos del medio (Comentarios)
Dante Melano / Empresa Melano Comunicaciones	El empresario es un innovador constante. No se encuentra condicionado por el tamaño. " El limite lo pones vos mismo, la cabeza es el límite"	Se deduce de la entrevista que no existe para este empresario limitación del gasto para la innovación.	Efectúa inversión propia, sin asistencia de organismos públicos o privados. Es previsor y maneja adecuadamente el nivel de gastos y evita el endeudamiento.	Respecto del financiamiento el empresario señala que "Por parte del Estado tal vez en algún momento utilice capacitaciones pero nunca pedí capital (...)"	El empresario se relaciona con La Cámara de Proveedores Mineros de la Provincia de Santa Cruz (CAPROMISA) y con las universidades. (UNPA- UTN) . Aclara que la vinculación con CAPROMISA le permitió nuevos clientes a nivel provincial.
Fernando Tornau, Alberto Barría / El diario nuevo día	Es una empresa pequeña, con alto nivel de innovación, que se basa en el posicionamiento competitivo de su empresa en el mercado. Trasciende fronteras a nivel provincial, patagónico e incluso nacional.	El entrevistado considera que el gasto está asociado a la pauta publicitaria. Aclara que tomaron la decisión de no recibir pauta publicitaria del gobierno, decisión que limita sus ingresos. Por lo que la mayor limitación está dado por disponibilidad de recursos.	Principalmente la asignación de recursos propios se direcciona a herramientas o componentes que articulan el óptimo funcionamiento del servicio, recursos digitales pagados a valor dólar.	Sobre el financiamiento señala: "no hemos pedido ningún tipo de ayuda del estado y esperemos a no tener que pedirla porque hasta ahora venimos bastante bien sin necesitar es ayuda estatal".-	El entrevistado manifiesta su participación en organizaciones a nivel local y nacional relacionados con su actividad y asimismo señala su vinculación con las universidades.
Sebastián Souto / SS Servicios	Es una empresa en crecimiento cuyo tamaño no impide su constante innovación e inversión tecnológica. Se fundamenta en una gestión de una mejora continua.	El entrevistado no considera que el gasto sea un limitante para la innovación. Admite que hay innovaciones que requieren gran inversión.	En cuanto a esta organización la asignación de recursos se gestiona principalmente en reinversión, capacitación y mantenimiento de equipos.	EL Empresario no menciona fuentes de financiamiento externas.	Se vincula con la Universidad (UNPA) y Cámaras de Proveedores de Internet.

Categoría 7. Tamaño de la empresa		Categoría 8. Gasto- Inversión- Financiamiento			Categoría 9. Relación vinculación y el medio externo
Entrevistado / Empresa	Manera que condicionó el tamaño de la empresa a la innovación	Gastos que limitan las acciones innovadoras en la empresa	Asignación de recursos en procesos, productos y servicios (Comentarios)	Financiamiento (Comentarios)	Vinculación empresarial con los organismos del medio (Comentarios)
Gabriela Ochoa / MEDISUR S.A.	Los cambios tecnológicos son sugeridos por los profesionales y la decisión de inversión es tomado por el directorio en función de las decisiones financieras.	Respecto del gasto como limitante de la innovación la entrevistada considera el aspecto financiero es la gran limitación dado a que se encuentran muy dependientes y sujetos al pago del Estado Provincial de las prestaciones que realizan y sobretodo porque sus insumos dependen del tipo de cambio vigente.	Se asignaron recursos para diagnóstico por imagen, incorporación del área de sistemas y posible inversión en infraestructura, además de incorporar profesionales relacionados al gerenciamiento administrativo.	La entrevistada manifiesta que internamente encuentra en un proceso de reordenamiento financiero. Señala que accedieron a financiamiento de bancos y aportes del programa de asistencia de emergencia al trabajo y la producción. (ATP) del Gobierno Nacional.	Se encuentran trabajando con la Cámara de Clínicas a nivel nacional, donde se plantean cuestiones acerca de la salud privada. Participación en congresos nacionales, abriendo el Feedback con las realidades de otras clínicas del país, además de encuentros con proveedores no locales. Desde el punto de vista con organismos del medio no hay vinculación excepto por excepción con MTSS, ATP, gremios. Hay una aproximación a trabajar conjuntamente en proyecto futuro con UNPA.
Jorge Carini / Espacios SRL.	La inversión en desarrollo tecnológico se encuentra avalada por inversión propia y calificación a créditos bancarios. La inversión apuntó a diversificar la actividad. No está condicionada por su tamaño.	De la entrevista se deduce que el gasto no limita la innovación, se financian con recursos propios y alguna vez con financiamiento de terceros.	Según expresa el entrevistado: " Los recursos obtenidos de créditos bancarios por lo general han sido utilizados para desarrollo tecnológico, mientras que los recursos propios de la actividad han sido destinados a mantención de equipos y capacitación de RRHH.	En su mayoría es inversión propia. Se ha vinculado con créditos del Banco Santa Cruz y Banco Nación para el desarrollo tecnológico.	Manifiesta el entrevistado que se ha relacionado con Instituciones educativas.

Categoría 7. Tamaño de la empresa		Categoría 8. Gasto- Inversión- Financiamiento			Categoría 9. Relación vinculación y el medio externo
Entrevistado / Empresa	Manera que condicionó el tamaño de la empresa a la innovación	Gastos que limitan las acciones innovadoras en la empresa	Asignación de recursos en procesos, productos y servicios (Comentarios)	Financiamiento (Comentarios)	Vinculación empresarial con los organismos del medio (Comentarios)
Eduardo García / Helados Tito.	No se encuentra condicionado por el tamaño, las innovaciones se integran al capital propio apalancamiento financiero operativo de un Banco local.	Para el empresario el gasto que limita las acciones de innovación, sobre todo en nuevos productos se relacionan con el aumento de los precios en la materia prima de calidad lo que hace que el producto final sea más costoso provocando una fluctuación en sus ventas.	La asignación de recursos se aplica en dos aristas fundamentales: Proceso de producción: mejora procesos y expansión del negocio cuyas inversiones están relacionadas a nuevas instalaciones para sucursales, alianzas estratégicas, zona franca, desarrollo de productos y mejora continua del servicio.	Al principio solicitaron un crédito pero luego debido a todos los momentos de inflación e hiperinflación atravesados por el país optaron por financiación a través de recursos propios. Actualmente con la situación de pandemia se recibe ayuda del Estado para el pago de sueldos a través del programa de asistencia de emergencia al trabajo y la producción. (ATP) del Gobierno Nacional.	Se vincula con la Cámara de Comercio de Santa Cruz y la Asociación de Heladeros Artesanales de Buenos Aires. En lo referente a Instituciones Educativas, las escuelas y jardines de infantes hacen visitas guiadas a la empresa. Conforman alianzas estratégicas con otras empresas a efectos de potenciar en el mercado la apertura de otras bocas de expendio de los productos.
Gustavo Zapatero / UDEM	La empresa se abocó en los últimos años a la expansión, creando una nueva unidad de negocios. No ha sido limitado por su tamaño a la innovación lo cual se ha realizado con inversión propia y créditos de banco.	El entrevistado considera que el gasto no es un limitante. Se autofinancian.	Se aplican recursos a mejora de procesos, e inversiones importantes relacionada a la expansión de la empresa, instalaciones e infraestructura para mejorar el servicio, asimismo al fortalecimiento de RRHH en los niveles gerenciales y capacitación total de personal que pertenece a la empresa.	Solo en muy poca oportunidad obtuvieron asistencia. Todo el crecimiento responde a la inversión propia empresarial.	No hay vinculación con organismos del medio local. Excepto por una cuestión legal lo hace con Secretaría de Medio Ambiente. Forman parte de la Sociedad Argentina de Emergencias. Integran el sistema de atención medica pre hospitalaria, con más de 100 empresas argentinas y 9 de otros países latinoamericanos, que se llama SIEM (Sistema Integrado de Emergencias Médicas.)

Categoría 7. Tamaño de la empresa		Categoría 8. Gasto- Inversión- Financiamiento			Categoría 9. Relación vinculación y el medio externo
Entrevistado / Empresa	Manera que condicionó el tamaño de la empresa a la innovación	Gastos que limitan las acciones innovadoras en la empresa	Asignación de recursos en procesos, productos y servicios (Comentarios)	Financiamiento (Comentarios)	Vinculación empresarial con los organismos del medio (Comentarios)
Gabriel Sredzinki /Franoi	Si bien en sus inicios la innovación se dio limitada por el tamaño empresarial, a la fecha el crecimiento en ventas a promovido la expansión he innovación.	Los gastos no limitan las acciones de innovación. El entrevistado expresa que se financian con recursos propios y proveedores.	La asignación de recursos se destina principalmente al proceso productivo gastronómico, diversificación y desarrollo de productos como asimismo en lo comercial relacionado con el packaging, la publicidad y la mejora en la instalación y capacidad de locales comerciales.	El financiamiento a lo largo de la historia de esta organización se ha dado solo bajo las modalidades propias y bancarias, solo excepcionalmente y producto de la contingencia mundial de público conocimiento la empresa ha recibido financiamiento a modo de "bonificación" por parte del estado, beneficios como ATP (Programa de asistencia de emergencia al trabajo y la producción del Gobierno Nacional) y disminución en el pago de F 931 aportes y contribuciones.	Participa solamente en actividades coordinadas por la Asociación Gastronómica.
Mauro Suarez / MS Patagonia	Si bien esta organización se caracteriza por su rápido crecimiento y diversificación, la innovación inherente no se referencia propiamente tal a su tamaño.	El gasto no es limitante en acciones innovadoras, pero menciona que cuando se trata de grandes innovaciones el límite es económico. Otro limitante está dado por la escases de mano de obra especializada.	Según lo expuesto por el empresario la asignación de recursos se destina en lo organizacional a la estructura, inclusión de nuevas áreas, fortalecimiento de las existentes, a la expansión territorial y a la diversificación de productos.	En un primer momento se buscó la posibilidad de un financiamiento por parte del Estado, pero esto nunca fue respondido.	Se vincula con Instituto de Capacitación Técnica y la Universidad (UNPA) solo a modo de cursos y pasantías.

Categoría 7. Tamaño de la empresa		Categoría 8. Gasto- Inversión- Financiamiento			Categoría 9. Relación vinculación y el medio externo
Entrevistado / Empresa	Manera que condicionó el tamaño de la empresa a la innovación	Gastos que limitan las acciones innovadoras en la empresa	Asignación de recursos en procesos, productos y servicios (Comentarios)	Financiamiento (Comentarios)	Vinculación empresarial con los organismos del medio (Comentarios)
Romina Sánchez / Delicias de la Abuela	Posee innovación constante de sus productos y comercialización no siendo su tamaño una limitante para ello.	Delicias de la abuela tiene muchos gastos que afrontar en cuanto al mantenimiento del personal interno y externo, como así también a los gastos corrientes en insumos para la elaboración de sus productos. En la entrevista revela que tuvo que pedir un préstamo personal para poder seguir con el negocio. Pese a todas estas limitaciones, innovan en la medida que pueden, considerando que la misma es económico .	La presente organización asigna los recursos propios a ítems como: proceso productivo, nuevos productos, packaging, publicidad, capacitación para mejorar la atención al cliente y brindar un servicio de calidad, inversión en tecnología y capacitación del nivel gerencial.	Señala sobre el financiamiento que en pandemia debieron acudir a "sacar un préstamo personal para afrontar gastos como los sueldos", esto es Banco privado.	Se vincula Ministerio de Producción, CAME (Cámara de Comercio) MECAME, (Mujer Empresaria de Cámara de Comercio) OAME (Organización Argentina de la mujer empresaria), en ruedas de negocios. Asimismo participa en movimientos de responsabilidad social, como por ejemplo el evento de "Celebrar te".
Julio Cesar Oyarzun / Mediática Digital	La organización se encuentra en un periodo de crecimiento, la parte innovación esta ligada directamente con la importación de materiales del extranjero, lo cual dificulta muchas veces la incorporación dado motivos económicos. Además de los elevados costos de servicios básicos.	Según lo mencionado por el emprendedor, el gasto + Innovación es el vinculo limitante de toda PyME, incluyéndolos, ya que por lo general los recursos son escasos.	La asignación de recursos esta destinado a la incorporación de tecnología al proceso productivo.	"El entrevistado manifiesta: " nunca tuvimos acceso a una línea de crédito, todo a puchitos no más, los emprendedores acá en la provincia nos tenemos que financiar a punta de esfuerzo propio."	El entrevistado no tiene vinculaciones relevantes con organismos del medio.

Categoría 7. Tamaño de la empresa		Categoría 8. Gasto- Inversión- Financiamiento			Categoría 9. Relación vinculación y el medio externo
Entrevistado / Empresa	Manera que condicionó el tamaño de la empresa a la innovación	Gastos que limitan las acciones innovadoras en la empresa	Asignación de recursos en procesos, productos y servicios (Comentarios)	Financiamiento (Comentarios)	Vinculación empresarial con los organismos del medio (Comentarios)
Marcela Miro / Imag Laboratorio, Labsur	Dado a su crecimiento y tamaño la empresa logra autofinanciarse y de acuerdo a esto invertir en innovación.	Para la entrevistada el gasto no es limitante de la innovación. La limitación mayor estaría dada por la actualización continua del equipamiento que utilizan y la obsolescencia tecnológica.	La entrevistada indica que los recursos se destinan principalmente a la constante incorporación de nueva tecnología sustentada la mayor parte en contratos de comodato ligada a la actividad principal.	Al momento de la entrevista manifiesta: "Sé que estaban tratando de buscar o abocarse a la ayuda que iban a dar a través de Gobierno para la financiación de un porcentaje de los sueldos" agrega además: " nunca tuvimos financiamiento del Estado."	Se destaca participación con el Colegio de Bioquímicos y trabajo en equipo con otros laboratorios a nivel nacional.
Mauro Ziehlke / ZimaTech	Considera que la máxima limitación es financiera porque aún no genera los suficientes ingresos para hacer lo que aspira como empresa tecnológica.	El entrevistado señala que se ve limitado en lo económico, optando por la utilización de otras fuentes de financiamiento además de los propios.	El entrevistado señala que por lo general la asignación de recursos se enfoca primordialmente en la reinversión en el proceso productivo y estrategias de marketing y publicidad en redes.	Sobre el financiamiento señala: " Financiación del Estado nunca tuve pero tampoco fui a buscarla."	El entrevistado no tiene vinculación formal con organismos del medio.
Fabricio Santa Cruz / Laboratorios PREXA	El empresario tiene decisión de innovación permanente, para ello considera que debe invertir "en servicio, en calidad e Innovación (...)". No considera como limitante su tamaño y liquidez para innovar.	Para el empresario el gasto no es limitante de la innovación, expresa que: "(...) al gustarme tanto el tema de la innovación a veces debo pelearme conmigo mismo para decirme que deje de gastar porque es mucho, si es por mí gastaría todo en esto, porque me gusta brindar un buen servicio pero también me gusta ver cómo funciona"	En cuanto a la asignación de recursos el entrevistado señala: "Creo yo que un empresario inteligente debe de reinvertir constantemente en la mejora de su servicio, en calidad e Innovación. Una empresa moderna que quiera perpetuarse en el tiempo no puede dejar de pensar en estos objetivos me parece". En el caso de Prexa reinvierte en tecnología relacionada a su servicio, capacitación de personal, ampliación de sucursales y comercialización.	EL Empresario no menciona fuentes de financiamiento externas.	Al momento de la entrevista el empresario manifiesta que no posee vinculación formal con organismos del medio. Manifiesta: "lo tomo como una buena crítica para el futuro el poder acercarnos alguna forma quizás sería algo positivo."

Categoría 7. Tamaño de la empresa		Categoría 8. Gasto- Inversión- Financiamiento			Categoría 9. Relación vinculación y el medio externo
Entrevistado / Empresa	Manera que condicionó el tamaño de la empresa a la innovación	Gastos que limitan las acciones innovadoras en la empresa	Asignación de recursos en procesos, productos y servicios (Comentarios)	Financiamiento (Comentarios)	Vinculación empresarial con los organismos del medio (Comentarios)
Paulo Lunzevich / Hotel Laguna Azul-Cabo Virgenes	La principal limitación se da por factores endógenos relacionados a la característica del personal, el cual no es amigable a la tecnología. Su falta de innovación está ligada a lo financiero.	La mayor limitación del gasto está representada en las acciones de innovación por sus RRHH propio de una gestión tradicional en la que se desenvuelve la organización. En tal sentido señala: "el personal es grande no muy amigable con la tecnología" *.	De acuerdo a lo expuesto por el entrevistado no efectúa una asignación de recursos regularmente, la misma suele realizarse solo cuando es necesario. En el área comercial se efectúa en la incorporación de las plataformas de comercialización en la web relacionadas a la hotelería.	Sobre el tema señala: " el banco pide muchos requisitos, preferimos pedir créditos en el CFI" (Consejo Federal de Inversiones)	Es alta la participación del empresario y su empresa en diferentes organizaciones del sector, y a través de ellas su vínculo con diferentes organismos públicos y privados.
Alicia Brandan / Consultorios San Miguel	La innovación se encuentra condicionada por la disponibilidad financiera. Recurrió a la asociatividad para generar nuevas condiciones dada la especificidad de sus servicios.	Si bien no surgió como información expresa se puede deducir que el mismo no ha sido un limitante de las mejoras implementadas, ya que cuando tomaron decisiones al respecto solicitaron apalancamiento financiero.	La entrevistada manifiesta que los recursos se encuentran aplicados principalmente a mejoras edilicias para mejorar la prestación y atención de los clientes.	La entrevistada señala que: "saqué un crédito en su momento y luego tuve que sacar un nuevo crédito para poder terminar y aún estoy pagando ese crédito."	Manifiestan relaciones con el Colegio y el Consejo Médico, y una posible alianza estratégica con otra empresa del sector a efectos de desarrollar acciones de cooperación y trabajo conjunto.

Categoría 7. Tamaño de la empresa		Categoría 8. Gasto- Inversión- Financiamiento			Categoría 9. Relación vinculación y el medio externo
Entrevistado / Empresa	Manera que condicionó el tamaño de la empresa a la innovación	Gastos que limitan las acciones innovadoras en la empresa	Asignación de recursos en procesos, productos y servicios (Comentarios)	Financiamiento (Comentarios)	Vinculación empresarial con los organismos del medio (Comentarios)
Jaime Fernández / Apart Hotel Austral	Indican que el tamaño condiciona dado que los ingresos son bastante limitados y el impacto a nivel costo-beneficio de la inversión en procesos de mejora es mayor que en una gran cadena hotelera. Asimismo señala que está condicionado por la cultura de los propietarios con mentalidad tradicional.	De acuerdo a lo que manifiesta el entrevistado, los gastos que limitan las acciones de innovación están asociados a la fluctuación de la actividad y al aporte de los socios.	Los recursos que se aplican son de forma extraordinaria, no existe una asignación regular y solo se incorpora en la comercialización por las plataformas en la web del servicio que presta.	Manifiestan contar con recursos propios suficientes - tanto los provenientes de la propia empresa como de otras propiedad de los socios -.	Participan activamente de organizaciones gremiales empresariales locales.
Roberto Torres / El Mediador	El empresario innova en función a los recursos disponibles.	Los gastos que limitan las acciones de innovación están dados por los gastos que deben afrontar en relación al pago de sueldos y a la compra de tecnología para brindar un mejor producto.	Como empresa multimedia asigna recursos para los productos y servicios que brinda, inversión en materiales tecnológicos programas de automatización, equipamientos digitales, entre otros.	El empresario expresa que: " la inversión inicial fue ahorro personal" y luego solicitaron un préstamo.	Llevar a cabo lazos comerciales con empresas privadas como el caso de SS Servicios y Supercanal, dentro de la grilla de este último tenían un canal donde se los podía escuchar y en algún momento pensaron que "El Mediador TV" podría haber tenido su transmisión desde allí. Participa de la Asociación de Diarios Digitales de la República Argentina por su portal, e incursionaron en la Cámara que nuclea las radios online de todo el país.

Categoría 7. Tamaño de la empresa		Categoría 8. Gasto- Inversión- Financiamiento			Categoría 9. Relación vinculación y el medio externo
Entrevistado / Empresa	Manera que condicionó el tamaño de la empresa a la innovación	Gastos que limitan las acciones innovadoras en la empresa	Asignación de recursos en procesos, productos y servicios (Comentarios)	Financiamiento (Comentarios)	Vinculación empresarial con los organismos del medio (Comentarios)
Lucas Doolan / Calavera no chilla	El tamaño de empresa limita la innovación por las circunstancias económicas del contexto.	De la entrevista surge que el gasto no es limitante para las acciones innovadoras. Lo que frena sus acciones innovadoras al momento de la entrevista es tal como expresa: "Básicamente la realidad económica y la pandemia, si no fuera por eso de seguro ya habría emprendido la idea de una sucursal en Calafate "	El empresario asigna recursos en el proceso productivo, desarrollo de nuevos productos, en estrategias comerciales: publicitarias relacionadas al segmento al que apunta, incorporación de la tienda on line y nuevos locales de distribución comercial.	EL Empresario no menciona fuentes de financiamiento externas.	No manifestó el entrevistado vinculación formal con organizaciones del medio.
Leandro Fadul / MOMA.	No se encuentra condicionado por el tamaño de empresa. Se autofinancia y las alianzas estratégicas son un fundamento para innovar y crecer.	De la entrevista con el empresario se deduce que los gastos sean una limitante de acciones innovadoras. No obstante, expresa que dichas limitantes provienen del contexto en el que se desenvuelven, señalando que dichas limitaciones pueden ser superadas utilizando la creatividad. Menciona entre ellas las barrera económica, limitantes culturales que tiene que ver con la creatividad, y barreras normativas.	La asignación se da de manera continua tanto en la parte tecnológica ligada al proceso productivo como en lo concerniente a la presentación del servicio y en la comercialización, alianzas estratégicas y expansión de la empresa.	El financiamiento siempre a sido dado o de manera propia, o a través de préstamos bancarios, la única "ayuda" que han recibido por parte del Estado se referencia a los determinados producto de la pandemia, entre ellos el programa de asistencia de emergencia al trabajo y la producción (ATP), descuento en pago F931 y créditos a tasa cero.	El empresario manifiesta que su principal vinculación se da en encuentros Gastronómicos.

Categoría 7. Tamaño de la empresa		Categoría 8. Gasto- Inversión- Financiamiento			Categoría 9. Relación vinculación y el medio externo
Entrevistado / Empresa	Manera que condicionó el tamaño de la empresa a la innovación	Gastos que limitan las acciones innovadoras en la empresa	Asignación de recursos en procesos, productos y servicios (Comentarios)	Financiamiento (Comentarios)	Vinculación empresarial con los organismos del medio (Comentarios)
Bernard Rolhauser / Faimali	Es una empresa que ha implementado innovaciones importantes. Realiza diferentes innovaciones de acuerdo a su actividad principal, no encontrándose limitado el tamaño a la innovación empresarial.	De acuerdo al rubro en el que se desenvuelve la empresa el gasto no es limitante de las acciones innovadoras. Las mismas son necesarias para mantener los mercados externos o acceder a nuevos.	Los recursos destinados son permanentes y principalmente aplicados al proceso de producción los cuales varían de acuerdo a la faena o estacionalidad por las características de la actividad. Asimismo se aplican a procesos de comercialización por la exigencias de mercados internos y exportadores.	Contaron con apoyo del Estado Nacional para el pago de salarios en el marco de la pandemia.	Su vinculación más importante se da con la Cámara de Frigoríficos de la Patagonia.
Daniel Oyarzo / Estancias de la Patagonia.	Empresa altamente innovadora sin limitación por su tamaño. Lo hace desde lo tecnológico, comercialización, producción , RRHH, mercado y transacciones internacionales.	De acuerdo surge de la entrevista el gasto en esta actividad no es limitante de las acciones innovadoras. Las mismas son implementadas a demanda de los mercados externos o por requerimientos de los organismos de control.	Se asignan recursos para el proceso productivo, su adaptación de acuerdo a las exigencias de clientes internacionales, procesos de comercialización a nivel nacional e internacional. Inversión en instalaciones, capacitación en recursos humanos, viajes comerciales, ferias internacionales.	El entrevistado manifiesta inversión propia y para los meses de abril y mayo accedieron al programa de asistencia de emergencia al trabajo y la producción- (ATP)	Su vinculación está dada por la participación en la Cámara de Frigoríficos de la Patagonia.

Anexo IV

Acceso a Videos y Resumen de las Entrevistas

