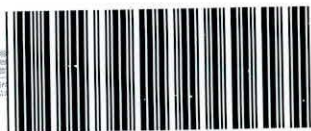


**ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL
ESPOL**

**ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
ESPAE**

**PROGRAMA DE MAGISTER EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
XII PROMOCION**

***EXITO EMPRESARIAL: UNA PROPUESTA DE INVESTIGACION
DESDE LA INNOVACION***



DP-01140

REALIZADO POR: HECTOR EDUARDO EGUEZ ALAVA

DIRIGIDO POR: MARIA VIRGINIA LASIO MORELLO

Guayaquil, Mayo de 1997

1.- RESUMEN EJECUTIVO

Es necesario revisar permanentemente el papel que deben cumplir las Escuelas de Administración en este proceso de rápidos cambios, para definir el tipo de empresas y empresarios que se necesita formar y cómo la investigación acerca de la realidad en que se desenvuelve la gerencia, de los aciertos y desaciertos que produce, debe ser aprehendida.

El presente trabajo pretende hacer una propuesta metodológica y práctica para el desarrollo de una línea de investigación acerca de la realidad empresarial en Guayaquil, partiendo de una experiencia anterior de investigación: *Organizaciones Empresariales Exitosas en Ecuador*, que fue desarrollada por el equipo de investigación de la Escuela de Postgrado en Administración de Empresas, **ESPAE**, en el año 1996.

El diseño anterior pretendía estudiar el éxito empresarial a partir del estudio de siete variables: Calidad, Desarrollo, Tecnología Innovadora, Liderazgo, Proyección Futurista, Capacitación del Recurso Humano y Participación de la Universidad Ecuatoriana.

La poca respuesta de las empresas seleccionadas, el escaso apoyo institucional, dificultades en el diseño, la falta de recursos para la ejecución del trabajo y deficiencias en el equipo hicieron que los resultados del trabajo no posibiliten establecer conclusiones del grupo empresarial que fue consultado.

La experiencia en investigaciones realizadas en países como México, Colombia, Brasil, Perú, Venezuela, a partir de un proyecto coordinado por INTERMAN Innovation Programme en 1991, cuyo proyecto piloto duró cuatro años, produjo como resultados una serie de elementos conceptuales y metodológicos acerca del Éxito e Innovación en la Gerencia.

La tesis principal, que es recogida por el presente trabajo, es que el éxito es una variable que está en íntima relación con la innovación. Ahí radica la diferencia del modelo anterior planteado por el equipo de investigación de la ESPAE, donde la innovación era un elemento dentro de una serie de variables y el nuevo que estamos planteando donde se trata de ubicar empresas de éxito a partir de la innovación.

El trabajo concluye con una propuesta de investigación que deba ser asumida por la academia como parte del proceso de conocimiento de la realidad en la que se desenvuelve la gerencia en Ecuador.

INDICE

1.- Resumen ejecutivo

2.- Antecedentes

3.- Por qué estudiar el éxito en la gerencia

4.- El éxito empresarial: una aproximación metodológica y conceptual

5.- Críticas al diseño anterior

6.- Resultados de la primera experiencia

7.- Nuevo diseño de investigación

8.- Anexo

9.- Bibliografía

2.- ANTECEDENTES

La importancia que tiene la investigación gerencial en América Latina es esencial. A este continente lleno de contradicciones se le ha atribuido una falta de capacidad administrativa para justificar el subdesarrollo en que se encuentra, que lo ha llevado de aportar el 13 % de la producción mundial a inicios de los sesentas, a casi el 3 % que actualmente aporta (Larrea 1996).

No es común encontrar en Ecuador, en sus Escuelas de Negocios, investigaciones realizadas en temáticas afines a la administración o al desarrollo empresarial y mas bien la práctica en la que se desenvuelve lo académico es la de incorporar aportes que otras universidades de otras partes del mundo realizan para trasladarlas al proceso de enseñanza - aprendizaje.

Pero también hay que señalar que esta falta de visión está presente en la empresa cuya práctica está impregnada de intuición, audacia y empirismo. A este respecto John Sudarsky (1991) nos alerta cuando reconoce con temor que el desarrollo de la capacidad empresarial sea un “.... instrumento para la realización de proezas y audacias, en lugar del cuidadoso riesgo moderado de la motivación al logro”.

En América latina existen algunos estudios acerca del éxito. Los proyectos “Éxito e innovación en la Gerencia”, llevado a cabo con el apoyo del Canadian Consortium of Management School (CCMS), el International Management Network (Interman, Ginebra, Suiza) y el Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración (CLADEA) y “Empresas Colombianas Exitosas” (Rojas, 1992), sirvieron de motivación para que en la Escuela de Postgrado en Administración de Empresas (ESPAE) se iniciara un proyecto de investigación acerca del éxito empresarial.

En el primer estudio citado, se realizaron investigaciones en Chile, Colombia, México, Perú y Venezuela, en una fase piloto que hiciera una primera aproximación a la realidad empresarial, buscando elementos metodológicos y prácticos de la innovación y el éxito, para luego, identificar organizaciones que pudieran ser objeto de un estudio más profundo.

El segundo trabajo presenta a once empresas Colombianas, cuyo éxito ha sido visible, estudiadas desde variables como: resultados económicos, imagen, desarrollo, adaptabilidad y cultura de dirección; en una especie de testimonio de empresarios, clientes, proveedores y empleados de las distintas empresas seleccionadas.

A partir de estas experiencias, la Dirección de Investigación de la **ESPAE**, diseñó una propuesta que mida el éxito empresarial, considerando las variables que se pensaban contribuían al éxito. Dichas variables son:

- a) Éxito empresarial
- b) Calidad

- c) Desarrollo
- d) Tecnología innovadora
- e) Liderazgo
- f) Proyección futurista
- g) Capacitación del recurso humano, y
- h) Participación de la universidad Ecuatoriana

La investigación planteada no tuvo la acogida en el medio empresarial, tampoco contó con apoyo económico para su ejecución, por lo que sus resultados no fueron los esperados.

El presente trabajo pretende modificar la propuesta inicial, estableciendo fases de desarrollo investigativo, de manera que el gran objetivo de estudiar la innovación y el éxito a partir de sus factores generadores, sea alcanzado desde pequeñas investigaciones, que sean en la práctica viables.

3.- PORQUE ESTUDIAR EL EXITO EN LA GERENCIA

La historia de la Administración de empresas o del Management, es una historia de cambios constantes. La búsqueda de principios, métodos, teorías, procedimientos, etc, está en función de hacer más eficaz la tarea administrativa.

Los cambios que se suceden en el campo de la administración cada vez son más acelerados. Antes, el tránsito de una teoría a otra transcurría en largos períodos de tiempo. Así, la contribución de Taylor y su escuela científica, Henry Fayol y la teoría moderna de la administración operacional; el aporte de Mayo y Roethlisberger en la Escuela del Comportamiento, el Enfoque Contingente o Situacional, la Teoría de Sistemas y el Management Moderno a partir de Drucker, Demming, la escuela Japonesa, etc. se han desarrollado cada vez más, en tiempos menores.

Estos cambios tienen una connotación mundial, o, para ponerlo en los nuevos términos, global; pero a pesar de ello sus implicaciones no son iguales en los distintos países. Unos se adaptan mejor a los modelos que normalmente se desarrollan en los centros de desarrollo empresarial y otros no logran adaptarlos a las condiciones social y cultural propias.

Esto es lo que plantea Carlos Dávila (1991) cuando afirma que del lado de la educación gerencial, y debe extenderse a la dirección empresarial, hay un menosprecio por la cultura en la que existen los gerentes y sus organizaciones, pudiendo hacer inadecuada esa transferencia tecnológica. Esta preocupación por un “transplante mecánico” requiere de mayores indagaciones acerca de nuestra realidad, sus potencialidades y sus

problemas, de manera que como lo señala Cabrero, (en Dávila, 1991), “ la adquisición indiscriminada de formas de pensamiento y de comportamiento ajenas a nuestra realidad histórica y cultural, han dejado como saldos un gran desgaste organizacional, con la consecuente ineficiencia y un enorme rezago en la proporción de sistemas administrativos ad-hoc a la realidad (mexicana)”

Porter (1995), rescata el papel de la “nación sede” en los procesos de creación de ventaja competitiva. El papel de las estructuras económicas, valores, culturas, instituciones e historias de cada país, son elementos importantes del éxito competitivo. Hay un nuevo significado del estado-nación, que debe convertirse en proveedor de técnicas y tecnologías que sustenten esta ventaja.

Es el éxito empresarial fruto de esa adaptación innovadora de nuevas condiciones y nuevas tecnologías a la administración de los *países sede* ?

El conocimiento de esa realidad en la que se desenvuelve la práctica empresarial debe situarnos en los cambios necesarios para el desarrollo del país, en los que el aporte de las ciencias sociales y las ciencias humanas son importantes para definir una participación social, con expresiones de la diversidad étnica y cultural que nos caracteriza, teniendo como objetivo estratégico mejorar el bienestar y la calidad de vida de la población ecuatoriana.

Durante la década anterior hubo una gran preocupación de la academia en América Latina acerca del éxito e innovación en la gerencia, sobre todo el tratar de documentar, de forma que haya difusión y transferencia. Se ha mencionado el proyecto de **INTERMAN**, y se tiene amplia documentación acerca de varios esfuerzos en diversos países que promovieron la investigación en estos campos, haciendo avanzar el estado de la discusión así como la búsqueda de soluciones.¹

A pesar de ello, se mantiene el criterio de que uno de los mayores obstáculos para el desarrollo de la tarea investigativa en administración está en una reproducción “acrítica” de los supuestos que en las “business schools” norteamericanas se generan. Estos supuestos plantean la tesis de que en la base del subdesarrollo está una incapacidad administrativa y que la teoría administrativa es neutral y libre de valores.

Esto tiene que ver además, con la relación que se establece entre una estrategia de desarrollo económico, fundamentada en un modelo proteccionista y una educación de baja calidad, con ausencias de desarrollo investigativo, donde se prioriza adaptaciones del conocimiento y/o tecnologías a realidades distintas. En este sentido, hay una conciencia de que la educación en América Latina en los últimos treinta años se ha caracterizado por un “gran crecimiento con precaria calidad”, justamente en un ambiente mundial de desafíos y oportunidades globales.(Rodriguez y Dávila 1992)

Para el caso del Ecuador no se tiene mayores desarrollos en esta línea desde la academia, y son esfuerzos aislados los que han profundizado en ella. Algunos aportes lo

¹ En esta línea se inscriben los trabajos desarrollados sobre gestión tecnológica (Brasil), la administración municipal (Brasil y Colombia), historia del desarrollo empresarial (Colombia), gerencia social (Venezuela), economía informal (Perú) y modernización y gestión pública (México).

constituyen la gran producción de obras de Guillermo Arosemena² y la investigaciones de Jenny Estrada acerca del desarrollo histórico empresarial.

La **ESPAE**, a través del área de investigación, ejecuta el trabajo “Desarrollo Rural Innovador: una comunidad andina”(Lasio y Grisales, 1996), cuyos resultados fueron presentados en el Encuentro Latinoamericano de Nuevas Experiencias de Gerencia Innovadora, Bogotá Colombia en Marzo de 1996. En él se analizan los factores históricos, los elementos de autogestión, las bases organizativas, la filosofía sobre la que se basa el trabajo, para finalmente ubicar los factores claves de innovación en una pequeña comunidad andina.

4.- EL EXITO EMPRESARIAL: UNA APROXIMACION METODOLOGICA Y CONCEPTUAL

Excelencia, éxito, liderazgo, iniciativa empresarial (entrepreneurship), son términos comunes que se utilizan al definir la competitividad de una empresa o su posición en el ambiente industrial. Thomas Peters Y Robert Waterman (1982) identifican ocho atributos de las compañías excelentes e innovadoras.

Aunque los autores posteriormente han planteado sus críticas al sesgo que su formación imprimió a sus tesis, a partir de la comprobación de que algunos de los factores que ellos identificaban con el éxito y la excelencia empresarial no eran tan exactos, o el hecho de que un buen número de empresas que ellos escogieron como excelentes dejaron de serlo, es sin duda un estudio pionero de la temática que dinamizó la misma.

Pero como ellos mismos dicen, estos atributos son históricos, cambiantes y toman particularidades en función del tipo de empresa, del ambiente en que se desenvuelven y los cambios que en el ambiente empresarial se producen.

Es importante definir como elemento inicial las consideraciones acerca del éxito. Comúnmente se lo ha identificado con los resultados que en la esfera de lo económico se produce, es decir, de las utilidades que anualmente una organización produce. Un segundo elemento que va de la mano con el anterior es la permanencia en el tiempo de empresas.

Para una serie de autores a nivel mundial, y nosotros nos identificamos con esa corriente, el elemento central del éxito empresarial a las puertas del siglo XXI, es la innovación. Como lo plantea el Proyecto “Exito e innovación en la gerencia”, “.....***por innovación se entiende hacer cosas nuevas, lograr nuevas combinaciones de recursos o hacer las cosas de una nueva manera, y se considera el concepto relativo: se innova en un contexto y bajo unas condiciones particulares***” (CCMS/CLADEA/ INTERMAN INNOVATION PROGRAMME, 1991)

² Existe una importante producción de Guillermo Arosemena acerca del desarrollo empresarial Ecuatoriano desde un análisis histórico.

Ello no invalida la permanencia en el tiempo y la fortaleza financiera que deban tener las organizaciones, pero las relativiza.

En un estudio de Enrique Cabrero y David Arellano (1992), en el que exponen sus reflexiones metodológicas y conceptuales acerca de la innovación, se establecen cuatro niveles a saber:

Nivel funcional de la innovación, que es “hacer nuevas cosas”, sin antecedentes en la organización y que están en función de desarrollos tecnológicos, competencia, etc.

Nivel estructural de la innovación, donde se ensayan nuevas formas organizativas, no convencionales, de organización de recursos (materiales, técnicos y humanos).

Nivel comportamental de la innovación, desde el ámbito de la cultura organizacional que comprende las expectativas individuales, conductas, estructuras de poder, valores, etc.

Nivel racional de la innovación, donde se establece la relación contexto - organización.

Al igual que en el planteamiento de Peters y Waterman, esta clasificación no es una camisa de fuerza para encasillar las empresas en uno u otro nivel, aunque se presentan procesos “detonadores” originales de una innovación, al final de este, existe una necesaria interrelación (funcional, estructural, comportamental y relacional).

Es importante señalar que en esta relación éxito-innovación pueden presentarse distintos momentos de construcción. Así, podemos encontrar organizaciones en situación de éxito, es decir, con indicadores de desempeño destacados en el sector empresarial en que se desenvuelven, en períodos de tiempo que pueden variar de unos casos a otros; o de organizaciones en una dinámica de innovación (hacer nuevas cosas), sea en el nivel funcional, estructural, comportamental o relacional, con desempeños importantes.

Cabrero y Arellano han propuesto una matriz para la elección de experiencias a estudiar que contempla estos distintos momentos, logrando distinguir, en el lado de la innovación, los procesos iniciales de los de mayor desarrollo, y en el lado del éxito, los procesos coyunturales de los estructurales.

En este esquema lo importante es poder distinguir los procesos que tengan fuerte componente innovador, pero que sean sostenibles en el tiempo, es decir, sean procesos estratégicos, ubicados en la matriz en la situación “B”.(Cuadro #1)

CUADRO # 1

		Innovación	
		Bajo	Alto
Exito	Estructural (propensión al desempeño exitoso)	Situación riesgosa “A” El análisis puede sobredimensionar el valor de una iniciativa innovadora poco desarrollada	Situación central del estudio “B” Existe mayor poder demostrativo de la experiencia. Asimismo, mayor riqueza para el análisis al tratarse de procesos de amplia integración lógica.
	Coyuntural (situación de éxito)	Situación aparentemente no deseable para el proyecto El análisis tiene poca base en procesos no maduros en situaciones poco claras de impacto	Situación riesgosa “D” El análisis puede llevar a conclusiones prematuras sobre el éxito organizacional (posible como situación de referencia o control)

Fuente: Cabrero y Arellano, 1982

5.- CRITICA AL DISEÑO ANTERIOR

La Escuela de Postgrado en Administración de Empresas, **ESPAE**, definió en su Plan Estratégico en 1991 la necesidad de contar con un equipo interno de investigación, para lo cual implementó la dirección de investigación en Octubre del 1994, con los objetivos de dar soporte a la labor académica, de ofertar a la empresa estudios acerca de su problemática y de difundir nacional e internacionalmente las investigaciones generadas.

Una de las primeras propuestas investigativas que se diseñaron fue “Organizaciones Empresariales Exitosas en Ecuador” que pretendía conocer la experiencias individuales o colectivas de manera que sirvan de ejemplo para otras empresas que se plantearan como objetivo el éxito.

Las conclusiones del estudio debían ser conocidas por los actores y la comunidad en general, poniendo énfasis en los aspectos replicables del éxito.

Un elemento importante, que está ligado a la existencia misma de la Escuela de Postgrado en Administración de Empresas, es que los resultados se incorporen al

desarrollo de la cátedra, propiciando el debate y la discusión de los aspectos que impulsan el éxito empresarial.

A nuestro criterio existieron diversas dificultades que influyeron en el desarrollo de la investigación. Unas son de carácter general y están en relación al entorno y otras, de carácter interno, dan cuenta del equipo, diseño y ejecución de la propuesta.

5.1. Relación con la Empresa

La Escuela de Postgrado en Administración de Empresas es un centro de formación con escasa relación con la empresa. Algunos esfuerzos se han realizado al respecto y la misma investigación produjo algunas expectativas al respecto, pero en general no se han impulsado mayores acercamientos.

Para caminar en esta línea de relación Universidad-Empresa, la **ESPAE** ha venido desarrollando eventos y tiene planteados algunos para el presente año.³

Pero tampoco la empresa ha desarrollado iniciativas de acercamiento y más bien su práctica ha dado muestras de no interesarse en esta relación. En la mayoría de los eventos que se han ejecutado su presencia es escasa y siempre apurada.

En esta realidad de exclusión mutua es importante detenerse un momento. En el lado de la universidad, el desafío de convertirse en motor del desarrollo del país, debe afinar su olfato por identificar temas que la empresa demanda hoy o le demandará mañana.

La demanda que hace la comunidad a las organizaciones que tienen como misión promover el desarrollo, buscando salidas coherentes y viables, pone a la universidad en la oportunidad histórica de “transformar el concepto de I+D (investigación y desarrollo) por el de U+D (universidad y desarrollo)”. (Riveros y Sapag 1996),

Esta generación de conocimiento aplicado a la realidad para que sea un efectivo instrumento de transformación, debe contemplar tres aspectos, como lo señala el autor citado:

corrección

a) Definir el *producto* que se quiere lograr en el proceso y la viabilidad para lograrlo con los recursos, plazos y condiciones planteadas.

b) Los mecanismos de *transferencia* que potencien el desarrollo de los beneficiarios.

c) La aceptación y/o capacidad de *adopción* de los beneficiarios.

Asegurar este proceso con la identificación del producto, transferencia y la adopción es importante como criterio de efectividad, pues una realidad en la que ha estado inmersa la universidad es la de establecer procesos de investigación como producto de la inquietud aislada de los académicos y no como una respuesta institucional en la búsqueda de soluciones de problemas reales y concretos de la sociedad.

³ De los eventos planteados rescatamos el Foro de Salud (Mayo 97), el Foro de Economía (Junio 97), el Foro de Competitividad (Julio 97) y las Jornadas Empresariales (Agosto 97).

De otro lado, la velocidad de las transformaciones tecnológicas produce desactualizaciones rápidas en las planeaciones empresariales. En este contexto la importancia del conocimiento como base de la competitividad está obligando a las empresas a cambiar su postura frente a la investigación. Esto está expresado, entre otras cosas, por el gran desarrollo de las incubadoras de empresas ligadas a centros de educación.⁴

Hay que propender al desarrollo de una relación de confianza mutua y ésta se garantiza en la medida de los resultados que se obtengan.

Esta realidad se constituyó en un primer límite para la investigación.

5.2. Apoyo institucional

No ha sido característica de la práctica empresarial ecuatoriana una propensión a la investigación. Guillermo Arosemena (1997) en uno de sus artículos periodísticos plantea como interrogante “Cómo puede progresar el Ecuador si no se estimula la investigación?” previniendo lo grave que significa para el desarrollo del país la falta de interés por conocer el pasado ni el futuro, sino el presente. Del lado de la empresa no existe una cultura de investigación sostenida. Las investigaciones que se plantean son de corto plazo y exigen resultados inmediatos.

La cultura anglosajona se ha caracterizado por una inclinación estructural a la investigación (Sudarsky 1991). Esto también se refleja el campo de la administración, donde nos hemos acostumbrado a leer y estudiar resultados de años de una investigación sistemática, objetiva y racional.

En los países líderes⁵, la empresa es no solo proveedora de recursos para la investigación, sino que la apoya abriendo sus puertas a los investigadores, discutiendo sus resultados, incorporándolos a sus estrategias, retroalimentando los procesos de investigación, es decir, involucrando la investigación en el “círculo virtuoso” crecimiento-competitividad.(Mancheno 1997)

Para el caso del Ecuador, el gasto que se realiza en I+D está en alrededor del 0,19 % del PIB, como promedio de los últimos años (Cruz - Maiguashca, 1993), siendo uno de los porcentajes más bajos del mundo, inferior al de Africa (0,25 % del PIB) y por debajo del promedio de América Latina(0,40 % del PIB). El aporte del sector industrial es superior al que realiza el gobierno nacional (68 % y 32 % respectivamente).

⁴ Actualmente el número de incubadoras ayudadas por el programa de desarrollo de las Naciones Unidas es de aproximadamente 1.500 en todo el mundo. (Adelaida Coelho 1996)

⁵ Mientras que países como EEUU, Japón o Alemania la empresa invierte en I+D más del 2 %, países como Colombia o Ecuador esa participación es de apenas el 0, 13 % y 0,26 % del PIB respectivamente.

5.3. Equipo interno

A pesar de contar con un equipo multidisciplinario,⁶ no se contaba con experiencia necesaria para enfrentar el proceso y sobre todo faltaba vocación investigativa.

Esta situación influyó en el trabajo, lo que se evidenció en el diseño de los instrumentos y en la recolección de datos. A manera de ejemplo queremos señalar que, al tabular los datos de encuestas realizadas en las empresas seleccionadas, hay algunas preguntas que no tienen respuestas sin que exista una explicación que justifique esta ausencia.

La necesidad de contar con resultados de investigaciones requiere de un equipo que investigue y éste no puede ser improvisado. Es necesaria una inversión sostenida, una preparación teórica-metodológica, recursos, reconocimientos, etc.

5.4. Recursos

Un proceso de investigación requiere de recursos para su desarrollo. La Dirección de investigación envió el proyecto al Consejo Nacional de Universidades y Escuelas Politécnicas, CONUEP buscando apoyo necesario, pero este nunca se hizo efectivo.⁷

Sin mayores recursos⁸ el proyecto fue diseñado y ejecutado parcialmente constituyéndose en una limitante para su ejecución.

5.5. Diseño del proyecto

El proyecto fue diseñado para medir siete variables de éxito en empresas seleccionadas a partir de los siguientes criterios:

- a) Empresas que desarrollan actividades en la provincia del Guayas
- b) Empresas “Ecuatorianas”. Ni extranjeras ni filiales de extranjeras.
- c) Empresas con significativo aporte al P.I.B.
- d) Empresas con períodos de funcionamiento no menor de diez años
- e) Empresas con más de treinta trabajadores en relación de dependencia.

Luego, partir de esta primera selección, se establecerían “filtros” cuantitativos medidos en participación en el mercado, crecimiento, endeudamiento, etc.

Una primera dificultad es la de tratar de establecer análisis y conclusiones de carácter cualitativo a partir de un diseño que pone acento en aspectos cuantitativos.

⁶ El equipo estaba formado por tres Ingenieros Politécnicos, un Economista, un Ing. Comercial, un Ing. en Sistemas y un Sociólogo.

⁷ Después de varios meses y de varias insistencias el CONUEP informó que no podía financiarlo.

⁸ No estamos refiriendo aquí a los recursos financieros y físicos, pues de los recursos humanos hemos hablado en el numeral anterior.

Un segundo elemento del diseño está en relación a la cantidad de variables escogidas. Variables como: *Calidad, Desarrollo, Innovación Tecnológica, Liderazgo, Proyección Futurista, Capacitación del Recurso Humano y Participación de la Universidad Ecuatoriana*, son demasiado variables a ser medidas. Esto influye en el diseño técnico de los instrumentos, donde no todas las variables necesitan de un mismo instrumento o un instrumento no permite la inclusión de más de tres variables.

El proceso seguido por el equipo de la **ESPAE** fue el de ubicar las variables y estudiar empresas para ver si “cumplían” con los requisitos del éxito.

Luego volveremos sobre este punto al plantear un nuevo esquema de desarrollo de la investigación del éxito o la innovación, pero aquí debemos poner acento en dos aspectos acerca del diseño: Primero, se parte de una determinación a priori de los elementos de éxito, sin que necesariamente ellos sean los que correspondan a la realidad; y, segundo, que es muy ambicioso el medir tantas variables, que, además, trajeron problemas al crear los instrumentos.

Es importante señalar que la Innovación, que hemos considerado elemento clave para el estudio del éxito empresarial, no estaba considerado estructuralmente en el diseño, sino que estaba tomado como innovación tecnológica.⁹

6.-RESULTADOS DE LA PRIMERA EXPERIENCIA

La selección inicial distribuyó las empresas en cuatro grandes grupos:

- a)** Sector servicios
- b)** Sector bancario
- c)** Sector industrial
- d)** Sector Comercial

La respuesta fue pobre, en total respondieron 16 empresas de más de 100 contactadas, correspondiendo a dos del sector servicios, cuatro del sector bancario, siete del sector industrial y tres del sector comercial.

El diseño de los instrumentos así como las respuestas ahí contenidas no permiten extraer conclusiones de este trabajo, y mas bien éste sirvió para establecer una serie de relaciones con empresas que se mostraron interesadas en participar y en conocer los elementos de éxito presentes en la empresa. En el anexo 1 se plantean las principales ideas que expusieron a distintos niveles miembros de las empresas visitadas del sector

⁹ Si bien es cierto que el concepto “tecnológico” está referido no solo a tecnologías duras sino también blandas, en el diseño de los instrumentos se hacía énfasis en aquellas.

industrial y bancario, que es, por su cantidad y calidad, las que posibilitan presentar resultados.

7.- UN NUEVO DISEÑO DE INVESTIGACION

Un nuevo diseño debe contemplar las experiencias que a nivel mundial se han generado acerca del éxito en la empresa.

Existe una importante producción acerca del desenvolvimiento de la empresa Venezolana (Moisés Naím, 1989), a partir de un proyecto de estudio de la gerencia, que como lo señala el autor pretende informarse e interpretar acerca del manejo de las empresas Venezolanas, a partir del análisis del contexto en que se desenvuelve, cómo funcionan, el comportamiento de las personas que las dirigen, y las transformaciones que ocurren en la gerencia.

Un segundo estudio, al que anteriormente nos hemos referido, es “Empresas Colombianas exitosas”, que parte de seleccionar empresas de éxito para luego identificar los factores claves.

Un tercer estudio es el de Viedma (1992), más estructurado, que parte del análisis de la evolución histórica de la excelencia empresarial, su expresión en nuestros días, donde presenta las principales características de la empresa norteamericana, británica, francesa, belga y Japonesa; para concluir con una visión de las condiciones históricas en las que se desenvuelve la empresa Española. El desarrollo de su investigación tuvo los mismos problemas que la investigación de la **ESPAE** se encontró y que se resumen en la escasa colaboración de la empresa.

El primero y tercero son estudios más clásicos, estructurados, mientras que el estudio Colombiano se aproxima más a las propuestas metodológicas generadas a partir de INTERMAN.

Cabrero y Arellano, a este respecto, nos plantean un esquema metodológico o como ellos dicen “un guía secuencial” para abordar estudios de éxito empresarial.

Primero se preguntan si se debe partir de *experiencias exitosas* o detectar *organizaciones innovadoras*. El riesgo al escoger las primeras, nos advierten, es que podemos tomar empresas cuyo éxito no sea sostenible en el tiempo, es decir, no tengan una “propensión estructural al éxito”. Para el segundo caso, se puede elegir empresas que hayan incorporado innovaciones (funcionales, estructurales, comportamentales o de relación), pero que su impacto no haya sido evidente en el ambiente productivo.

De lo que se trata pues, es de detectar ya sea *organizaciones de éxito* o bien *organizaciones en una dinámica de innovación*, que hayan demostrado desempeños importantes.

La situación de éxito debe ser propensa a mediciones (indicadores de desempeño), debe estar situada en el tiempo y debe posibilitar ubicar a la empresa, en la posición relativa de la actividad industrial. La innovación es un proceso. Puede ir desde una situación consolidada a una de iniciación o en marcha.

El primer problema que debemos plantear antes de abordar una nueva propuesta es acerca de la importancia de la investigación en administración.

Ya hemos señalado los principales elementos pero queremos insistir a riesgo de parecer repetitivo.

A partir de 1989, con la caída del muro de Berlín se evidenciaron cambios importantes en el mundo de fines de siglo. La constitución de bloques y la lucha por la hegemonía y liderazgo¹⁰; nuevas condiciones del estado nación; apertura y globalización de la economía; creciente preocupación por el deterioro ecológico y la necesidad de sustentar el desarrollo; el crecimiento de la brecha entre países ricos y pobres; etc son elementos que reclaman de las escuelas de administración respuestas efectivas a estas nuevas realidades.

En este panorama se pone acento en el papel que las políticas neoliberales tienen, mencionando reiteradamente la resurrección de la “mano invisible” de la que nos habló Adam Smith. Carlos Dávila (1991) citando a Alfred Chandler, rescata la importancia de la “mano visible” de la gerencia y su papel en el crecimiento de los países industrializados, lo cual nunca ha sido reconocido por la teoría económica.

Esta transición del proteccionismo estatal al libre juego de la oferta y la demanda, ha puesto a la gerencia y su efectividad en el centro de la mira, lo que se traslada al campo de la formación gerencial, es decir, de lo que las escuelas de administración están haciendo en la formación de gerentes.

Qué tipo de gerencia y de gerentes necesitan nuestros países, en la perspectivas de mejorar el desempeño de las empresas tanto privadas como públicas, es una respuesta que debemos dar. Ahí radica la importancia de investigar no solo las condiciones en la que se desenvuelve la práctica gerencial sino también cuáles han sido los aciertos que empresas nuestras han tenido y que fundamentalmente tienen que ver con la innovación.

Si esta preocupación no está en la cabeza de nuestras instituciones claves del desarrollo organizacional: la academia y la empresa, la práctica nuestra seguirá siendo de repetición mecánica, con un gran desgaste organizacional y con la posibilidad cierta de quedarnos a la zaga del desarrollo mundial.

Sin una voluntad política institucional de la que se esté seguro contribuye no solo a la solución de los problemas más graves de la sociedad, sino también que es factor de crecimiento y liderazgo académico, la investigación de la realidad empresarial no tiene futuro.

¹⁰ Es importante tener presente que hay una variación en la concepción de la “hegemonía”. Cada vez el eje se traslada más desde lo geopolítico-militar, a lo geopolítico-comercial.

El nuevo proceso de investigación acerca de éxito e innovación, está orientado a investigaciones de tecnología “blanda”, es decir, de carácter gerencial y organizacional.

La primera está referida a modelos y enfoques de la gerencia que se destacan en medio de una realidad social, política y cultural específica. Se manifiestan en prácticas novedosas relacionadas con el manejo del recurso humano, identificando mecanismos y modalidades que se salen de los parámetros tradicionales o comunes.

Los organizacionales tienen que ver con estructuras y formas organizativas no convencionales, sean de carácter público, privado, mixto, comunitario, etc.

Un paréntesis en este momento para comentar la realización de un diseño investigativo de empresas familiares en la **ESPAE**. A pesar de que es una iniciativa aislada de la Subdirección Académica y en este sentido no refleja un interés institucional, se debe tomar en cuenta para articular las dos propuestas, sobre todo si dentro de las empresas familiares existen empresas innovadoras y exitosas.

Desde el punto de vista metodológico, retomamos el planteamiento de **INTERMAN**, sistematizado por Dávila, con algunos elementos de nuestra experiencia:

- a) Definir el alcance geográfico de nuestra investigación: provincia del Guayas.
- b) Identificar experiencias organizacionales y gerenciales innovadoras y exitosas: 10 o 12.

Para la identificación se pueden utilizar varios instrumentos metodológicos: entrevistas dirigidas, focus group, encuestas, conversaciones informales, consultas bibliográficas, etc.

Además no se parte de cero. Una investigación que va a presentarse entre las tesis de graduación presente, ha estudiado la administración municipal de Guayaquil, rescatando el traslado de la administración privada al ejercicio público. (Armijos A. y A. Peñafiel 1997).

- c) Pre-selección y análisis de las innovaciones para un mayor análisis: 4 o 5

Para este efecto, se puede tomar el esquema que nos plantean Cabrero y Arellano en los niveles Funcional, Estructural, comportamental y relacional (Cuadro # 2)

- d) Estudio a profundidad de una o dos innovaciones a partir del uso de técnicas como: entrevistas a dirigidas, encuestas, talleres, conversaciones informales, recolección de información de fuentes primarias y observación directa, etc.

Es necesario que las empresas seleccionadas conozcan el proceso y de la intención de la **ESPAE** de iniciar un trabajo de mayor profundidad en el estudio del éxito empresarial, de manera que ellas se interesen y presten total colaboración, dejando en claro cuál serían los beneficios para ambos.

- e) Consulta de resultados de proyectos de similares características en otros países de América latina o el mundo, de manera que se puedan comparar resultados. La **ESPAE** debe insistir en la participación de proyectos latinoamericanos acerca del éxito empresarial.
- f) Construcción teórica conceptual acerca de los elementos constituyentes de la innovación organizacional y gerencial.
- g) Estos aspectos pueden desarrollarse en etapas y a partir de varias responsabilidades. Alumnos de distintos programas de la **ESPAE** que se interesen en la temática pueden ejecutar los numerales **b**, **c** y **d**; quedando bajo la responsabilidad institucional la conducción del proceso que asegure continuidad, así como lo planteado en los numerales **e** y **f**.

Cuadro # 2

Nivel de profundidad de la innovación	Información requerida	Criterios para la evaluación del éxito
FUNCIONAL		
(Hacer nuevas cosas de una nueva manera, nueva combinación de recursos)	* innovación tecnológica (tipos y frecuencia) * diseño de nuevos procesos de trabajo (Tipos, frecuencia, originalidad) * diversificación (nuevos productos, nuevos mercados)	* eficiencia interna * mejora en relación insumo/ producto * mayor calidad * menores costos * mayor productividad
ESTRUCTURAL		
(Nuevas estructuras, formas organizativas)	* reformas administrativas (reglamentos, manuales, programas) * diseño de nuevas estructuras nuevas redes de comunicación * ampliación de grados de autonomía de decisión por niveles	* eficacia de la acción cooperativa * instancias de coordinac. * simplificación de procesos de comunicación * flexibilidad
COMPORTAMENTAL		
(Nuevas actitudes, valores y arreglos)	* propensión al conflicto * diseño de mecanismos de resolución de conflictos * generación de procesos de negociación. * modificación en la estructura de poder * cambio de actitudes hacia la acción cooperativa * participación voluntaria * identificación con valores organizacionales	* clima organizacional * instancias de participación. * resolución conflictos * mística de cooperación
RELACIONAL		
(nuevas formas de relación organizacional)	* procesos adaptativos * nuevas formas de interlocución con agentes del entorno, organismos de tutela, competidores, etc. * creación de espacios de alianzas, acuerdos, asociación. * diseño de nuevos modelos de análisis del contexto.	* logros organizativos * análisis de variables de desempeño propias del sector industrial (individual-colectivo) * grado de inserción y adaptación a la dinámica del contexto * impacto sectorial económico, social regional, político, mercantil, etc., de la acción organizacional.

ANEXO 1

ASPECTOS MAS IMPORTANTES DE LAS ENCUESTAS DEL PROYECTO “ORGANIZACIONES EMPRESARIALES EXITOSAS EN ECUADOR”

Para la realización del trabajo que se está presentando se escogieron más de 100 empresas de los sectores industriales, bancario y de servicios.

Como se plantea anteriormente, la acogida no fue importante, lo que no permitió establecer conclusiones de carácter general que aporten hacia las teorías explicativas del éxito empresarial.

Sin embargo el proceso sirvió para establecer relaciones y nexos con la empresa, a partir de los cuales el nuevo diseño tenga acogida y sobre todo nos dio una visión más aproximada acerca de la realidad empresarial.

Los elementos que a continuación se plantean son los que se han podido extraer de las encuestas y que se transcriben para conocimiento del lector.

SECTOR INDUSTRIAL

1.- Las empresas entrevistadas son empresas maduras en el negocio. El 57 % tienen mas de 30 años y el resto está entre los 20 y 30 años de vida.

2.- El 57% de ellas tiene sucursales y de ellas solo el 14% está en el extranjero.

3.- Respecto a la principal fortaleza de la empresa las que resaltan son la Calidad de sus productos, el recurso humano, solvencia financiera y experiencia.

4.- La estructura organizativa fundamentalmente es de carácter vertical y pocas tienen una horizontalización de su estructura. Esto contrasta con una definición de dirección participativa y democrática de la gerencia respecto a su estilo de liderazgo.

5.- En las respuestas acerca del tipo de gerencia resaltan dos: gerencia estratégica y por objetivos.

Respecto a la primera es importante señalar que la planeación en las empresas consultadas se las realiza preponderantemente en el mediano y corto plazo, en una proporción de 46% y 33% respectivamente y solo planean a largo plazo el 21%.

6.- Manifiestan que su adaptación a los cambios del entorno es fundamentalmente modificando la cultura organizacional, capacitando personal y adoptando nueva tecnología.

7.- Hay un señalamiento importante respecto al estilo de la gerencia en el Ecuador, y es que señalan que es cambiante, para algunos autoritario en función del carácter familiar de las empresas, centralizador y reservado en cuanto a planes estrategia y resultados. Esto es importante cuando cruzamos estas variables con las que hacen relación a la estructura organizativa.

8.- La gerencia de las empresas consultadas da preferencia, en materia de inversión, a la automatización de procesos productivos.

9.- Se consideran líderes en sus ramas, aunque algunas hacen distinción en función de los productos.

10.-El 71% de las empresas encuestadas no realizan proyectos de investigación y desarrollo.

11.- La relación con proveedores y clientes ha sido profesional y seria en todos los casos.

12.-Hay preocupación por el reto de enfrentar la globalización capacitando personal y mejorando la calidad del producto

13.- Todas las empresas entrevistadas han incursionado en la exportación de productos, aunque en muchas de ellas en pequeñas cantidades. Estas exportaciones en su mayoría(57%) se vienen realizando entre tres y cinco años y el 43% menos de tres años.

14.- El 86% de las empresas consideran que la competencia es muy fuerte en su sector y solo el 14% que es creciente.

15.- Todas las empresas cuentan con manuales de procedimientos y el sistema de información, en su mayoría (86%) es emitido por computadora.

16.- Todas las empresas propician reuniones interdepartamentales para discusión y consulta y su frecuencia es semanal.

17.- Todas las empresas consultadas cuentan con auditorías tanto interna como externa.

18.- Para fomentar la lealtad y el espíritu de pertenencia, la mayoría de las empresas otorgan estímulos económicos y promueven reuniones sociales.

19.- Todas las empresas entrevistadas emplean asesoría externa y el 57% de ésta es de asesores nacionales y el 43% extranjero. Las áreas preferentes son las técnico - administrativa.

20 Con respecto al aporte de la universidad Ecuatoriana todas ellas señalan que es mediante la provisión de profesionales y un 43% agregan a ello la capacitación.

21.- El 86% de las empresas entrevistadas están inmersas en procesos de calidad.

22.-Solamente el 29 % de las empresas entrevistadas tienen programas en pro del cuidado y preservación del medio ambiente.

23.- El 50% de las empresas entrevistadas planea la producción en función de presupuesto de ventas, el 36% por capacidad de la planta y el 14% por pedidos. Tienen en su mayoría (57%) dos turnos de trabajo y el resto tres.

El 71% de ellas miden el desempeño de sus trabajadores por estándares de producción

El 70% de las empresas no ha adoptado normas ISO ni tienen sello de calidad INEN.

24.- Las gestiones orientadas hacia la mejora en la producción se plantean desde tres elementos: Planeación y control de la producción (35%), innovación tecnológica(30%) y especialización técnica del recurso humano.

25.-Respecto a la contratación de personal, la primera fuente a la que se recurre es al personal interno(ascensos y promociones) con un 39%, luego a personal externo con 31%, entre los más importantes.

Del personal externo contratado, el 47% se lo contrata del público en general, el32% de institutos y universidades y el 21% de empresas especializadas.

En estos procesos de contratación las empresas dan preferencia a experiencia previa(37%), preparación académica(32%) y referencias personales (26%).

El 82% de los nuevos aspirantes son entrevistados personalmente por lo gerentes o jefes de recurso humano de las empresas entrevistadas y al 56% de ellos se les realizan pruebas de conocimiento y al 44% psicológicas.

En las empresas entrevistadas, todo nuevo integrante es presentado a sus compañeros a su ingreso.

26.- Solo el 56% de las empresas poseen planes de capacitación y de ella solo el 56% se realiza en la propia empresa.

27.- Los requisitos para un ascenso están dados preferentemente por: experiencia(35%), preparación académica acorde con el cargo (30%), innovación que beneficie a la empresa y antigüedad (15%).

28.- El 56% de las empresas entrevistadas tienen organismos gremiales de trabajadores y califican de satisfactoria su relación con ellas.

29.- La mayoría (88%) de las empresas entrevistadas promueven reuniones sociales con sus empleados y trabajadores para incentivar el espíritu de pertenencia.

SECTOR BANCARIO

- 1.- Acerca de los años de existencia de las instituciones no se puede concluir pues solo hay cuatro entrevistas a gerentes generales de seis bancos entrevistados.
- 2.- La misión está en función del servicio bancario de alto nivel a sus clientes, brindando soluciones financieras integrales.
Es interesante identificar que uno de ellos plantea en la misión el servicio a la comunidad, el desarrollo de sus empleados y rentabilidad adecuada a sus accionistas (Pichincha).
- 3.- En cuanto a la fortaleza se identifican los siguientes elementos:
 - Recurso humano
 - Imagen y solidez
 - Actitud e imagen reflejada en principios morales.
 - Agilidad
- 4.- La estructura organizacional
 - Línea y staff (2)
 - Vertical (1)
 - Matricial(1)
- 5.- El crecimiento está entre estable(2) y rápido(2)
- 6.- En general hay un apoyo de los accionistas al desarrollo de la organización.
- 7.- Los planes estratégicos a nivel de gerencia son a largo, mediano y corto plazo. En Operaciones destaca la planeación a mediano y corto plazo
- 8.- Respecto a los cambios y exigencias del entorno las respuestas no están claras, aunque se destaca la proacción y la modificación de la cultura organizacional.
- 9.- Respecto al estilo de dirección, todos coinciden en que es participativo.
- 10.- Tres de los entrevistados no creen que en el Ecuador hay un estilo particular de gerenciar y el tercero no está claro del estilo.
- 11.- En inversiones la preferencia está en el servicio al cliente, luego los procesos administrativos y finalmente a la capacitación del recurso humano.
- 12.- Todos los bancos realizan proyectos de investigación y desarrollo para el lanzamiento de nuevos productos.
- 13.- Todos manifiestan que su relación con proveedores es profesional y seria.
- 14.- Para enfrentar la globalización se da preferencia a la capacitación del personal y en segundo lugar mejorando la calidad de los servicios.

- 15.- Respecto a los criterios respecto a la competencia se piensa que es fuerte y creciente.
- 16.- Todos tienen manuales de procedimiento y políticas de la institución por escrito.
- 17.- Cuentan con sistemas de información computarizado integral y se propician reuniones interdepartamentales semanales.
- 18.- Generalmente las empresas bancarias no cuentan con organizaciones laborales y las que tienen manifiestan una buena relación.
- 19.- Todas contratan consultorías y en su mayoría son externas. Las áreas en que se contratan son en las áreas técnica, administrativa y organizacional.
- 20.- Dos de ellos están inmersos en programas de calidad total y dos no.
- 21.- En cuanto a la preocupación por el medio ambiente dos de ellos si lo tiene y dos no.
- 22.- En operaciones se da prioridad a mejorar la calidad de los servicios existentes y menos a generar una mayor cantidad de ellos.

8.- BIBLIOGRAFIA

- ARMIJOS A. y A. PEÑAFIEL
1997 *Gerencia privada en el ámbito público: estudio de la gestión de la M.I. Municipalidad de Guayaquil.* Ecuador, ESPAE
- AROSEMENA GUILLERMO
1988 *Los Arosemena. Historia de una familia de tradición Guayaquileña.* Ecuador, Editorial Zea
- 1997 *Los libros.* Ecuador, Diario el Telégrafo, 27 Marzo 1997
- CABRERO, E. y D. ARELLANO
1992 *Exito e innovación: una perspectiva desde la teoría.* México, Centro de Investigación y Docencia Económicas, A.C.
- CLADEA
1991 *Programa Internacional Exito e Innovación Gerencial (INTERMAN),* Colombia
- CRUZ Y MAIGUASHCA
1995 *La innovación tecnológica en la industria ecuatoriana.* Ecuador
- DAVILA CARLOS
1991 *Exito e innovación en la Gerencia el América Latina, Investigar la realidad gerencial para qué?.* Colombia, Universidad de los Andes.
- GOMEZ, H. y R. SANCHEZ
1991 *Iniciativa Empresarial,* Venezuela: Ediciones IESA
- LARREA CARLOS
1996 *La crisis económica del Ecuador y las políticas de ajuste: evaluación y perspectivas.* Ecuador, ESPAE
- LASIO, V y J. GRISALES
1996 *Desarrollo Rural Innovador: Una Comunidad Andina.* Ecuador, ESPAE
- LLANO CARLOS
1994 *El Postmodernismo en la Empresa.* México, McGraw Hill

- MANCHENO DIEGO
1997 *En rumbo de la transformación productiva en el Ecuador en un contexto de globalización imperfecta.* Ecuador, Pontificia Universidad Católica Nacional.
- NAIM MOISES
1988 *Empresas Venezolanas: Su gerencia.* Venezuela: Ediciones IESA.
- PETERS, T & R WATERMAN
1984 *En busca de la excelencia,* Colombia, Editorial Norma
- PORTER MICHAEL
1995 *Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior.* México, Editorial Continental.
- RIVEROS, L.y SAPAG NASSIR
1996 *Retos y Dilemas de la Gestión Universitaria.* Chile, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad de Chile.
- RODRIGUEZ, M.y C. DAVILA
1994 *Gerencia privada, gerencia pública, educación en crisis.* Colombia, Universidad de los Andes.
- ROJAS CARLOS JULIO
1992 *Empresas Colombianas Exitosas.* Colombia, Editorial Grijalbo
- SUDARSKY JOHN
1991 *La tradición hispánica en el comportamiento empresarial Latinoamericano.* Venezuela: Ediciones IESA
- VIDMA, JOSE MARIA
1992 *La Excelencia Empresarial.* España, MacGraw Hill
- YIP GEORGE
1993 *Globalización. Estrategias para obtener una ventaja competitiva internacional.* Colombia, Editorial Norma.