

# **UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS E INFORMÁTICA**

**(F.A.F.I)**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y GESTIÓN  
EMPRESARIAL**

**TESIS DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERO COMERCIAL**



**TEMA:**

**ESTRATEGIAS DE INNOVACIÓN EMPRESARIAL PARA LA  
REACTIVACIÓN COMERCIAL DE LA MICROEMPRESA  
CALUMIFRUTAS DEL CANTÓN CALUMA,  
PROVINCIA DE BOLÍVAR.**

**AUTORES:**

**CESAR STALIN GUZMÁN LOMBEIDA  
IANN OSMAR MAYORGA TAMAYO**

**DIRECTOR DE TESIS  
ING. FRANKLIN MORALES REYNA**

**LECTORA DE TESIS  
ING. GEORGINA JACOME LARA**

**AÑO: 2012**

In order to determine the feasibility of this project to create a business plan for the production and marketing of cocoa butter in the local and overseas market, we conducted a market survey, technical, organizational and financial support, the same as presented the following results:

To develop the market study was conducted field research, it became known that the tastes and preferences of the target group (producers of cocoa, Local market and foreign market) it is composed of:

## **CAPITULO I**

### **DISEÑO DE LA INVESTIGACION**

#### **1.1. TEMA**

Estrategias de Innovación Empresarial para la Reactivación Comercial de la Microempresa CalumiFrutas del Cantón Caluma, Provincia de Bolívar.

#### **1.2. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION**

En la competitividad de las empresas influye un marco de condiciones comunes para todas, dentro del cual, cada unidad empresarial alcanza niveles de competitividad muy diferentes como consecuencia de la forma en que se relaciona con un conjunto de factores, buena parte de los cuales están relacionados directa o indirectamente con la innovación y la tecnología: novedad, calidad de los productos, tecnologías de proceso empleadas, organización de la producción, plazos de entrega, etc. Por ello, no parece discutible que la capacidad innovadora sea posiblemente uno de los factores de competitividad más importantes en la empresa, la principal posibilidad de las organizaciones para mantener sus niveles de resultados (Kanter, 1985), ya que un bajo nivel de adopción de innovaciones podría ser causa de declive económico y organizativo (Hayes y Abernathy, 1980). Sobre todo, si consideramos el caso de empresas que compiten en sectores maduros, que aunque han sido descritos como aquellos cuyo ritmo de cambio tecnológico es reducido (Grant, 2004), la búsqueda de la diferenciación en éstos requiere el seguimiento de estrategias de innovación.

En los años noventa aparecieron nuevas iniciativas de producción que pueden contribuir a aumentar el empleo y elevar los ingresos mejorando el nivel y

calidad de vida de los habitantes del campo. Una de las más prometedoras es la microempresa rural, que a partir de tecnologías modernas al alcance de la población rural, agrega valor a la producción tradicional y busca nuevos bienes y servicios para el mercado.

Todo lo que rodea a la dirección de la innovación es muy reciente tanto que los primeros estudios sobre la materia comienzan a aparecer en 1965. En la evolución de estos estudios sobre la dirección de la innovación pueden distinguirse tres etapas que corresponden a los distintos enfoques metodológicos que se han dado a lo largo de estos años (M. Nieto Antolín, 2001).

El Cantón Caluma por tradición ha sido considerado como una zona potencialmente apta para el cultivo de naranja, por las características propias del suelo, clima y por su ubicación geográfica, también se cultiva cacao, orito y el plátano morado, y una variedad de frutas, las mismas que en su mayoría no llegan a los mercados, debido a varios factores como: mal manejo de cultivo, bajos precios, falta de vías de acceso, asistencia técnica, estudio de mercado, entre otros.

Es evidente que la vida económica del cantón gira en torno a la riqueza generada por la producción y comercialización de los productos agropecuarios; de donde buena parte de su población se encuentra integrada a este tipo de faenas o derivadas de ellas. Cabe destacar que debido al carácter cíclico de la producción de naranjas, el precio de esta fruta en los meses de mayor producción que corresponde a los meses de junio, julio, existe una sobreproducción, por lo que baja sustancialmente su precio, llegando inclusive a perderse la producción.

La Microempresa CalumiFrutas nace como resultado de una investigación realizada en el año 2006, por la Escuela Superior Politécnica del Litoral. El Plan de negocios se llevó a cabo con las especificaciones previstas y establecidas en el mismo. En este proyecto microempresarial la mujer es tomada muy en cuenta, ya que de 60 socios el 40% lo conforman mujeres que se desempeñan

en funciones como presidenta, distribuidoras del producto directamente, abastecedoras de la materia prima, y un grupo de mujeres están vinculadas en el proceso de industrialización del jugo de la naranja.

De este grupo de mujeres la mayoría son campesinas de escasos recursos económicos que han venido desempeñando faenas como recolección de frutas de manera especial la naranja, e inclusive participan en sembrar y cuidar diferentes clases de fruta tropicales del cantón Caluma.

Actualmente la microempresa objeto de esta investigación, en su corto tiempo de vida, está pasando por una situación de estancamiento comercial, lo que ha afectado notablemente su mercado, que es de carácter local y de zonas de influencia a nivel de micro contexto. Básicamente el mercado potencial de la microempresa está en la Provincia de Bolívar Caluma ( Las Naves Echeandia Guaranda ) y en la Provincia de Los Ríos (Pueblo Viejo Ventanas ), con un tiraje de producción mensual de 30000 Jugos de Naranja (bolo 120 ml) y 1000 Frascos de 300 ml. Sus clientes eran puntos de venta al detalle como tiendas, despensas y bares de escuelas y colegios, por lo que se puede precisar que la microempresa contaba con alrededor de 42 clientes (locales de venta al detalle).

Ante lo expuesto, se consideró pertinente realizar un trabajo investigativo que permita establecer estrategias de innovación para la reactivación comercial de la microempresa CalumiFrutas del Cantón Caluma de la Provincia de Bolívar.

### **1.3. PROBLEMA DE INVESTIGACION**

#### **1.3.1. Planteamiento del Problema**

Las microempresas enmarcadas en los diferentes sectores o actividades mercantiles y productivas de nuestro país, tienen limitaciones económicas para la implementación de programas permanentes de innovación, que les permitan enfrentar los cambios que el entorno o contexto competitivo y comercial exige.

En el Ecuador existen 135.000 microempresas que engloban los diferentes

sectores o actividades mercantiles, de acuerdo al Censo Económico realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos- INEC<sup>1</sup> (2010).

El mundo no es tan estable como era ayer y lo será menos mañana. Operar un negocio pequeño va a ser más difícil en el futuro, a menos que se tomen las precauciones, planificando, organizando, dirigiendo y controlando de manera eficaz. Para aquellos que pretenden sobrevivir en un negocio pequeño, no sólo es necesario el trabajo duro sino también hacerlo de manera inteligente. Para lograr triunfar deberán continuamente revisar la validez de los objetivos del negocio, sus estrategias y su modo de operación, tratando siempre de anticiparse a los cambios y adaptando los planes de acuerdo a dichos cambios.

Lograr un adecuado resultado organizativo o eficacia constituye el objetivo último de todas las organizaciones, por lo que las implicaciones de la adopción de estrategias de innovación en el resultado representan un aspecto de interés tanto para los académicos como para los responsables de la gestión empresarial. El interés suscitado por la innovación ha ido aumentando en los últimos veinte años, adquiriendo la consideración de un medio que permite la consecución de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo (Bueno y ~~Morillo, 1992; Caselo, Martín, Romero y Vello, 2000; Molina y Caselo, 2000).~~

<sup>1</sup>

INEC – Censo Económico 2010 - Ecuador.

Así, un aspecto relevante en el estudio de la innovación es el relativo a su impacto sobre los resultados de la organización.

El caso específico de la realidad de la microempresa CalumiFrutas no está lejos de la gran mayoría de este tipo de empresas que por distintos factores como políticas de desarrollo económico del estado, cambios en el contexto en que esta interactúa, falta de planificación estratégica y una competencia cada vez más creciente, que en cortos periodos de tiempo enfrentan situaciones que en el peor de los casos generan la quiebra o cierre definitivos de las mismas. La microempresa CalumiFrutas se encuentra frente a la necesidad de establecer estrategias que le permitan generar una percepción diferente en el mercado que interactúa y lograr sus objetivos comerciales.

### **1.3.2. Formulación del Problema**

¿Cuáles estrategias de innovación se deben implementar para lograr la reactivación comercial de la microempresa CalumiFrutas del Cantón Caluma, Provincia de Bolívar?

### **1.3.3. Subpreguntas**

¿Cuál es el proceso de comercialización con el que inicio la microempresa CalumiFrutas del Cantón Caluma, Provincia de Bolívar?

¿Cómo es el ambiente competitivo del mercado en el que interactúa la microempresa CalumiFrutas del Cantón Caluma, Provincia de Bolívar?

¿Cómo establecer las estrategias de innovación más adecuadas que permitan retomar el reto empresarial de la microempresa CalumiFrutas del Cantón Caluma, Provincia de Bolívar?

## **1.4. DELIMITACION DEL PROBLEMA O INVESTIGACION**

### **1.4.1. Objeto de Estudio**

El trabajo de investigación se realizó para impulsar la reactivación comercial de la microempresa CalumiFrutas del Cantón Caluma, Provincia de Bolívar.

### **1.4.2. Campo de acción**

- La innovación empresarial es aplicable a todo tipo de negocios.
- Se estudió el proceso de mercadeo y comercial de la microempresa CalumiFrutas del Cantón Caluma, Provincia de Bolívar.

### **1.4.3. Periodo de la Investigación**

La investigación se realizó durante el segundo semestre del año 2012

## **1.5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION**

### **1.5.1. Objetivo General**

Implementar estrategias de innovación empresarial que permitan la reactivación comercial de la microempresa CalumiFrutas del Cantón Caluma,

Provincia de Bolívar.

### 1.5.2. Objetivos Específicos

- Fundamentar científicamente la estrategia de innovación empresarial.
- Conocer el proceso de mercadeo y comercialización que aplicó la microempresa CalumiFrutas del Cantón Caluma, Provincia de Bolívar.
- Analizar el ambiente competitivo del mercado en el que interactúa la microempresa CalumiFrutas del Cantón Caluma, Provincia de Bolívar.
- Diseñar un Modelo de estrategias de innovación empresarial que coadyuve al logro de las metas propuestas por la microempresa CalumiFrutas del Cantón Caluma, Provincia de Bolívar.



## **CAPITULO II**

### **JUSTIFICACION Y FUNDAMENTACION TEORICA DE LA INVESTIGACION**

#### **2.1. Justificación**

Aunque las empresas son conscientes de la necesidad de innovar, muchas de ellas encuentran grandes barreras al desarrollo de este tipo de actividades. Esta situación se agrava en el caso de las pequeñas empresas, con reducida capacidad financiera y escaso personal cualificado para acometer el proceso innovador. No por esto podemos afirmar que las pequeñas empresas son menos innovadoras que las grandes, aunque sí podemos anticipar que su comportamiento es distinto en materia de innovación.

Quienes crean empresas pequeñas lo hacen desconociendo las escasas probabilidades de supervivencia en un mundo tan cambiante. La experiencia demuestra que el 50% de dichas empresas quiebran durante el primer año de actividad, y no menos del 90% antes de cinco años. Según revelan los análisis estadísticos, el 95% de estos fracasos son atribuibles a la falta de competencia y de experiencia en la dirección de empresas dedicadas a la actividad concreta de que se trate.

El éxito de la estrategia de innovación dependerá de si la misma se ajusta a las características internas de la empresa y si se acomoda a las circunstancias externas del entorno en el que actúa. Es un requisito primordial que la política tecnológica aparezca integrada en la estrategia global de la organización, favoreciendo la consecución de la ventaja competitiva, en la medida en que agrega valor al resto de unidades de la empresa. Los impactos de la innovación en las actividades de la cadena de valor tienen un efecto directo en la ventaja competitiva, ya sea en bajos costes o en diferenciación, por ello la dirección de



la empresa debe reconocer el valor de la misma e intentar incorporarla en la forma más adecuada para los propósitos de la sociedad.

Lo mencionado reviste la importancia que fundamenta la presente investigación, la cual va dirigida a proporcionar a la microempresa CalumiFrutas, estrategias que van a servir de base para establecer cambios con sentido innovador, permitiendo su reactivación y direccionamiento comercial.

## **2.2.MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL DE LA INVESTIGACIÓN**

### **2.2.1. Fundamentación Teórica**

El entorno globalizado y de creciente competencia se presenta a primera vista como un conjunto de amenazas por el lado del mercado y de la tecnología. Pero en él quedan suficientes nichos favorables que permiten encontrar oportunidades para la producción microempresarial.

Identificar esas oportunidades nos dará posibilidades de competir en estos mercados. Estas posibilidades son específicas por producto y tienen su origen en último término en las áreas tecnológica y comercial: las posibilidades de producir y colocar en el mercado a precios competitivos bienes y servicios que éste demanda en cantidades relativamente reducidas, con tecnologías intermedia.

La microempresa es capaz de convertir estos factores del entorno en oportunidades gracias a lo que constituye su gran fortaleza: su flexibilidad, que le permite cambiar fácilmente de un producto a otro y de un sistema productivo a otro, gracias a que trabaja en pequeña escala y con tecnologías intermedias que no implican grandes inversiones ni instalaciones complejas de difícil readecuación en caso de cambios necesarios.

**¿Qué es una microempresa?**

Una microempresa es una empresa de tamaño pequeño. Su definición varía de acuerdo a cada país, aunque, en general, puede decirse que una microempresa cuenta con un máximo de diez empleados y una facturación acotada. Por otra parte, el dueño de la microempresa suele trabajar en la misma.

La creación de una microempresa puede ser el primer paso de un emprendedor a la hora de organizar un proyecto y llevarlo adelante. Al formalizar su actividad a través de una empresa, el emprendedor cuenta con la posibilidad de acceder al crédito, contar con aportes jubilatorios y disponer de una obra social, por ejemplo.

La microempresa puede enmarcarse dentro de las pequeñas y medianas empresas (pymes). Se trata de empresas que no tienen una incidencia significativa en el mercado (no vende en grandes volúmenes) y cuyas actividades no requieren de grandes sumas de capital (en cambio, predomina la mano de obra).

Más allá de que la característica principal de las microempresas es su tamaño acotado, este tipo de empresas tiene una gran importancia en la vida económica de un país, en especial para los sectores más vulnerables desde el punto de vista económico.

Esto ocurre ya que la microempresa puede ser una salida laboral para un desempleado o un ama de casa. La elaboración de artesanías, la gastronomía a pequeña escala, agroindustria y la consultoría profesional son algunos de los campos más usuales en el desarrollo de microempresas. Con el tiempo, una microempresa exitosa puede convertirse en una pyme de mayor envergadura.

### **Situación Económica**

Dentro de las economías regionales las microempresas revelan una importancia que no puede ser descuidada por los gobiernos, aparte de esto se puede ver que inclusive en economías de barrio su presencia es tan fuerte que

podría decirse que son el espíritu de la organización socioeconómica de la zona.

### **Situación Financiera**

La microempresa en general es consumidora de bienes de capital. De hecho es el comprador por excelencia de las maquinarias que se producen en el país, además, como también suele suceder que son demandantes de equipos desplazados por las empresas grandes posibilitan la modernización de la industria.

Ahora bien, las microempresas son productoras de una buena parte de los bienes de consumo del país, así mismo es productora de bienes intermedios para las industrias.

Como consumidora de bienes de capital la microempresa es una palanca de desarrollo en la creación de una industria nacional, esto hace más cercano el desarrollo de nuevas tecnologías propias. Una microempresa como hecho particular cumple un importante papel, sin embargo su trascendentalidad está en tomarlas en su conjunto, así son la clave para un mejor y equilibrado desenvolvimiento económico, sin embargo se necesita la acción decidida del estado en brindar apoyo efectivo y la actuación organizada de las mismas microempresas.

### **Situación Social**

Se considera que la microempresa es un gran generador de empleo ya que brindan oportunidad para que la mano de obra desplazada y los nuevos trabajadores que ingresan al mercado se empleen, claro que no debe ser una tabla de salvación para las políticas de empleo de un gobierno porque esto sobrepasaría la capacidad de respuesta de estas organizaciones. Es decir que debe ser una opción más no la punta de lanza de la política.

### **Situación Política**

Las MIPyMES han cobrado una alta importancia, eso es cierto, pero ¿qué hay del apoyo que se les puede ofrecer? Es impresionante la cantidad de apoyos

que se han ido generando para dichas empresas. Actualmente el gobierno nacional impulsa programas de emprendimiento y respaldo a este sector empresarial, a través de la CFN, MIES y la banca pública. Algunas dependencias cuentan con más de un programa, aquí el inconveniente o el esfuerzo debe de hacerse en la propagación de dichos apoyos para que realmente sean conocidos y solicitados por los gerentes o dueños de las empresas.

En otros años, difícilmente existían organismos que confiaran tanto en otorgarles préstamos y facilidades para un buen crecimiento a este tipo de empresas, ya que éstas carecían de credibilidad, de estructura administrativa, sus garantías eran limitadas, no tenían información suficiente, su historial crediticio era nulo o casi nulo y las solicitudes eran sobre montos muy pequeños, lo cual no era conveniente para las sociedades financieras o bancarias.

En Ecuador la micro, pequeña y mediana empresa, revisten gran importancia como generadoras de empleo y de riqueza. A pesar de que constituyen un gran porcentaje del total de las empresas, uno de los principales problemas a los que se enfrentan es la falta de financiamiento, a lo que se suele sumar la falta de integración o articulación, debido a la inadecuada organización y planeación, así como la falta de competitividad.

**Pedroza y Sánchez (2005) “dentro de lo concerniente al crédito a las PyMES, enfrentan importantes desventajas a la hora del financiamiento”.**

Los autores consideran que una de las grandes barreras para el sector empresarial enmarcados en PyMES, es justamente el poco acceso al financiamiento <sup>2</sup>.

“Autores como Gómez (2006), López (2003), Pedroza y Sánchez (2005) consideran que en lo concerniente al crédito a las PyMES, enfrentan importantes desventajas a la hora del financiamiento. Entre los impedimentos para acceder al financiamiento, están: el difícil acceso a la Banca Comercial y

de Desarrollo y demás instituciones Financieras; el poco o nulo acceso a la información; la resistencia al cambio en su organización de tipo familiar; y la poca diversificación de fuentes de financiamiento alternativas que las convierte, en su gran mayoría, en grandes dependientes de los proveedores.

Entre los factores que más dificulta obtener el crédito bancario destacan las elevadas tasas de interés, en particular las garantías de crédito son barreras infranqueables debido a que los micros y los pequeños empresarios no disponen de inmuebles o propiedades para otorgar como garantía real.

---

2. Innovación Empresarial, Rodrigo Varela, Pag. 20

En estas condiciones es comprensible el surgimiento de las instituciones de micro financiamiento en Ecuador dedicadas a financiar proyectos productivos de las micro y pequeñas empresas con bajos niveles de capitalización y un acceso muy limitado a los mercados financieros cuyas características han estimulado la aparición de mecanismos novedosos de financiamiento y mercados informales de crédito, en estos espacios participa una amplia gama de intermediarios como ministerios, las sociedades de ahorro y préstamo, las uniones de crédito, los bancos públicos y otras instituciones micro financieras.

Las instituciones micro financieras se han propuesto redefinir el papel de crédito en términos de una herramienta pedagógica que capacite a los acreditados en el uso adecuado de los recursos. El apoyo financiero a las unidades pequeñas de producción requiere de otros apoyos en materia de información, capacitación, asesoría técnica, promoción, comercialización y soporte tecnológico.

## **Fuentes de Financiamiento de las empresas**

### Proveedores

Esta fuente de financiamiento es la más común y la que frecuentemente se utiliza. Se genera mediante la adquisición o compra de bienes o servicios que la empresa utiliza en su operación a corto plazo. La magnitud de este financiamiento crece o disminuye la oferta, debido a excesos de mercado

competitivos y de producción. En épocas de inflación alta, una de las medidas más efectiva para neutralizar el efecto de la inflación en la empresa, es incrementar el financiamiento de los proveedores.

Esta operación puede tener tres alternativas que modifican favorablemente la posición monetaria.

1. Compra de mayores inventarios, activos no monetarios (bienes y servicios), lo que incrementa los pasivos monetarios (cuentas por pagar a proveedores).
2. Negociación de la ampliación de los términos de pago a proveedores obteniendo de esta manera un financiamiento monetario de un activo monetario.
3. Una combinación de ambos.

#### Características

- ✓ No tienen un costo explícito.
- ✓ Su obtención es relativamente fácil, y se otorga fundamentalmente con base en la confianza y previo a un trámite de crédito simple y sencillo, ante el proveedor de los bienes y servicios.
- ✓ Es un crédito que no se formaliza por medio de un contrato, ni origina comisiones por apertura o por algún otro concepto.
- ✓ Es un crédito revolvente que se actualiza.
- ✓ Crece según las necesidades de consumo del cliente.

#### Crédito Bancario

Es un tipo de financiamiento a corto plazo que las empresas obtienen por medio de los bancos con los cuales establecen relaciones funcionales.

El Crédito bancario es una de las maneras más utilizadas por parte de las empresas hoy en día de obtener un financiamiento necesario.

Casi en su totalidad son bancos comerciales que manejan las cuentas de cheques de la empresa y tienen la mayor capacidad de préstamo de acuerdo

con las leyes y disposiciones bancarias vigentes en la actualidad y proporcionan la mayoría de los servicios que la empresa requiera. Como la empresa acude con frecuencia al banco comercial en busca de recursos a corto plazo, la elección de uno en particular merece un examen cuidadoso.

### Ventajas

- ✓ Si el banco es flexible en sus condiciones, habrá más probabilidades de negociar un préstamo que se ajuste a las necesidades de la empresa, lo cual la sitúa en el mejor ambiente para operar y obtener utilidades.
- ✓ Permite a las organizaciones estabilizarse en caso de apuros con respecto al capital.

### Desventajas

- ✓ Un banco muy estricto en sus condiciones, puede limitar indebidamente la facilidad de operación y actuar en detrimento de las utilidades de la empresa.
- ✓ Un Crédito Bancario acarrea tasas pasivas que la empresa debe cancelar esporádicamente al banco por concepto de intereses.

Cuando la empresa, se presente con el funcionario de préstamos del banco, debe ser capaz de negociar. Debe dar la impresión de que es competente. Si se va en busca de un préstamo, habrá que presentarse con el funcionario correspondiente con los datos siguientes:

- a. La finalidad del préstamo.
- b. La cantidad que se requiere.
- c. Un plan de pagos definido.
- d. Pruebas de la solvencia de la empresa.

- e. Un plan bien trazado de cómo espera la empresa desenvolverse en el futuro y lograr una situación que le permita pagar el préstamo.
- f. Una lista con avales y garantías colaterales que la empresa está dispuesta a ofrecer, si las hay y son necesarias.

### Arrendamiento

Es un contrato que se negocia entre el propietario de los bienes (acreedor) y la empresa (arrendatario) a la cual se le permite el uso de esos bienes durante un período determinado y mediante el pago de una renta específica, sus estipulaciones pueden variar según la situación y las necesidades de cada una de las partes.

La importancia del arrendamiento es la flexibilidad que presta para la empresa ya que no se limitan sus posibilidades de adoptar un cambio de planes inmediato o de emprender una acción no prevista con el fin de aprovechar una buena oportunidad o de ajustarse a los cambios que ocurran en medio de la operación. El arrendamiento se presta al financiamiento por partes, lo que permite a la empresa recurrir a este medio para adquirir pequeños activos.

Por otra parte, los pagos de arrendamiento son deducibles del impuesto como gasto de operación, por lo tanto la empresa tiene mayor deducción fiscal cuando toma el arrendamiento. Para la empresa marginal el arrendamiento es la única forma de financiar la adquisición de activo. El riesgo se reduce porque la propiedad queda con el arrendado, y éste puede estar dispuesto a operar cuando otros acreedores rehúsan a financiar la empresa. Esto facilita considerablemente la reorganización de la empresa.

### Ventajas

- ✓ Es en financiamiento bastante flexible para las empresas debido a las oportunidades que ofrece.



- ✓ Evita riesgo de una rápida obsolescencia para la empresa ya que el activo no pertenece a ella.
- ✓ Los arrendamientos dan oportunidades a las empresas pequeñas en caso de quiebra.

### Desventajas

- ✓ Algunas empresas usan el arrendamiento como medio para eludir las restricciones presupuestarias cuando el capital se encuentra racionado.
- ✓ Un contrato de arrendamiento obliga una tasa costo por concepto de intereses.
- ✓ La principal desventaja del arrendamiento es que resulta más costoso que la compra de activo.

Las fuertes presiones competitivas en algunos mercados obligan a las empresas a la introducción de nuevos productos y procesos de forma regular, si es que quieren sobrevivir y mantener un crecimiento sostenido (Geroski y Machin, 1992), siendo además muy elevada la presión a la que se ven sometidas derivada de los ciclos de vida cada vez más cortos de los productos y procesos. Además, la competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar, y las empresas pueden conseguir ventajas competitivas a través de la innovación (Porter, 1991). El entorno, caracterizado por su alto grado de turbulencia, dinamicidad y complejidad, exige por parte de las empresas una respuesta estratégica de innovación que sea capaz de mantener e incrementar su competitividad y le permita responder con celeridad y combinando los principios de eficacia y eficiencia a las exigencias que la sociedad y los mercados les plantean.

## **Definición moderna de Microempresas, Pequeñas y Medianas Empresas**

Se actualiza la definición de microempresas, pequeñas y medianas empresas, de modo que refleje mejor su realidad económica. La definición de las empresas en función de sus efectivos y de su volumen de negocios o de su balance general es esencial para determinar cuáles de ellas pueden acogerse a los programas o las políticas comerciales de la economía globalizada.

Se actualiza la definición de microempresas, pequeñas y medianas empresas para tener en cuenta la evolución de la economía desde 1996 (inflación y crecimiento de la productividad) y las enseñanzas extraídas de su práctica.

La nueva definición precisa la calificación de las pequeñas y medianas empresas (PYME) y el concepto de microempresa. Se refuerza así la eficacia de los programas y las políticas comunitarios destinados a estas empresas. Se trata de evitar que las empresas cuyo poder económico sea superior al de una verdadera PYME puedan aprovecharse de los mecanismos de apoyo destinados específicamente a éstas.

### **Microempresas, pequeñas y medianas empresas**

Las microempresas y las pequeñas y medianas empresas se definen en función de sus efectivos y de su volumen de negocios o de su balance general anual.

Se define a una mediana empresa como una empresa que ocupa a menos de 250 personas.

Se define a una pequeña empresa como una empresa que ocupa a menos de 50 personas.

Se define a una microempresa como una empresa que ocupa a menos de 10 personas.

### **Empresas autónomas, empresas asociadas y empresas vinculadas**

La nueva definición de PYME<sup>3</sup> clarifica la tipología de las empresas. Distingue, así, tres tipos de empresas en función del tipo de relación que mantienen con otras empresas en cuanto a participación en el capital, derecho de voto o derecho de ejercer una influencia dominante:

- las empresas autónomas;
- las empresas asociadas;
- las empresas vinculadas.

---

Ei<sup>3</sup> [www.ipyme.org](http://www.ipyme.org)

Las empresas autónomas son, con mucho, el caso más frecuente. Se trata de cualquier empresa que no entra dentro de ninguno de los otros dos tipos de empresas (asociadas o vinculadas). Una empresa es autónoma si:

- No posee una participación igual o superior al 25 % de otra empresa;
- No tiene un 25 % o más controlado por una empresa o un organismo público, o conjuntamente por varias empresas vinculadas u organismos públicos, salvo algunas excepciones;
- No tiene cuentas consolidadas y no figura en las cuentas de una empresa que tenga cuentas consolidadas, y no es, por tanto, una empresa vinculada.

Una empresa puede, no obstante, recibir la calificación de autónoma, aunque se alcance o supere el límite del 25 %, cuando estén presentes determinadas categorías de inversores, como los que realizan una actividad regular de inversión en capital riesgo (inversores providenciales o *business angels*).

### **Empresas Asociadas**

Son empresas asociadas aquellas empresas que establecen asociaciones financieras importantes con otras empresas, sin que una ejerza un control efectivo directo o indirecto sobre la otra. Son asociadas las empresas que no

son autónomas pero que tampoco están vinculadas entre sí. Una empresa está «asociada» a otra si:

- Posee una participación comprendida entre el 25 y el 50 % de dicha empresa;
- La otra empresa posee una participación de entre el 25 % y menos del 50 % de la primera;
- La primera no tiene cuentas consolidadas en las que figure la otra y no figura por consolidación en las cuentas de aquella o de una empresa vinculada a aquella.

### **Empresas Vinculadas**

Las empresas vinculadas corresponden a la situación económica de empresas que forman parte de un grupo, por el control directo o indirecto de la mayoría del capital o de los derechos de voto (incluso a través de acuerdos o, en algunos casos, mediante personas físicas accionistas), o por la capacidad de ejercer una influencia dominante sobre una empresa. Se trata, pues, de casos menos frecuentes que se distinguen en general de forma muy clara de los dos tipos precedentes.

### **Importancia de las MIPyMES**

La importancia del sector de la MIPYME (Micro, Pequeña y Mediana empresa) ha sido ampliamente reconocida para la economía del país desde hace varios años en términos de la generación de empleo y desarrollo sectorial y regional. De allí el interés de los diversos gobiernos en la formulación de políticas, programas y diversas acciones dirigidas a este sector.

Sin embargo, el sector de la microempresa ha sido muy controvertido en términos de políticas, programas y acciones. No se puede hacer abstracción de los contenidos ideológicos que a favor y en contra han circulado no solamente a nivel de Ecuador sino de toda América Latina. Ante la perspectiva de ocupación para millares de personas no ubicadas dentro del proceso

económico, se pusieron en práctica fórmulas, para garantizarles la vida como trabajadores independientes. La idea de la microempresa se solidificó como política de Estado y hasta comenzó a estar en la agenda de los movimientos filantrópicos.

La idea de brindarles servicios de apoyo, tales como capacitación y crédito, se consideró como un elemento crucial para abordar la pobreza y mejorar el nivel de vida de los trabajadores por cuenta propia, sobre todo de aquellos de menores recursos económicos.

Las prácticas de microfinanciamiento se llevan a cabo en casi todos los países de América Latina, expresadas como imagen de la responsabilidad para resolver la propia pobreza.

En Ecuador, la microempresa se ha considerado como una alternativa de empleo y dentro de esta perspectiva se han diseñado políticas para el mejoramiento de su productividad y posicionamiento en los mercados. El Ministerio de Industrias y Productividad de nuestro país tiene competencias directas en este contexto por lo que su misión es impulsar el desarrollo del sector productivo industrial y artesanal, a través de la formulación y ejecución de políticas públicas, planes, programas y proyectos especializados, que incentiven la inversión e innovación tecnológica para promover la producción de bienes y servicios con alto valor agregado y de calidad, en armonía con el medio ambiente, que genere empleo digno y permita su inserción en el mercado interno y externo <sup>4</sup>. Es de anotar que este enfoque de atención hace referencia a aquellas ubicadas en el sector urbano, y solamente de manera reciente, se empieza a definir y a abordar el alcance de la denominada microempresa rural.

---

4.- Misión del Ministerio de Industrias y Productividad de Ecuador – Subsecretaría de MIPyMES  
Estas políticas de atención se han dirigido, por una parte, hacia la colocación de recursos financieros en cabeza de las entidades privadas que atienden al sector, vale decir las micro financieras y de manera reciente la banca formal, y por otra, hacia aquellas entidades tanto públicas como privadas que brindan capacitación y asesoría, asumiendo que ellas poseen el conocimiento de las

características particulares del grupo objetivo y de su riesgo asociado, por tanto son las más idóneas para realizar esta actividad.

A pesar de los estudios existentes, se podría afirmar que persisten vacíos en el conocimiento acerca de la dinámica de las microempresas y el perfil de los microempresarios y más aun en la coyuntura económica de la última década, vacío que se puede generalizar sin temor a equivocaciones al que existe sobre las microempresas dedicadas a los servicios.

Todo el énfasis se ha puesto en las microempresas de producción, olvidando el sector terciario que es el predominante dentro de las áreas urbanas y el mayor generador de empleo.

En el panorama económico actual, es decir teniendo en cuenta las circunstancias macroeconómicas y sectoriales, ¿qué tipo de microempresas se está generando? ¿Quiénes son los nuevos microempresarios?

Son precisamente estas preguntas las que suscitaron el interés para adelantar este estudio, dado que en los últimos años han venido apareciendo distintos tipos de microempresas en respuesta a la demanda de la población urbana y rural.

Por otra parte, ¿cuál es el papel que han jugado las políticas estatales de apoyo a la microempresa, para su surgimiento y sostenibilidad? Entendiendo como objetivo último de las políticas, el fortalecimiento del sector de la microempresa, en términos de creación de empresas y mejor desempeño competitivo de las mismas.

**VARELA (2008). “Los gobiernos deben orientar sus recursos a incentivar el surgimiento de nuevas organizaciones productivas eficientes que tengan ventajas competitivas a largo plazo”. (Pág. 20).**

*Lo antes citado ha sido el eco permanente de las sociedades latinoamericanas, lo que ha permitido que en muchos países incluido Ecuador, se establezcan organismos orientados a estimular los diferentes sectores, a fin de que nuevas maneras de producción y organización surjan para dinamizar la economía ecuatoriana.*

La microempresa, entendida como aquella unidad de producción con un máximo de 10 trabajadores empleados y hasta 500 salarios mínimos de capital, se desempeñó hasta la década de los ochenta del siglo pasado en sectores tradicionales de la producción manufacturera (confecciones, calzado, marroquinería, cerrajería, carpintería, artes gráficas), del comercio (tienda de barrio, comercio callejero) y de servicios (servicios personales, apoyo a la producción y al comercio formal).

En armonía con las condiciones propias de los procesos productivos de estos sub sectores de la economía, la microempresa se ha caracterizado por:

- ❖ Presencia de relaciones sociales de producción tradicionales, es decir sin división orgánica y con muy escasa división técnica del trabajo.
- ❖ Organización y funcionamiento empresarial relativamente informales.
- ❖ Orientación hacia mercados tradicionales de escaso dinamismo y exiguo poder de compra.
- ❖ Organización semiartesanal de la producción.
- ❖ Bajo nivel tecnológico.
- ❖ Baja intensidad de capital.
- ❖ Baja productividad.
- ❖ Baja rentabilidad.

Por su parte, el empresario de la microempresa se ha caracterizado por ser una persona:

- De edad madura.
- Con nivel bajo a medio de educación y/o formación profesional.

- Con experiencia de varios años en la actividad productiva propia de su empresa.
- Con conocimiento del oficio ganado a través de dicha experiencia.
- Motivado por el deseo de independencia.
- Con expectativas de mantener una empresa modesta, capaz de proporcionarle la subsistencia propia y de su familia.

A raíz de la irrupción de los nuevos adelantos tecnológicos provenientes de las aplicaciones de la microelectrónica a los campos de la informática (computador, fax, scanner, impresora) y la telemática (Internet, telefonía celular), se han abierto nuevos campos a la micro y pequeña empresa en los cuales están apareciendo unidades de servicios con una lógica al parecer diferente a la de la microempresa tradicional.

### **Innovación empresarial**

Una innovación empresarial es una mejora en el modelo de negocio que tiene una empresa, es realizar grandes cambios organizacionales, productivos o tecnológicos en la propuesta que hace un negocio al mercado con el único fin de ser más eficiente y conseguir una mejor posición en el mercado o incluso crear un mercado totalmente nuevo donde no existan competidores.

Innovar es un proceso que abarca desde la generación de la idea de que se trate, hasta su implementación y evaluación. Un proceso que, teniendo en cuenta el actual escenario socioeconómico, se ha convertido prácticamente en una obligación para todas las empresas, con independencia de su tamaño y de la actividad que realicen, hasta tal punto que, en la mayoría de los casos, la posición competitiva en el mercado está directamente ligada a su capacidad para introducir cambios que supongan a la empresa o a la clientela un valor añadido en relación a un producto, servicio o proceso existente.



En términos generales, se distinguen cuatro tipos de innovaciones: innovación en el producto/servicio, en el proceso, en el área de marketing e innovación organizacional.

Una empresa innovadora en producto o en el proceso es aquella que ha implementado un producto nuevo o significativamente mejorado el que fabrica y/o comercializa, respecto a sus características o usos a los que está dirigido. Esto incluye mejoras significativas en especificaciones técnicas, componentes y materiales, software incorporado, usabilidad u otras características funcionales.

La innovación en el proceso es la implementación de un mecanismo nuevo de producción o de entrega de productos o significativamente perfeccionado, lo que suele conllevar a cambios importantes en técnicas y equipamientos. La innovación en el área de marketing supone la puesta en marcha de nuevos procedimientos de que afecten al diseño de los productos o servicios, embalaje, promociones de producto, etc.

Por último, la innovación en la organización de la empresa es la introducción de un nuevo método organizativo en las prácticas, en la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores de la empresa.

A Joseph Alois Schumpeter (Trest, Moravia, 1883-Salisbury, Connecticut, 1950), economista y sociólogo austriaco, finalmente radicado en Estados Unidos, se le reconoce la introducción del concepto de innovación, de gran influencia en el campo empresarial. Según el concepto desarrollado por Schumpeter, existe un estado de estancamiento empresarial, que el autor denomina como el circuito económico, y un estado de crecimiento, que llama la evolución. Para Schumpeter, el paso del circuito a la evolución se efectúa por medio de las innovaciones, las cuales se constituyen en el motor del crecimiento.

Cuando se restringen los procesos de innovación al campo tecnológico, especialmente al de la sofisticación tecnológica, se olvidan los propósitos

contenidos en la propuesta de Schumpeter. De una parte, que se refiere al total de campos de la empresa, y no sólo a los aspectos tecnológicos. De otra parte, que los cambios que sugiere la innovación, están dirigidos a la satisfacción de los clientes, los cuales hacen que la empresa se sostenga y crezca.

Además, y aún cuando se dispone de algunas herramientas técnicas, la innovación continúa principalmente como el arte de convertir las ideas y el conocimiento en productos, procesos o servicios nuevos o mejorados que los clientes reconozcan y valoren. Convertir el conocimiento y las ideas en riqueza.

Según Hamel (2000), para pretender ser innovador (en términos empresariales), primero debe entenderse adecuadamente la definición conceptual de una empresa. Si no conocemos lo que es una empresa, y no podemos caracterizar en la que estamos trabajando, no será posible innovarla. Este concepto de empresa, según el mismo autor, debe distinguir cuatro elementos:

**Relaciones con el cliente.-** Este elemento identifica el modo y medios con los que la empresa se acerca a los clientes, al conocimiento que tiene de ellos, y de la dinámica de esta relación que finalmente se espera que culmine cuando el cliente se identifica con la empresa.

**Estrategia clave.-** Este es el elemento principal en cuanto caracteriza lo esencial de la empresa. Es el componente que la distingue en el mercado y en la sociedad. Por ello es el encuentro con su misión. Con el espacio que ocupa y con su estilo de actuación.

**Recursos estratégicos.-** Comprende la identificación de lo más importante que dispone y hace la empresa, en términos de conocimientos de su personal, de sus activos físicos, y de los procesos que desarrolla.

**Conexiones de valor.-** Este elemento identifica el modo y medios de relación de la empresa con sus proveedores, con otras empresas con las cuales se complementa en productos o servicios, y con otras empresas de su misma línea de producción con las cuales puede realizar alianzas.

Estos elementos resultan conectados por:

**Beneficios para el cliente.**- Estos beneficios constituyen una conexión entre la estrategia clave y las relaciones con el cliente. Se refiere a la forma en que la empresa atiende los requerimientos del cliente, y el nivel de satisfacción que éste alcanza.

**Configuración.**- Se trata de la configuración de los recursos estratégicos, y es uno de los conceptos valiosos en la propuesta de Hamel. Define el modo en que estos recursos se organizan y actúan para llevar adelante la estrategia clave.

**Límites de la empresa.**- Estos límites establecen la relación entre los recursos estratégicos y las conexiones de valor. Definen lo que hará la empresa, lo que adquirirá de los proveedores, complementará con sus asociados, o compartirá en sus alianzas o coaliciones.

Los factores que determinan el caudal de los beneficios son los siguientes.

**La eficiencia.**- Esta eficiencia está medida en términos de valor. Esto es, el valor utilizado por la empresa en la generación de un producto o la realización de un servicio, y el valor que el cliente reconoce y paga a la empresa.

**La singularidad.**- Es la singularidad en términos de la distinción con la cual el cliente mira a la empresa, y la diferencia de otras en el mismo rubro. Pero esta diferenciación debe darse en términos de valor.

**La integración.**- Este factor mide el grado en que los componentes de una empresa trabajan en conjunto y concordancia en relación con los objetivos de la empresa.

**Los impulsores de beneficios.**- Este conjunto de factores permitirá distinguir a los indicadores más importantes del éxito empresarial. O en forma mucho más importante, a la constatación o verificación del mismo.

### **Alcances de la innovación**

Por lo tanto la innovación involucra cambios que conduzcan a productos que se adapten mejor a las necesidades del mercado. Su contenido comprende:

- Innovación tecnológica.
- Innovación organizativa.
- Innovación comercial.

Las ideas y conocimientos conducen a una innovación:

- De la tecnología
- De la organización interna y la configuración de los recursos  
Técnicos
- Económicos
- De personal
- Del mercado

### **Finalidad de la Innovación Empresarial**

Es preciso señalar que existen dos fines principales que tiene una innovación empresarial. El primero es aumentar la eficacia competitiva que tiene una empresa, esto mediante la realización de cambios sustanciales en los procesos internos de la empresa para que la organización sea mucho más competitiva por sobre el resto de los miembros de una industria. El segundo fin se centra en aumentar el valor que perciben los clientes con los productos y servicios que ofrece un negocio, esto mediante una reconversión del modelo de negocio de la empresa, donde la investigación y desarrollo es fundamental para encontrar oportunidades a explotar en un cierto mercado.

Por otra parte Phillip Kotler, el padre de la mercadotecnia, nos dice que el camino que debe seguir toda empresa que tenga una posición de líder de mercado, es realizar una continua innovación en sus productos y servicios. Esto le ayudará al negocio a proteger su apreciada posición en el mercado y a evadir ataques frontales de los competidores de la industria.

De igual forma nos indica que una estrategia de innovación empresarial aplicada en un negocio se debe traducir en llevarle al mercado los siguientes cuatro beneficios:

- ❖ Generar continuamente nuevos productos.
- ❖ Ofrecer mejor calidad en el servicio para el cliente.
- ❖ Reducir los costos de la empresa.
- ❖ Disponer de canales de distribución más eficientes para hacer llegar sus productos.

### **Creatividad e innovación empresarial**

Creatividad e innovación empresarial son términos de los cuales se habla mucho, pero que pocas veces son realmente tomados en cuenta por dueños de empresa o gerentes.

Ya sea debido a que se traten de intangibles, sean difíciles de medir, o se tenga la idea de que éstos sólo se aplican para algunas áreas de la empresa, lo cierto es que son muy pocos los dueños de empresa o gerentes que les dan la debida importancia.

Creatividad e innovación empresarial no sólo son elementos fundamentales para alcanzar el éxito en una empresa, sino también, son requisitos indispensables para la supervivencia de ésta.

Éstos no sólo nos permiten asegurar una posición competitiva en el mercado, sino también, nos permiten hacer frente a los constantes cambios que se dan en éste.

Asimismo, no son elementos exclusivos de algunas áreas de una empresa, sino que pueden ser útiles en todas las áreas o aspectos de ésta.

Estos no sólo se hacen presentes al momento de crear nuevos productos o servicios, sino también se pueden hacer presentes, por ejemplo, al momento

de desarrollar procesos más eficientes, implementar nuevas formas de distribución, diseñar nuevas estrategias publicitarias, etc.

La creatividad empresarial podría definirse como la capacidad de idear o crear algo nuevo y original, pero a la vez útil y beneficioso para una empresa.

Algunas formas de estimular o fomentar la creatividad empresarial son:

**Proponer retos:** los retos prácticamente obligan a que la creatividad aflore en los trabajadores, pero especialmente aquellos retos que tienen carácter de urgencia, por ejemplo, aquellos que requieran por parte del trabajador encontrar en un breve periodo de tiempo la solución a un problema que podría afectar el rumbo de la empresa.

**Motivar:** trabajadores motivados suelen ser los más creativos en una empresa, pero antes que motivarlos a través de incentivos económicos, lo recomendable es motivarlos fomentando su participación, dándoles mayor autonomía, dándoles mayor variedad, y generando un buen ambiente de trabajo.

**Fomentar la participación:** para estimular la creatividad debemos también fomentar la participación activa de los trabajadores, por ejemplo, escuchando sus ideas o propuestas por más descabelladas que sean, y no matarlas tan pronto como aparezcan; debemos tener en cuenta que las ideas más radicales podrían llegar a ser las más innovadoras.

**Dar mayor autonomía:** mientras el trabajador tenga mayor autonomía para tomar sus propias decisiones, resolver los problemas por su propia cuenta, desempeñar sus funciones o ejecutar sus tareas de la forma que crea conveniente, y menor sea el control ejercido, mayor creatividad aflorará en ellos.

**Dar variedad:** otra forma de estimular la creatividad es dándoles mayor variedad a los trabajadores, por ejemplo, rotándolos de puestos, dándoles nuevas funciones, aumentándoles las tareas, e incluso dándoles mayor tiempo

libre en horas de trabajo, por ejemplo, para que desarrollen sus proyectos personales.

**Generar un ambiente que estimule la creatividad:** para generar un ambiente que fomente la creatividad podemos, por ejemplo, promover el trabajo en equipo, la armonía y la buena relación entre los trabajadores, la confianza entre jefes y subordinados, la generación de ideas, etc.

Mientras que la innovación empresarial podría definirse como la creación e implementación de algo nuevo y novedoso.

Algunas formas de practicar la innovación empresarial son:

**Estimular la creatividad empresarial:** la creatividad es la base de la innovación, para innovar es necesario contar con los conocimientos necesarios, pero es la creatividad la que nos permite aprovechar estos conocimientos, por ejemplo, para crear e implementar nuevos productos, tecnologías o procesos.

**Erradicar el miedo al fracaso:** para innovar es necesario que erradiquemos el miedo al fracaso en nuestros trabajadores, por ejemplo, haciéndoles saber que está permitido hacer todas las pruebas que crean conveniente y cometer todos errores que sean necesarios, pero siempre y cuando, se aprendan de estos errores.

**Lanzar constantemente nuevos productos:** debemos lanzar constantemente nuevos productos al mercado, los cuales no necesariamente tienen que ser totalmente nuevos, sino que a los que ya tenemos podríamos modificarle el diseño, agregarle nuevas funciones o características, cambiarles el empaque, etc.

**Estar atento a los cambios del mercado:** para innovar debemos estar siempre atentos a las nuevas necesidades, a los nuevos gustos, a las nuevas modas y a las tendencias; de tal manera que podamos rápidamente

aprovecharlos o reaccionar ante éstos, por ejemplo, diseñando productos que satisfagan las nuevas necesidades.

## **Estrategia de Innovación**

Antes de abordar más en profundidad aspectos de estrategia de innovación actual conviene repasar distintas definiciones aportadas por científicos de la materia a lo largo de esta última década, concretamente veremos las definiciones de estrategia de innovación de Hamel, Markides, Chan Kim and Mauborne y por último la de Schlegelmilch.

Hamel (1998) Define la estrategia de innovación como la capacidad de reciclarse que existe en los distintos modelos de industria y a partir de los cuales se crea valor para los clientes, te ubicas al frente de tus competidores, con nuevos productos y aportando riqueza para los accionistas.

Markides (1999): "Estrategia de innovación es una reconceptualización fundamental que se da en las empresas a través de la cual las organizaciones son capaces de reinventar la forma de jugar en el tablero empresarial.

Schlegelmilch et al (2003): "La estrategia de innovación es la reconceptualización del modelo de empresa (rompiendo los roles establecidos y cambiando la forma de competir) logrando un mayor valor para los clientes y crecimiento para la empresa.

En las tres definiciones que acabamos de anotar aparecen interesantes reflexiones en común, la estrategia de innovación es concebida como una herramienta a través de la cual se da una reconceptualización de las reglas del juego del mercado impulsada por la empresa para alcanzar el liderazgo, la satisfacción del cliente o el crecimiento empresarial. Estas acciones son de relevante importancia para la empresa y aunque no aparece en ninguna de las



definiciones debe sin duda ir enlazadas a una estrategia superior que apuesta con recursos por esta última, es decir la estrategia organizacional.

### Innovación por valor

En este tipo de innovación está basada la estrategia conocida como del Océano Azul. A partir de una producción con fuerte competencia, en donde los precios tienden a bajar, los costos aumentan para ser más sofisticados, y el público disminuye al ser más exigente (todo lo cual configura el Océano Rojo), el Océano Azul busca un espacio distinto, dirigido a un público distinto, aunque sin salirse del mismo sector productivo. Para ello, postula los siguientes pasos:

- **Elimina.**- aquello que por sofisticado incrementa los costos y hace la demanda muy selectiva. O elimina aquel factor que el mercado considera riesgoso o inapropiado.
- **Reduce.**- aquello que el mercado mayoritario considera exagerado, superfluo, o que distrae.
- **Incrementa.**- aquellas características del producto que resultan atractivos al nuevo mercado.
- **Crea o introduce.**- nuevas características que atienden el interés del espacio del mercado al que está dirigido el producto.



Fuente: Kim, W Chan and Mauborgne, Renée. Blue Ocean Strategy. Harvard Business School Press. Boston, USA. 2005.

Una vez remodelada la lógica estratégica de la empresa en torno a la Innovación Del Valor, la dirección debe plantearse cuatro preguntas que traducirán esa mentalidad en una nueva curva de valor:

1 – ¿Qué factores considerados imprescindibles e inalterables deben ser eliminados?

2 – ¿Qué factores deben ser reducidos por debajo del nivel estándar impuesto por el sector?

3 – ¿Qué factores deben ser elevados muy por encima del nivel estándar?

4 – ¿Qué factores deben ser creados, aunque el sector nunca los haya ofrecido?

Para lograr un crecimiento rentable es necesario buscar la respuesta a las 4 preguntas, no basta con limitarse con una o dos.

La Innovación por Valor consiste en una búsqueda simultánea de dos fines: un valor radicalmente superior para los compradores y un coste menor para la empresa.

Todos los Innovadores por Valor han sido pioneros en su sector, en el desarrollo de nuevas tecnologías, en la actitud de impulsar hacia nuevas fronteras el valor que ofrecen a sus clientes.

Los pioneros de una empresa son los negocios que ofrecen un valor sin precedentes. Son las fuentes más eficaces de crecimiento rentable.

Hoy en día, la Innovación por Valor es lo que genera un valor agregado a una organización. La innovación en productos, modelos de negocios, estructura. Por ello generar Innovación Del Valor, en la parte financiera también es importante para adecuarse a las nuevas características de los activos que se generan.

Las empresas ganadoras son pequeñas, flexibles e inteligentes. Y hay una gran tendencia a que las empresas y organizaciones generen activos intangibles. La Innovación Del Valor como una nueva forma de análisis. De

combinar las cadenas de valor de una empresa u organización de tal manera que le brinde un valor exclusivo y que sea reconocido por los clientes.

El ejercicio de comenzar desde cero, es decir, como si fuera la primera vez, nos pondrán al frente de verdaderas innovaciones de valor que nos diferencien de la competencia. Las Innovaciones Del Valor, pueden realizarse en el producto, en el servicio, en la entrega, en el canal, en la comunicación, etc.

### **La Innovación para el desarrollo local**

El eje de la preocupación de esta filosofía de desarrollo se centra en el apoyo a las iniciativas comunitarias locales, y al uso de la innovación para permitir el desarrollo de los territorios en el ámbito rural. Es una invitación para que los agentes de acción local se preocupen por pensar en su futuro, discutir y llevar adelante sus propuestas.

#### **¿Por qué usar la innovación?**

Porque se reconoce que la realidad de cada localidad se manifiesta en problemas propios, visibles desde su interior por vivencia propia o exploración específica.

La orientación del trabajo que alientan tiene los siguientes componentes.

- **Un enfoque territorial** lo cual implica basar las propuestas de desarrollo en las capacidades y potencialidades de la propia localidad.
- **Considerar las iniciativas de abajo hacia arriba.** Las propuestas deben provenir de la propia localidad, y llevadas adelante por los propios agentes locales.
- **Conformar un Grupo de Acción Local** integrado por representantes de instituciones y gremios de la localidad.
- **Utilizar la Innovación para encontrar Soluciones Nuevas** que permitan agregar valor a las actividades locales existentes y en proceso.
- **Tener un Enfoque Integral y Multisectorial** que incorpore acciones conjuntas para beneficio de toda la localidad.

- **Autogestión administrativa y financiera.** Establecer una amplia descentralización administrativa y financiera en la propia localidad.
- **Integración regional, nacional e internacional.** En todos los aspectos y ámbitos posibles. Vincularse con grupos similares en otras regiones y en otros países.

La tarea es: buscar soluciones nuevas a problemas propios de la localidad. En muchos casos, a problemas que tienen varias décadas. O a problemas nuevos derivados de acciones recientes, generalmente de agentes externos. Y usualmente atentatorios contra la identidad local

*De acuerdo a nuestro criterio esto supone desmitificar el concepto de innovación. Reconocer que la población local es capaz de desarrollar su propia creatividad, y de aprovechar mejor los avances tecnológicos. También de que es capaz de aprovechar mejor los recursos de la localidad, así como percibir mejor las oportunidades de la globalización.*

De hecho, la experiencia demuestra que la población realiza innovaciones, aunque no siempre sabe reconocerlas como tal, habida cuenta de que restringe el concepto al de un nivel tecnológico o científico alto.

### **Motivaciones para la Innovación**

Las poblaciones en el ámbito rural soportan problemas que arrastran de mucho tiempo, frente a los cuales se propone el uso de la innovación. Problemas o situaciones como las siguientes.

- La emigración de su población joven.
- El agotamiento del modelo agrario basado en el uso de químicos.
- La permanente incursión de organizaciones y soluciones de corte urbano.
- La exigencia cada vez mayor de productos de calidad.
- El respeto al medio ambiente. Su recuperación y mejora.
- La preocupación por la salud, seguridad y bienestar del trabajador rural.

### **Retos para la Innovación**

Las poblaciones rurales enfrentan estos problemas debiendo en muchos casos, innovar sus estrategias de acción.

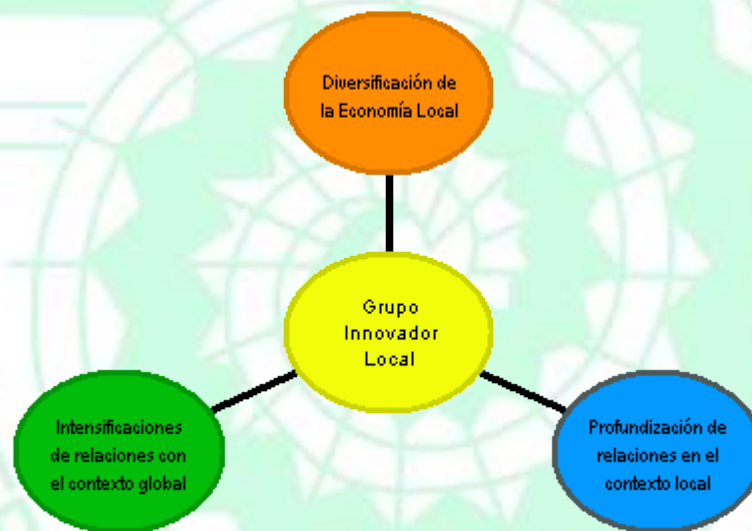
- **La propia Estrategia de Desarrollo**, la cual debe afrontar en forma multisectorial e integral, motivando la cooperación institucional local.
- **Utilización del Paisaje Local** para afianzar la identidad local. Construcción de una modernidad rural basada en la comunicación.
- **Reafirmación de la Identidad y Cultura Local.** Uso de ésta en las relaciones con otras localidades y regiones. Reconocimiento, valoración y empleo del saber local. Cohesión social y alto valor a la estima personal. Difusión de la cultura local.
- **Fomento del Empleo y Trabajo Compartido.** Fomento al ahorro y la inversión local. Promoción ante los emigrantes. Enfoque de diversificación en la inversión.
- **Alentar la Formación Profesional.** En el saber local. En la pluri actividad. En el aprender haciendo. En los intercambios. En la comercialización.
- **Reconocimiento a la Competitividad.** Agregando valor. Diversificando la producción y los métodos. Reintroducción de productos tradicionales. Conformación de economías de red. Varios productos frente a una necesidad.
- **Organización de Productores hacia la Comercialización.** Conformación de circuitos largos vía la transformación. Nuevas relaciones con el mundo urbano. Aliento a las marcas colectivas de calidad territorial.
- **Enfrentamiento a la Emigración.** Aprovechamiento del saber de las personas de mayor edad. Aliento de servicios a distancia. A servicios comunitarios. Apoyo al desarrollo endógeno. Aceptación a inmigrantes. Valoración del potencial ecológico y recreativo.
- **Utilización de los Recursos del Paisaje.** Valoración a la calidad del territorio. Aliento al turismo y la recreación respetuosa del medio ambiente. Revaloración del patrimonio cultural. Centros de información y formación ecológica. Búsqueda de una agricultura duradera.

- **Desarrollo y transmisión de Conocimientos y Tecnologías.** Fomento al acceso de tecnologías de punta. Revaloración y difusión del saber local. Adaptación de tecnologías para la producción de calidad.

### Dimensiones de la Innovación Local

El Grupo de Acción Local enfrenta una tarea en tres dimensiones.

- Diversificar la economía local.
- Intensificar las relaciones entre el contexto local y el global.
- Profundizar y afianzar las relaciones con los agentes locales.



### Conociendo el contexto local

El punto de partida para el innovador corresponde al conocimiento del contexto local y sus posibilidades. Implica saber lo siguiente.

- La disponibilidad de nuevas tecnologías que redefinen el concepto de lo pequeño y sus relaciones con el contexto global. Estas se deben enmarcar en el respeto a la identidad local.
- La más amplia y variada demanda de productos con exigencia de calidad.

- Nuevas funciones respecto al cuidado del medio ambiente y a la salud y bienestar del trabajador.
- Revaloración de la calidad de vida del mundo rural frente al deterioro de la misma en el mundo urbano.

### **La idea innovadora**

El comienzo de la innovación demanda de un descubridor o innovador local. Aquel que percibe una situación determinada bajo otra óptica. Comienza por cuestionar aparentes verdades aceptadas como infalibles.

Una oportunidad nueva en el mercado. Una forma distinta y limpia de recuperar un deterioro ambiental. Darle mayor valor a un recurso o mejorarlo para un uso sostenido. Revalorar un producto tradicional o un atractivo turístico. Un enfoque tecnológico distinto, para sembrar, cultivar, cosechar o tratar el producto. Una nueva forma de conservar un producto. O un uso novedoso.

### **La apropiación colectiva**

No siempre la opinión o idea del descubridor o innovador es aceptada de inmediato. Requiere del convencimiento de un grupo. O de una institución, con lo cual se tiene la posibilidad de ampliar su contenido, darle forma y prestigiarlo. No hay reglas ni plazos a este respecto. Una solución técnica requiere quien financie un prototipo. Con ello se constituye el grupo de inicio.

### **De la idea al proyecto**

El grupo iniciador puede constituirse así mismo en promotor del proyecto. O puede buscar y aliarse con una organización para que lo promueva. El paso siguiente a la idea implica que cada persona que participa se compromete a una tarea en lo que constituye el proyector innovador para llevar adelante.

### **Del proyecto a la realidad**

La ejecución del proyecto innovador sigue a su evaluación y determinación de sus ventajas. Se prepara también a quienes llevarán adelante la operación del proyecto y su continua evaluación. La constancia resulta imprescindible, pues muchos riesgos y opositores suelen estar al frente.

## **Dimensión social de la Innovación**

### **De lo local a lo global**

El interés o identidad local enfrenta al interés global. No siempre la forma de hacer o usar un producto localmente, coincide con la aceptación por parte del mercado global.

En términos de afianzar las relaciones con el contexto global, serán necesarias alteraciones a las tecnologías locales. Ello podría dar lugar a soluciones inéditas, pero en ningún caso a la pérdida de la identidad local.

### **Procesos colectivos de aprendizaje**

La puesta en práctica del proyecto de innovación traerá también nuevas experiencias de trabajo del grupo y de la población local. Comenzando por el trabajo en conjunto, métodos y técnicas nuevas. Lo especialmente difícil es el enfrentamiento a los riesgos que estos tipos de proyectos plantea, y cuya superación será novedosa para la población. Finalmente está la sistematización de lo aprendido y la posibilidad de transmitir esta experiencia a localidades similares.

### **Negociaciones y alianzas**

Al interior de la propia localidad se presentarán diferentes puntos de vista, y en más de un caso oposiciones. Todo ello por la novedad del proyecto. Será necesaria una estrategia de negociación y continua amplitud del consenso. Coordinada bien la situación, el conocimiento progresivo entre los agentes locales debe producir resultados beneficiosos.

### **El proceso de expansión**

El proceso de la innovación no sólo corresponde a un acercamiento a su realización. Progresivamente se incrementa la participación de la población. La intención es que desde el pequeño grupo inicial, comience a comprometerse cada vez a más gente. Al final, el proyecto y los beneficios derivados de su implementación, será de todos.



## Los resultados de la Innovación

La culminación y puesta en práctica del proyecto innovador, traerá consigo resultados (tangibles o no), los efectos derivados de su uso inmediato, y las implicancias o impactos económicos y sociales. Estas últimas derivarán en nuevos proyectos contribuyendo al desarrollo local.

Seguramente que una innovación tecnológica conduce a un resultado tangible. Sin embargo, hay que valorar resultados igualmente importantes que ocurren desde la idea innovadora a la implementación del proyecto. Como la participación de la población. Animada en un principio por la idea. Aprendiendo en el proceso, afianzando las relaciones internas. Consolidada al final de la construcción del proyecto. Y preparada para nuevas innovaciones.

### Las implicancias culturales

Las acciones de innovación desarrollan un espíritu de pertenencia a la comunidad local y el sostenimiento de su identidad. Una marca colectiva es una manifestación de ello. O reconstruir el Puente Viejo en Piura, como símbolo regional. O el funcionamiento de un Instituto de Estudio del Evento de El Niño en Tumbes para el norte del país.

### La espiral del desarrollo

Recuérdese que la innovación es la base para salir del estancamiento. En una localidad puede significar el volver a vivir. Animarse, aprender, consolidarse y estar preparado para el futuro, giran en la forma de un espiral ascendente destinado a comprometer favorablemente el desarrollo de la localidad.<sup>5</sup>

## Espiral de Desarrollo PYMES



---

5.- PYMER , ( PyMES con respaldo) terminología empleada para establecer el nivel de respaldo y/o apoyo que tienen las PyMES.

Las posibilidades de innovación son dependientes del contexto local en el cual se puede plantear.

En términos generales, es posible identificar cuatro posibilidades dependiendo de su nivel de especialización/diversificación y del nivel de conexión externa (regional, nacional o global).

- (1) La localidad tiene una diversificación tradicional y escasa conexión externa, Indispensable una reacción significativa, e identificación de un sector dominante.
- (2) Producción especializada y débil conexión externa. Situación muy vulnerable. Conveniente alentar la diversificación alrededor de la producción dominante.
- (3) Alta especialización y fuerte conexión externa. Debido a su alta dependencia, desarrollar innovaciones a partir de la prospectiva. Alentar economías de calidad.
- (4) Alta diversificación y fuerte conexión externa. Enfatizar la calidad de la producción. Promover la integración horizontal.



*Desde nuestro punto de vista, el crecimiento de las PYMES no se relaciona únicamente con el volumen de ventas, sino también con el desarrollo de variables de gestión, evaluando su capacidad de lograr productos de calidad, de obtener clientes satisfechos y fidelizados, ó de establecer relaciones de confianza tanto con sus empleados y proveedores. Su crecimiento también es generar valor en aspectos como su entorno de negocios, la comunidad donde se inserta o respetando el medio ambiente, entre otros.*

### **Plan de Mercadeo**

Los clientes son ahora mucho más exigentes, están más conscientes y desean optimizar su dinero en cada transacción que realizan. Las presiones del entorno y las nuevas tendencias están obligando a los empresarios a buscar mejores métodos de comercialización para mantenerse en el mercado y así poder sobrevivir. Por ello, los responsables de colocar los productos y/o servicios en las manos de los clientes deben planificar sus actividades, diseñar apropiadamente estrategias y tácticas operativas con el fin de ser más competitivos.

A pesar de ello, muchas empresas acometen la tarea de venta sin tener claro adonde quieren llegar, es decir, sin tener un plan que les indique el rumbo a seguir y su meta. No bastan la intuición, el "olfato para los negocios". Una eficiente gestión comercial exige contar con un Plan de mercadeo que señale las metas de venta a lograr, las acciones a seguir, la estrategia para acometerlo y la perseverancia para llevarla a cabo.

Un plan de marketing o mercadeo es la planificación de cómo llevar a cabo una comunicación de forma efectiva desde la empresa hasta el público y que éste se convierta en cliente al conocer el beneficio que puede obtener al decidirse por el producto o servicio.

### **¿Por qué realizar un plan de Mercadeo?**

Ya está dicho en las líneas anteriores: Porque para generar clientes se debe decir al público que se ofrece un servicio y dependiendo de cada tipo de negocio y producto se debe actuar de cierta manera; aquí interviene el plan de mercadeo.

### **¿Cómo realizar un plan de Mercadeo?**

Se debe exponer en un documento escrito de forma bien estructurada los datos objetivos de que disponemos procedentes del estudio y análisis tanto de la empresa y productos, como del mercado y sector objetivo o target.

En este documento se deben definir:

- 1.- **Los objetivos** a conseguir y dónde se quiere llegar
- 2.- **Las acciones** a realizar para conseguir estos objetivos
- 3.- **El tiempo** en que se van a realizar estas acciones, pues el tiempo es un recurso limitado

Lo más probable si no se realiza un plan de mercadeo es que la empresa no pase del primer punto. Sin las acciones adecuadas y bien planteadas los objetivos no se conseguirán, y menos en el tiempo del que se dispone.

Al realizarlo se debe utilizar un lenguaje entendible por todos sin incluir tecnicismos, debe ser explicado de manera que uno no se pierda en él por longitud ni verborrea, y debe permitir ser modificado al cambiar las circunstancias o factores en él implicados o tener que añadir nuevos o eliminar existentes.

Debe ser un documento abierto que se pueda modificar según las circunstancias y los factores que puedan influir en llegar a los objetivos. El plan de mercadeo debe ser actualizado periódicamente.

Un plan de mercadeo ayuda a conseguir los objetivos, no los garantiza. Lo que está claro es que a toda empresa o profesional le conviene realizarlo, pues nos y aproxima a los objetivos de la mejor manera.

### **Estructura Del Plan De Mercadeo**

En un Plan de mercadeo se presentan, en forma clara y sistemática, las opciones seleccionadas para asegurar su desarrollo comercial en el mediano y largo plazo. Tales opciones se deben traducir en decisiones y programas de acción concretos.

Existe una gran variedad de modelos de Planes de mercadeo que reflejan no solamente la perspectiva y orientación comercial que tiene cada empresa, sino también las diferentes preferencias personales e inclinaciones de los individuos a cargo de elaborar el plan de esas empresas.

A continuación se muestra la estructura tipo de un Plan de mercadeo, el cual debe adecuarse tanto a las características de la empresa como al contexto en que ésta se desenvuelve. Cada parte del Plan de mercadeo debe responder a un conjunto de interrogantes relacionadas con la gestión comercial del negocio.

#### **I. Introducción ¿De qué producto(s) o servicio(s) se trata?**

- Descripción detallada y explicación de su lugar en el mercado

#### **II. Análisis del Contexto que Afecta al Producto o Servicio**

- La demanda
- Condiciones sociales, culturales y demográficas, incluido el nivel educativo
- La economía
- La tecnología
- La competencia
- Preferencias de los consumidores
- Posición de la empresa

### **III. El Mercado**

- Objetivo
- Descripción del segmento de mercado que interesa ¿Por qué ese tipo de segmento?

### **IV. Problemas y Oportunidades**

- Síntesis de la situación de la empresa.
- Análisis de fortalezas y debilidades
- Análisis de las oportunidades y amenazas

### **V. Objetivos y Metas de mercadeo**

- Objetivos medibles y metas alcanzables, pero retadoras. ¿Qué se desea lograr? (Ventas, cuota de mercado, rendimiento de la inversión, etc.)

### **VI. Estrategia y Táctica de mercadeo**

- ¿Qué debe hacerse para lograr las metas y objetivos?
- ¿Cómo actuar frente a la reacción de la competencia?
- ¿Qué variables estratégicas o acciones a ejecutar se necesitan para desarrollar la estrategia?

### **VII. Plan de Ventas**

- Síntesis
- Cronograma de implementación de las tácticas para cada mercado objetivo
- Presupuesto
- Consideraciones para la implementación y control

### **VIII. Documentos de apoyo**

- Se incluye cualquier documento de apoyo que refuerce las secciones anteriores del plan, como lo son: equipo gerencial, hojas de trabajo, estudios de mercado, resultados de investigaciones, entre otros.

*No existe una estructura única de elaboración de un plan de mercadeo, por lo que exponemos otra manera sencilla de cómo llevar a cabo tan importante planificación empresarial.*

## Etapas de un plan de marketing

Consta de tres partes claramente diferenciadas, que dan respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Dónde está la empresa?
- ¿Dónde quiere ir?
- ¿Cómo llegar allí?

Para contestar a estas preguntas, la empresa debe:

- Analizar la situación.
- Fijar los objetivos.
- Especificar las estrategias y las acciones que se deben ejecutar.



## Fases del plan de marketing

El plan se divide en siete fases.

### Fase 1. Análisis de la situación

Supone estudiar la empresa, tanto en su situación externa como interna. Se trata de conocer realmente el potencial de la empresa y la situación del entorno, para saber cómo le va a afectar.

- Situación externa logra analizando los siguientes ámbitos:
- Entorno económico.

- Entorno legal y político.
- Entorno social y demográfico.
- Entorno tecnológico.
- Situación interna

El conocimiento del potencial interno se consigue mediante el análisis de los recursos y de las capacidades de la propia empresa en aspectos como:

- Producción.
- Marketing.
- Financiación.
- Recursos humanos.

## Fase 2. Diagnóstico de la situación

El análisis de situación es una tarea que se emprende con el fin de identificar los principales puntos fuertes y débiles de la empresa.

Esta identificación sólo se puede realizar si se tienen en cuenta dos puntos fundamentales:

- Las necesidades y los deseos de los clientes.
- Las actividades de la competencia.

El instrumento más utilizado en el plan de marketing para diagnosticar la situación de la empresa es el DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades).





**Debilidades:** son las desventajas que presenta la empresa en su aspecto interno (puntos débiles) que perjudican el cumplimiento de los objetivos establecidos.

**Amenazas:** son aquellos factores del entorno de la empresa (no controlables por ella) que perjudican el cumplimiento de los objetivos propuestos.

**Fortalezas:** son las ventajas que presenta la empresa en su aspecto interno (puntos fuertes) que favorecen el cumplimiento de los objetivos señalados.

**Oportunidades:** Son factores del entorno de la empresa que favorecen el cumplimiento de los objetivos propuestos.

### **Fase 3. Objetivos del marketing**

Una vez conocida la situación de la empresa, se deben formular los objetivos del marketing, teniendo en cuenta que:

- Deben ser coherentes con la situación de la empresa.
- Han de estar supeditados a los objetivos estratégicos.
- Debe establecerse un plazo de cumplimiento.

Por último, se debe poder responder a la pregunta:

¿Qué se pretende conseguir?

Los objetivos de marketing más habituales son, entre otros:

- Incrementar la participación en el mercado.
- Aumentar el volumen de ventas.
- Posicionar la imagen de un producto, servicio o marca.

- Introducir un producto, de una marca, de una línea.
- Potenciar un producto en declive.
- Defender un mercado ante actuaciones de los competidores.

#### Fase 4. Formulación de las estrategias

Una vez definidos los objetivos, se deben formular las acciones o estrategias que permitan conseguirlos. La estrategia es un conjunto de decisiones sobre acciones a emprender y recursos a utilizar para alcanzar los objetivos.

La estrategia de marketing toma decisiones teniendo en cuenta la posición que ocupa el producto en el mercado respecto de sus competidores y decide, además, sobre los siguientes aspectos:

- Penetración en nuevos mercados, y
- Especialización en un segmento del mercado.

Por último, la estrategia de marketing debe ejecutar lo decidido por la estrategia global, que se ocupa de alcanzar los objetivos generales de la empresa.



Fuente : [www.emagister.com](http://www.emagister.com)

## Fase 5. Planes y acciones de marketing

Son las acciones realizadas para ejecutar la estrategia de marketing decidida en el nivel anterior, para más tarde concretar las estrategias en programas detallados, dando lugar al denominado marketing-mix.

El marketing-mix opera combinando los cuatro instrumentos (producto, precio, comunicación y distribución) para conseguir los objetivos señalados en la estrategia del nivel inmediatamente superior



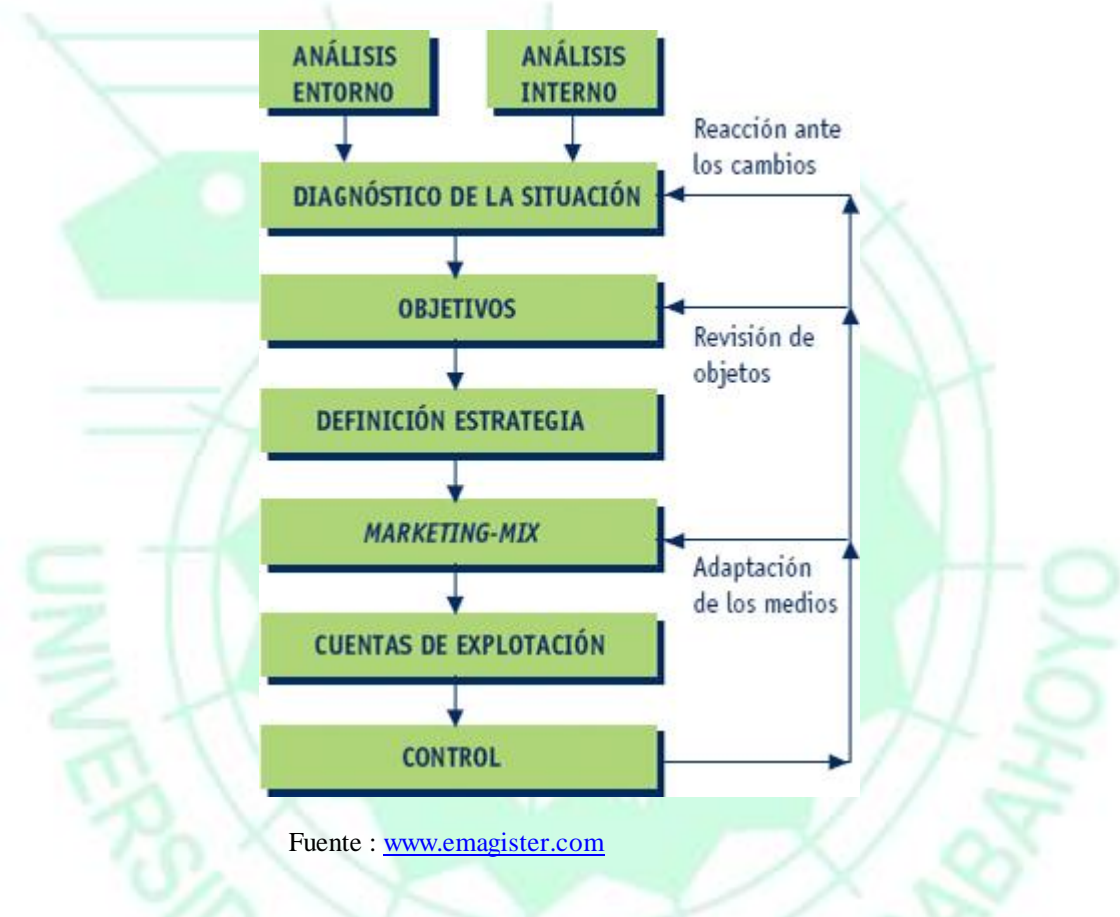
## Fase 6. Presupuesto comercial

Del conjunto de objetivos, estrategias y acciones definidas, debe surgir un presupuesto y una cuenta de explotación provisional. La ejecución del plan de marketing exige el uso de los recursos necesarios para su realización.

Si los recursos asignados no son los realmente necesarios, será preciso revisar el plan y equilibrar el presupuesto.

## Fase 7. Control y seguimiento

Todo proceso de planificación exige un seguimiento del plan para ver si se van cumpliendo los objetivos y, en caso contrario, aplicar medidas correctoras



*Pensamos que por correcta que sea la planificación de futuro que se haya hecho, siempre habrá que enfrentarse con factores externos inesperados; por tanto, siempre que se establezca un plan, tiene que elaborarse un sistema de control y seguimiento que permita reaccionar con rapidez ante la nueva situación.*

### 2.2.2. Marco Conceptual

En la investigación se involucran una serie de terminologías que requieren ser definidas por la importancia que tienen en el desarrollo de la misma.

**Estrategia.-** Es un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin.

**Estrategia de innovación.-** Estrategia de innovación es una reconceptualización fundamental que se da en las empresas a través de la cual las organizaciones son capaces de reinventar la forma de jugar en el tablero empresarial.

**Competencia.-** Es precisamente el modo o manera como se ejerce esa jurisdicción por circunstancias concretas de materia, cuantía, grado, turno, territorio imponiéndose por tanto una competencia.

**Competitividad:** Es la capacidad de generar la mayor satisfacción, optimizando costos de producción.

**Innovación.-** Es la secuencia de actividades por las cuales un nuevo elemento es introducido en una unidad social con la intención de beneficiar la unidad, una parte de ella o a la sociedad en conjunto.

**Innovación Empresarial.-** Una innovación empresarial es una mejora en el modelo de negocio que tiene una empresa, es realizar grandes cambios organizacionales, productivos o tecnológicos en la propuesta que hace un negocio al mercado con el único fin de ser más eficiente y conseguir una mejor posición en el mercado o incluso crear un mercado totalmente nuevo donde no existan competidores.

**Microempresa.-** Una microempresa es una empresa de tamaño pequeño. Su definición varía de acuerdo a cada país, aunque, en general, puede decirse que una microempresa cuenta con un máximo de diez empleados y una facturación acotada. Por otra parte, el dueño de la microempresa suele trabajar en la misma.

**Negocio.-** Consiste en una actividad, sistema, método o forma de obtener dinero, a cambio de ofrecer bienes o servicios a otras personas.

**Reactivación Comercial.**-La reactivación comercial consiste en formalizar toda la actividad comercial de una empresa y completar el plan de ordenamiento o innovación.

**PyMES.**- Se conoce como Pymes al conjunto de pequeñas y medianas empresas que de acuerdo a su volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores, y su nivel de producción o activos presentan características propias de este tipo de entidades económicas.

## **2.3. Hipótesis**

### **2.3.1 Hipótesis General**

Implementadas las estrategias de innovación empresarial se propendería a la reactivación comercial de la microempresa CalumiFrutas del Cantón Caluma, Provincia de Bolívar.

### **2.3.2 Hipótesis Especificas**

- Fundamentadas científicamente las estrategias de innovación empresarial, existiría un ambiente de confianza para diseñar un modelo respecto a las mismas.
- Conocido el proceso de mercadeo y comercialización que aplicó la microempresa CalumiFrutas, se tendría la información base para la toma de decisiones estratégica.
- Analizado el ambiente competitivo del mercado en el que interactúa la microempresa, se establecerían criterios de competencia para CalumiFrutas del Cantón Caluma, Provincia de Bolívar.

- Diseñado un Modelo de estrategias de innovación empresarial se lograría las metas propuestas por la microempresa CalumiFrutas del Cantón Caluma, Provincia de Bolívar.

## 2.4 Variables

### 2.4.1 Independiente

**Estrategia de innovación empresarial.-** Estrategia de innovación es una reconceptualización fundamental que se da en las empresas a través de la cual las organizaciones son capaces de reinventar la forma de jugar en el tablero empresarial.

### 2.4.2 Dependiente

**Reactivación Comercial.-** La reactivación comercial consiste en formalizar toda la actividad comercial de la microempresa y completar el plan de ordenamiento o innovación.

### 2.4.3 Operacionalización de las Variables

VARIABLES	DEFINICIÓN	DIMENSIÓN	INDICADORES
Independiente	Estrategias de innovación empresarial	Diagnostico	❖ Situación inicial
		Generación de ideas	❖ Estrategia de innovación
		Aprendizaje	❖ Capacidad organizativa para innovar
Dependiente	Reactivación Comercial	Organización comercial	❖ estructura comercial ❖ Identificación de clientes potenciales ❖ Establecimiento de manuales de funciones y procedimientos

			comerciales
		Mezcla de Mercadeo	❖ producto, plaza, precio y promoción
		Capital humano	❖ conocimiento

Fuente: IANN OSMAR MAYORGA TAMAYO  
 CESAR STALIN GUZMÁN LOMBEIDA

### CAPITULO III

#### METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

##### 3.1. Diseño de la Investigación

Es importante explicar la metodología que sustentó a este estudio.

Primero definimos el problema de estudio para poder establecer el tipo de investigación que se va a llevar a cabo, y así poder hacer el diseño de la misma.

Luego se definió la muestra, efectuando la recolección y el análisis de los datos que se obtuvieron con la investigación.



Este estudio se realizó en el contexto de la microempresa CalumiFrutas del Cantón Caluma.

Esta investigación fue de tipo, no experimental, transeccional, descriptivo.

Según Yepez (2010), no experimental porque no se pueden manipular las variables, los datos a reunirse obtendrán del contexto de la microempresa CalumiFrutas y transeccional ya que la recolección de datos se realizará en un solo tiempo.

### **3.2 Métodos De La Investigación**

Los métodos que se utilizaran en el desarrollo de la investigación serán los siguientes: Método científico, lógico, estadístico, análisis y síntesis.

#### **Método Científico**

Este método permitió aplicar pasos o etapas en el desarrollo de la investigación en forma sistematizada desde el planteamiento del problema hasta la formulación de la propuesta del estudio la cual consiste en el diseño de estrategias de innovación empresarial de la microempresa CalumiFrutas.

#### **Método lógico**

Permitió llevar una secuencia ordenada o sistematizada de las etapas del estudio, aplicando correctamente los pasos del método científico.

#### **Método estadístico**

El método estadístico que se utilizó en la investigación será el porcentual, el cual se aplicara para analizar los datos obtenidos de la investigación.

## Método análisis síntesis

Este método permitió en primer lugar realizar un análisis de las teorías relacionadas con el problema que se investigara y luego de los datos obtenidos en la investigación lo que nos permitirá presentar en forma sintetizada el documento.

### 3.3 Población Y Muestra

El cantón Caluma tiene una población total 13.129 habitantes correspondientes al sector urbano y rural, de los cuales cerca del 80% de la población del cantón Caluma son mestizos. La mayoría de la población se dedica a la agricultura, ganadería y al comercio; el Cantón Caluma en promedio de cada 100 habitantes, 60 están en condiciones de pobreza, cuyo rango supera al 55% en promedio.

CANTÓN	PARROQUIA	URBANO	RURAL	Total
Caluma	CALUMA	6,269	6,860	13,129
Caluma	Total	6,269	6,860	13,129

FUENTE: <http://redatam.inec.gob>.

La muestra será representativa y se tomara en cuenta las zonas de influencia, consideradas como mercado potencial de la microempresa. Para este efecto se aplicara la siguiente fórmula:

$$n = \frac{PQ \cdot N}{N - 1 + \frac{E^2}{K} + PQ}$$

**Dónde:**

n= Muestra (?)

PQ = Varianza de la población (0,25)

E= Margen de error (0,05)

K= Constante de corrección de error (2)

N= Población (13.129)

### Calculo de la muestra

$$n = \frac{PQ * N}{N - 1 \frac{E^2}{K^2} + PQ} = \frac{(0,25 * 13.129)}{(13.129 - 1) \frac{(0,05)^2}{(2)^2} + 0,25} = 388 \text{ personas}$$

MUESTRA	CANTIDAD
Total población a investigar	388 personas
Total entrevistados	1 persona( Presidente Asociación Empresarial Calumifrutas)

### 3.4 Técnicas e Instrumentos para la recolección de datos

#### 3.4.1 Técnicas

Dentro de esta investigación es fundamental la recolección de datos, lo que hace importante utilizar técnicas e instrumentos apropiados que permita recabar el máximo de información y así obtener datos de manera exacta y lo más cercano a la realidad.

Se empleó una entrevista la misma que tuvo como objetivo entrar al “mundo” de la persona y ver las cosas desde su perspectiva.

Dentro de esta investigación es fundamental la recolección de datos, lo que hace importante utilizar técnicas e instrumentos apropiados que permita recabar el máximo de información y así obtener datos de manera exacta y lo más cercano a la realidad.

La técnica que se aplica para la investigación es la encuesta ya que nos ayuda a recoger la información necesaria para su análisis posterior. Al igual la entrevista, otra técnica, utilizada con el directivo de la Asociación.

### **3.4.2 Instrumentos**

Se utilizó el cuestionario como instrumento para la recolección de datos primarios de la investigación. Un cuestionario es un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa o al conjunto total de la población estadística en estudio.

Para el caso específico de la entrevista realizada al Presidente de la Microempresa, se utilizó como instrumento una guía de entrevista.

## **3.5 Organización y procesamiento de la Información**

Para realizar el análisis e interpretación de los resultados, se debió emplear una serie de técnicas que nos permitirán encarar la investigación de forma más clara y precisa respecto a la cantidad de datos posibles.

El cuestionario estructurado es representado a través de cuadros estadísticos de frecuencia absoluta y frecuencia porcentual, gráficos de pastel y una breve interpretación de los resultados.

## CAPITULO IV

### INTERPRETACION DE LA INFORMACIÓN

#### 4.1. Presentación de la Información

1.

¿Ha escuchado sobre la microempresa CALUMIFRUTAS?

Detalle	Frecuencia	%
SI	182	46,91%
NO	206	53,09%
Total	<b>388</b>	<b>100%</b>



#### Análisis

Los resultados arriba señalados nos permiten establecer que más de la mitad de los informantes, es decir, el 53,09% no tienen conocimiento de la microempresa CALUMIFRUTAS. Esto considerando que se tomó información de informantes de los sectores y zonas de influencia del cantón Caluma. En contraste a los informantes del interior del Cantón que en un 46,91% manifestaron conocer a la mencionada microempresa.

2.

¿Conoce la actividad a la que se dedica la microempresa CALUMIFRUTAS?

Detalle	Frecuencia	%
SI	182	46,91%
NO	206	53,09%
Total	<b>388</b>	<b>100%</b>



### Análisis

Se puede establecer la coincidencia en resultados, pues obviamente solo los informantes que han escuchado o conocen la microempresa CALUMIFRUTAS, que representan el 46,91% realmente saben la actividad agroindustrial a la que se dedica dicha microempresa. Esto evidencia la clara falta de promoción y posicionamiento del que carece esta microempresa.

3.

Ha probado el producto de la microempresa CALUMIFRUTAS?

Detalle	Frecuencia	%
SI	175	45,10%
NO	213	54,90%

Total	388	100%
-------	-----	------



### Análisis

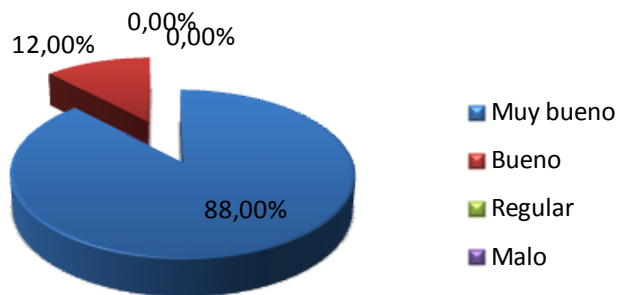
Si consideramos 46,91% de informantes como el 100% de personas que tienen referencias o conocen a la microempresa, tenemos que un 45,10% de ellos han probado en alguna ocasión el producto de la microempresa, dejando una diferencia de 1,81% de personas que conocen de la microempresa pero no han probado su producto, que es el jugo de naranja natural. Esto también demuestra que no se está estimulando el consumo del producto.

4.

¿Cuál es su criterio respecto al producto de esta microempresa?

Detalle	Frecuencia	%
Muy bueno	154	88,00%
Bueno	21	12,00%
Regular	0	0,00%
Malo	0	0,00%
Total	175	100%

## ¿Cuál es su criterio respecto al producto de esta microempresa?



### Análisis

Estos resultados se revisten de mucho interés para la investigación, por cuanto nos permitieron determinar el nivel de aceptación de mercado que tiene el producto. Se pudo establecer que el 88,00% de los informantes que han probado el jugo de naranja natural, consideran que es muy buen producto, mientras que un 12% consideran que es buen producto. Ante esto podemos manifestar que los dos resultados son satisficentes para la microempresa, pues le brinda la oportunidad de expandir el mercado.

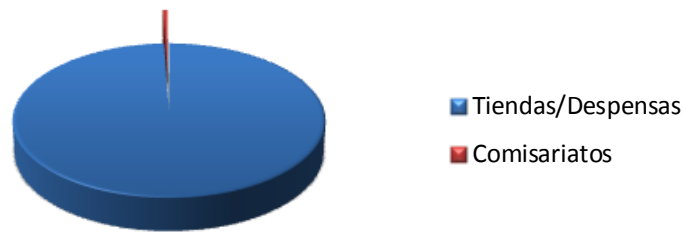
5.

¿Cuándo usted compra el producto (jugo natural de naranja), donde lo adquiere?

Detalle	Frecuencia	%
Tiendas/Despensas	175	100,00%
Comisariatos	0	0,00%
Otros	0	0,00%
<b>Total</b>	<b>175</b>	<b>100%</b>



**¿Cuándo usted compra el producto( jugo natural de naranja), donde lo adquiere?**



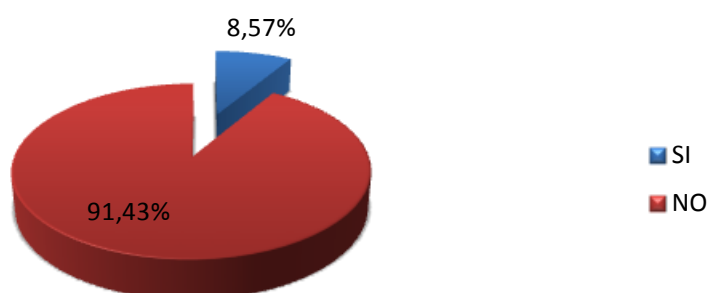
### **Análisis**

La cadena de distribución del producto de la microempresa CALUMIFRUTAS, según los datos obtenidos se centra exclusivamente en puntos de venta detallistas como tiendas y despensas, así, lo demuestra en 100% de los informantes al manifestar lo antes mencionado. Esto nos permite hacer una gran consideración para la elaboración de la propuesta.

6. ¿Considera usted que el producto siempre esta comercializándose en el lugar donde usted lo compra?

Detalle	Frecuencia	%
SI	15	8,57%
NO	160	91,43%
Total	<b>175</b>	<b>100%</b>

¿Considera usted que el producto siempre esta comercializandose en el lugar donde usted lo compra?



### Análisis

Lo que más nos llamo la atención fue descubrir que el 91,43% de las personas o informantes, manifestaron que el producto no siempre esta es stock de venta de los lugares donde lo adquieren normalmente. El 8,57% manifestó que si esta comercializándose, lo que tal vez nos lleva a inferir que son clientes no habituales.

7. ¿Cuál de estos factores considera usted que influyen a que el producto no siempre este ofertándose?

Detalle	Frecuencia	%
La microempresa no produce de manera continua	152	95,00%
La microempresa tiene un volumen de producción bajo	8	5,00%
No sabe	0	0,00%
<b>Total</b>	<b>160</b>	<b>100%</b>

¿Cuál de estos factores considera usted que influyen a que el producto no siempre este ofertandose ?



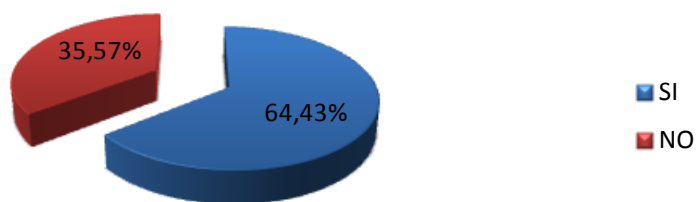
### Análisis

De los informantes que consideran que el producto no siempre se está ofertando en los puntos de venta, el 95,00% piensan que se debe a que la microempresa no produce de manera continua. Lo expresado aquí se ajusta a la información recogida en la entrevista al administrador de la microempresa que supo manifestar que en ciertos meses del año no hay cosecha de la materia prima, es decir, la naranja, por lo que no se produce en dichos meses.

8. ¿Considera usted que en el cantón Caluma existe suficiente cultivos de naranja, como para mantener una producción continua de CALUMIFRUTAS?

Detalle	Frecuencia	%
SI	250	64,43%
NO	138	35,57%
Total	<b>388</b>	<b>100%</b>

**¿Considera usted que en el canton Caluma  
existe suficiente cultivos de naranja, como para  
mantener una produccion continua de  
CALUMIFRUTAS?**



**Análisis**

La mayor parte de los informantes, es decir el 64,43% en relación a la muestra total de estudio, manifiestan que en el Cantón Caluma si existe una producción de materia prima muy atractiva, como para incurrir en una producción continúa. Esto frente a un 35,57% que expresa que la cosecha no es suficiente, lo que equivale a que se debe adquirir en otros cantones.

9. ¿Usted se entero de la existencia de los productos de la microempresa CALUMIFRUTAS, por :?

Detalle	Frecuencia	%
Radio	0	0,00%
Televisión	0	0,00%
Periódico	80	45,71%
En el punto de venta	95	54,29%
<b>Total</b>	<b>175</b>	<b>100%</b>



### Análisis

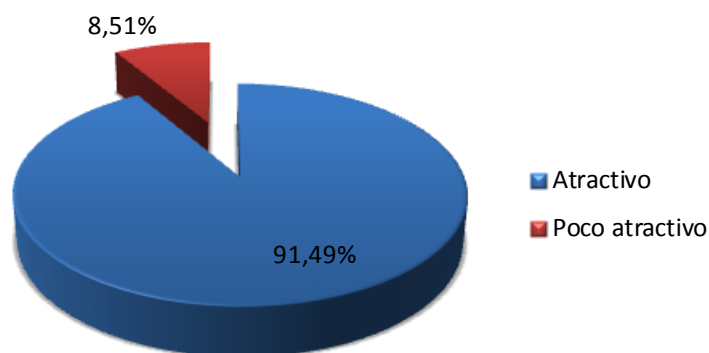
Los resultados que se muestran, no se alejan de la realidad ya evidenciada, pues el 54,29% de los informantes que conocen la actividad y que en alguna ocasión han consumido el producto de la microempresa, manifiestan que llegaron a conocer dicho producto en los puntos de ventas. Un 45,71% han tenido referencia por el periódico, esto se debe a que años atrás cuando se impulso la creación de la microempresa con el apoyo de la ESPOL, se difundió en medios de circulación nacional y local, recientemente también se hizo referencia a ella en el diario gubernamental denominado El Ciudadano.

10.

¿El nombre de la microempresa, resulta para usted :?

Detalle	Frecuencia	%
Atractivo	355	91,49%
Poco atractivo	33	8,51%
<b>Total</b>	<b>388</b>	<b>100%</b>

### ¿El nombre de la microempresa, resulta para usted :?



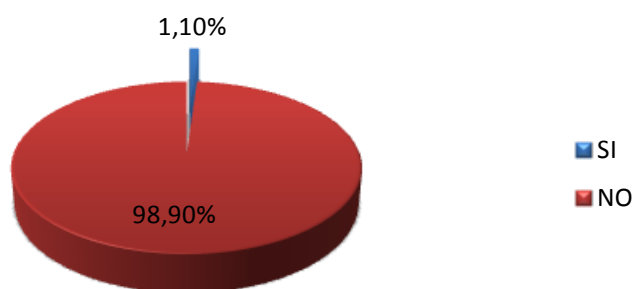
#### Análisis

Al consultar sobre la aceptación de la Microempresa en relación a su nombre, el 91,49% de los informantes, de la muestra total de estudio, están de acuerdo con el nombre CALUMIFRUTAS, pues le reporta identidad. También la podemos considerar como una estrategia a fortalecer en la propuesta de innovación empresarial para esta microempresa.

11. ¿La microempresa tiene rótulos o banners vistosos donde se aprecie: nombre de la empresa, marca, slogan e información importante para usted?

Detalle	Frecuencia	%
SI	2	1,10%
NO	180	98,90%
Total	<b>182</b>	<b>100%</b>

**¿La microempresa tiene rotulos o banners vistosos donde se aprecie : nombre de la empresa, marca, slogan e informacion importante para usted?**



### Análisis

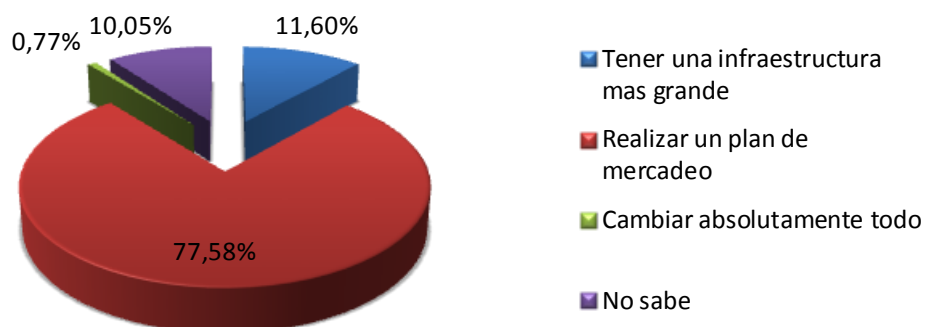
Al consultar sobre la aceptación de la Microempresa en relación a su nombre, el 91,49% de los informantes, de la muestra total de estudio, están de acuerdo con el nombre CALUMIFRUTAS, pues le reporta identidad. También la podemos considerar como una estrategia a fortalecer en la propuesta de innovación empresarial para esta microempresa.

12.

¿Qué debería hacer la empresa para mejorar su participación en el mercado:?

Detalle	Frecuencia	%
Tener una infraestructura más grande	45	11,60%
Realizar un plan de mercadeo	301	77,58%
Cambiar absolutamente todo	3	0,77%
No sabe	39	10,05%
<b>Total</b>	<b>388</b>	<b>100%</b>

## ¿Qué debería hacer la empresa para mejorar su participación en el mercado:?



### Análisis

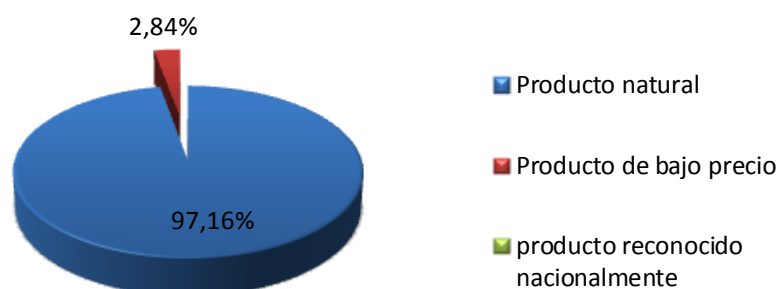
Este análisis nos permite direccionar más aun la acción a realizar para que la microempresa CALUMIFRUTAS pueda mejorar su participación en el mercado. La percepción de los informantes es que un 77,58% de ellos coincide en que se debe realizar un plan de mercadeo, obviamente sobre las bases ya construidas en los inicios de la microempresa en mención.

13. ¿Cuál es la principal ventaja según usted que tiene el jugo de naranja de CALUMIFRUTAS frente a la competencia?

Detalle	Frecuencia	%
Producto natural	377	97,16%
Producto de bajo precio	11	2,84%
producto reconocido nacionalmente	0	0,00%
<b>Total</b>	<b>388</b>	<b>100%</b>



**¿Cuál es la principal ventaja según usted que tiene el jugo de naranja de CALUMIFRUTAS frente a la competencia?**



### **Análisis**

En este criterio de percepción de mercado, los informantes en un 97,16% manifiestan que la principal ventaja competitiva que tiene el producto de CALUMIFRUTAS es la característica natural del mismo; un 2,84% hacen relación al precio como ventaja competitiva. Esto nos da la pauta para poder explotar la percepción positiva de los informantes e incluirla en la propuesta de innovación.

### **4.2. Conclusión de la información recolectada**

Una vez procesada la información es necesario puntualizar los aspectos relevantes que estimulan la generación de una propuesta de acción.

Se evidencia una clara falta de posicionamiento, ya que el 46,91% de los informantes conocen la actividad agroindustrial a la que se dedica dicha microempresa. Esto se debe a la falta de promoción y posicionamiento del que carece esta microempresa.

Otro de los factores es que la microempresa no realiza una producción continua, esta es la percepción de la mayoría de los informantes que conocen la actividad a la que dedica Calumifrutas.

Así mismo la microempresa tiene ciertas oportunidades que podría aprovechar, como por ejemplo su nombre transmite identidad según los informantes, pero también es necesario precisar que no tiene una mezcla de mercadeo adecuada, por lo que la propuesta se centra en fortalecer esta estrategia de innovación y central del marketing.



## **CAPITULO V**

### **5. MARCO PROPOSITIVO**

#### **5.1. Tema**

“Estrategias de Innovación Empresarial para la reactivación comercial de la Microempresa CalumiFrutas del Cantón Caluma, Provincia de Bolívar.”

#### **5.2 Desarrollo de la propuesta**

Innovar es un proceso que empresarialmente permite tener en cuenta el actual escenario socioeconómico, se ha convertido prácticamente en una obligación

para todas las empresas, con independencia de su tamaño y de la actividad que realicen, por lo que normalmente se distinguen cuatro tipos de innovaciones: innovación en el producto/servicio, en el proceso, en el área de marketing e innovación organizacional.

Para efectos de nuestra propuesta hemos considerado pertinente de acuerdo a la investigación realizada, enfocarnos en tres de los cuatro tipos de innovación existentes:

### **1.- La innovación en la organización**

La innovación en la organización de la empresa es la introducción de un nuevo método organizativo en las prácticas, en la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores de la empresa.

### **2.- La innovación en el proceso**

La innovación en el proceso es la implementación de un mecanismo nuevo de producción o de entrega de productos o significativamente perfeccionado, lo que suele conllevar a cambios importantes en técnicas y equipamientos.

### **3.- La innovación en el área de marketing**

La innovación en el área de marketing supone la puesta en marcha de nuevos procedimientos de que afecten al diseño de los productos o servicios, embalaje, promociones de producto, etc.

Mediante esta propuesta buscamos analizar a profundidad la situación actual de la microempresa CALUMIFRUTAS buscando crear estrategias o cambios que ayuden a mejorar la situación futura.

Primero se realizaremos un análisis exhaustivo tanto interno como externo, donde se deben establecer las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades por medio de la Matriz FODA, para después poder determinar o fortalecer los factores críticos de éxito.

## Análisis situacional

### Matriz FODA

Es la herramienta utilizada para el estudio de la situación competitiva de una empresa en su mercado, tanto en su situación externa como en la interna, con el propósito de determinar las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas de la empresa.

La situación interna se compone de dos factores controlables: fortalezas y debilidades, mientras que la situación externa se compone de dos factores no controlables: oportunidades y amenazas.

### Análisis FODA

En el siguiente esquema se presenta el análisis elaborado de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades para la microempresa CALUMIFRUTAS.

Matriz de Análisis FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ubicación geográfica.</li><li>• Tiempo en el mercado.</li><li>• Actitud emprendedora de directivos.</li><li>• Poca competencia en la zona.</li><li>• Infraestructura.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Falta de financiamiento.</li><li>• Deficiente atmósfera e imagen del establecimiento.</li><li>• Misión, Visión y Valores mal definidos.</li><li>• Falta de políticas de comunicación.</li><li>• Capacidad de producción temporal.</li></ul>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"><li>• Crecimiento del mercado.</li><li>• Ampliar la cartera de productos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Surgimiento de competencia en la zona de influencia.</li></ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posicionamiento en el mercado.</li> <li>• Generar desarrollo en la zona.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Factores naturales que perjudiquen la producción de materia prima en la zona.</li> </ul>
--	---

Fuente. IANN OSMAR MAYORGA TAMAYO  
CESAR STALIN GUZMÁN LOMBEIDA

## ESTRATEGIAS DE INNOVACIÓN

### 1.- Innovación en la organización

#### a. Objetivo General.

Implementar una moderna misión, visión, valores y mejorar las relaciones exteriores de la microempresa.

#### b. Situación Actual.

La microempresa CALUMIFRUTAS no cuenta con una misión, visión y valores adecuados que estimulen su quehacer agroindustrial, por lo que es importante rediseñar dichos aspectos.

Tampoco existe un mecanismo que permita mantener relaciones exteriores con los elementos de su entorno específico y general, por lo que se debe mejorar dichas relaciones en el corto plazo.

#### c. Acciones Estratégicas.

- Proponer y aprobar una nueva misión, visión y valores, que tiendan a enrumbar a la microempresa hacia un futuro más prometedor.

- Diseñar un sitio Web donde se den a conocer aspectos relevantes de la microempresa, y que sirva de principal vía de interacción con el entorno de la misma.

**d. Recursos.**

- Alquilar un web Hosting o alojamiento web, que le permita llevar a cabo sus propositos comunicacionales.
- Implementar un programa de comunicación interna que permitan visualizar y conocer permanentemente: misión, visión y valores de CALUMIFRUTAS.

**e. Responsable.**

- Administrador.

**Propuestas de la estrategia**

**VISIÓN**

Posicionarnos como empresa líder en el sector de alimentos naturales a base de frutas para el año 2017, siendo reconocidos por la calidad de nuestros productos y optimizando los procesos logísticos.

**MISIÓN**

Somos una empresa procesadora y distribuidora de alimentos 100 % naturales a base de futas, que suple las necesidades de este mercado, ofreciendo a nuestros clientes productos que cumplen los estándares de calidad. Buscando siempre el mejoramiento continuo de los procesos.

**VALORES**

1. **Puntualidad:** en este caso se hace referencia a este valor para exigir a los empleados el respeto de los tiempos de llegada y salida, pero sobre todo para con los clientes, por ejemplos a la hora de presentar proyectos o realizar entregas.
2. **Calidad:** en este caso se intenta que los productos o servicios ofrecidos sean de excelencia.
3. **Consecuencia:** hace referencia a la coherencia que deben tener los empleadores para con sus trabajadores, como de la empresa con los clientes. En caso de haber compromisos deben ser cumplidos.
4. **Justicia:** este concepto tiene una mayor orientación para sus trabajadores. Se hace referencia a otorgar a cada uno lo que le corresponde, no solo desde el punto de vista salarial sino que también en cuanto se refiere a las actividades que a cada uno le tocará desempeñar.
5. **Comunicación:** en tanto se toma la comunicación como un valor fundamental se intenta que las relaciones y conexiones dentro de los miembros de la empresa y con los clientes sea fluida y sincera.
6. **Responsabilidad:** tiene varias orientaciones. Por ejemplo si se hace referencia a los trabajadores, la empresa se compromete a la estabilidad y buenas condiciones laborales. En cuanto a los clientes, la empresa se compromete a entregar bienes y servicios de calidad. Algo que también resulta muy importante hoy en día es el compromiso con el medio ambiente. Para ello es necesario cumplir con las leyes determinadas e incluso exceder las mismas para continuar con su preservación.
7. **Originalidad:** refiere a las innovaciones, cambios y creaciones tanto en los bienes y servicios, en las metodologías laborales y estrategias.

8. **Seguridad:** este juicio se orienta a generar un vínculo de confianza, que los clientes creen que serán satisfechos en sus necesidades y deseos.
9. **Libertad:** en este caso se intenta que tanto los empleados y los clientes puedan expresarse con total seguridad en caso de tener creencias u opiniones distintas, siempre que sean presentadas con respeto y cordialidad.
10. **Trabajo en equipo:** desde éste se intenta la integración de cada uno de miembros de la empresa al grupo laboral, que sean promovidos mejores resultados gracias a un ambiente positivo. Para ello es elemental la participación de los distintos miembros de la empresa en diversos ámbitos.
11. **Honestidad:** orientado tanto para los miembros de la empresa entre sí, como con los clientes. Se promueve la verdad como una herramienta elemental para generar confianza y la credibilidad de la empresa.

### web Hosting propuesto

El sitio web ayudara a la microempresa a potencializar sus relaciones con los clientes y demás elementos de su contexto de interés, por lo que proponemos que el Hosting tenga las siguientes características de acceso y visualización:

### Página principal y dirección de acceso a sitio Web





### **3. Innovación en el proceso**

#### **a. Objetivo General.**

Mantener una producción continua durante todos los meses del año.

#### **b. Situación Actual.**

La microempresa CALUMIFRUTAS no mantiene una producción continua de jugo natural de naranja, ya que la materia prima que es la naranja, solo se la encuentra en su estado óptimo de madurez entre los meses de mayo a noviembre; mientras que de diciembre al mes de abril existe escasez de la fruta. Por esta razón se debe implementar una acción estratégica que permita mantener la producción durante todos los meses del año.

#### **c. Acciones Estratégicas.**

- Gestionar la adquisición de un congelador, que permita mantener reservas de pulpa de la fruta durante los meses de escasez.
- Implementar un plan de mantenimiento preventivo y correctivo al interior de la planta de manera permanente, que permita mantener condiciones de higiene, salud y seguridad ocupacional.
- Buscar proveedores alternativos de materia prima dentro del contexto de la zona o región 5.

#### **d. Recursos.**

- Tramitar crédito productivo ante organismos como: CFN, Mipro, Banco de Fomento, que permitan canalizar el financiamiento de dicho congelador.
- Diseñar el plan de seguridad ocupacional de acuerdo a la necesidad de la microempresa y adoptarlos mediante resolución del directorio.

**e. Responsable.**

- Administrador.

### Propuestas de la estrategia

El congelador que consideramos idóneo en capacidad de almacenamiento debe tener como mínimo las siguientes longitudes: 6 pies de ancho, 1 pie de alto y 11 pies de largo. Esto considerando que la fruta será localizada y adquirida en otras zonas productivas, traída y almacenada para mantener el stock de reserva fijo.

#### Aspecto de congelador requerido



## **Políticas de calidad**

- Promover la mejora continua de sus productos y procesos.
- Desarrollar permanentemente a proveedores y al personal, privilegiando las acciones preventivas a las correctivas.
- Fomentar las actividades en un marco de responsabilidad social.

## **Políticas de seguridad y salud ocupacional**

- Desarrollar un programa y acciones en seguridad y salud ocupacional, para eliminar o minimizar los riesgos de exposición de nuestro personal y visitantes a accidentes y enfermedades.

## **3.- Innovación en el área de mercadeo**

### **● FUERZA COMPETITIVA**

#### **a. Objetivo General.**

Fortalecer la imagen competitiva y corporativa de la microempresa e incurrir en mayor participación y posicionamiento en el mercado.

#### **b. Situación Actual.**

La microempresa CALUMIFRUTAS no tiene un plan de mercadeo activo, lo que ha incidido para que la empresa y el producto no se encuentren posicionados en el mercado de interés afectando directamente la imagen competitiva de la mencionada microempresa. La microempresa no cuenta con una estética favorable para cumplir estos propósitos, ya que actualmente tiene una apariencia externa en su infraestructura muy deplorable, lo que puede llegar a confundir a los clientes reales y potenciales con respecto a la calidad de los procesos de la mencionada microempresa. Ante lo mencionado se hace

imperante diseñar una estrategia que permita cambiar la estética y atmosfera empresarial de la microempresa.

**c. Acciones Estratégicas.**

- Implementar un plan de mejoramiento de la fachada de la microempresa, con presencia de publicidad permanente e información clave de la misma.
- Gestionar el financiamiento del plan de mercadeo para la microempresa.

**d. Recursos.**

- Tramitar crédito productivo ante organismos como: CFN, Mipro, Banco de Fomento, que permitan canalizar el financiamiento de dicho plan.
- Contratar servicios de albañilería, diseño grafico y pintado para el arreglo de la estética de la fachada principal de la microempresa, que permita promover la imagen corporativa de la misma.

**a. Responsable.**

- Administrador – equipo directivo.

**Propuestas de la estrategia**

**Actualmente**



## Fachada Propuesta



### 🍊 PRODUCTO

#### a. Objetivo General

Fortalecer la imagen competitiva del producto y de la microempresa.

#### b. Situación Actual.

La microempresa CALUMIFRUTAS no tiene un plan de mercadeo activo, lo que ha incidido para que la empresa y el producto no se encuentren posicionados en el mercado de interés afectando directamente la imagen competitiva de la mencionada microempresa. El producto no cuenta con una

promesa de venta atractiva ( slogan ). Pero también es de mencionar que el producto cuenta con aceptación por parte de quienes lo han consumido alguna vez, sobre todo por las características naturales del mismo. La microempresa ha venido manteniendo la presentación del producto en fundas de 120ml.

**c. Acciones Estratégicas.**

Implementar cambios en la promesa de venta del producto, que resalte la característica natural del mismo.

Mantener la producción de jugo en la presentación de fundas (bolo de 120 ml), e incorporar la presentación en botella (frasco de 300 ml).

**d. Recursos.**

Tramitar crédito productivo ante organismos como: CFN, Mipro, Banco de Fomento, que permitan canalizar el financiamiento de dicho plan.

**e. Responsable.**

- Administrador – equipo técnico

**Propuestas de la estrategia**

**Producto**

El diseño propuesto para el producto en presentación de frasco de 300 ml, debe incluir colores y apariencias similares a la imagen de referencia, ya que le dan vida al producto y lo resalta en su característica natural.



Bolo de 120 ml



frasco de 300 ml

### Nombre de la microempresa

El actual nombre tiene mucha aceptación por lo que sugerimos se mantenga, ya que representa identidad. El nombre tiene cierto diseño propuesto:



### Slogan o promesa de venta del producto

La promesa de venta influye mucho en la percepción que tiene el cliente respecto al producto, y básicamente es esta la que expresa el valor agregado del producto en relación de las necesidades del consumidor.

*Natural y delicioso*

### Isotipo de la empresa y producto

El isotipo final será el consenso de la microempresa, por lo que sugerimos que siempre se incluya el producto exponiendo su atractivo natural.



### 🍊 PROMOCIÓN/COMUNICACIÓN

#### a. Objetivo General.

Incrementar el reconocimiento de la microempresa y el producto por medio de campañas o acciones publicitarias.

#### b. Situación Actual.



La microempresa CALUMIFRUTAS no tiene un plan de promoción y/o publicidad activo, por lo que es necesario establecer acciones estratégicas que den a conocer el producto y la microempresa como tal.

**c. Acciones Estratégicas.**

Implementar vallas publicitarias ubicadas estratégicamente las zonas de mercado de interés.

Implementar rótulos, banners y afiches que identifiquen y den a conocer la empresa y el producto, que permitan un alto grado de recordación de la empresa y el producto.

Implementar el web Hosting como herramienta clave de comunicación y promoción.

**d. Recursos.**

Diseñar información contenida en vallas y afiches publicitarios.

Pegar los afiches en los puntos de venta del producto.

Realizar un mapeo de zonas estratégicas para la ubicación de las vallas publicitarias.

Actualizar permanentemente web Hosting en el link productos e información de página de presentación.

**e. Responsable.**

- Administrador – equipo técnico.

**Propuestas de la estrategia**

**Diseño para rotulo y/o banners**

La característica de estos puede ser de 1 metro de alto por 3 metros de largo.



### Diseño sencillo y económico de vallas publicitarias

La característica de la valla es que son de base de tubos de acero de 2.5 metros de alto y el espacio de información debe ser más grafico que texto, sus dimensiones son: 2 metros de alto por tres de largo.





### Diseño afiches publicitarias

La característica de los afiches es que estos deben ser de 40 cm por 60 cm, con la intención de que sean vistosos y su diseño deberá ser muy creativo resaltando el producto, nombre de la empresa y slogan.



## DISTRIBUCIÓN

### **a. Objetivo General.**

Mantener una oferta constante del producto en los puntos de venta y desarrollar un sistema de información que garantice dicho propósito.

### **b. Situación Actual.**

La microempresa CALUMIFRUTAS mantiene un canal directo de distribución con tiendas y despensas, que son sus puntos de ventas de mayor referencia. Para mantener una producción continua mediante la implementación de la estrategia de innovación en los procesos, la microempresa actualmente no cuenta con un sistema de información que le permita tener un control de la producción y distribución por puntos de ventas.

### **c. Acciones Estratégicas.**

Implementar un sistema de información que le permita administrar y distribuir la producción eficientemente.

Establecer un canal de distribución directo, implementando un punto de venta en la microempresa.

### **d. Recursos.**

Gestionar convenio con una universidad, que le permita beneficiarse de las labores de vinculación comunitaria que estas desarrollan, para que cuasi profesionales en sistemas elaboren el sistema de información comercial.

Diseñar el canal de distribución.

### **e. Responsable.**

- Administrador – equipo técnico.

## Propuestas de la estrategia

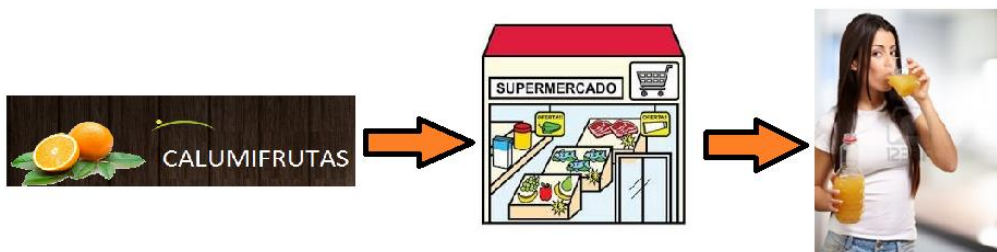
### Sistema de información

Se debe implementar un sistema informático básico que permita la producción, esta información es elemental para la toma de decisiones.



### Canal de distribución

Los productos agroindustriales requieren por lo general un canal corto, por lo que la microempresa debe tener representantes exclusivos de ventas, los mismos que serán los responsables de administrar el proceso de ventas. El canal de distribución que sugerimos es el que se ajusta a las características del siguiente esquema: microempresa – detallistas – consumidor.



## 🍊 DE PRECIO

### **a. Objetivo General.**

Implementar estrategias de promociones con el fin de conservar los clientes actuales y atraer nuevos para incrementar las utilidades en el punto de venta.

### **b. Situación Actual.**

La microempresa CALUMIFRUTAS mantiene un esquema rígido en el aspecto precio, por lo que no resulta muy atractivo para el consumidor o representantes de puntos de venta. Ante esto se debe establecer una estrategia que permita combinar los atractivos del producto, aspectos comunicacionales y de distribución con el precio del producto.

### **c. Acciones Estratégicas.**

Ofrecer productos y servicios con descuentos reales donde la empresa exija descuentos a los proveedores de la materia prima y de esta forma transmitírselos a los clientes para el beneficio mutuo.

### **d. Recursos.**

Acudir a los proveedores para acordar ciertos descuentos sobre los productos y así mismo aprobar una política de descuentos.

### **e. Responsables.**

- Administrador.

**Propuestas de la estrategia**

- Calumifrutas otorgara el descuento de 5% para clientes minoristas y un 10% para clientes mayoristas, estableciendo montos predeterminados de consumo o compra.



## **MONITOREO Y CONTROL**

La implementación de estas estrategias requiere el seguimiento periódico y permanente, que permita asegurar el fiel cumplimiento de los objetivos microempresariales, que en este marco propositivo se plantean en beneficio de la microempresa CALUNIFRUTAS.

### **5.3. Conclusiones**

Luego de haber realizado la investigación se puede concluir que la microempresa CALUMIFRUTAS es una organización muy joven en el mercado, y que, como a la mayoría de la microempresas indistintamente de la actividad a

la que estas se dediquen, en sus primeros años de vida empresarial presentan dificultades, que les exige hacer a justes a su planificación inicial o proyecto inicial. Este es el caso particular de CALUMIFRUTAS, que concentrada en sobrevivir con una producción inestable y variada, descuido aspectos relevantes de mercadeo y carácter organizativo, los mismo que empezaron a presentar en el corto plazo resultados poco satisfactorios. Una de las grandes fortalezas por así decirlo, con la que cuenta la microempresa es el nivel de aceptación que tiene su producto( jugo de naranja natural), el mismo que de acuerdo a la comunidad de su contexto, representa identidad y desarrollo para el cantón Caluma. Es por esa razón que esta investigación tiende a fortalecer la imagen competitiva y corporativa de la mencionada microempresa.

#### **5.4. Recomendaciones**

Para continuar aumentando su participación en el mercado, el posicionamiento y lograr un nivel de recordación mayor por parte de las personas, la microempresa CALUMIFRUTAS debe adoptar dentro de su estructura organizacional una Misión, Visión y Valores, así como también una herramienta como el Web Hosting, que le permitan orientarse correctamente a mantener relaciones externas cargadas de valor y al logro de sus objetivos mercantiles.



En cuanto al proceso CALUMIFRUTAS debe incorporar políticas de calidad y políticas de seguridad ocupacional y salud. Es importante que se realice la adquisición del congelador con las especificaciones propuestas, ya que le permitirá mantener una producción activa y constante durante todo el año, esto apoyara la conquista de mercado y clientes.

Respecto a las actividades de mercadeo de la microempresa, esta debe ampliar su portafolio de productos con la nueva presentación del producto en frasco de 300ml. También debe realizar campañas de comunicación y difusión en medios publicitarios como banners, radio, televisión, Web Hosting y vallas con el fin de dar a conocer a la microempresa y sus productos y ser reconocida para atraer más clientes. Debe mantener y fortalecer un canal de distribución corto que involucre como detallistas a instituciones educativas, tiendas, despensas y minimarkets, considerando que sus niveles de producción irán de menos a más con el pasar del tiempo.

Implementar una estrategia de monitoreo y control para dar fiel cumplimiento a los objetivos empresariales.

## **5.5. Bibliografía**

- VARELA Rodrigo (2001). Innovación Empresarial, Arte y Ciencia en la creación de empresas, Pearson educación de Colombia – Prentice Hall.
- BERASTIAN Luis (2009). Aprender a Innovar una Pyme, Barcelona – Paidós Ibérica ediciones.
- GARCIA MANJON Juan Vicente (2010). Gestión de la Innovación Empresarial, La Coruña - Netbiblio.
- ECHEVERRI Lina (2009). Marketing practico – una visión estratégica de un plan de marketing. Mayol ediciones.
- ÁLVAREZ Altamira, Fernando, Caminando por la telaraña mercadotecnia en salsa mexicana, México, Edamex, 2006.

- ANZOLA Rojas Servulo, Administración de pequeñas empresas, México, McGraw Hill, 2007.
- ARELLANO Rolando C., Marketing enfoque América Latina, México, Mc Graw, Hill 2000.
- BENASSI Felix Marcela, El ABC de la Mercadotecnia, México, Nafin, 2006.
- CUNNINGHAM William, Introducción a la Administración, México, Iberoamericana 2005.
- EARLS Gerard y Forsyth Patrick, Mercadeo en Acción, México, Ventura, 2003.
- FERNÁNDEZ Valinas Ricardo, Manual para elaborar un plan de mercadotecnia: un enfoque latinoamericano, México, Ecafsa, 2001.
- FISCHER Laura, Introducción a la investigación de mercados, México, Mc Graw Hill, 2004.
- Hamel, G. Liderando la Revolución. Ediciones Gestión 2000 S.A. Barcelona, 2000.
- YÉPEZ, E. (2010), "Guía para la elaboración del proyecto de trabajo de grado". Ecuador.



# **ANEXOS**

# Guía de Entrevista

La entrevista es un instrumento de obtención de información, que tiene como restricción el criterio personalizado cara a cara, y que de paso nos proporcionan la información que se requiere sobre una persona, su experiencia, su visión sobre ciertos temas, expectativas o su sentir sobre algún tema o problemática en particular.

## Proceso de implementación de la entrevista

### A) Seleccionar el tipo de entrevista

Las entrevistas que se realizara al representante de la Microempresa CALUMIFRUTAS es de tipo semi-estructurada, ya que es eficiente cuando hay información puntual que se desea obtener. Esto es que, a lo largo de la entrevista, ésta se puede convertir en una interesante conversación que hace que se pasen por alto los datos específicos que se querían obtener.

En esta entrevista semi-estructurada se iniciara con una lista de preguntas de los datos o temas que se quieren conocer pero el orden en que se hacen puede fluir a lo largo de la entrevista. Se deben cubrir todas las interrogantes, pero no es necesario que el orden en que se hacen las preguntas sea muy estricto.

### B) A quien entrevistar

Se entrevistara al representante legal y/o administrativo de la Microempresa CALUMIFRUTAS.

### C) Diseñar las Preguntas para la Entrevista

La entrevista tendrá una secuencia lógica, partiendo de preguntas de carácter general, para luego pasar a un bloque de preguntas más específico y se finalizará resumiendo en los puntos fundamentales que se deseaba conocer a efecto de ampliar cualquier tipo de información o corroborar la información que se ha obtenido.

En el diseño de las preguntas es importante el que no sean cerradas, esto es el que las únicas respuestas posibles sean un “sí” o un “no”; ya que esta situación eliminará la posibilidad de conocer puntos de vista importantes o conocer detalles de los hechos sobre los que se está investigando.

### D) Duración de la Entrevista

La entrevista deberá ser ejecutada en 60 minutos, pero de ser necesario más tiempo, no podrá exceder de 90 minutos.

### E) Consideraciones Éticas

La entrevista y su información en absoluto serán únicamente utilizadas para el fin académico, respetando la fiabilidad que otorgara el representante de la microempresa CALUMIFRUTAS.

### F) Recolección, Análisis y Síntesis de los Datos de la Entrevista.

Si solamente toma notas es recomendable que deje espacios en blanco en su formato de preguntas para ir anotando lo que considere importante.

Para recolectar los datos se sugiere, si no hay inconveniente por parte del entrevistado, el grabar la entrevista y adicionalmente tomar notas durante la entrevista.

## ENTREVISTA

1. ¿Cómo se denomina el cargo que actualmente ocupa en la Microempresa?	Administrador
2. ¿A qué actividad económica se dedica la Microempresa?	Agroindustrial, que es el procesamiento de la naranja.
3. Cómo está organizada la Microempresa?	<p><b>Presidente:</b> Ing. Vinicio García  <b>Vicepresidente:</b> Dra. María Gómez  <b>Secretaria:</b> Sra. Ruth Vega  <b>Tesorera:</b> Lcda. Marjorie Reyes  <b>Vocales principales:</b>  Sr. Mauro Bastidas  Sra. Yolanda Olalla  Sr. Guanerges Aguayo  <b>Procesadores:</b> Eventuales  <b>Recolectores de frutas:</b> Eventuales</p>
4. ¿Qué producto o productos comercializa la	Jugo de naranja natural, antes también se producía yogurt, pero por falta de registro sanitario no se lo

<b>Microempresa?</b>	produce más.
<b>5. ¿La producción es continua por parte de la Microempresa?</b>	No es continua ya que solo se realiza desde mayo hasta noviembre debido a la producción de naranja, y de diciembre a abril no se produce.
<b>6. ¿Cuántas personas intervienen en el proceso productivo?</b>	Alrededor de 15 personas intervienen en el proceso productivo.
<b>7. ¿La materia prima de donde proviene?</b>	Proviene del mismo cantón Caluma, ya que existe una producción de naranja bastante grande.
<b>8. ¿La Microempresa realiza actividades de promoción y/o publicidad de sus productos?</b>	No se ha hecho promociones o publicidad por cuanto la producción es limitada y temporal o estacional.
<b>9. ¿La Microempresa cuenta con un plan de contingencia para no afectar su producción en la época de escasez de materia prima?</b>	No cuenta con un plan de contingencia, ya que la única acción a seguir es la adquisición de un congelador grande que nos permita almacenar la fruta en periodo de escasez.
<b>10. ¿Con que periodicidad realizan análisis de mercadeo?</b>	No se realiza análisis de mercado, el único que se realizo fue al inicio de la microempresa y que fue una contribución de la Espol.
<b>11. ¿La Microempresa cuenta con la infraestructura necesaria?</b>	Si tenemos la infraestructura adecuada, la misma que cuenta con áreas de mucho espacio.
<b>12. ¿La Microempresa cuenta con la maquinaria necesaria?</b>	Si existe la maquinaria adecuada, ya que fue la inversión inicial en requerimientos, con la excepción del congelador antes mencionado.
<b>13. ¿Considera usted que deben realizarse cambios e innovaciones en la Microempresa?</b>	Si, pienso que si se debe hacer algunos cambios, sobretudo en la parte de comunicación y promoción ya que es actualmente una de las debilidades que tenemos.
<b>14. ¿Tienen en mente producir algún otro producto?</b>	Quizás a futuro se retome lo del yogurt, por ahora solo queremos fortalecer la producción de jugo de mercado y posicionar este producto natural.
<b>15. ¿Cuál es el principal aporte que brinda la microempresa CALUMIFRUTAS al cantón caluma?</b>	Pues genera empleo y permite que muchas familias que se dedican a la producción de naranja, tengan la oportunidad de comercializar su fruta. Creo que se mejora la calidad de vida de muchas personas y sobre todo se desarrolla el cantón.