

## **Técnicas de creatividad aplicadas a la innovación empresarial en empresas emergentes ecuatorianas: una revisión sistemática de su impacto en la generación de modelos de negocio disruptivos (2020–2025)**

### **Creativity techniques applied to business innovation in Ecuadorian start-ups: a systematic review of their impact on the generation of disruptive business models (2020–2025)**

María Belén Ríos Quiñónez

 <https://orcid.org/0000-0002-3742-4865>

**Afiliación:** Instituto Superior Tecnológico Cordillera, Quito, Ecuador

**Autor para la correspondencia:** [maria.rios@cordillera.edu.ec](mailto:maria.rios@cordillera.edu.ec)

**Líneas de publicación:** Administración, Turismo, Marketing, diseño, tecnología y comunicación Innovación Tecnológica

Fecha de recepción: 8 de noviembre 2025

Fecha De aceptación: 5 de enero 2026

Artículo revisado por doble pares ciego

#### **Resumen**

Entre 2020 y 2025, la creatividad adquirió un papel central en la innovación, competitividad y sostenibilidad de las PYMEs y emprendimientos ecuatorianos, en un contexto marcado por cambios tecnológicos acelerados y la necesidad de diversificar los modelos de negocio. Este estudio tuvo como objetivo analizar en profundidad el alcance, la aplicabilidad y los efectos de las técnicas creativas implementadas en estos entornos, así como identificar patrones, contrastes sectoriales y vacíos de investigación. Para ello, se realizó una revisión sistemática de literatura bajo los lineamientos PRISMA, a partir de bases de datos indexadas, repositorios institucionales y documentos técnicos nacionales. Dieciocho estudios fueron los que cumplieron los criterios de inclusión y formaron la base del análisis. Los resultados mostraron que metodologías como Design Thinking, los laboratorios colaborativos y el Brainstorming favorecieron la generación de propuestas de valor, la adaptación de procesos organizacionales y la consolidación de ventajas competitivas, con impactos más visibles en los sectores tecnológico, educativo y de servicios. Asimismo, los estudios evidenciaron que la adopción de estas técnicas fue desigual, especialmente en industrias tradicionales y regiones periféricas, donde persistieron barreras estructurales vinculadas a financiamiento insuficiente, culturas organizacionales conservadoras y la falta de formación directiva especializada. Las políticas públicas InnovaCIT y la Agenda de Transformación Digital impulsaron parcialmente la incorporación de prácticas creativas,

Esta obra se comparte bajo la licencia Creative Common Atribución-No Comercial 4.0

International (CC BY-NC 4.0) Revista Trimestral del Instituto Superior Universitario Espíritu Santo

aunque sus efectos se concentraron en zonas urbanas. En conjunto, los hallazgos permitieron generalizar que la creatividad aplicada actuó como un mecanismo clave para la transformación empresarial, aunque su impacto dependió de las capacidades organizacionales y del soporte institucional disponible. La revisión identificó también vacíos significativos en la literatura nacional y sugirió que fortalecer la colaboración universidad–empresa–Estado, ampliar la formación en creatividad y desarrollar sistemas estandarizados de evaluación resultó fundamental para consolidar procesos de innovación sostenibles e inclusivos en el país.

**Palabras clave:** Creatividad empresarial, Innovación, PYMES, Empresas emergentes, Ecuador.

### Abstract

Between 2020 and 2025, creativity assumed a central role in the innovation, competitiveness, and sustainability of Ecuadorian SMEs and emerging ventures, within a context shaped by rapid technological change and the need to diversify business models. This study aimed to analyze in depth the scope, applicability, and effects of creative techniques implemented in these environments, as well as to identify recurring patterns, sectoral contrasts, and research gaps. To achieve this, a systematic literature review was conducted following PRISMA guidelines, drawing on indexed databases, institutional repositories, and national technical documents. Eighteen studies met the inclusion criteria and formed the basis for the analysis. The results showed that methodologies such as Design Thinking, collaborative laboratories, and Brainstorming supported the creation of value propositions, the adaptation of organizational processes, and the strengthening of competitive advantages, with more visible impacts in the technology, education, and services sectors. The studies also revealed that the adoption of these techniques was uneven, particularly in traditional industries and peripheral regions, where structural barriers related to limited financing, conservative organizational cultures, and insufficient managerial training persisted. Public policies such as InnovaCIT and the Digital Transformation Agenda partially encouraged the incorporation of creative practices, although their effects remained concentrated in urban areas. Overall, the findings allowed for the generalization that applied creativity functioned as a key mechanism for business transformation, even though its impact depended on organizational capabilities and available institutional support. The review further identified significant gaps in national literature and suggested that strengthening university–industry–government collaboration, expanding creativity training, and developing standardized evaluation systems proved essential for consolidating sustainable and inclusive innovation processes in the country.

**Key words:** Business creativity, Innovation, SMEs, Startup, Ecuador.

Esta obra se comparte bajo la licencia Creative Common Atribución-No Comercial 4.0

International (CC BY-NC 4.0) Revista Trimestral del Instituto Superior Universitario Espíritu Santo

## Introducción

La creatividad empresarial se reconoce actualmente como un componente esencial para impulsar la innovación, la adaptabilidad organizacional y la competitividad en entornos dinámicos. En este marco, el presente estudio propone analizar de manera sistemática las técnicas de creatividad aplicadas por empresas emergentes ecuatorianas entre 2020 y 2025, con el fin de comprender su contribución a la generación de modelos de negocio innovadores y a la consolidación de capacidades estratégicas orientadas a la diferenciación.

La importancia del tema se evidencia en la estructura productiva del Ecuador, donde las PYMEs representan más del 99 % de las unidades empresariales y generan alrededor del 60 % del empleo formal (Instituto Nacional de Estadística y Censos [INEC], 2023). No obstante, únicamente una fracción de estas organizaciones incorpora procesos formales de innovación, lo que limita su productividad y su capacidad de respuesta ante escenarios de incertidumbre. En términos teóricos, la literatura especializada destaca que la creatividad constituye un proceso organizacional complejo que depende de la interacción entre habilidades individuales, motivación intrínseca y factores contextuales, tal como lo establece el Modelo Componencial de la Creatividad (Amabile, 1988; Amabile, 2012). Bajo esta perspectiva, las técnicas estructuradas de creatividad pueden facilitar la generación de ideas novedosas y viables, reducir la rigidez organizacional y promover la resolución innovadora de problemas. Asimismo, estudios regionales indican que la creatividad aplicada favorece la diversificación productiva y la consolidación de ecosistemas emprendedores más competitivos (Crespi & Zúñiga, 2012; OECD, 2019).

Específicamente en el contexto ecuatoriano, informes recientes documentan un incremento en el uso de metodologías creativas dentro de emprendimientos y PYMEs, aunque con una adopción desigual entre sectores productivos y regiones (Espinosa et al., 2025). De igual manera, políticas públicas como la Agenda de Transformación Digital (Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones [ARCOTEL], 2022) y el Plan InnovaCIT (Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación [SENESCYT], 2023) promueven su integración en procesos de innovación, aun cuando persisten interrogantes respecto a su efectividad y a los factores que determinan su implementación. A nivel académico, la evidencia disponible continúa siendo fragmentada, con estudios dispersos y sin una síntesis que permita identificar patrones de aplicación y resultados asociados.

En consecuencia, el problema científico que orienta esta investigación se centra en comprender cómo las técnicas de creatividad influyen en la innovación y la competitividad de empresas emergentes ecuatorianas durante el periodo establecido, y cuáles son las barreras y condiciones que determinan su adopción. De esta manera, el

Esta obra se comparte bajo la licencia Creative Common Atribución-No Comercial 4.0

International (CC BY-NC 4.0) Revista Trimestral del Instituto Superior Universitario Espíritu Santo

estudio busca responder qué técnicas creativas presentan mayor aplicabilidad, qué efectos generan en la configuración de modelos de negocio y qué elementos favorecen u obstaculizan su incorporación, pues atender estas cuestiones resulta relevante para el campo científico, para el diseño de políticas públicas y para la toma de decisiones estratégicas en organizaciones que buscan fortalecer su sostenibilidad y capacidad innovadora.

## Marco Teórico

La creatividad aplicada a las organizaciones se comprende actualmente como un proceso multidimensional que integra factores individuales, dinámicas sociales y condiciones estructurales que influyen de manera directa en la innovación. Desde la perspectiva psicológica, uno de los enfoques más influyentes es la teoría componencial, la cual explica que la creatividad emerge de la interacción entre habilidades del dominio, destrezas creativas y motivación intrínseca, componentes que además dependen del entorno laboral para expresarse plenamente (Amabile, 1988; Amabile, 2012). Esta formulación continúa vigente porque permite comprender cómo los climas organizacionales, el liderazgo y los recursos disponibles modulan la producción de ideas novedosas y su posterior implementación.

En el ámbito organizacional, la literatura contemporánea señala que los climas caracterizados por apoyo directivo, autonomía, diversidad cognitiva y tolerancia al error favorecen la capacidad de los equipos para generar soluciones innovadoras. Las revisiones de Anderson et al. (2014) muestran que las organizaciones que promueven colaboración interdisciplinaria y procesos flexibles de trabajo presentan tasas superiores de innovación, especialmente cuando los equipos operan en entornos donde la experimentación es valorada. Estos hallazgos evidencian que la creatividad no se limita al talento individual, sino que depende de sistemas internos que estimulan la exploración y el aprendizaje continuo.

En cuanto a la perspectiva económica, la creatividad empresarial se vincula con la capacidad de las firmas para generar innovaciones que impulsen productividad, competitividad y crecimiento. Estudios regionales indican que los países latinoamericanos que fortalecen capacidades creativas, invierten en talento humano y consolidan mecanismos institucionales de apoyo logran avances más significativos en innovación (Crespi & Zúñiga, 2012). Sin embargo, la región también enfrenta limitaciones estructurales relacionadas con financiamiento, desarrollo tecnológico y desigualdades territoriales, lo que explica que los retornos de la creatividad varíen de manera considerable según sector y tamaño empresarial.

En el caso ecuatoriano, la literatura académica y los reportes institucionales describen un ecosistema en desarrollo, en el que la creatividad empresarial representa un

Esta obra se comparte bajo la licencia Creative Common Atribución-No Comercial 4.0

International (CC BY-NC 4.0) Revista Trimestral del Instituto Superior Universitario Espíritu Santo

componente clave para la diversificación productiva y la modernización de las PYMEs. Estudios recientes documentan que las técnicas de creatividad se incorporan con mayor frecuencia en sectores tecnológicos y de servicios, mientras que las industrias tradicionales mantienen procesos más conservadores (Espinosa et al., 2025; INEC, 2023). Esta heterogeneidad refleja diferencias en capacidades de absorción, acceso a recursos y nivel de digitalización entre regiones y sectores productivos.

Desde la perspectiva metodológica, las revisiones sistemáticas en campos emergentes recomiendan integrar literatura gris, documentos institucionales y estudios de caso, especialmente cuando la producción académica formal es limitada o dispersa. Grant y Booth (2009) señalan que este tipo de fuentes amplía la comprensión del fenómeno y reduce sesgos de publicación, lo que resulta pertinente para el estudio de creatividad aplicada en contextos donde la evidencia indexada aún no alcanza estándares comparables con otras regiones. En Ecuador, la integración de estas fuentes permite acceder a información reciente sobre desempeño empresarial, digitalización y prácticas organizativas que no siempre se encuentran en revistas especializadas.

Finalmente, la literatura educativa y del desarrollo del talento destaca que la creatividad también se construye a través de procesos formativos. La exposición temprana a metodologías de resolución de problemas, pensamiento divergente y dinámicas colaborativas fortalece actitudes y competencias que posteriormente inciden en el desempeño emprendedor y en la capacidad de las empresas para sostener procesos innovadores (Ruscio & Amabile, 1996). Este enfoque subraya que la creatividad no es un fenómeno aislado, sino parte de un sistema que integra educación, cultura organizacional y políticas públicas, todos ellos elementos que influyen en la manera en que las empresas emergentes ecuatorianas adoptan o no técnicas de creatividad.

## **Materiales y Métodos**

### *Diseño del estudio*

La investigación se desarrolló bajo un diseño de revisión sistemática de literatura, siguiendo los lineamientos metodológicos del enfoque PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses). Este diseño permitió identificar, depurar y analizar estudios relacionados con la aplicación de técnicas de creatividad en empresas emergentes ecuatorianas, con el fin de sintetizar evidencia reciente y establecer patrones conceptuales y sectoriales. Se definieron previamente los criterios de selección, las fuentes documentales y el período de búsqueda, con el fin de garantizar rigor, trazabilidad y exhaustividad en el proceso de revisión.

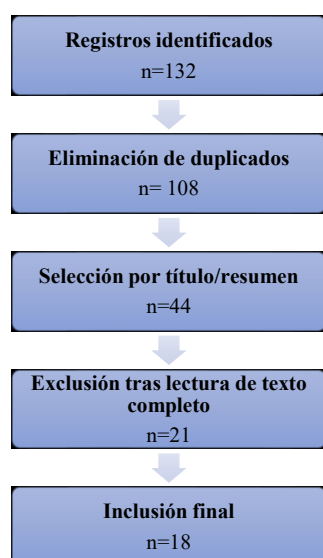
### *Población y muestra*

Esta obra se comparte bajo la licencia Creative Common Atribución-No Comercial 4.0

International (CC BY-NC 4.0) Revista Trimestral del Instituto Superior Universitario Espíritu Santo

La población del estudio estuvo conformada por documentos científicos y técnicos publicados entre enero de 2020 y agosto de 2025, que abordaron la creatividad aplicada a procesos innovadores, modelos de negocio o dinámicas organizacionales en Ecuador. La muestra final se obtuvo mediante un proceso de selección en varias etapas: identificación inicial de documentos pertinentes; eliminación de duplicados; aplicación de criterios de inclusión (artículos indexados, tesis, informes técnicos oficiales, trabajos académicos con pertinencia temática); y posterior exclusión de aquellos que no cumplieran con el ámbito geográfico o conceptual del estudio. Tras completar este procedimiento, se seleccionaron 18 obras que cumplieron con los criterios definidos y fueron incluidos en el análisis final (figura 1).

**Figura 1.** Diagrama PRISMA del proceso documental seguido en la revisión sistemática.



**Fuente:** Elaboración propia

### *Entorno del estudio*

El estudio se desarrolló en un entorno documental basado en fuentes académicas y técnicas de acceso abierto y suscripción. La búsqueda se realizó en bases de datos internacionales como Scopus, Web of Science, Google Scholar, Dialnet y RedALyC, así como en repositorios institucionales nacionales, entre ellos INEC, CFN, SENESCYT, y repositorios universitarios ecuatorianos que contienen tesis y documentos académicos relevantes. La búsqueda incluyó no solo literatura indexada en bases reconocidas, sino también literatura gris, así como reportes internacionales. Esta decisión metodológica es consistente con las recomendaciones de la Cochrane Collaboration sobre revisiones

Esta obra se comparte bajo la licencia Creative Common Atribución-No Comercial 4.0

International (CC BY-NC 4.0) Revista Trimestral del Instituto Superior Universitario Espiritu Santo

sistemáticas, que enfatizan en la importancia de ampliar la base de búsqueda cuando se aborda un campo emergente o geográficamente restringido (Higgins et al. 2024).

### Intervenciones

El procedimiento metodológico incluyó varias intervenciones secuenciales. En primer lugar, se emplearon combinaciones de palabras clave relacionadas con creatividad, innovación, emprendimiento, Ecuador, técnicas creativas y modelos de negocio. Estas combinaciones se aplicaron con operadores booleanos para ampliar o restringir la búsqueda según fuera necesario.

Posteriormente, se revisaron los títulos, resúmenes y palabras clave de los documentos identificados, aplicando los criterios de pertinencia temática y contextual. La información relevante extraída de los estudios seleccionados se codificó y sistematizó en una matriz de análisis (tabla 1) diseñada para comparar enfoques metodológicos, aplicaciones sectoriales y evidencias vinculadas con la creación de valor.

**Tabla 1**

*Matriz de selección documental.*

ID.	Autor/Año	Título del estudio/obra	Tipo de estudio	Fuente/Re vista	Método	Temática principal
01	Navarrete-Zambrano et al. (2025)	Innovación y emprendimiento en Ecuador como factores clave para el desarrollo económico sostenible	Artículo científico	Journal of Economic and Social Science Research	Cuantitativo	Innovación y emprendimiento en Ecuador
02	Ríos-Gaibor & Preciado-Ortiz (2023)	Estrategias de innovación y competitividad en PYMES ecuatorianas: Un análisis cualitativo	Artículo científico	Revista Científica Zambos	Cualitativo	Estrategias de innovación en PYMEs
03	Espinosa et al. (2025)	Global Entrepreneurship Monitor	Informe técnico	Universidad Espíritu Santo	Cuantitativo	Ecosistema emprendedor e innovación

Esta obra se comparte bajo la licencia Creative Common Atribución-No Comercial 4.0

International (CC BY-NC 4.0) Revista Trimestral del Instituto Superior Universitario Espíritu Santo



Ecuador 2024/2025						
04	Mosquera et al. (2024)	Innovación y Emprendimiento en Ecuador: Tendencias y Factores Impulsores de Desarrollo Empresarial, período 2018-2022	Artículo científico	Revista Ciencia & Tecnología	Narrativa	Innovación y tendencias empresariales
05	Enríquez (2025)	Diseño de un modelo de gestión para emprendimientos BIC del sector de servicios en el Ecuador	Tesis de maestría	Universidad Andina Simón Bolívar	Mixto	Modelos de gestión innovador
06	Segovia Barahona (2022)	Modelos de negocios disruptivos: Análisis de casos de éxito y fracaso	Artículo científico	Bastcorp International Journal	Narrativa	Casos de modelos de negocios disruptivos
07	Barrera Miranda et al. (2025)	La creatividad e innovación como factores psicopedagógicos clave en el desarrollo emprendedor en estudiantes de bachillerato en Ecuador	Artículo científico	Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar	Narrativa	Creatividad e innovación como motores empresariales
08	Morales (2023)	El Ranking C <sup>3</sup> de Creatividad e Innovación en Ecuador	Nota técnica	IT Ahora	Descriptivo	Indicadores de creatividad e innovación



09	Estay-Niculcar (2023)	Ecuador, un buen nivel de desarrollo de la innovación en cultura creativa e innovadora	Artículo técnico	IT Ahora	Descriptivo	Cultura creativa e innovación
10	Vergara-Romero et al. (2021)	La Creatividad en el Territorio	Libro académico	Universidad Ecotec	Narrativa	Creatividad aplicada al territorio
11	Santos y Ushiña (2024)	Innovación y cambio tecnológico en la micro economía ecuatoriana.	Artículo científico	Revista Reincisol	Cualitativo	Innovación y transformación tecnológica sectorial
12	Gaibor García et al. (2024)	Modelos de Administración Basados en Innovación Tecnológica para el Desarrollo de Pymes en Ecuador	Artículo científico	Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar	Cualitativo	Innovación y tecnología para negocios disruptivos
13	Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (Senescyt) (2023)	Plan InnovaCIT Plan Nacional de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad, Innovación y Saberes Ancestrales - ESCCISA	Informe técnico	SENESCYT	Narrativa	Política pública de innovación y creatividad
14	Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones	Agenda de Transformación Digital del Ecuador 2022-2025	Informe técnico	ARCOTEL	Narrativa	Transformación digital y estrategias de innovación

Esta obra se comparte bajo la licencia Creative Common Atribución-No Comercial 4.0

International (CC BY-NC 4.0) Revista Trimestral del Instituto Superior Universitario Espíritu Santo

nicaciones (ARCOTE L) (2022)						
15	González- González et al. (2022)	Fracaso empresarial asociado a las habilidades del empresario. Caso enfocado en PYMES de la ciudad de Guayaquil – Ecuador	Artículo científico	Revista Portal de la Ciencia	Narrativa	Estudio de modelos empresariales y su efectividad
16	Paula Yugsi et al. (2024)	Tecnologías emergentes para PYMES de los cantones Sigchos y Latacunga	Artículo científico	Revista Visionario Digital	Narrativa	Tecnologías emergentes para PYMES
17	CFN (2021)	Informe de Rendición de Cuentas 2020	Informe institucional	Corporación Financiera Nacional	Cuantitativo	Apoyo financiero a PYMES innovadoras
18	Castillo et al. (2025)	Barreras a la innovación en procesos y productos en la construcción de la zona 3 del Ecuador	Tesis de grado	Universidad Nacional de Chimborazo	Mixto	Ecosistema, indicadores y barreras a la innovación

**Fuente:** Elaboración propia.

### *Análisis de datos*

El análisis de los datos se realizó mediante una síntesis cualitativa comparativa, que permitió identificar patrones, convergencias y divergencias entre los estudios incluidos. Se examinaron de manera sistemática las metodologías utilizadas, los sectores abordados, las técnicas creativas aplicadas y los resultados reportados, organizando la información según categorías temáticas definidas previamente. Este análisis posibilitó contrastar enfoques, valorar el grado de aplicación de las técnicas creativas y reconocer tendencias emergentes en torno a la innovación empresarial en Ecuador.

Esta obra se comparte bajo la licencia Creative Common Atribución-No Comercial 4.0

International (CC BY-NC 4.0) Revista Trimestral del Instituto Superior Universitario Espíritu Santo

## Resultados

En el ámbito sectorial, la evidencia indicó una mayor adopción de metodologías creativas en empresas tecnológicas, de servicios y manufactura, mientras que en el sector construcción y ciertas industrias tradicionales se exhibió una incursión más lenta en la sistematización de procesos innovadores (Castillo et al., 2025; González-González et al., 2022). A su vez, los estudios centrados en el ecosistema emprendedor identificaron el papel estratégico de la creatividad en la generación de modelos de negocios flexibles y en la diversificación productiva (Espinosa et al., 2025; Paula Yugsi et al., 2024; Mosquera et al., 2024).

Varios trabajos reportaron el uso recurrente de herramientas como el Design Thinking, laboratorios creativos y Brainstorming, documentando su utilidad tanto en la ideación de productos nuevos como en el rediseño organizacional y la solución de problemas específicos. Las investigaciones de Gaibor García et al. (2024) y Barrera Miranda et al. (2025) subrayaron que la implementación de tecnologías emergentes, junto con estrategias colaborativas, favorecieron la transformación estructural de las PYMEs y el surgimiento de emprendimientos con una marcada orientación disruptiva.

Respecto a la política pública, la Agenda de Transformación Digital del Ecuador (ARCOTEL, 2022) y el Plan InnovaCIT (Senescyt, 2023) articularon el apoyo estatal, la inversión en infraestructura tecnológica y la promoción de programas de capacitación, lo que impulsó indicadores positivos de creatividad y digitalización empresarial. Estas directrices se vieron reflejadas en estadísticas oficiales, como las expuestas por el INEC (2023), que mostraron un crecimiento sostenido en el porcentaje de empresas que incorporaron procesos innovadores, aunque persistieron diferencias notables entre regiones, con mayor concentración en zonas urbanas y polos tecnológicos.

En cuanto al análisis de barreras y desafíos, predominaron factores como el acceso insuficiente a financiamiento especializado, la falta de formación continua en creatividad aplicada, la cultura organizacional conservadora y la limitada institucionalización de la innovación en empresas familiares y pequeños negocios (Castillo et al., 2025; Morales, 2023; CFN, 2021; CFN, 2020). Los estudios que analizan fracasos empresariales identificaron debilidades estructurales en habilidades directivas y en la gestión de recursos para activación de procesos creativos (González-González et al., 2022).

El impulso psicopedagógico de la creatividad fue otro eje relevante en los resultados. En este sentido, Barrera Miranda et al. (2025) y Vergara-Romero et al. (2021) aportaron evidencia sobre el impacto de la formación en innovación desde la educación media. Asimismo, el trabajo territorial analizado por Navarrete-Zambrano et al. (2025), reveló

que los municipios y gobiernos locales pueden desempeñar un papel activo en la adopción de proyectos creativos orientados a la economía social del conocimiento.

Respecto a los estudios de caso y tesis sobre gestión empresarial, existió una tendencia creciente a estructurar modelos de negocios basados en creatividad y tecnologías emergentes en sectores como servicios, comercio y agroindustria (Enríquez, 2025; Segovia Barahona, 2022; Castillo et al. (2025). En este contexto, los resultados de Mosquera et al. (2024) y Espinosa et al. (2025) complementaron dicha observación, pues reportaron incrementos en la tasa de emprendimientos innovadores, así como la consolidación de una red interinstitucional entre universidades, empresas privadas y el gobierno.

En esta misma línea, las estadísticas longitudinales y comparativas presentadas por el INEC (2023), OCDE (2019), Ríos-Gaibor & Preciado-Ortiz (2023), Estay-Niculcar (2023) y Crespi y Zúñiga (2012) situaron la evolución ecuatoriana en un contexto regional en el que la productividad está íntimamente ligada a la capacidad de absorción tecnológica y a la integración de metodologías creativas en las dinámicas organizacionales.

## Discusión

### *Interpretación general de los hallazgos*

Los resultados obtenidos permiten interpretar que la adopción diferenciada de técnicas de creatividad en las empresas emergentes ecuatorianas responde a condiciones estructurales, organizacionales y formativas que influyen directamente en la capacidad de innovar. Este patrón se relaciona con el objetivo central del estudio, que busca comprender cómo estas técnicas inciden en la generación de modelos de negocio disruptivos en el país y qué factores explican su adopción desigual. En coherencia con las preguntas de investigación, los hallazgos permiten identificar cuáles metodologías creativas se consolidan como las más utilizadas y bajo qué circunstancias generan transformaciones relevantes en los procesos empresariales.

### *Relación con el marco teórico*

Desde la perspectiva teórica, la distribución heterogénea en la aplicación de técnicas creativas confirma que la creatividad organizacional depende de componentes individuales y contextuales, tal como plantea la teoría componencial. Las diferencias observadas entre sectores sugieren que habilidades del dominio, recursos disponibles y climas organizacionales condicionan la expresión creativa, lo que coincide con planteamientos que destacan el papel de la autonomía, la colaboración y el soporte institucional en la generación de ideas innovadoras. En este sentido, la evidencia

Esta obra se comparte bajo la licencia Creative Common Atribución-No Comercial 4.0

International (CC BY-NC 4.0) Revista Trimestral del Instituto Superior Universitario Espíritu Santo

refuerza que la creatividad no opera como un atributo aislado, sino como un fenómeno que emerge cuando convergen motivación, capacidades técnicas y entornos que permiten experimentar.

### *Creatividad y modelos de negocio innovadores*

En relación con la contribución de las técnicas de creatividad a la innovación empresarial, los resultados indican que estas metodologías actúan como mecanismos que estructuran la ideación, facilitan la adaptación organizacional y fortalecen la competitividad. Este comportamiento se alinea con estudios que describen que las técnicas creativas funcionan como catalizadores de cambio cuando las organizaciones integran procesos de trabajo flexibles y orientados a la resolución de problemas. Así, el empleo de herramientas como el Design Thinking o los laboratorios colaborativos se interpreta como un puente entre la generación de ideas y la transformación de modelos de negocio, especialmente en contextos dinámicos donde las empresas emergentes requieren capacidad de respuesta rápida.

### *Condicionantes sectoriales y organizacionales*

Por otro lado, las barreras identificadas en los estudios revisados evidencian que el fortalecimiento de capacidades creativas en Ecuador depende de condiciones que trascienden lo individual y lo organizacional. Limitaciones como la falta de financiamiento, la formación insuficiente o las culturas conservadoras sugieren que las técnicas de creatividad encuentran obstáculos estructurales que reducen su alcance. Esta interpretación coincide con las discusiones regionales que señalan que la innovación en América Latina está condicionada por brechas institucionales y desigualdades territoriales que afectan la adopción de prácticas creativas. En este marco, la creatividad empresarial se manifiesta de manera más sólida en sectores cuya estructura y recursos permiten sostener procesos de experimentación.

### *Dimensión educativa y formación del talento*

Asimismo, la influencia de la formación educativa en creatividad adquiere relevancia interpretativa, pues explica por qué ciertos segmentos del ecosistema emprendedor presentan mayores competencias para implementar metodologías de innovación. Esta relación se articula con el marco teórico, que plantea que las destrezas creativas se desarrollan a través de experiencias formativas previas, y sugiere que el fortalecimiento de habilidades en niveles educativos tempranos contribuye a modelos de emprendimiento más sólidos. Desde esta perspectiva, el rol de la educación no se limita a la transmisión de conocimientos técnicos, sino que sustenta capacidades para innovar en entornos productivos diversos.

Esta obra se comparte bajo la licencia Creative Common Atribución-No Comercial 4.0

International (CC BY-NC 4.0) Revista Trimestral del Instituto Superior Universitario Espíritu Santo

### *Implicaciones para el contexto ecuatoriano*

Así pues, las diferencias territoriales observadas en la adopción de prácticas creativas invitan a interpretar que las políticas públicas implementadas todavía no logran impactos homogéneos en el país. Esta interpretación se vincula directamente con la pregunta sobre las oportunidades y barreras para consolidar las técnicas de creatividad como estrategia nacional, y sugiere que la efectividad de estas políticas depende de su integración con procesos formativos, financiamiento especializado y articulación interinstitucional. En consecuencia, los resultados ponen en evidencia que la creatividad empresarial en Ecuador se encuentra en un proceso de consolidación que requiere entornos más equitativos y mecanismos de apoyo más sostenidos.

### *Limitaciones y proyección futura*

Una limitación clave es el número reducido de estudios incluidos (18), lo que restringe la posibilidad de realizar un meta-análisis cuantitativo. No obstante, esta limitación refleja la baja producción científica nacional en el tema y resalta la necesidad de impulsar más investigación aplicada. Además, la heterogeneidad de indicadores de creatividad dificulta la comparación longitudinal, por lo que urge avanzar hacia sistemas de evaluación alineados con estándares internacionales. A pesar de estas restricciones, los hallazgos permiten visibilizar tendencias claras y vacíos de conocimiento, lo que abre nuevas líneas de investigación y acción en el ámbito empresarial y de política pública.

### **Conclusiones**

El análisis realizado permite establecer que la creatividad aplicada en las empresas emergentes ecuatorianas constituye un proceso multidimensional que depende de la interacción entre capacidades individuales, estructuras organizacionales y condiciones contextuales. Esta revisión confirma que la creatividad no opera como una técnica aislada, sino como un sistema de competencias y entornos que convergen para posibilitar la innovación; una generalización teórica que contribuye al entendimiento del fenómeno en países donde la producción académica sigue siendo limitada. En este marco, la investigación responde de manera tentativa al problema planteado, al evidenciar que la adopción de técnicas creativas se distribuye de manera desigual según sector, recursos disponibles y grado de madurez organizacional.

En relación con el objetivo del estudio, los hallazgos muestran que las técnicas de creatividad influyen en la capacidad de las empresas para transformar ideas en modelos de negocio innovadores, aunque su impacto está condicionado por factores estructurales que limitan su aplicación sistemática. Estos elementos permiten sostener que el desarrollo creativo en el contexto ecuatoriano requiere no solo metodologías específicas, sino entornos que fomenten la experimentación, la formación continua y la

Esta obra se comparte bajo la licencia Creative Common Atribución-No Comercial 4.0

International (CC BY-NC 4.0) Revista Trimestral del Instituto Superior Universitario Espíritu Santo

articulación institucional. A nivel teórico, la revisión aporta al campo al reforzar la pertinencia de enfoques que integran motivación, habilidades del dominio y soporte organizacional como base para la generación de soluciones innovadoras.

Las implicaciones del estudio indican que fortalecer la creatividad empresarial en Ecuador exige intervenciones que superen las brechas territoriales y las limitaciones estructurales identificadas. Las diferencias observadas en la adopción de prácticas creativas sugieren que las políticas públicas vigentes todavía no logran impactos homogéneos en el país, y que su efectividad depende de su articulación con procesos formativos, financiamiento especializado y estrategias que promuevan ecosistemas de innovación más equitativos y sostenibles. En consecuencia, la creatividad empresarial ecuatoriana se encuentra en un proceso de consolidación que demanda condiciones más robustas para traducirse en transformaciones productivas significativas.

Así mismo, las limitaciones del estudio se relacionan con la disponibilidad restringida de investigaciones en el contexto nacional y con el reducido número de documentos seleccionados, lo que impidió la realización de análisis cuantitativos más profundos. No obstante, la inclusión de literatura gris y documentos institucionales permitió ampliar la comprensión del fenómeno y sostener una visión representativa del estado del arte, aun cuando el carácter emergente del tema implica vacíos que deberán ser abordados en futuras investigaciones.

Finalmente, el estudio proyecta varias líneas de continuidad. Resulta pertinente examinar cómo evolucionan las prácticas creativas en diferentes sectores a lo largo del tiempo; analizar su impacto en el desempeño económico y la sostenibilidad de los modelos de negocio; y explorar el papel de la formación en creatividad en distintos niveles educativos, especialmente en relación con la emergencia de emprendimientos de valor agregado. Estas proyecciones permiten avanzar hacia una comprensión más integrada del papel que desempeña la creatividad en la transformación empresarial del país y constituyen un punto de partida para investigaciones posteriores.

## Referencias

- Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones (ARCOTEL). (2022). Agenda de Transformación Digital del Ecuador 2022-2025. Quito, Ecuador. <https://www.arcotel.gob.ec/wp-content/uploads/2022/08/Agenda-transformacion-digital-2022-2025.pdf>
- Amabile, T. M. (1988). *A model of creativity and innovation in organizations*. En B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 10, pp. 123–167). JAI Press. PDF abierto (MIT):



[https://www.web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341\\_Readings/Group\\_Performance/Amabile\\_A\\_Model\\_of\\_CreativityOrg.Beh\\_v10\\_pp123-167.pdf](https://www.web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Group_Performance/Amabile_A_Model_of_CreativityOrg.Beh_v10_pp123-167.pdf)

Amabile, T. M. (2012). Componential Theory of Creativity. Harvard Business School Working Paper No. 12-096. PDF abierto (HBS):  
<https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/12-096.pdf>

Anderson, N., Potočník, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review. *Journal of Management*, 40(5), 1297–1333. <https://doi.org/10.1177/0149206314527128>

Barrera Miranda, T. A., Rizzo Franco, P. M., Quichimbo Zapata, E. C., Arteaga Zambrano, R. A., & Tomalá Saltos, M. A. (2025). La creatividad e innovación como factores psicopedagógicos clave en el desarrollo emprendedor en estudiantes de bachillerato en Ecuador. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 9(3), 1234-1243. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v9i3.17722](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i3.17722)

Castillo, T., Gavilanez, G., Puertas, M. (2025) Barreras a la innovación en procesos y productos en la construcción de la zona 3 Ecuador. (Tesis de grado). Universidad Nacional de Chimborazo. Riobamba, Ecuador.  
<http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/15253/1/Gavilanez%20M.%20Giselle%20E.%3b%20Puertas%20C.%20M%3b%3nica%20E.%20%282025%29%20Resolucion%20de%20publicar%20%28Ing.%20Civil%29.pdf>

Corporación Financiera Nacional (CFN). (2020). Memoria institucional 2020.  
<https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/04/transparencia/MEMORIA20.pdf>

Corporación Financiera Nacional (CFN). (2021). Informe de Rendición de Cuentas 2020. <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/2021/05/Informe-Rendicion-de-Cuentas-2020.pdf>

Crespi, G. y Zúñiga, P. (2012). Innovación y productividad: Evidencia de seis países latinoamericanos. *Desarrollo Mundial*, 40(2), 273–290.  
<https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2011.07.010>

Enríquez, D. (2025). Diseño de un modelo de gestión para emprendimientos BIC del sector servicios en Ecuador [Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar]. Universidad Andina Simón Bolívar.  
<https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/10337/1/T4503-MBA-Enriquez-Dise%C3%B1o.pdf>

Esta obra se comparte bajo la licencia Creative Common Atribución-No Comercial 4.0

International (CC BY-NC 4.0) Revista Trimestral del Instituto Superior Universitario Espíritu Santo

- Espinosa, M., Armas, R., Reyes, A., Fernández M. F., Mahuad M. D. y Espinoza, D. (2025). Global Entrepreneurship Monitor Ecuador 2024/2025. Universidad Espiritu Santo. <https://uees.edu.ec/wp-content/uploads/2025/04/Proyecto-GEM-abril-2025.pdf>
- Estay – Niculcar C. (2023). Ecuador, un buen nivel de desarrollo de la innovación en cultura creativa e innovadora. TI ahora. <https://itahora.com/2023/05/22/ecuador-un-buen-nivel-de-desarrollo-de-la-innovacion-en-cultura-creativa-e-innovadora/>
- Gaibor García, I. I., Vargas Santillán, M. A., Villacrés Romero, D. G., Sánchez Suárez, E. E., & Alvarado Pereira, J. L. (2024). Modelos de Administración Basados en Innovación Tecnológica para el Desarrollo de Pymes en Ecuador. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(4), 4302-4315. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v8i4.12652](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i4.12652)
- González-González, R., Arce-Recalde, J., & Peñate-Santana, Y. (2022). Fracaso empresarial asociado a las habilidades del empresario. Caso enfocado en PYMES de la ciudad de Guayaquil – Ecuador. *Portal De La Ciencia*, 3(2), 134–144. <https://doi.org/10.51247/pdlc.v3i2.318>
- Grant, MJ y Booth, A. (2009). Una tipología de revisiones: un análisis de 14 tipos de revisión y metodologías asociadas. *Health Information & Libraries Journal*, 26: 91-108. <https://doi.org/10.1111/j.1471-1842.2009.00848.x>
- Higgins JPT, Thomas J, Chandler J, Cumpston M, Li T, Page MJ, Welch VA (editores). *Manual Cochrane para Revisiones Sistemáticas de Intervenciones*, versión 6.5 (actualizado en agosto de 2024). Cochrane, 2024.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). (2023). Estadísticas de innovación empresarial en Ecuador. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-a-empresas/>
- Morales, J. (2023). El Ranking C<sup>3</sup> de creatividad e innovación en Ecuador. TI ahora. <https://itahora.com/2023/05/22/el-ranking-c%C2%B3-de-creatividad-e-innovacion-en-ecuador/>
- Mosquera, X., Espinoza, C., & Townsend, J. (2024). Innovación y Emprendimiento en Ecuador: Tendencias y Factores Impulsores de Desarrollo Empresarial, período 2018-2022. *Revista Ciencia & Tecnología*. 24(41), 1-20. [https://www.uteg.edu.ec/wp-content/uploads/2025/01/22\\_2024.pdf](https://www.uteg.edu.ec/wp-content/uploads/2025/01/22_2024.pdf)

- Navarrete-Zambrano, C. M., Boné-Andrade, M. F., & Arboleda-Salazar, C. S. (2025). Innovación y emprendimiento en Ecuador como factores clave para el desarrollo económico sostenible. *Journal of Economic and Social Science Research*, 5(2), 177-188. <https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v5/n2/196>
- OCDE. (2019). Índice de Políticas para las PYME: América Latina y el Caribe 2019. <https://www.oecd.org/dev/americas/SME-Policy-Index-LAC-2019.pdf>
- Paula Yugsi, AE, Toapanta Tulcán, EA y Flores Lagla, GA (2024). Tecnologías emergentes para PYMES de los cantones Sigchos y Latacunga. *Visionario Digital*, 8 (3), 118-137. <https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v8i3.3133>
- Ríos-Gaibor, CG y Preciado-Ortiz, FL (2023). Estrategias de innovación y competitividad en PYMES ecuatorianas: Un análisis cualitativo. *Revista Científica Zambos*, 2(2), 17–36. <https://doi.org/10.69484/rcz/v2/n2/41>
- Ruscio, J., & Amabile, T. M. (1996). *How does creativity happen?* En N. Colangelo & S. G. Assouline (Eds.), *Talent development III*. <https://ruscio.pages.tcnj.edu/files/2016/08/Ruscio-Amabile-1996-How-Does-Creativity-Happen.pdf>
- Santos Santos, L. A., & Ushiña Achi, W. M. (2024). Innovación y cambio tecnológico en la micro economía ecuatoriana. *Reincisol.*, 3(6), 159–172. [https://doi.org/10.59282/reincisol.V3\(6\)159-172](https://doi.org/10.59282/reincisol.V3(6)159-172)
- Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (SENESCYT). (2023). Plan InnovaCIT Plan Nacional de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad, Innovación y Saberes Ancestrales -ESCCISA. Quito, Ecuador. [https://www.educacionsuperior.gob.ec/wp-content/uploads/2024/04/plan\\_escisa.pdf](https://www.educacionsuperior.gob.ec/wp-content/uploads/2024/04/plan_escisa.pdf)
- Segovia Barahona, F. (2022). Modelos de negocio disruptivos: Análisis de casos de éxito y fracaso. *Bastcorp International Journal*, 1(1), 23–32. <https://doi.org/10.62943/bij.v1n1.2022.20>
- Vergara-Romero, A., Márquez-Sánchez, F., Coronado, K., Sorhegui-Ortega, R. y Baidal, S. (2021). La creatividad en el territorio. Universidad Ecotec. <https://libros.ecotec.edu.ec/index.php/editorial/catalog/view/43/38/490-1>

