

**UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA**  
**ESCUELA DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN INGENIERÍA COMERCIAL Y NEGOCIOS**  
**INTERNACIONALES**



**INFLUENCIA DE LA GESTIÓN DE INNOVACIÓN EN EL NIVEL DE**  
**COMERCIALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR**  
**AGROEXPORTADOR - TACNA, 2018**

**TESIS**

**Presentada Por:**

**BR. BRUCE ALBERTO SAAVEDRA TAFUR**  
**BR. MARCO ELVIS DEZA SOTO**

**Asesor:**

**Dr. Efrén Eugenio Chaparro Montoya**

**Para Obtener el Grado Académico de:**

**MAESTRO EN INGENIERÍA COMERCIAL Y NEGOCIOS**  
**INTERNACIONALES**

**TACNA – PERU**

**2021**

## **Agradecimientos**

Un agradecimiento muy especial a nuestras familias por su apoyo para poder llegar a esta instancia, ya que ellos siempre han estado presentes para apoyarnos moral y psicológicamente, y por último a nuestros maestros de los cuales hemos llegado a obtener los conocimientos necesarios para poder desarrollar esta tesis.

El agradecimiento principal es a Dios, quien nos ha guiado y dado las fortalezas para seguir adelante.

**Dedicatoria**

Dedicado a mi hija Antonella, esposa Yorlí y a mi madre Hilda, quienes estuvieron en todo momento apoyándome y son el principal motivo para mejorar cada día como profesional y persona.

**Bruce Alberto Saavedra Tafur**

**Dedicatoria**

Dedicado a Jehová y mi familia, gracias por todas las oportunidades, apoyo y enseñanzas que me han brindado. Siempre con fe.

**Marco Elvis Deza Soto**

## Índice de contenidos

Agradecimientos .....	ii
Dedicatoria.....	iii
Dedicatoria.....	iii
Índice de contenidos .....	iv
Índice de tablas .....	viii
Índice de figuras.....	xi
Resumen.....	xiii
Abstract.....	xiv
Introducción .....	15
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	17
1.1    PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	17
1.2    FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	19
1.2.1    Interrogante principal.....	19
1.2.2    Interrogantes secundarias.....	19
1.3    JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	20
1.4    OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	21
1.4.1    Objetivo general.....	21
1.4.2    Objetivos específicos.....	21
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....	22
2.1    ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	22
2.1.1    Antecedente internacional.....	22
2.1.2    Antecedente nacional .....	25
2.1.3    Antecedente local .....	29
2.2    BASES TEÓRICAS – ACÁPITE DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE.....	31
2.2.1    Gestión de la innovación.....	31
2.1.2.4    Importancia de la gestión de la innovación .....	54

2.2.1.5	<i>Clasificación de la gestión de innovación</i>	54
2.3	BASES TEÓRICAS – ACÁPITE DE LA VARIABLE DEPENDIENTE	56
2.3.1	<i>Comercialización</i>	56
2.3.2	<i>Marketing</i>	57
2.3.3	<i>Mercadeo y ventas</i>	61
2.3.4	<i>Distribución</i>	62
2.3.5	<i>Plan de Mercadotecnia</i>	64
2.3.6	<i>Planeación estratégica</i>	66
2.3.7	<i>Análisis de la Planificación estratégica</i>	67
2.4	DEFINICIÓN DE CONCEPTOS	78
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO		82
3.1	HIPÓTESIS	82
3.1.1	<i>Hipótesis general</i>	82
3.1.2	<i>Hipótesis específicas</i>	82
3.2	VARIABLES	83
3.2.1	<i>Identificación de la variable independiente</i>	83
3.2.2	<i>Identificación de la variable dependiente</i>	83
3.2.3	<i>Variables intervinientes</i>	84
3.3	TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	85
3.3.1	<i>Tipo de investigación</i>	85
3.3.2	<i>Diseño de la investigación</i>	85
3.4	NIVEL DE INVESTIGACIÓN	86
3.5	AMBITO Y TIEMPO SOCIAL DE LA INVESTIGACIÓN	86
3.6	POBLACIÓN Y MUESTRA	87
3.6.1	<i>Unidad de estudio</i>	87
3.6.2	<i>Población</i>	87
3.6.3	<i>Muestra</i>	89
3.7	PROCEDIMIENTO, TECNICAS E INSTRUMENTOS	89
3.7.1	<i>Procedimiento</i>	89
3.7.2	<i>Técnicas</i>	90
3.7.3	<i>Instrumentos</i>	91

3.7.4 Fuentes de recopilación .....	92
CAPÍTULO IV: RESULTADOS .....	93
4.1 DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO .....	93
4.2 DISEÑO DE LA PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	94
4.3 RESULTADOS.....	94
4.3.1 Análisis de la gestión de la innovación.....	94
4.3.2 Análisis de comercialización .....	114
4.4 ANÁLISIS DEL NIVEL DE GESTIÓN DE INNOVACIÓN .....	126
4.5 ANÁLISIS DEL NIVEL DE COMERCIALIZACIÓN .....	126
4.4 ANÁLISIS DE HIPÓTESIS/DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	127
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES, SUGERENCIAS Y PROPUESTA DE MEJORA .....	131
5.1 CONCLUSIONES .....	131
5.2 SUGERENCIAS .....	134
5.3 PROPUESTA DE MEJORA .....	137
5.3.1 Análisis Externo .....	139
5.3.2 Análisis interno .....	147
5.3.3 Definición de objetivos.....	149
5.3.4 Estrategias DAFO.....	151
5.3.5 Estrategias funcionales .....	152
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	156
ANEXOS .....	161
Anexo 1 – Instrumento gestión de la innovación .....	161
Anexo 2 - Instrumento comercialización .....	163
Anexo 3 - Validación cuestionario gestión de la innovación.....	164
Anexo 4 - Validación cuestionario de comercialización.....	166
Anexo 5 - Validación expertos 1 .....	168
Anexo 6 - Validación de expertos 2 .....	171
Anexo 7 - Validación de expertos 3 .....	174
Anexo 8 - Escala coeficiente de correlación de Pearson.....	177

<i>Anexo 9 - Matriz de consistencia .....</i>	<i>178</i>
<i>Anexo 10 – Tabulación SPSS gestión de innovación .....</i>	<i>180</i>
<i>Anexo 11 – Nivel de comercialización .....</i>	<i>182</i>
<i>Anexo 12 - Cuadro de operacionalización de variables.....</i>	<i>183</i>

## Índice de tablas

Tabla 1 - Definición de la gestión de la innovación.....	52
Tabla 2 - Técnicas y herramientas de gestión de la innovación, según el Quinto Programa Marco de investigación (VPM).....	53
Tabla 3 - Técnicas y herramientas de gestión de la innovación HGIs del proyecto INNOREGIO	533
Tabla 4 - Definición de marketing.....	59
Tabla 5 - Términos significativos de la definición de marketing.....	61
Tabla 6 - Escala de valoración – Gestión de la innovación .....	83
Tabla 7 - Escala de valoración – Nivel de comercialización .....	84
Tabla 8 - Operacionalización de variables.....	84
Tabla 9 - Determinación de la población.....	87
Tabla 10 - Análisis de la variable gestión de la innovación – Indicador - Innovación en ventas .....	95
Tabla 11 - Durante el último año se ha planteado incrementar o mantener la participación de mercado .....	96
Tabla 12 - Durante el último año se ha planteado introducir productos para un nuevo segmento de mercado.....	97
Tabla 13 - Durante el último año se ha planteado introducir productos para un mercado geográficamente nuevo .....	98
Tabla 14 - Durante el último año se ha planteado introducir productos nuevos o significativamente mejorados.....	99
Tabla 15 - Análisis de la variable gestión de la innovación – Indicador -Innovación en distribución .....	100
Tabla 16 - Durante el último año se han planteado nuevos métodos para abrir nuevos canales de distribución del producto .....	101
Tabla 17 - El canal de distribución actual permite tener el control sobre el producto.....	102
Tabla 18 - Durante el último año se ha planteado agilizar el proceso de distribución.....	103

Tabla 19 - El canal de distribución le permite al distribuidor obtener un margen bruto adecuado	104
Tabla 20 - Análisis de la variable gestión de la innovación – Indicador -Innovación en Marketing	105
Tabla 21 - Durante el último año se han realizado cambios significativos en el diseño, envase y embalaje de productos.....	106
Tabla 22 - Durante el último año se han realizado nuevos medios o técnicas para la promoción del producto .....	107
Tabla 23 - Durante el último año se ha realizado un diagnóstico de la cartera de clientes.....	108
Tabla 24 - La imagen corporativa actual de la empresa es única.....	109
Tabla 25 - Análisis de la variable gestión de la innovación – Indicador - Tecnología de la información vinculada a la innovación .....	110
Tabla 26 - La estrategia de la empresa es adecuada para el ritmo cambiante de la comunicación.	111
Tabla 27 - Existen mecanismos digitales integrados de gestión de procesos .....	112
Tabla 28 - Dispone la empresa de un plan de comunicación comercial .....	113
Tabla 29 - Análisis de la variable comercialización – Indicador - ventas.....	114
Tabla 30 - Los mercados de exportación van acorde a los objetivos de la empresa.....	115
Tabla 31 - El precio de venta está acorde con la calidad del producto .....	116
Tabla 32 - El margen bruto es adecuado.....	117
Tabla 33 - Se tiene cuantificado el coste de cada proceso .....	118
Tabla 34 - Se utilizan indicadores de ratio para medir las ventas .....	119
Tabla 35 - Análisis de la variable comercialización - comercialización.....	120
Tabla 36 - Se utilizan canales de comercialización específicos para dar salida a los stocks .....	121
Tabla 37 - Se mantienen los stocks a un nivel satisfactorio.....	122
Tabla 38 - La logística de la empresa es adecuada .....	123
Tabla 39 - El producto es accesible en el mercado .....	124
Tabla 40 - El canal de distribución actual es el adecuado.....	125
Tabla 41 - Resultado valoración – Gestión de innovación .....	126

Tabla 42 - Resultado valoración – Comercialización .....	126
Tabla 43 - Coeficiente de correlación de Pearson.....	127
Tabla 44 - Coeficiente de correlación de Pearson.....	128
Tabla 45 - Coeficiente de correlación de Pearson.....	128
Tabla 46 - Coeficiente de correlación de Pearson.....	129
Tabla 47 - Coeficiente de correlación de Pearson.....	130
Tabla 48 - Matriz de evaluación MEFE.....	145
Tabla 49 - Matriz de Evaluación MEFI .....	1477

## Índice de figuras

Figura 1: Modelo de primera generación según Rothwell .....	34
Figura 2: Modelo de segunda generación según Rothwell .....	34
Figura 3: Modelo de tercera generación según Rothwell.....	355
Figura 4: Modelo de cuarta generación según Rothwell.....	366
Figura 5: Modelo de quinta generación según Rothwell .....	37
Figura 6: Modelo de Kline y Rossenberg .....	400
Figura 7: Modelo de innovación de la OCDE 2005.....	477
Figura 8: Factores relativos a los objetivos y los efectos de la innovación .....	511
Figura 9: Definiciones de marketing de la AMA.....	58
Figura 10: Distribución comercial .....	63
Figura 11: Cadena de valor .....	74
Figura 12: Modelo de Planeación Estratégica.....	77
Figura 13: Fases de la Planeación Estratégica .....	78
Figura 15: Durante el último año se ha planteado incrementar o mantener la participación de mercado.....	96
Figura 16: Durante el último año se ha planteado introducir productos para un nuevo segmento de mercado.....	97
Figura 17: Durante el último año se ha planteado introducir productos para un mercado geográficamente nuevo .....	98
Figura 18: Durante el último año se ha planteado introducir productos para un mercado geográficamente nuevo .....	99
Figura 19: Durante el último año se han planteado nuevos métodos para abrir nuevos canales de distribución del producto .....	101
Figura 20: El canal de distribución actual permite tener el control sobre el producto.....	102
Figura 21: Durante el último año se ha planteado agilizar el proceso de distribución .....	103
Figura 22: El canal de distribución le permite al distribuidor obtener un margen bruto adecuado.	104

Figura 23: Durante el último año se han realizado cambios significativos en el diseño, envase y embalaje de productos.....	106
Figura 24: Durante el último año se han realizado nuevos medios o técnicas para la promoción del producto .....	107
Figura 25: Durante el último año se ha realizado un diagnóstico de la cartera de clientes.....	108
Figura 26: La imagen corporativa actual de la empresa es única.....	109
Figura 27: La estrategia de la empresa es adecuada para el ritmo cambiante de la comunicación.....	111
Figura 28: Existen mecanismos digitales integrados de gestión de procesos .....	112
Figura 30: Los mercados de exportación van acorde a los objetivos de la empresa.....	115
Figura 31: El precio de venta está acorde con la calidad del producto .....	116
Figura 32: El margen bruto es adecuado.....	117
Figura 33: Se tiene cuantificado el coste de cada proceso .....	118
Figura 34: Se utilizan indicadores de ratio para medir las ventas .....	119
Figura 35: Se utilizan canales de comercialización específicos para dar salida a los stocks .....	121
Figura 36: Se mantienen los stocks a un nivel satisfactorio.....	122
Figura 37: La logística de la empresa es adecuada .....	123
Figura 38: El producto es accesible en el mercado .....	124
Figura 39: El canal de distribución actual es el adecuado .....	125
Figura 40: Esquema Situacional y de Planificación.....	139
Figura 41: Análisis PESTE .....	140
Figura 42: Fuerzas de Porter .....	144

## **Resumen**

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo general, evaluar cómo influye la gestión de innovación en el nivel de comercialización de las empresas del sector agroexportador – Tacna 2018, en base a un modelo de gestión de innovación y un modelo de estrategia competitiva. Para ello se ha desarrollado el estudio de las empresas agroexportadoras del rubro aceituna de la región Tacna, la información solicitada para la presente tesis fue obtenida a partir de las encuestas, revisión de fuentes secundarias y observación directa.

El diseño de la investigación es no experimental transversal, de nivel descriptivo, explicativo y correlacional. La población, para el presente trabajo de investigación, estuvo a cargo de los gerentes de las empresas agroexportadoras, rubro aceituna de la región Tacna,  $n = 33$ . Para el presente estudio por ser la población pequeña se consideró toda la población,  $n = 33$  empresas.

La presente tesis consta de una revisión bibliográfica sobre conceptos relacionados a la gestión de innovación y sus modelos a partir de la cual se propuso un plan de mejora de gestión de innovación para optimizar el nivel de comercialización de las empresas del sector agroexportador de la región Tacna. Los resultados obtenidos nos dicen que la influencia de la gestión de innovación en el nivel de comercialización de las empresas del sector agroexportador - Tacna, es significativa (muy alta, ver anexo 8) directa y positiva siendo el coeficiente de correlación de Pearson  $r = 0.942$ .

**Palabras clave:** Gestión de innovación, nivel de comercialización.

## **Abstract**

The general objective of this research work is to evaluate how innovation management influences the level of commercialization of companies in the agro-export sector – Tacna 2018, based on an innovation management model and a competitive strategy model. For this, the study of the olive agro-export companies of the Tacna region has been developed, the information requested for this thesis was obtained from surveys, review of secondary sources and direct observation.

The research design is non-experimental, cross-sectional, descriptive, explanatory and correlational. The population, for the present research work, consisted of the managers of the agro-exporting companies in the olive sector in the Tacna region,  $n = 33$ . For the present study, since the population was small, the entire population,  $n = 33$  companies, was considered.

This thesis consists of a bibliographic review on concepts related to innovation management and its models from which an innovation management improvement plan was proposed to optimize the level of commercialization of companies in the agro-export sector of the Tacna region. The results obtained tell us that the influence of innovation management on the level of commercialization of companies in the agro-export sector - Tacna, is significant (very high, see annex 8) direct and positive, with the correlation coefficient of Pearson  $r = 0.942$ .

**Keywords:** Innovation management, commercialization level.

## **Introducción**

Es un hecho que la gestión de la innovación, componente fundamental para elevar la competitividad de los entes, requiere de procesos claramente estructurados que faciliten la buena utilización de los recursos y capacidades con los que cuentan las empresas, esto con el objeto de que se incentive y aproveche las competencias y capacidades innovadoras de los colaboradores. Competencias que serán resultado de un proceso participativo de planificación estratégica en la que se involucre a todo el personal a fin de generar nuevas ideas que fortalezcan y faciliten la gestión de la innovación al interior de las pymes, el propósito de esta investigación, es analizar y evaluar el desarrollo de una gestión adecuada de innovación en ventas, distribución, marketing y comercialización de las empresas agroexportadoras de la región Tacna, aplicando herramientas que permitan medir el estado de influencia de innovación que vienen aplicando dichas organizaciones y dar recomendaciones y sugerencias de acuerdo a la teoría estudiada para mejorar su desempeño y lograr un mayor aprovechamiento de los recursos.

En las empresas agroexportadoras de la ciudad de Tacna, se viene observando que no desarrollan una adecuada gestión de la innovación, reflejada en la innovación en ventas, innovación en distribución, innovación en marketing y tecnologías de la información vinculada a la innovación en comercialización, que, en alguna medida, afecta el nivel de comercialización de las empresas del sector agroexportador; las empresas locales y nacionales, carecen de gestión de innovación, la presente tesis se centrará en analizar y evaluar cómo influye la gestión de innovación en la comercialización de las empresas agroexportadoras de la región Tacna.

En el capítulo I se realiza el planteamiento del problema, formulación del problema, interrogantes, general y específicas, justificación de la investigación, objetivos, general y específicos, seguido de las respectivas hipótesis. En el capítulo

II se realiza el marco teórico que contiene antecedentes del estudio, bases teóricas y definición de términos.

En el capítulo III se realiza el marco metodológico que contiene las hipótesis de la investigación, general y específicas, las variables de estudio con su identificación y escalas de medición, el tipo y diseño de la investigación, nivel de investigación, ámbito y tiempo social, población y muestra, y el procedimiento técnico e instrumentos.

En el capítulo IV se analizan los resultados y en el capítulo V se plantean las conclusiones y propuesta de mejora, finalizando con las referencias bibliográficas y anexos.

## **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA**

### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En el contexto nacional e internacional, uno de los aspectos que logra el éxito de la organización es: la innovación; sin embargo, en Perú, en ocasiones, algunos entes organizativos no conocen el significado de tener una cultura para la innovación y los logros que podrían conseguir. Por lo cual las empresas tienen la necesidad de ofrecer al mercado nuevos productos más rápidamente y a la vez desarrollar las habilidades requeridas para esto, con el objetivo de ser competitivas en nuevos mercados en un futuro no distante (Drejer, 2002).

Asimismo, es apremiante que hoy las empresas fortalezcan el desarrollo profesional de sus colaboradores, fomentando capacitaciones acordes a los perfiles establecidos para el buen funcionamiento del plan de innovación; para esto, pueden apoyarse en grupos externos que fortalezcan e intensifiquen las actividades de desarrollo e innovación en su interior; produciéndose con esto, un mayor impacto de innovación, y por ende incrementar su competitividad en el mercado; sin embargo, no la desarrollan en gran medida.

Respecto a los efectos positivos de la cultura innovadora en el desempeño innovador de la empresa, que se da en la actuación para fomentar el logro de superiores resultados empresariales es más bien desconocida. Asimismo, estudios empíricos indican que este tipo de cultura es un determinante interno clave y esencial para la culminación del proceso de innovación (Santos-Vijande, 2012).

También hay que tener en cuenta que ser competitivos, no solo pasa por orientarse al costo y calidad de los productos, hay un desafío mayor que es el de satisfacer las expectativas ilimitadas de los consumidores; es por esa razón que las empresas deben orientarse a los deseos y necesidades latentes de los consumidores,

con el objetivo de desarrollar productos y servicios que sean percibidos como valiosos (Cubas Cortegana, Melgarejo Villacorta, & Saavedra Alarcón, 2018).

(Cubas Cortegana, Melgarejo Villacorta, & Saavedra Alarcón, 2018), refieren que la innovación solo se hará posible si existe una interacción de componentes de mercado, tecnológicos y sobretodo, humanos, así como elementos inherentes a la organización; se debe conocer el significado de tener una cultura para la innovación en la empresa y cuáles son los logros que se obtendrían. En las empresas agroexportadoras de la ciudad de Tacna, se viene observando que no desarrollan una adecuada gestión de la innovación, reflejada en la innovación en ventas, innovación en distribución, innovación en marketing y tecnologías de la información vinculada a la innovación en comercialización, que, en alguna medida, afecta el nivel de comercialización de las empresas del sector agroexportador.

Por lo tanto, es importante el compromiso personal de los directivos y empleados, así como su identificación con la empresa y sus objetivos hacia la gestión de la innovación; para elevar la competitividad, ambos son cruciales para los procesos de creación de conocimiento. Se debe tener en cuenta que ser competitivos, no solo pasa por orientarse al costo y calidad de los productos, hay un desafío mayor que es el de satisfacer las expectativas ilimitadas de los consumidores; por lo que los entes deben priorizar a los requerimientos de los consumidores ya que la innovación al interior de la organización, requiere también de cambios en los paradigmas y en la forma de pensar de los gestores que establecen las nuevas normas, procesos y políticas organizacionales.

El problema radica en que la mayoría de las MYPES no cuentan con la capacidad de innovar en sus productos y/o servicios, según el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC), la inversión en tecnología e innovación apenas llega al 0.12% del PBI en el Perú (Gestión, 2018). En el año 2017, el 70% de las empresas peruanas invirtió en innovación, y de ese 70%; el 16.5% ha invertido en innovación tecnológica según la Cámara de

Comercio de Lima, CCL (2017). Básicamente las MYPES no tienen interés en desarrollar innovación tecnológica ni innovación de servicios en sus procesos.

Por lo indicado en párrafos anteriores, sabemos que las empresas locales y nacionales, carecen de gestión de innovación, la presente tesis se centrará en analizar y evaluar cómo influye la gestión de innovación en la comercialización de las empresas agroexportadoras de la región Tacna, y buscará responder la siguiente interrogante: ¿Cómo influye la gestión de innovación en el nivel de comercialización de las empresas del sector agroexportador - Tacna?, para ello utilizaremos una serie de indicadores y cuestionarios para recopilar la información de las empresas agroexportadoras de la región de Tacna encuestando a los gerentes de dichas organizaciones y teniendo en cuenta el modelo de gestión de la innovación según la (OECD, 2005), para la variable gestión de la innovación y el modelo de estrategia competitiva según (Porter, Estrategia Competitiva, 1980) para la variable comercialización.

## **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### ***1.2.1 Interrogante principal***

¿Cómo influye la gestión de innovación en el nivel de comercialización de las empresas del sector agroexportador - Tacna?

### ***1.2.2 Interrogantes secundarias***

- a) ¿Cómo influye la innovación en ventas en el nivel de comercialización de las empresas del sector agroexportador - Tacna?
- b) ¿Cómo influye la innovación en distribución en el nivel de comercialización de las empresas del sector agroexportador - Tacna?

- c) ¿Cómo influye la innovación en marketing en el nivel de comercialización de las empresas del sector agroexportador - Tacna?
- d) ¿Cómo influye la tecnología de la información vinculada a la innovación en el nivel de comercialización de las empresas del sector agroexportador - Tacna?

### **1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **a. Desde un punto de vista general**

La investigación propuesta busca mediante la aplicación de la teoría y conceptos sobre gestión de innovación y nivel de comercialización aplicada a las empresas del sector agroexportador – Tacna desarrollar una propuesta de mejora para optimizar la competitividad, y de esta manera elevar la rentabilidad y, por ende, satisfacer las expectativas de los consumidores, teniendo en cuenta sus deseos y necesidades.

#### **b. Desde un punto de vista económico**

El presente trabajo busca la sensibilización de las empresas para un mejor aprovechamiento de los recursos actuales, lo que se verá reflejado en el logro de objetivos relacionados a las variables de estudio en la obtención de una ventaja competitiva en el sector donde se desenvuelven, asimismo, la facilitación de la gestión de la innovación al interior de las pymes conllevando a la mejora de la satisfacción de las expectativas de los consumidores a través de la eficiencia en la comercialización.

### **c. Desde un punto de vista social**

Los resultados obtenidos pueden ser utilizados por empresas de otros sectores, que presenten la misma problemática relacionada a las variables de estudio, con el fin de plantear soluciones similares y mejoras en la gestión de la innovación para para crear un impacto positivo en el sector donde sea aplicada.

## **1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### ***1.4.1 Objetivo general***

Determinar y evaluar cómo influye la gestión de innovación en el nivel de comercialización y el grado de relación entre las variables, de las empresas del sector agroexportador - Tacna.

### ***1.4.2 Objetivos específicos***

- a) Determinar cómo influye la innovación en ventas respecto a la participación en el mercado y su nivel de comercialización de las empresas del sector agroexportador - Tacna.
- b) Determinar cómo influye la innovación en distribución respecto al control de los productos y su nivel de comercialización de las empresas del sector agroexportador - Tacna.
- c) Determinar cómo influye la innovación en marketing respecto a nuevos métodos o técnicas para la promoción del producto y su nivel de comercialización de las empresas del sector agroexportador - Tacna.

- d) Determinar cómo influye la tecnología de la información vinculada a la innovación respecto a mecanismos digitales integrados de gestión de procesos y su nivel de comercialización de las empresas del sector agroexportador - Tacna.
- e) Proponer un plan de mejora de gestión de la innovación para optimizar el nivel de comercialización de las empresas del sector agroexportador - Tacna.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN**

#### ***2.1.1 Antecedente internacional***

(Sanchez Otero, 2016), elaboraron el estudio “**Gestión de la innovación en pequeñas y medianas empresas de Barranquilla**”, de la Universidad de Zulia – Venezuela. El estudio concluye en lo siguiente:

La gestión de la innovación es un componente crucial de competitividad, el cual deberá formalizarse en sus actividades diarias para planificar con anticipación los objetivos a conseguir y los procedimientos para lograrlos. Esta gestión no puede ser producto de corazonadas e intuiciones vagas e informales de los gestores, sino de una planificación que genere en los directivos no solo el ser visionarios estratégicos, sino tener la capacidad de asignar y distribuir los escasos recursos de manera eficiente, lo que les permitirá aprovechar las oportunidades que el mercado les proporciona siendo capaces de evaluar su contexto interno y externo, y crear la confianza necesaria (Sanchez Otero, 2016).

El éxito de la innovación para las Pymes de este sector, está en la atención a las señales del entorno, y que va conjuntamente con un proceso formal de adaptación, seguimiento y evaluación que les facilita lograr mejores impactos en sus proyectos de innovación.

Al igual, deben estar acorde a un proceso de análisis de viabilidad previo, capaz de implicar a todo ente, para lo cual se necesita de la utilización de adecuados mecanismos de divulgación por parte de la dirección. Asociado a esto, la gestión de la innovación necesita de un proceso formal para la generación y evaluación de ideas la cual deberá estar en conformidad a los recursos y capacidades con que cuentan las Pymes, pues de esta forma se podrán seleccionar las ideas más prometedoras generadas por el personal de las diferentes áreas para su aplicación y desarrollo (Sanchez Otero, 2016).

(Asanza Guapacasa, Cheme Pilco, & Yáñez Delgado, 2013), elaboraron el estudio denominado “**Plan de ventas para optimizar la comercialización en la empresa Equiservisa S.A. en Guayaquil**”, de la Universidad de Guayaquil. El estudio concluye en lo siguiente:

Conclusión 1: Internamente la empresa posee grandes fortalezas como la atención los 365 días del año un horario flexible que le permite al cliente solucionar problemas o solicitar algún pedido fuera de horario de atención, contar con un local propio donde cuenta con la infraestructura para todas las áreas y poder desenvolverse sin ningún inconveniente y entregándole al cliente un servicio de primera con productos de calidad (Asanza Guapacasa, Cheme Pilco, & Yáñez Delgado, 2013).

El poseer una cartera de clientes en su totalidad no tan extensa, pero si con las características de ser fieles a la empresa, nos permite reconocer que cuenta con las herramientas para fidelizar a los clientes en un tiempo

determinado, entre otras, que permitirá a la empresa seguir creciendo progresivamente, y además de poseer debilidades que con el proyecto propuesto se espera ir corrigiendo en su mayoría (Asanza Guapacasa, Cheme Pilco, & Yánez Delgado, 2013).

Externamente hay oportunidades que pueden favorecer a la empresa como, por ejemplo, un mercado mal atendido que nos permite ingresar y ofrecer nuestros productos, concursar en portales para los municipios. Así mismo puede existir amenazas tales como el ingreso de nuevos competidores, el creciente poder de negociación de los clientes y proveedores, etc., que pueden llegar a limitar el desenvolvimiento de la empresa (Asanza Guapacasa, Cheme Pilco, & Yánez Delgado, 2013).

Conclusión 2: El Departamento de Ventas los últimos meses no ha alcanzado las metas propuestas, por falta de capacitaciones, motivaciones, zonificaciones, no hay los recursos suficientes que den el soporte de tele mercadeo (Asanza Guapacasa, Cheme Pilco, & Yánez Delgado, 2013).

Conclusión 3: Durante la etapa de la investigación de mercado se cumplió con el objetivo inicial de buscar las respuestas sobre las necesidades que exponían los clientes antes de la realización de este proyecto (Asanza Guapacasa, Cheme Pilco, & Yánez Delgado, 2013), algunas de los aspectos que se encontraron fueron:

- Las preferencias de las marcas que solicitan los clientes.
- Como califican el servicio que reciben actualmente de EQUISERVISA S.A.
- El proceso de ventas que se maneja al realizar una compra.
- Mantener informados a los clientes sobre los servicios, productos y promociones de la empresa.

Conclusión 4: Después de haber analizado y estudiado la empresa, se encontró que, a pesar de existir inconvenientes dentro de la misma, los clientes se mantienen firmes en seguir conservando relaciones de negocios con la empresa, lo que demuestra en gran parte su fidelidad. Y si se aplica correctamente la propuesta hecha en este documento se puede cumplir con el objetivo de marketing de fidelizar a sus clientes en mayor porcentaje que el que existe en este momento (Asanza Guapacasa, Cheme Pilco, & Yáñez Delgado, 2013).

Conclusión 5: La empresa debe seguir mejorando los procesos, aplicando esfuerzos de marketing que le permitan seguir evolucionando en el mercado y seguir incrementando sus ventajas ante la competencia (Asanza Guapacasa, Cheme Pilco, & Yáñez Delgado, 2013).

### ***2.1.2 Antecedente nacional***

(Morales Montesinos, 2016), elaboró el estudio “**Gestión de la innovación en una empresa de alimentos. Un estudio de caso**”, de la Pontificia Universidad Católica del Perú. El autor concluye en lo siguiente:

En base al cual se realizó el estudio, la empresa estudiada aplica los seis elementos del modelo de gestión de la innovación; no obstante, no todos ellos presentan el mismo grado de desarrollo, siendo los mejor implementados los elementos: vigilar, focalizar, capacitarse e implantar. Existen barreras y facilitadores que han contribuido al mayor o menor desarrollo de cada uno de estos elementos en la empresa (Morales Montesinos, 2016).

Dentro de los principales facilitadores identificados, se tuvo el alto nivel de competencia en el mercado, la permanente actualización de normativa relacionada a las actividades de la empresa, el sistema de gestión

de la calidad implementado por la compañía y la influencia de la Casa Matriz. Mientras que las barreras más primordiales han sido la centralización de algunas funciones a nivel de la Casa Matriz y la reducida intensidad tecnológica del sector (Morales Montesinos, 2016).

Los tres modelos de gestión de la innovación revisados tratan de la innovación como un proceso y están constituidos por funciones o elementos. Tres de estos elementos son comunes a todos los modelos y son los referidos a vigilar, establecer estrategias y conseguir los recursos indispensables. Adicionalmente a éstos, se encuentran los elementos implantar, proteger y aprender, que forman parte de algunos de los modelos, pero no de otros (Morales Montesinos, 2016).

Los modelos que más se parecen son el modelo Temaguide y el modelo nacional de gestión de tecnología del premio nacional de tecnología e innovación, en base a los cuales se ha propuesto un modelo que incluye los siguientes seis elementos: vigilar, focalizar, capacitarse, implantar, aprender y proteger (Morales Montesinos, 2016).

Los elementos que no son comunes a ambos modelos son aprender, el cual no está considerado en el modelo nacional de gestión de tecnología del premio nacional de tecnología e innovación, y proteger, que no está incluido en el modelo Temaguide. Ambos elementos se han considerado vitales, ya que el elemento aprender facilita capturar el conocimiento generado al aplicar los otros elementos y el elemento proteger facilitará que el ente innove tomando acciones para que estas innovaciones no sean fácilmente copiadas por la competencia (Morales Montesinos, 2016).

Se encuentran desarrollados y adaptados a las necesidades de la empresa, la mayoría de elementos del modelo de gestión de la innovación. No obstante, es probable, realizar mejoras en el elemento aprender, que es

el menos desarrollado, debido a que el ente tiende a aprender fundamentalmente de los errores cometidos y no hay una metodología clara para llevar a cabo el aprendizaje (Morales Montesinos, 2016).

(Lombardi Cabrera, 2016), elaboraron el estudio **“Reconocimiento de una plataforma de gestión de la calidad sobre la cual se pueda establecer la gestión de la innovación, en una mediana empresa peruana”** (Tesis de posgrado), de la Pontificia Universidad Católica del Perú. El estudio concluye en lo siguiente:

Dentro de las dimensiones de la gestión de la calidad total, la dimensión que involucra a las personas, sería la que permite mayor ocasión de innovar; la gestión de personas (gerentes, jefes, asistentes, obreros etc) y la alta dirección, esta última por brindar el marco para que el capital humano se desarrolle a cabalidad (Lombardi Cabrera, 2016).

La mejora continua requiere una cultura organizacional que en forma permanente impulse a los colaboradores a innovar, disminuir el temor al fracaso, tal aspecto es lo más relevante para el éxito organizacional. Esta mejora viene del aprendizaje que se obtiene al enfrentar errores durante los procesos que se dan en el ente. El aprendizaje que se derivan de las rutinas diarias de trabajo se puede convertir en innovaciones incrementales (Lombardi Cabrera, 2016).

La mejora continua proporciona una base para iniciar la exploración, de acuerdo a lo desarrollado, esta actividad abriría la posibilidad de analizar no sólo los aspectos externos, sino también los internos de cada suceso, y de esa manera lograr la innovación en alguna parte del proceso (Lombardi Cabrera, 2016).

(Gonzales Málaga, 2017), elaboró el estudio **“Estudio del impacto de la innovación de modelo de negocio en la generación de otros tipos de innovación y en el sistema de gestión de la calidad en una gran empresa”**, de la Pontificia Universidad Católica del Perú. El estudio concluye en lo siguiente:

La alta dirección de la empresa tiene en cuenta en forma precisa su enfoque innovador con productos relacionados a la eficiencia energética. Asimismo, se observa en el estudio de caso, que hay muchos proyectos innovadores que surgen en distintas áreas del ente con un mercado que involucra tanto al cliente interno como al externo. Además, aunque ha habido intentos de implementar círculos de calidad, la iniciativa no fue sostenible en el tiempo debido a la falta de un plan de recompensas (Gonzales Málaga, 2017).

Por otro lado, las oportunidades de mejora, nacen a partir del análisis de los resultados de los indicadores por parte de cada responsable de área, solamente cuando los resultados están debajo de la meta establecida (Gonzales Málaga, 2017).

En este caso las herramientas sugeridas por el ente para ejecutar el análisis son diagrama de causa-efecto y el diagrama de Pareto. Mediante las herramientas mencionadas, la alta dirección busca que los responsables de área propongan acciones que faciliten mejorar el desempeño del proceso analizado (Gonzales Málaga, 2017).

Orellana (2017) elaboró el estudio **“La innovación tecnológica y su incidencia en la competitividad empresarial de las PYMEs de la industria manufacturera de la provincia del Azuay Ecuador”**, de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. El autor concluye en la incidencia, positiva y considerable, con un coeficiente de correlación

Pearson ( $r = 0,888$ ), de la innovación tecnológica sobre la competitividad empresarial de las pymes del sector manufacturero (Gonzales Málaga, 2017).

### ***2.1.3 Antecedente local***

(Marín Catacora, 2018), elaboró el estudio **“Gestión de la innovación y su influencia en la competitividad de las empresas agroindustriales, rubro aceituna de la región Tacna, Año 2016”**, de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann. El autor concluye en lo siguiente:

La gestión de la innovación influye significativamente en la competitividad de las empresas agroindustriales, rubro aceituna de la región Tacna, año 2016, con un nivel de confianza del 95 %. La innovación del producto influye significativamente en la competitividad de las empresas agroindustriales, rubro aceituna de la región Tacna, año 2016, con un nivel de confianza del 95 %. En el 78,8 % de las empresas encuestadas la innovación en producto es regular, en el 12,2 % es adecuada y en el 9 % es inadecuada (Marín Catacora, 2018).

La innovación en la organización influye significativamente en la competitividad de las empresas agroindustriales, rubro aceituna de la región Tacna, año 2016, con un nivel de confianza del 95 %. En el 93,9 % de empresas encuestadas la innovación en organización es regular, en el 0 % es adecuada y en el 6,1 % es inadecuada (Marín Catacora, 2018).

Los gerentes del rubro aceituna deben considerar como acción prioritaria invertir en innovación en organización para mejorar su competitividad ya que en el 0 % de la empresas es adecuado, lo que refleja un déficit en innovación en las formas de trabajo, bajos incentivos

económicos, bajas posibilidades de desarrollo interno en investigación, inadecuado ambiente de trabajo, baja inversión en capacitación en innovación, bajo liderazgo y motivación, nula tecnología de la información vinculada a la innovación de la organización (Marín Catacora, 2018).

La innovación en la comercialización influye significativamente en la competitividad de las empresas agroindustriales, rubro aceituna de la región Tacna, año 2016, con un nivel de confianza del 95 %. En el 90,9 % de empresas encuestadas la innovación en comercialización es regular, en el 3 % es adecuada y en el 6,1 % es inadecuada (Marín Catacora, 2018).

Para las empresas agroindustriales del rubro aceituna de la región Tacna que implementen y desarrollen innovaciones en sus productos, procesos, organizaciones y comercializaciones aumentará significativamente su nivel de competitividad empresarial (Marín Catacora, 2018).

(Ticona Solis, 2018), elaboró el estudio **“Gestión de la innovación empresarial y su relación con la fidelización de los clientes en las microempresas de centros comerciales, Tacna 2018”**, de la Universidad privada de Tacna. El autor concluye en lo siguiente:

La investigación permite comprobar que existe una correlación entre las variables gestión de la innovación empresarial y la fidelización de clientes desde la percepción obtenida mediante los microempresarios de los centros comerciales de Tacna, con un nivel de confianza del 95%, obteniendo como resultado que estas dos variables tienen una analogía al momento de desarrollarlas en el ámbito empresarial.

En el presente trabajo de investigación se comprueba que existe una correlación significativa entre la gestión de la innovación empresarial y la

personalización, desde la percepción de los microempresarios de los centros comerciales de la ciudad de Tacna, con un nivel de confianza del 95%, lo cual significa la importancia de la personalización del cliente en el proceso de adaptación del producto/servicio.

En el estudio se logró comprobar con un nivel de confianza del 95% que existe una correlación alta entre la gestión de la innovación empresarial y la diferenciación en la competencia de las microempresas de los centros comerciales de Tacna, siendo una estrategia de manera dinámica.

El resultado obtenido de la investigación y las pruebas estadísticas comprueban con un nivel de confianza del 95% que existe una relación significativa entre la gestión de la innovación empresarial y la satisfacción según la percepción de los microempresarios de los centros comerciales de Tacna.

El resultado obtenido de la investigación y las pruebas estadísticas comprueban con un nivel de confianza del 95% que existe una relación significativa entre la gestión de la innovación empresarial y la habitualidad de la demanda de los clientes, según la perspectiva de los microempresarios de los centros comerciales de la ciudad de Tacna.

## **2.2 BASES TEÓRICAS – ACÁPITE DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE**

### ***2.2.1 Gestión de la innovación***

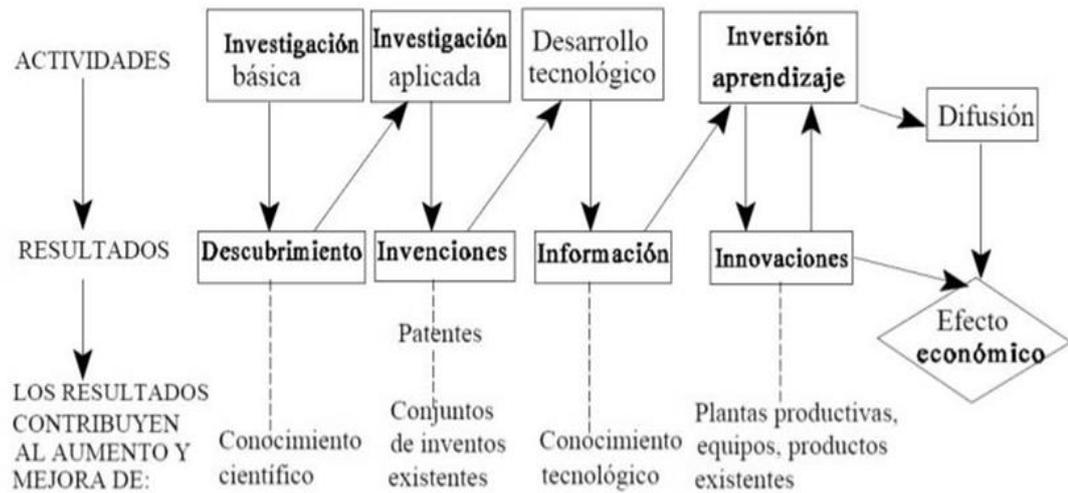
#### ***2.2.1.1 Modelos de gestión de la innovación***

##### ***a) Modelo de Roy Rothwell (1994)***

(Rothwell, 1994), hace una clasificación de los modelos de gestión de la innovación que aparecieron antes del que él acuña como “modelo de quinta generación”. Dicha segmentación contempla la existencia de cinco generaciones del modelo del proceso de innovación diferenciados por su periodo de auge y sus elementos característicos. A continuación, se describe cada uno de ellos.

- ***Proceso de innovación de primera generación***

Originado entre las décadas de 1950 y 1960, el modelo de primera generación, o “tirón de la tecnología”, tiene como rasgo característico el énfasis en el uso de la investigación y desarrollo. Gracias a que se pertenece a un contexto donde las economías más avanzadas del mercado gozaban de tasas de crecimiento económico sin precedentes, este modelo contempla una dinámica orientada a la fabricación incesante de bienes. Sin embargo, este tipo de modelo no toma en cuenta las fuerzas del contexto, o del mercado, porque se trata de un modelo de mirada totalmente interna, en el que las fases del proceso se disponen una detrás de otra, sin oportunidad a la retroalimentación (Rothwell, 1994).



[Figura 1. Modelo de primera generación según Rothwell, Adaptado de: (Rothwell, 1994)

- ***Proceso de innovación de segunda generación***

En los siguientes diez años predominaron en las empresas ideas como la importancia de las economías de escala para la obtención de rentabilidad y la diversificación como antídoto para frenar el crecimiento de la competencia. En ese sentido, una vez mermado el ritmo del crecimiento económico, las compañías comenzaron a preocuparse por las exigencias alojadas en el mercado (Rothwell, 1994). Así, el autor bautiza a este modelo de segunda generación como “tirón de la demanda”.

De acuerdo con este modelo, el mercado se convierte en la fuente principal de ideas, las mismas que dirigen las decisiones de I+D, que en otras circunstancias presentarían un comportamiento más reactivo que proactivo (Rothwell, 1994).

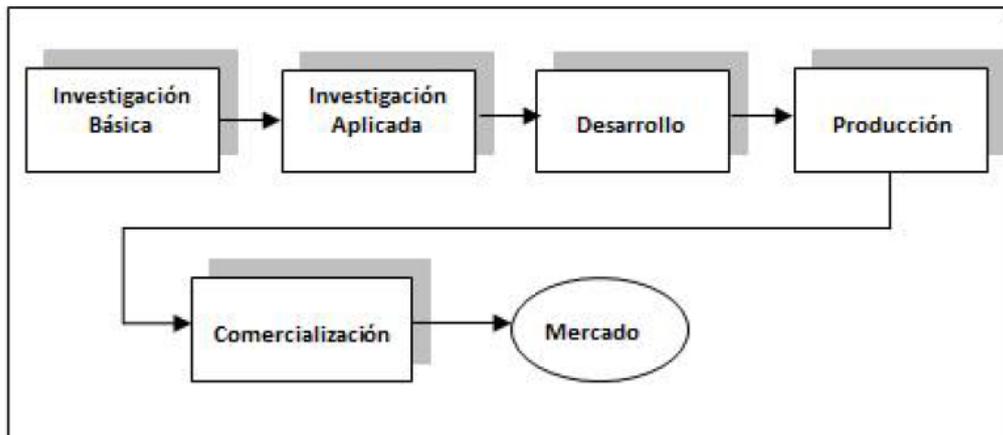


Figura 2. Modelo de segunda generación según Rothwell, Adaptado de: (Rothwell, 1994)

- ***Proceso de innovación de tercera generación***

Debido a la mayor inflación que se vio entre 1970 y 1980, las empresas tuvieron que insistir en ser más eficientes, velando por la mejor inversión de sus recursos. En ese sentido, este modelo se orienta a una estrategia que busca abaratar y controlar mejor los costos, reducir las fallas y también el despilfarro (Rothwell, 1994)

A diferencia de los dos modelos lineales antes presentados, el modelo de tercera generación sigue siendo un proceso lógicamente secuencial pero no necesariamente continuo, tiene etapas interdependientes. Asimismo, sus fases se comunican con el ambiente interno y externo a la organización. Como lo especifica (Rothwell, 1994) en este proceso convergen las capacidades tecnológicas y las necesidades del mercado dentro del esquema de innovación de la empresa.

Un punto importante a rescatar es que el surgimiento de este nuevo modelo reveló el interés de muchos expertos en el tema. Ya no se trataba de un modelo en el que se podía identificar que la

realización de una o dos actividades eran clave para el éxito del proceso: el éxito o fracaso, ahora, se explicaban por un conjunto múltiple de factores. No obstante, aquí el autor señala el papel trascendental del factor humano, señalando que la presencia de personas altamente capacitadas, con talento empresarial y un fuerte compromiso personal con la innovación es clave para el éxito del proceso (Rothwell, 1994).

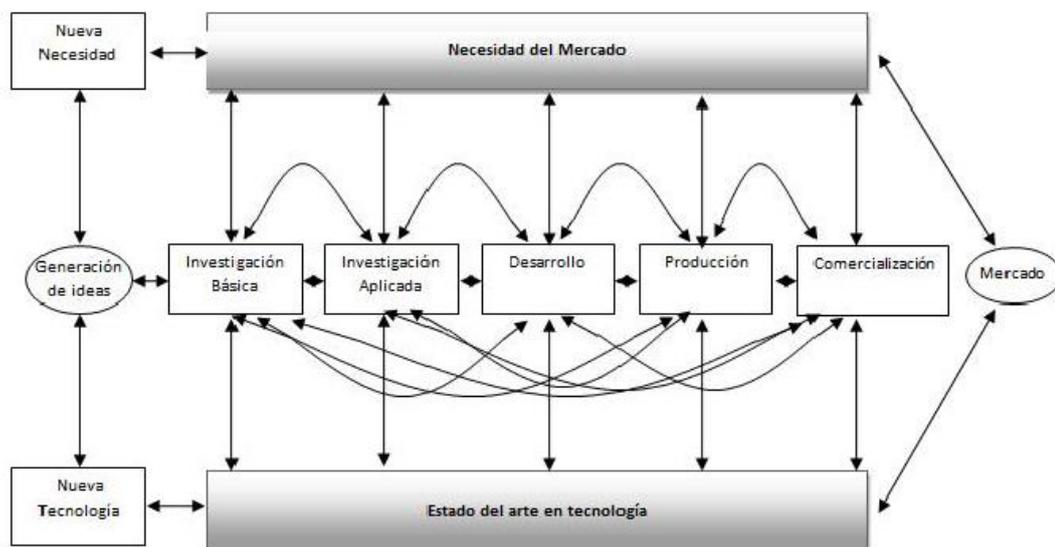


Figura 3. Modelo de tercera generación según Rothwell, Adaptado de: (Rothwell, 1994).

- ***Proceso de innovación de cuarta generación***

El modelo de cuarta generación nació de la necesidad de las empresas de hacer frente a los cambios rápidos del mercado. Con estrategias organizacionales basadas en el tiempo y la calidad, las organizaciones encontraron en el trabajo de redes una forma de mejorar asumiendo nuevos tratados y alianzas con los integrantes de su cadena de valor (Rothwell, 1994).

En ese sentido, el señalado como “estilo Rugby” contempla un proceso donde el trabajo simultáneo y el intercambio continuo de información agilizan y disminuyen los tiempos de producción de nuevos productos. Así, el desarrollo del nuevo producto se produce dentro de un contexto multidisciplinario, donde los distintos miembros del equipo trabajan juntos de principio a fin del proyecto (Rothwell, 1994).

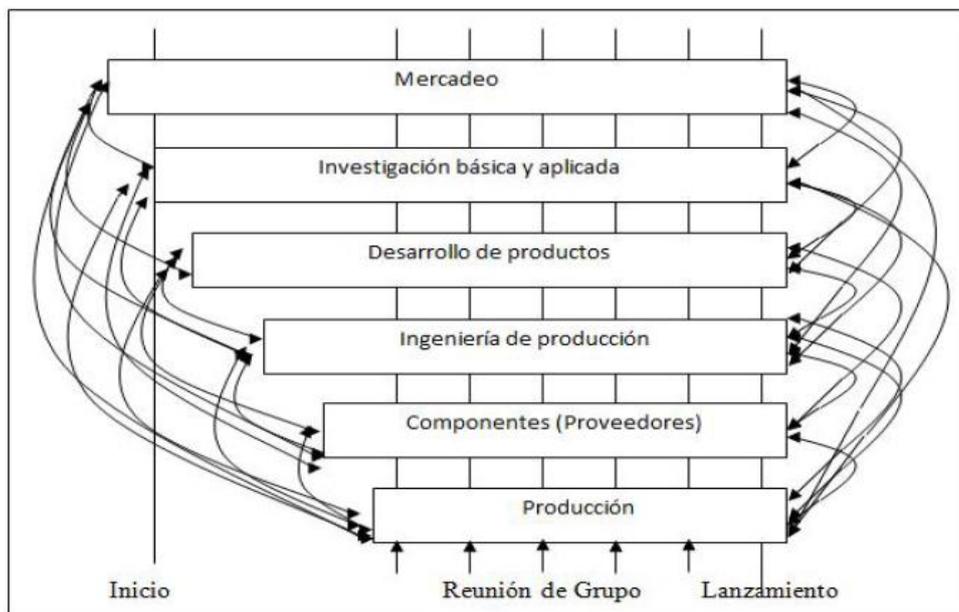


Figura 4. Modelo de cuarta generación según Rothwell, Adaptado de: (Rothwell, 1994)

- ***Proceso de innovación de quinta generación***

Para las décadas de 1980 y 1990 ciertos lineamientos de gestión otorgaron un status superior a las compañías líderes en el mercado. La acumulación de la tecnología, la gestión de redes, las estrategias basadas en el tiempo, la integración del diseño y producción de los productos, el adoptar procesos flexibles, la capacidad de adaptación, la búsqueda de la máxima calidad y el desempeño de los productos se tornaron condicionantes necesarias para todo aquel que buscaba sobrepasar la desaceleración económica y el desempleo. (Rothwell, 1994).

En la misma línea, surge un modelo de innovación en el que predomina la velocidad de desarrollo. En ese sentido, ser un innovador rápido se convierte en el mayor determinante de la competitividad de las empresas, especialmente en industrias donde el cambio tecnológico es alto y la vida del producto, corta (Rothwell, 1994). Se toma en cuenta, ahora, el costo de oportunidad de llegar tarde al mercado y se entiende que no es rentable no invertir en desarrollos más veloces.

Este proceso de innovación, según (Rothwell, 1994) parte de la cuarta generación (paralelo e integrado) pero se diferencia en que el desarrollo tecnológico está en constante cambio. Así, el autor identifica más de veinte factores que ayudan al aumento de la velocidad de desarrollo y la eficiencia, dentro de los cuales algunos se relacionan con los rasgos de la cultura de la empresa; como, por ejemplo: la orientación al cliente y la flexibilidad de la estructura organizacional a través del empoderamiento de los empleados.

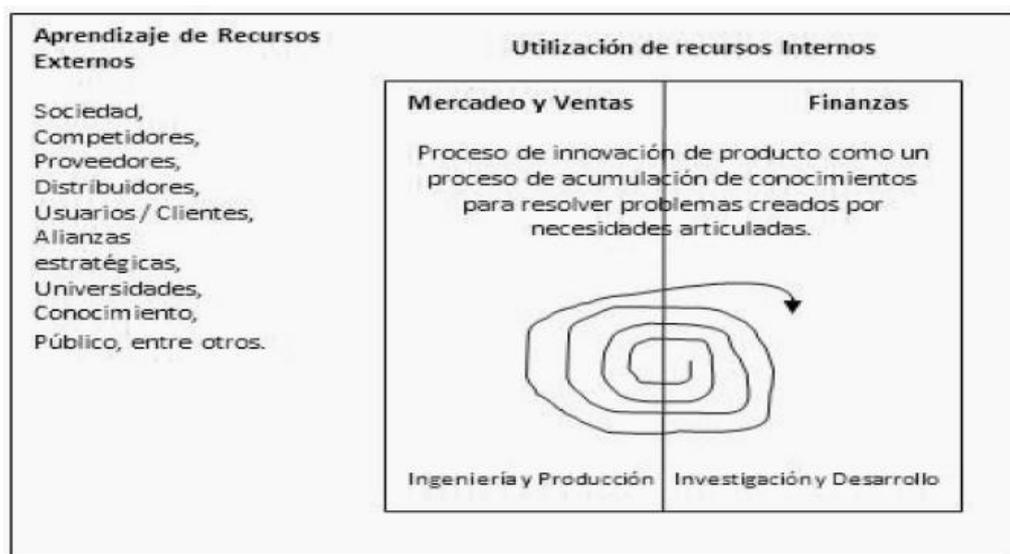


Figura 5. Modelo de quinta generación según Rothwell, Adaptado de: (Rothwell, 1994)

***b) Modelo de Kline y Rosenberg (1986)***

Dentro de los modelos interactivos se encuentra el modelo de Kline de enlaces en cadena o modelo cadena-eslabón, el cual, a diferencia de los modelos lineales, tiene cinco vías de acción. Siendo la primera línea la cadena central, señalando que la innovación empieza con una idea que finalmente se materializa en un invento o producto, respondiendo a las necesidades del mercado. En este camino la vigilancia tecnológica, la previsión, creatividad y análisis del mercado se convierten en herramientas clave (Landau & Rosenberg, 1986).

En cambio, el segundo trayecto busca la retroalimentación de la idea y a través de la ejecución de la innovación. Dicho propósito se convierte en un arma contra la incertidumbre y los posibles problemas que pueden aparecer durante el proceso (Landau & Rosenberg, 1986). Es decir, en las diferentes etapas de la generación del producto se pueden dar feedbacks que mejoren el producto, más incluso luego de su comercialización, creando posibilidades de ampliación y mejoras estructurales. En pocas palabras, este camino busca anticiparse a las nuevas y cambiantes necesidades del mercado mediante la revisión continua de sus etapas.

El tercer trayecto de la innovación lo constituye el eslabón entre el conocimiento y la investigación con la cadena central de innovación. Cuando tiene lugar un problema en una actividad de la cadena central de la innovación tecnológica, se acude al conocimiento existente y de no tenerse la información necesaria, llevará a la investigación (Landau & Rosenberg, 1986).

Es decir, con este camino, los autores admiten la validez de acudir al entorno externo al proceso y organización para la búsqueda de nuevas ideas de desarrollo. Con respecto al cuarto trayecto, este se conecta precisamente con ese último punto, a la investigación y la invención. Se trata de una relación bidireccional. A través de la ciencia se pueden crear oportunidades de nuevos productos, y viceversa (Landau & Rosenberg, 1986). El quinto y último camino sucede una vez que ya se tienen los resultados del proyecto de innovación; sin embargo, se busca complementarlo con el apoyo de la investigación. Cabe agregar que en este modelo se presentan conexiones directas con el mercado y la investigación (López, Blanco, & Guerra, 2009)

El modelo presentado por (Landau & Rosenberg, 1986) cumple con cierto nivel de calidad dentro de lo esperado por las organizaciones. El mismo se trata de un modelo que contempla un conjunto de actividades relacionadas pero cuyos resultados se mantienen inciertos debido a la alta cuota de incertidumbre existente en el mercado. En ese sentido, se hace necesario no contar con fases dispuestas secuencialmente, sino dinámicas e iterativas: existe retroalimentación en cada fase presentada.

Sin embargo, este modelo ha sido muy criticado por expertos como (Morcillo, 2012), quien argumenta que no cumplen con el nivel de realidad (López, Blanco, & Guerra, 2009). Además, considerando que esta investigación busca relacionar la innovación con la cultura, resulta importante incluir esta última dentro del modelo. Y al no ser este un modelo que la considere, sale del alcance de del presente estudio.

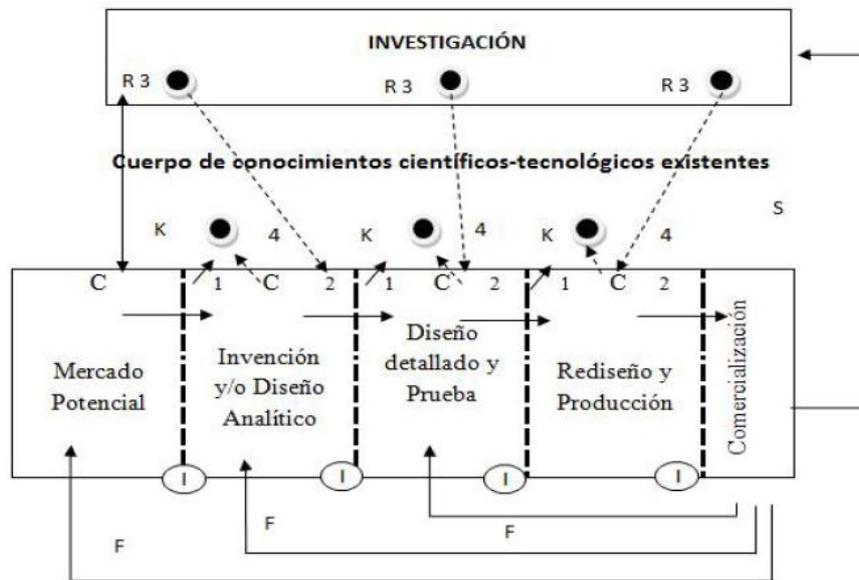


Figura 6. Modelo de Kline y Rosenberg, Adaptado de: (Kline & Rosenberg, 1986)

### c) *Modelo de Services Blueprint*

De acuerdo a (Bitner, Ostrom, & Morgan, 2008), el modelo Service Blueprint, a diferencia de otras técnicas y herramientas para el diseño de innovaciones, es una herramienta que se caracteriza por enfocarse en el cliente. Dado que el mercado actual requiere servicios fluidos, dinámicos y co-producidos por clientes y empleados, este modelo señala la gestión de la experiencia del usuario como un elemento significativo. Por eso, pone énfasis en conocer los puntos de contacto con el cliente; así como también, en recopilar evidencia asociada a la perspectiva del mismo (Bitner, Ostrom, & Morgan, 2008).

La herramienta identifica dos áreas de acción. La primera, *onstage*, se refiere a las acciones que la empresa realiza con cara al cliente y, la segunda, *backstage*, el ambiente oculto en el que los colaboradores interactúan, pero el cliente no puede observar. Así, se definen cinco campos que deben ser abordados para diseñar el

servicio: evidencia física, acciones del cliente, acciones visibles del empleado, acciones invisibles del empleado y procesos de soporte. De esta manera, el modelo Service Blueprint, ayuda a visualizar la conceptualización del proceso intangible por el que fluye el servicio, para así identificar posibles puntos de mejora en el servicio e idear una óptima experiencia de usuario (Bitner, Ostrom, & Morgan, 2008).

Un paso previo y primordial al desarrollo del modelo Service Blueprint es, como recomienda (Bitner, Ostrom, & Morgan, 2008), conocer totalmente la manera en que los empleados ofrecen el servicio y, al mismo tiempo, cómo es recepcionado y usado por el cliente, su percepción y nivel de satisfacción con el mismo. Esto último ofrece conocimiento básico acerca del proceso del servicio y permite el desarrollo de una herramienta transparente que, primero, permita identificar los puntos de mejora y, segundo, agilice las sesiones de creatividad que se deben llevar a cabo para crear las nuevas soluciones (Bitner, Ostrom, & Morgan, 2008).

Con respecto a las ventajas y desventajas de lo mencionado, a partir del análisis de los autores, se trata de una técnica de innovación bastante versátil porque es aplicable a empresas de todo tamaño y útil para la toma de decisiones, tanto estratégicas como tácticas. Así, otra ventaja de esta técnica es su robusto enfoque en el cliente: ofrecer valor al cliente es la principal razón para innovar y mejorar el servicio y la experiencia del usuario (Bitner, Ostrom, & Morgan, 2008).

**d) Norma UNE 166002:2014**

Los sistemas de gestión de la innovación estandarizados se crearon para que las empresas cuenten con lineamientos claros, normas o guías para gestionar eficiente y sistematizadamente la innovación. Así, entre los más relevantes a nivel mundial se encuentra el conjunto de normas UNE 166000 y dentro de este, específicamente la UNE 166002:2014 que recauda los requisitos de gestión de la I+D+i (AENOR, 2014). Dicha norma tiene como objetivos definir, implantar, mantener y mejorar los elementos que mejoran la capacidad de las empresas para realizar actividades de investigación, desarrollo e innovación. Cabe resaltar que la misma ha servido de referencia en la creación de otras normas de características muy similares en otros países.

Ahora bien, la norma UNE 166002 (AENOR, 2014) utiliza el modelo de Kline como base para caracterizar el proceso de innovación, dividiéndolo en tres fases: generación de ideas, evaluación de oportunidades o selección de proyectos y la fase de desarrollo de proyectos de innovación, que contiene etapas importantes como el diseño del prototipo, la prueba piloto, su rediseño, producción y comercialización (AENOR, 2014). Adicionalmente, el modelo de Kline muestra un proceso no lineal haciendo énfasis en la exploración y aprendizaje continuos, tipo ensayo y error (Mi & Casadesus, 2011).

En lo que respecta a las exigencias más resaltantes de la norma UNE 166002:2014, estas contemplan, en primer lugar, la necesidad de contar con una etapa previa de planificación rigurosa que incluya la definición de una política de I+D+i desplegada con el completo apoyo de la alta Dirección. En el mismo sentido, la norma

insta a que se utilicen herramientas como la vigilancia tecnológica, la previsión tecnológica, técnicas de creatividad, el análisis interno y externo (Mi & Casadesus, 2011).

A su vez, recalca la importancia de contar con los recursos técnicos y humanos y el ambiente de trabajo necesarios para desarrollar las actividades de I+D+i de forma adecuada. Así, una vez en marcha los requisitos anteriores, la organización en cuestión debe planificar y realizar las fases del proceso de investigación y desarrollo que llevarán a los resultados deseados, desde el diseño básico hasta la comercialización de los resultados (AENOR, 2014).

Así, a partir de lo desarrollado, la norma UNE como sistema estandarizado aporta ciertas ventajas; entre ellas, ser una norma internacionalmente aceptada, contar con documentación valiosa de los procesos (obliga a registrar los inputs, actividades y resultados, lo que permite la trazabilidad, análisis y mejora continua del mismo), el despliegue de los objetivos de innovación a nivel organizacional, la inclusión de los *stakeholders* en la toma de decisiones y la planificación previa (Mi & Casadesus, 2011).

*e) Modelo de Osorio (2010)*

Se escogió también analizar el modelo de (Osorio, 2010), debido a su origen en América Latina que parte de una investigación en empresas norteamericanas, europeas y latinoamericanas. Dado que esta investigación se da en el mismo contexto, podría adecuarse mejor a la empresa ABC de este estudio.

El autor (Osorio, 2010) propone un modelo de innovación de nuevos productos y servicios orientado a aprovechar el potencial de

las fallas como mecanismo de aprendizaje, pero también para mitigar el impacto de la incertidumbre y la ambigüedad preexistente en el mercado.

A su vez, se trata de un modelo que intenta poner en evidencia los puntos débiles de modelos tradicionales como el propuesto por Cooper (2011). Con lo que el modelo de Osorio no tiene como objetivo desechar ideas poco valiosas en cada etapa dentro del proceso para generar más productividad.

Es decir, no existe un efecto embudo, sino una dinámica de constantes revisiones y saltos entre cualquiera de sus etapas. (Osorio, 2010), ofrece un nuevo planteamiento del mismo modelo; sin embargo, busca mejorar mediante las lecciones aprendidas e innovar mediante el aprendizaje de las fallas identificadas en la etapa de prototipos y pruebas.

Así, (Osorio, 2010), en oposición a lo sostenido por (Cooper, 2011), en el proceso Stage-gate, muestra un proceso iterativo y poco rígido, que no se ancla solo a una “idea con potencial”. En ese sentido, se trata de un proceso en el que la etapa de planificación es el ápice del futuro éxito de la innovación. Por lo tanto, la planificación, la búsqueda de estrategias y definición de buenas prácticas son actividades clave que el equipo líder del proyecto necesita efectuar, ya que esto tiene un efecto decisivo en el resultado del mismo.

En ese sentido, (Osorio, 2010) refiere que el proceso de innovación inicia con el surgimiento de un problema, oportunidad o idea potencial de negocio, el cual entra a cada etapa del proceso para continuar su evolución: planificación, aprendizaje y descubrimiento,

desarrollo a nivel de sistemas, y lanzamiento y explotación. De ellas, las más críticas son las iniciales porque en ellas es posible reducir la ambigüedad, incertidumbre y riesgo; por ello, son determinantes del éxito o fracaso de los proyectos de innovación.

Un punto que debe ser tomado en cuenta es que durante las primeras fases existen actividades claves, en las que se debe identificar las necesidades latentes, entenderlas, observarlas, descubrirlas, generar ideas y efectuar prototipos y pruebas. De hecho, (Osorio, 2010) propone un modelo específico del ciclo de prototipo y pruebas; complementando, de esa manera, el proceso de innovación en mención.

Es una realidad que, esa es una de las bondades más acertadas de este modelo. A comparación de los antes desarrollados, pone especial énfasis en el prototipo del producto. Es en esta etapa en la que debe darse el mayor volumen de errores, pero también la mayor recopilación de experiencia y aprendizaje. En consecuencia, la identificación de las necesidades y plantear objetivos que marquen acción en torno a éstas se vuelven cruciales para el éxito del proceso (Osorio, 2010).

Así, las características mostradas del modelo de (Osorio, 2010) soportan un proceso de innovación iterativo y de aprendizaje continuo, en el que el prototipo toma especial importancia para el éxito del mismo. Sin embargo, se trata de una teoría que busca mejorar lo abarcado por modelos tradicionales, pero queda relegado si se compara con la última actualización del modelo de (Cooper, 2011).

Por tanto, la teoría de (Osorio, 2010) se enfoca al fomento y aprovechamiento de los errores durante el proceso de innovación ya que el éxito en la innovación se construye a partir de la obtención e identificación de fallas lo más temprano, rápido, seguido y barato posible.

*f) Modelo de gestión de la innovación según la organización para la cooperación y el desarrollo económico OCDE (2005)*

Los resultados en los procesos de innovación dependen del contexto en que estas se desarrollan. Si bien es cierto el modelo de gestión según la (OECD, 2005), considera cuatro tipos de innovación: las innovaciones de producto, las innovaciones de proceso, las innovaciones de mercadotecnia y las innovaciones organizacionales. En el presente estudio se considera la innovación por proceso, que detalla la introducción de un nuevo proceso de producción o de distribución o cambios significativos en los mismos. Pueden tener como objetivo disminuir los costos unitarios de producción o distribución, mejorar la calidad, o producir o distribuir nuevos productos o sensiblemente mejorados (OECD, 2005).

Así como también considera las innovaciones de mercadotecnia, que están relacionadas a la puesta en práctica de nuevos métodos de comercialización, los cuales pueden incluir cambios significativos en el diseño y envasado de los productos, su posicionamiento, promoción o en su tarificación (OECD, 2005).

Este tipo de innovaciones tratan de satisfacer mejor las necesidades de los consumidores, de abrir nuevos mercados o de posicionar en el mercado de una nueva manera un producto de la

empresa con el fin de aumentar las ventas (OECD, 2005). En el presente estudio se considera la gestión de innovación en ventas, distribución, marketing, tecnologías de la información y su repercusión en el nivel de comercialización.

A continuación el marco para la medición de la innovación de acuerdo al modelo de innovación de la OCDE 2005:

- Marco para la medición de la innovación:

La innovación de la empresa se refiere a los cambios previstos en sus actividades y que están orientados a mejorar los resultados.

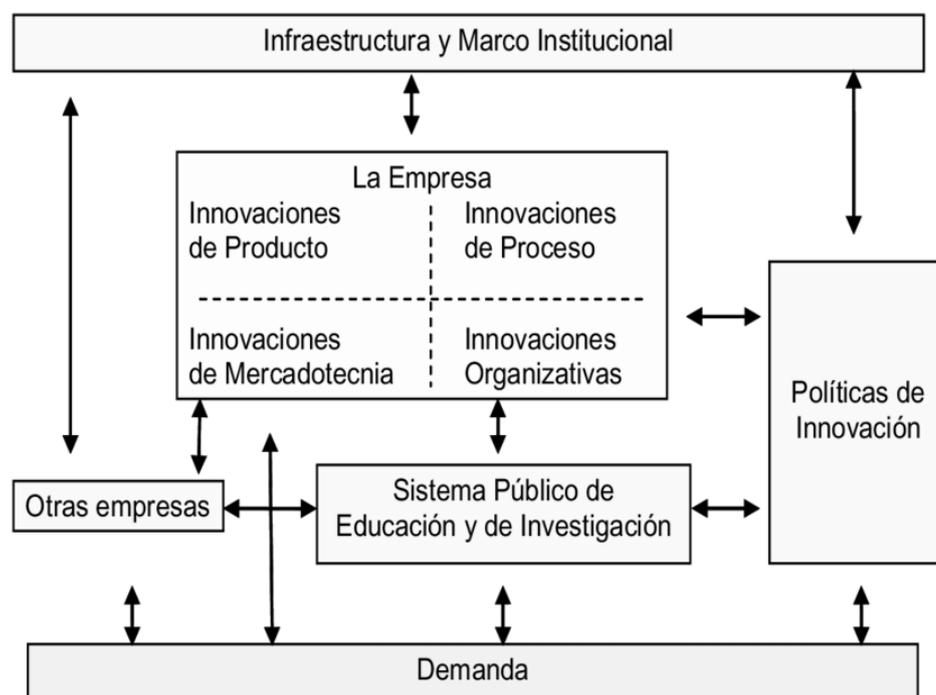


Figura 7. Modelo de innovación de la OCDE 2005

La innovación se asocia a la incertidumbre sobre el resultado de dicha innovación. No se sabe de antemano cuál será el resultado de las actividades de innovación, por ejemplo si la I+D dará lugar a un producto comercial de éxito, ni cuánto tiempo y recursos serán necesarios para introducir un nuevo proceso de producción, o un método de comercialización u organizativo y cuál será su nivel de éxito, la innovación implica inversión. La inversión en cuestión puede incluir adquisiciones de activos materiales e inmateriales así como de cualquier otro tipo (tales como salarios, o la compra de equipos de servicios).

De acuerdo a Modelo de gestión de la innovación según la organización para la cooperación y el desarrollo económico OCDE (2005) menciona que hay dos formas principales para recoger datos sobre innovación; el enfoque basado en el “sujeto” y el enfoque basado en el “objeto”, a continuación detallaremos cada uno.

El enfoque basada en el “sujeto” trata de las actitudes y actividades innovadoras de la empresa en su conjunto. La idea es explorar los factores que influyen en el comportamiento innovador de la empresa (estrategias, incentivos y barreras a la innovación) y el ámbito de las diversas actividades de innovación y sobre todo examinar los resultados y los efectos de innovación. Las encuestas de este tipo se conciben de manera que sean representativas de cada sector de actividad en su conjunto de modo que la extrapolación de los resultados brutos, permita realizar comparaciones entre los diferentes sectores de actividad.

El enfoque basado en “objeto” implica la recogida de datos sobre innovaciones específicas (generalmente una innovación significativa de un cierto tipo, o la innovación principal de una

empresa). Enfoque implica la recogida de ciertos datos descriptivos, cuantitativos y cualitativos sobre una innovación en particular al mismo tiempo que se recaban datos sobre la empresa.

Desde el punto de vista de desarrollo económico, son los diferentes grados de éxito de las empresas lo que determinan los resultados económicos y, por lo tanto, los que presentan interés político. Esto favorece la utilización del enfoque “sujeto” aunque las encuestas sobre innovación puedan combinar los dos enfoques implicando cuestiones generales sobre la empresa y cuestiones específicas sobre una única innovación. Por lo tanto lo que cuenta es el sujeto, la empresa, y es el enfoque “sujeto” el que se ha elegido como base de estas directrices.

- Métodos de encuesta:

Para que las encuestas sobre innovación basadas en el enfoque “sujeto” sean comparables a nivel internacional, es importante armonizar los métodos de encuesta. La población objetivo para las encuestas sobre innovación está formada por unidades estadísticas (innovadoras o no, que realiza trabajos de I+D o no) del sector empresarial, esto incluye tanto a los sectores que producen bienes como los que prestan servicios, las actividades innovadoras se desarrollan tanto en las pequeñas y medianas unidades como en las grandes. Para tener en cuenta las actividades de innovación en esas pequeñas unidades, la población objetiva debería incluir como mínimo todas las unidades estadísticas que cuenten al menos con diez empleados. En el caso de las encuestas por muestreo, sería necesario que la base de muestreo se corresponda lo más estrechamente posible con la población objetivo.

Para alcanzar un satisfactorio índice de respuesta, el cuestionario debe ser tan corto como sea posible y las preguntas e instrucciones deben estar claramente formuladas.

En la fase de recogida de datos, conviene prestar una atención especial a la comprobación de la fiabilidad y la homogeneidad de los datos, y a los procedimientos de seguimiento o reactivación.

Los métodos de encuesta según la OCDE 2005 son los siguientes: Encuestas obligatorias o voluntarias, encuestas censales o muestrales y encuestas por panel.

Para realizar encuestas sobre innovación se pueden utilizar diversos métodos, en particular, las encuestas por correo y las entrevistas personales. Cada uno de estos métodos tiene sus ventajas y sus inconvenientes. Las encuestas por correo son muy comunes y son relativamente menos costosas, pero plantean algunos problemas. Son necesariamente generalmente varias acciones de seguimiento, incluidas las llamadas telefónicas, para aumentar los índices de respuesta a un nivel aceptable.

- El Cuestionario:

El cuestionario debería ser lo más simple y breve posible, tener una estructura lógica y tener definiciones e instrucciones claras. Generalmente, cuanto más largo sea el cuestionario, menor será el índice de respuesta por unidades encuestadas y por preguntas. Es muy probable que los informantes entiendan cada vez mejor el sentido del cuestionario según avanzan de una pregunta a la siguiente, esto significa que sus respuestas pueden depender del orden de las preguntas.

Según el modelo OCDE 2005, los factores que influyen en la innovación de las empresas pueden ser diversos, pueden estar relacionados con los productos, los mercados, la eficiencia, la calidad o la capacidad de emprender y de introducir cambios. Es útil identificar los motivos de las empresas para innovar y su importancia ayuda a examinar las fuerzas que inducen la actividad innovadora, tales como competencia y las oportunidades para introducirse en nuevos mercados, a continuación mostramos los factores relativos a los objetivos y los efectos de la innovación.

FACTORES RELATIVOS A LOS OBJETIVOS Y LOS EFECTOS DE LA INNOVACIÓN REFERIDOS A INNOVACIONES DE PROCESO Y ORGANIZATIVAS
Reducir el plazo de respuesta a las necesidades de los clientes
Mejorar la flexibilidad de la producción o la prestación del servicio
Aumentar la capacidad de producción o de prestación del servicio
Reducir el consumo de materiales y de energía
Reducir los costes de diseño de los productos
Reducir las demoras en la producción
Aumentar la eficiencia o la rapidez del aprovisionamiento y/o del suministro de los bienes o servicios
Aumentar adaptabilidad a las distintas demandas de los clientes
Mejorar las condiciones de trabajo

Figura 8. Factores relativos a los objetivos y los efectos de la innovación, modelo OCDE 2005

### 2.2.1.2 *Definición de gestión de innovación*

De acuerdo a (Escorsa & Pere, 2003), la gestión de la innovación incluye la gestión de la I+D y además aspectos como el lanzamiento de los nuevos productos y el estudio de las razones de su éxito o fracaso. A continuación, se presenta las diferentes definiciones:

Tabla 1  
*Definición de la gestión de la innovación*

<b>Autor</b>	<b>Contenido</b>
<b>(Monin, Rao, &amp; Durand, 2003)</b>	Los modelos conceptuales que describen el desarrollo y comercialización de nuevos productos son un elemento esencial de la gestión de la innovación.
<b>(OECD, 2005)</b>	La innovación como la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método organizativo o de comercialización, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar del trabajo o las relaciones exteriores.
<b>(Silveira, Megías, &amp; Baena, 2009)</b>	Trata de la evaluación, del evaluar el riesgo de la gestión de la innovación ya que de esta forma es más fácil detectar las oportunidades y amenazas existentes en los diferentes escenarios y, a la vez, poder disminuir los posibles riesgos.
<b>(Drucker, 1994)</b>	Quien sostiene que la mayoría de las innovaciones con éxito han sido producto de una búsqueda consciente y deliberada de oportunidades que se propician en determinadas situaciones.
<b>(Grueso &amp; Rey, 2014)</b>	Indican que los directivos de las organizaciones saludables deben establecer procesos de liderazgo y estrategias de innovación de la mano de sus empleados, esto se ve reflejado en los resultados empresariales.

Fuente: elaboración propia

### ***2.2.1.3 Técnicas y herramientas de gestión de la innovación:***

A continuación, en las siguientes tablas, se presentan las técnicas y herramientas de gestión de la innovación, según diferentes autores:

Tabla 2  
*Técnicas y herramientas de gestión de la innovación, según el Quinto Programa Marco de investigación (VPM)*

<b>Objetivos</b>	<b>Grupo</b>	<b>Técnica de gestión de la innovación</b>
<b>Diagnóstico</b>		<b>Herramientas de diagnóstico</b>
Mejoras específicas	Metodologías internas	Análisis de valor Reingeniería de procesos de negocio Gestión de proyectos Diseño y desarrollo de productos
	Metodología externas	<i>Benchmarking</i> Marketing de la innovación Vigilancia tecnológica
	Metodología de avance	Propiedad intelectual e industrial Gestión de la Calidad Total Herramientas de creatividad

Fuente: European Commission, 2000, (OECD, 2005)

Tabla 3  
*Técnicas y herramientas de gestión de la innovación HGLs del proyecto INNOREGIO*

<b>Área</b>	<b>Técnicas y herramientas de gestión de la innovación</b>	
I+D	Vigía tecnológica	Financiamiento de la I + D
	Creatividad	Marketing de la innovación
Transferencia tecnológica	Auditoría tecnológica	Reingeniería de procesos de negocio
	<i>Benchmarking</i>	Gestión de la calidad
	Propiedad intelectual e industrial – Licencias tecnológicas	Planificación de las necesidades de materiales/ERP Gestión de personas
Optimización de redes y relaciones inter-empresariales	Análisis del valor	<i>Outsourcing</i> /Subcontratación
	Gestión de la cadena de suministros	Comercio electrónico

Fuente: (Red Iberoamericana Centros de Apoyo a la Innovación, 2005).

### **2.2.1.1 Importancia de la gestión de la innovación**

La gestión de la tecnología y la innovación es importante por las siguientes razones (COTEC, 1999):

- Ayuda a las empresas a innovar y a posicionarse por delante de su competencia.
- Contribuye a que las empresas gestionen sus operaciones de forma más eficaz.
- Ayuda al desarrollo estratégico de las empresas para fortalecer sus recursos, su *know-how* y sus capacidades.
- Ayuda a las organizaciones a prepararse para el futuro y reducir los riesgos comerciales y la incertidumbre, aumentando su flexibilidad y capacidad de respuesta.
- Posibilita una gestión de buena calidad y una gestión medioambiental y hace posible la fácil introducción de productos y servicios nuevos y mejorados.

### **2.2.1.2 Clasificación de la gestión de innovación**

De acuerdo a la (OECD, 2005), una innovación es “la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores”. La clasificación de la gestión de la innovación según (OECD, 2005) es la siguiente:

**a) Innovación de producto**

Hace referencia a las características básicas de los componentes, materiales, del producto, así como de la innovación de la presentación, la sustitución de envases, valor agregado, la tecnología de la información vinculada a la innovación del producto (OECD, 2005).

**b) Innovación de proceso**

Hace referencia a la innovación de la nueva tecnología de producción, aplicación de estrategias, optimización del uso de la tecnología, tecnología de la información vinculada a la innovación de procesos (OECD, 2005).

**c) Innovación de organización**

Hace referencia a la innovación en las formas de trabajo, incentivos económicos, posibilidades de desarrollo interno en investigación, ambiente de trabajo, inversión en capacitación, en innovación, liderazgo, motivación y tecnología de la información vinculada a la innovación de la organización (OECD, 2005).

**d) Innovación de la comercialización**

Trata de la innovación de ventas, innovación de distribución, marketing, tecnología de la información vinculada a la innovación de la comercialización (OECD, 2005).

## 2.3 BASES TEÓRICAS – ACÁPITE DE LA VARIABLE DEPENDIENTE

### 2.3.1 Comercialización

El Diccionario de Marketing (Bengoechea Pujol, 1999), define la comercialización como: "Proceso por el cual los productos pasan de los centros de producción a sus destinos de consumo, a través de diferentes fases u operaciones de compraventa de mayoristas o minoristas".

Desde el punto de vista del marketing, la comercialización incluye, la planificación y control de los bienes y servicios que favorecen el desarrollo adecuado del producto, para asegurar que el mismo este en el lugar adecuado, en el momento oportuno y en el precio y en las cantidades requeridas, que garanticen ventas rentables a través del tiempo (Kotler & Armstrong, Fundamentos de la mercadotecnia de 4ta edición, 1998).

Por comercialización se refiere al conjunto de actividades desarrolladas con el objetivo de facilitar la venta de una determinada mercancía, producto o servicio, es decir, la comercialización se ocupa de aquello que los clientes desean (Kotler & Armstrong, Fundamentos de la mercadotecnia de 4ta edición, 1998).

*“La comercialización es la introducción de un producto al mercado”* (Kotler & Armstrong, Fundamentos de la mercadotecnia de 4ta edición, 1998).

Como refiere (Stern, 1974), administrar el proceso de comercialización mediante una relación de causa a efecto, asegurará la adopción de las decisiones más racionales y objetivas, y facilitará la consecución de los fines con el menor riesgo.

La comercialización requiere de un análisis profundo de:

- ¿Cuándo?, en relación con los competidores.
- ¿Dónde?, sólo en un área geográfica, o en todo el territorio.
- ¿A quién?, todo el mercado potencial, a sólo un segmento, etc.
- ¿Cómo?, es decir, debe decidir cómo distribuir sus inversiones promocionales.
- ¿Cuánto?, tiempo dedicará a las actividades de su fuerza de ventas, cuánto a las relaciones públicas, etc.

En esta etapa, se plantean y finalmente se ponen en práctica los programas de producción y marketing a gran escala. Según William Stanton:

*“Hasta la fase del desarrollo, los gerentes tienen prácticamente el control absoluto del producto. Una vez que el producto “nace” y entra en su ciclo de vida, el ambiente competitivo externo se convierte en el principal determinante de su destino” (Stanton W. J., 1996).*

### **2.3.2 Marketing**

“El marketing es la actividad, conjunto de instituciones y procesos para crear comunicar y entregar e intercambiar ofertas que tengan valor para los clientes socios y la sociedad general” (AMA, 2007)

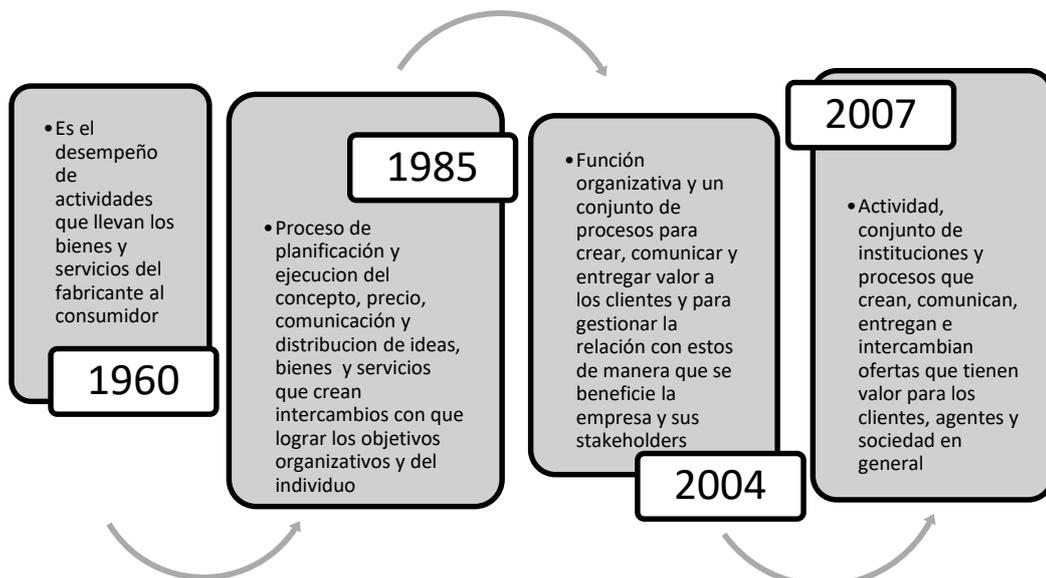


Figura 9. Definiciones de marketing de la AMA, Adaptado de (Monferrer, 2013)

“El marketing es un mecanismo económico y social a través del cual los individuos y los grupos satisfacen sus necesidades y deseos por medio de la creación de intercambio entre sí de productos y otras entidades de valor.” (Kotler, *Marketing Management and Strategy: A Reader*, 1988).

“Marketing es un proceso social y de gestión a través del cual los distintos grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean, creando, ofreciendo e intercambiando productos con valor para otros” (Kotler, *Fundamentos de Marketing*, 2003).

“El marketing es un proceso de planeación que busca la satisfacción total de los consumidores mediante un pronóstico acertado de lo que necesitan y desean de manera puntual y precisa. Hoy en día, los clientes nos están esperando, pero debemos ir por ellos, con productos y servicios que estén acordes con ellos, la idea no es ofrecer lo mismo con algunos cambios, lo nuevo es ser auténticos y estar en un universo donde solo lo que le damos a nuestros clientes es único y el resultado es que vienen por nosotros porque nuestra propuesta es insuperable en el mercado” (Ortiz, 2014).

“Para una gestión empresarial las organizaciones deben trabajar con modelos de negocios orientados a la permanencia en un mercado. Estos modelos deben ser diseñados para que las empresas puedan crear y ofrecer valor a los clientes. A partir de esta premisa las actividades de administración y las actividades de marketing deben tener una sinergia que permita un dinamismo en la organización. La gestión del marketing es hacer crecer a la empresa y la gestión de la administración es sostener a la empresa para este crecimiento” (Juarez, 2018).

(Mesa, 2012) afirma que: “La parte más importante del marketing es satisfacer necesidades: permite lograr objetivos de las personas, llámense compradores, consumidores finales o usuarios industriales o clientes; satisface propósitos empresariales al lograr sus propios objetivos y satisface objetivos de la sociedad y del entorno mediante su participación activa en la producción de bienes limpios, empaques reciclables, biodegradables, no contaminantes, en el desarrollo de acciones a favor del medio ambiente, conservación de los recursos no renovables en busca de una mejor calidad de vida de las personas y en el patrocinio de actividades que ayuden en la solución de problemas sociales”.

Tabla 4

*Definición de marketing*

<b>Autor</b>	<b>Definición e ideología</b>
(Kotler P. &, 2012)	El marketing trata de identificar y satisfacer las necesidades humanas y sociales. Una de las mejores y más cortas definiciones de marketing es “satisfacer las necesidades de manera rentable”.

- (Kotler P. &, 2007) El marketing es la administración redituable de las relaciones con el cliente. La meta doble del marketing consiste, por un lado, en atraer a nuevos clientes prometiéndoles un valor superior y, por otro, mantener y hacer crecer a los clientes actuales al entregarles satisfacción.
- (Stanton W. E., 2007) Es un sistema total de actividades de negocios ideado para planear productos satisfactorios de necesidades, asignarles precio, promoverlos y distribuirlos a los mercados meta, a fin de lograr los objetivos de la organización. Esta definición tiene dos implicaciones relevantes: Enfoque: Todo el sistema de actividades de negocios debe orientarse al cliente. Los deseos de los clientes deben reconocerse y satisfacerse. Duración: El marketing debe empezar con una idea del producto satisfactor y no debe terminar sino hasta que las necesidades de los clientes estén completamente satisfechas, lo cual puede darse algún tiempo después de que se haga el intercambio.
- (Kerin, 2009) El marketing es una función organizacional y un conjunto de procesos para crear, comunicar y aportar valor a los clientes, así como para administrar las relaciones con los clientes de tal manera que la organización y sus grupos de interés obtengan beneficios. Esta definición se relaciona con dos metas principales del marketing: a) evaluar las necesidades de los consumidores y b) satisfacerlas. Para que ocurra el marketing es necesario tener: a) dos o más partes con necesidades insatisfechas, b) la intención y la capacidad para satisfacerlas, c) comunicación entre las partes y d) algo para intercambiar.
- (Jobber, 1998) El marketing es el logro de los objetivos corporativos a través de satisfacer y superar las necesidades mejor que la competencia.
- (Mesa, 2012) El marketing descubre deseos, motivos, gustos, preferencias, temores de los consumidores; planea y desarrolla bienes o servicios; participa en la fijación de precios; promueve y distribuye bienes o servicios e igualmente, genera valor al satisfacer necesidades.
- (McCarthy J. , 1988) El marketing es la realización de aquellas actividades que tienen por objeto cumplir las metas de una organización, al anticiparse a los requerimientos del consumidor o cliente y al encauzar un flujo de mercancías aptas a las necesidades y los servicios que el productor presta al consumidor o cliente.

(Lacobucci, 2002) El marketing es el esfuerzo por tratar de comprender a los clientes, para así ofrecer bienes y servicios que satisfagan sus deseos. Por clientes nos referimos tanto a individuos, que son consumidores finales, como a empresas, que son clientes corporativos.

---

Fuente: (Ortiz, 2014)

Tabla 5  
*Términos significativos de la definición de marketing*

<b>Autor</b>	<b>Términos significativos</b>
<b>(Kotler P. &amp;, 2012)</b>	Identificar y satisfacer las necesidades humanas y sociales
<b>(Kotler P. &amp;, 2007)</b>	Administración redituable de las relaciones con el cliente
<b>(Stanton W. E., 2007)</b>	Orientación al cliente
<b>(Mesa, 2012)</b>	Descubre deseos, motivos, gustos, preferencias, temores de los consumidores
<b>(Lacobucci, 2002)</b>	Comprender a los clientes

---

Fuente: (Ortiz, 2014)

### **2.3.3 Mercadeo y ventas**

Según (Kloter & Armstrong, 2001), definen al mercadeo como: “Filosofía gerencial según la cual el logro de las metas de la organización depende de determinar las necesidades y deseos de los mercados meta y proporcionar las satisfacciones deseadas de forma más eficaz y eficiente que los competidores”.

De acuerdo con la (AMA, 2007), “mercadeo es el proceso de planificar y ejecutar la concepción, asignación de precios, promoción y distribución de productos para crear intercambios que satisfacen los objetivos individuales de los clientes y de la organización”

El concepto de venta según (Kotler & Armstrong, 1998), “adopta una perspectiva de adentro hacia afuera, es decir, lo que importa es producir y luego se vende lo que se produce, el punto de partida es la fábrica, el enfoque es hacia los productos existentes en la empresa. Este concepto se concentra en conquistar clientes, su objetivo es lograr ventas, sin preocuparse de quien compra y por qué”.

“La orientación a las ventas se fundamenta en la idea de que las personas adquirirán más bienes y servicios si se emplean técnicas de venta agresivas y que el alto nivel de ventas da como consecuencia un alto nivel de ganancias. No solo se hace hincapié en las ventas para el comprador final, sino que los intermediarios además son motivados para que promuevan con mayor agresividad los productos de los productores” (Ortiz, 2014).

“La dificultad primordial con la orientación a las ventas, al igual que con la orientación a la producción, es la falta de comprensión de las necesidades y deseos del mercado. A menudo, las compañías dirigidas hacia las ventas se dan cuenta que, a pesar de la calidad de su equipo de ventas, no pueden persuadir a las personas que compren bienes o servicios que no pretenden ni necesitan” (Lamb, 2011).

#### **2.3.4 Distribución**

Como explica (Monferrer, 2013) “La distribución como herramienta del marketing recoge la función que relaciona la producción con el consumo. Es decir, poner el producto a disposición del consumidor final o del comprador industrial en la cantidad demandada, en el momento en el que lo necesite y en el lugar donde desea adquirirlo.

En este sentido, la distribución crea tres utilidades fundamentales:

- Utilidad de tiempo: pone el producto a disposición del consumidor en el momento en que lo precisa; el producto está en las estanterías esperando a que el consumidor lo solicite y evitándole que tenga que comprar y guardar grandes cantidades de producto.
- Utilidad de lugar: a través de la existencia de suficientes puntos de venta próximos al consumidor, sean estos de similares características o de naturaleza diversa.
- Utilidad de posesión: con la entrega para el uso o consumo del producto.

Además, la función de distribución implica llevar a cabo una serie de actividades de información, promoción y presentación del producto en el punto de venta a fin de estimular su adquisición por parte del consumidor final”.

La distribución comercial tiene como objetivo situar los productos o servicios a disposición de los consumidores finales; para ello planifica, desarrolla y coordina un conjunto de acciones y actividades, para satisfacer deseos y necesidades de los clientes. (Molinillo, 2012).

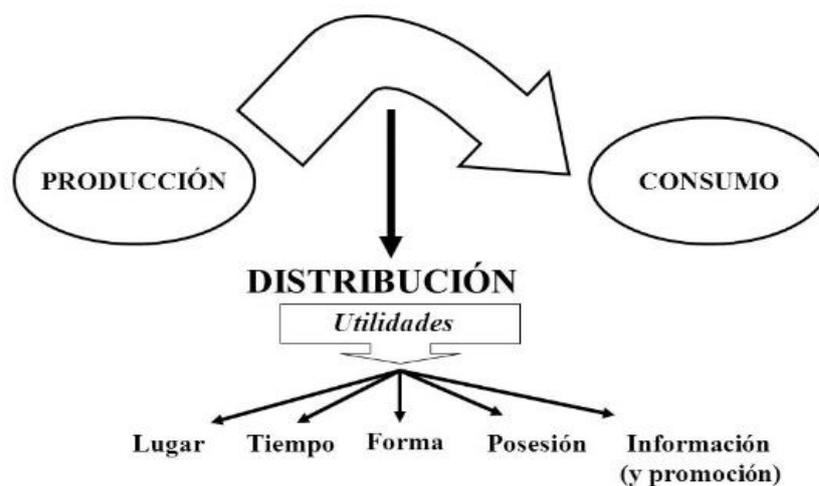


Figura 10. Distribución comercial, (Molinillo, 2012)

### 2.3.5 *Plan de Mercadotecnia*

Según la (AMA, 2007), el plan de mercadotecnia es un documento compuesto por un análisis de la situación de mercadotecnia actual, el análisis de las oportunidades y amenazas, los objetivos de mercadotecnia, la estrategia de mercadotecnia, los programas de acción y los ingresos proyectados (el estado proyectado de pérdidas y utilidades). Este plan puede ser la única declaración de la dirección estratégica de un negocio, pero es más probable que se aplique solamente a una marca de fábrica o a un producto específico. En última situación, el plan de mercadotecnia es un mecanismo de la puesta en práctica que se integra dentro de un plan de negocio estratégico total.

El plan de marketing es el instrumento que, una vez se tenga establecida la planeación de marketing de la empresa, lleva las estrategias a la acción. Es pasar del qué y el por qué al cómo, cuándo y quién; esto es, identificar, establecer y asignar la ruta que se debe seguir para alcanzar los objetivos establecidos por la dirección de marketing en cumplimiento de la planeación estratégica de la empresa y los requerimientos del mercado. (Ortiz, 2014).

Como plantea (Giraldo, 2016), un plan de marketing está conformado por la toma de decisiones de los gerentes con relación hacia su *target* (mercado objetivo), los objetivos y el programa de marketing de la organización, los productos o una unidad estratégica. En este se deben especificar los directos responsables de todos los planes que se van a desarrollar, fechas concretas, costos y cómo se deberán realizar cada una de las actividades programadas.

De acuerdo a (McCarthy & Perrault, 2006), el plan de mercadotecnia (marketing), es la formulación escrita de una estrategia de mercadotecnia y de los detalles relativos al tiempo necesario para ponerla en práctica. Deberá contener una descripción pormenorizada de lo siguiente:

- 1) Qué combinación de mercadotecnia se ofrecerá, a quién (es decir, el mercado meta) y durante cuánto tiempo;
- 2) Que recursos de la compañía (que se reflejan en forma de costes) serán necesarios, y con qué periodicidad (mes por mes, tal vez); y
- 3) Cuáles son los resultados que se esperan (ventas y ganancias mensuales o semestrales, por ejemplo).

El plan de mercadotecnia deberá incluir además algunas medidas de control, de modo que el que lo realice sepa si algo marcha mal. Como propone (Giraldo, 2016), la estructura del plan de marketing debe contener:

### **I. Resumen ejecutivo**

- a) Sinopsis
- b) Principales aspectos del plan de marketing

### **II. Análisis de entorno de marketing**

- a) Entorno de marketing externo (económico, demográfico, social, tecnológico, cultural, legal)
- b) Análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, desarrollo de estrategias)
- c) Análisis de competencia
- d) Plan de investigación de mercados

### **III. Estrategia de marketing**

- a) Misión
- b) Objetivos estratégicos de marketing

- c) Mercado meta
- d) Propuesta de posicionamiento

#### **IV. Programa de marketing**

- a) Estrategia del producto
- b) Estrategia de fijación de precios
- c) Estrategia de la cadena de distribución / suministro
- d) Estrategia de comunicación integrada de marketing (promoción)

#### **V. Evaluación y control del plan de marketing**

- a) Evaluación financiera y de ventas
- b) Auditoría del plan de marketing (indicadores y responsables)

(Ortiz, 2014), destaca que es de suma importancia aclarar que no existe un plan de marketing genérico, que si bien es cierto se puede referenciar un modelo estructurado, es necesario ajustar los objetivos del mismo dependiendo de las condiciones del mercado, los requerimientos empresariales y las situaciones del entorno.

#### **2.3.6 Planeación estratégica**

De acuerdo a (FRED R., 1997), “Cabe definir a la planeación estratégica como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones inter-funcionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos.”

“El proceso de evaluar el ambiente de la empresa y sus fuerzas normales para determinar después actividades a corto y largo plazo”. (Rugman, 2006).

### **2.3.7 Análisis de la Planificación estratégica**

Según lo mencionado por (D'Alessio Ipinza, 2008) en su libro “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia.” El estudio situacional en una empresa, se establece con el propósito de exponer el plan estratégico. Tal investigación conjetura dos análisis: el análisis interno y el análisis externo.

#### **2.3.7.1 Análisis externo**

Según (D'Alessio Ipinza, 2008) El análisis externo, denominada también auditoría externa de la planificación estratégica, está enfocado a la exploración del entorno y el análisis de la empresa. Este procedimiento busca establecer y valorar las propensiones y sucesos que no están dentro del control inmediato de la empresa.

Algunas herramientas adecuadas para realizar este análisis y que deben permitir la determinación de las oportunidades y amenazas son:

- Análisis del Micro ambiente
- Análisis del Macro ambiente
- MEFE (Matriz de Evaluación de Factores Externos)

#### **a) Análisis del Micro ambiente**

De acuerdo a lo mencionado por (Porter, Estrategia Competitiva, 1980) en su libro “estrategia competitiva” el microambiente consiste en las cinco fuerzas que determinan las secuelas de la rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún

segmento de este. La idea es que la empresa debe justipreciar sus objetivos y patrimonios frente a estas cinco fuerzas que rigen la competencia de la industria. Estas cinco fuerzas son:

➤ **Amenaza de entrada de nuevos competidores**

Si en un área de la industria existen diversos ingresos y considerables beneficios por sondear, entonces no demorará el arribo de nuevas sociedades a fin de aprovechar las circunstancias que promete ese mercado y siendo innegable, promocionarán sus productos, se agrandará la competencia y disminuirán los ingresos (Porter, Estrategia Competitiva, 1980).

Lo mismo sucede con otros sectores mientras se noten interesantes pues las compañías tratarán de conseguir beneficios a las circunstancias del mercado y maximizar sus ganancias, pero asimismo hay que recordar que existen barreras de entrada que usualmente son elementos de resguardo para las empresas que corresponden a la misma industria tales como el agudo requerimiento de capital, diferenciación de productos, paso a canales de distribución, etc. (Porter, Estrategia Competitiva, 1980).

La entrada de nueva competencia en el mercado, se establecerá como una intimidación o no para la empresa, teniendo en cuenta a las barreras de ingreso al sector (Porter, Estrategia Competitiva, 1980).

➤ **La rivalidad entre competidores**

Esta rivalidad es la derivación de las cuatro fuerzas preliminares y la más significativa en una empresa ya que favorece a que dicha empresa tome las medidas ineludibles para garantizar su posicionamiento en el mercado estando al tanto de los rivales existentes (Porter, Estrategia Competitiva, 1980).

Al presente en la generalidad de sectores consta la competitividad y para someterla hay que saber fiscalizar el macro y microambiente y máxime si se ambiciona perdurar en el mercado, la organización debe distinguirse del resto y alcanzar un posicionamiento enérgico (Porter, Estrategia Competitiva, 1980).

➤ **Poder de negociación de los proveedores**

Se refiere al dominio con que refieren los proveedores de la industria para acrecentar sus importes y ser menos concesivos.

Comúnmente, mientras menos total de proveedores consten, mayor será su dominio de negociación, ya que, al no haber una mayor oferta de materias primas, éstos consiguen cómodamente agrandar sus costos y ser menos concesivos. (Porter, Estrategia Competitiva, 1980).

Existen otros elementos como cuando existen escasas materias primas suplentes, el costo de cambiar de una materia prima a otra es elevado, las compañías efectúan compras con

insuficiente volumen. El análisis de este poder nos permitirá formular tácticas que nos permitan mejorar la negociación y lograr mejores condiciones o un mejor control sobre ellos (Porter, Estrategia Competitiva, 1980).

➤ **Poder de negociación de los compradores**

Es el poder que refieren los consumidores o compradores de determinada industria con el propósito de obtener mejores precios y escenarios. Sin importar cuál sea la industria, lo habitual es que los consumidores constantemente gocen de un mayor dominio de negociación frente a los vendedores; no obstante, este dominio suele mostrar distintos niveles obedeciendo al mercado (Porter, Estrategia Competitiva, 1980).

Comúnmente, mientras menor total de compradores consten, mayor será su capacidad de negociación, ya que, al disminuir la demanda, los compradores pueden requerir costos más bajos y mejores condiciones (Porter, Estrategia Competitiva, 1980).

➤ **Amenaza de ingreso de productos sustitutos**

Referida al ingreso viable de empresas que fabrican o venden productos alternos a los de la industria. La presencia de productos sustitutos suele instaurar un límite al precio que se podría recaudar por un producto (de ser mayor el precio los consumidores optarán por un producto sustituto) (Porter, Estrategia Competitiva, 1980).

## **b) Análisis del Macro ambiente**

Según (Porter, Estrategia Competitiva, 1980) en su libro en su libro “Estrategia competitiva” El macro ambiente son fuerzas que envuelven a la empresa, sobre las cuales dicha empresa no puede ejecutar ningún control (Porter, Estrategia Competitiva, 1980).

El análisis de este entorno es trascendental para conocer en qué contextos rivaliza una empresa nacional con otras mundialmente o a nivel local, o en qué circunstancias se desenvuelven los negocios en un parte de la economía del país contrastada con varios sectores nacionales e internacionales (Porter, Estrategia Competitiva, 1980).

La globalización ha forzado que, al presente, la mayoría de las organizaciones tengan internacionalizadas las diplomacias económicas, donde las áreas de fabricación, repartición y comercialización de mercancías deben suponerse como integrales (Porter, Estrategia Competitiva, 1980).

Esto ha condicionado un aumento importante de los flujos entre territorios, naciones y continentes, en una invariable reciprocidad de productos y servicios, que ha generado el perfeccionamiento y construcción de infraestructuras nuevas de carga y comunicación cada vez más cerradas y con mayor cabida, contribuyendo a que el mercadeo de productos globales involucre la escasez de construcciones complejas de movimiento de flujos y, por otro lado, la presencia de lugares técnicos, especialistas en aprovisionamiento de almacenes, gestión de stocks, segmentación de carga, entre otros (Porter, Estrategia Competitiva, 1980).

Dentro de este análisis se debe tomar a estos 5 referentes:

- Factores Políticos y Gubernamentales
- Factores Económicos
- Factores Sociales, culturales, demográficas y ambientales
- Factores tecnológicos
- Factores ecológicos

#### **2.3.7.2      *Análisis interno***

Según (Porter, Estrategia Competitiva, 1980) Este estudio involucra variables internas de la empresa, aquellas que se pueden modificar con el propósito de conseguir los objetivos propuestos, por medio del estudio de las áreas funcionales, fuentes de recursos y ventajas competitivas que contribuyen a determinar las fortalezas que posee a una organización y debilidades que la afectan frente a su entorno. Algunas herramientas que pueden manejarse para este análisis son:

- Cadena de valor
- Análisis de recursos y capacidades
- Matriz de evaluación de factores internos

##### **➤ Cadena de valor**

De acuerdo a lo mencionado por (Porter, Estrategia Competitiva, 1980) la cadena de valor aprueba identificar los diferentes costos en que incide una empresa a través de las múltiples actividades que forman parte de su proceso productivo, debido a que este constituye un componente imprescindible para establecer la distribución de costos de

una compañía. Cada movimiento en la cadena de valor incide en costos y restringe activos, con el propósito de conseguir su respectivo análisis y comedimiento admiten perfeccionar la eficiencia tecno-económica de una organización, un conjunto de empresas o de un concluyente sector de la industria. (Porter, Estrategia Competitiva, 1980).

Desde el enfoque estratégico indistintamente, la cadena de valor de una organización y el modo en el que se desempeña cada acción manifiesta el progreso de su propio negocio y de sus procedimientos internos; la estrategia, las perspectivas que esgrime en su realización y la economía primordial de las actividades mismas. La cadena de valor facilita un modelo de aplicación habitual que favorece a simbolizar de forma metódica las gestiones de cualquier empresa, ya sea aislada o que forme parte de una sociedad (Porter, Estrategia Competitiva, 1980).

Se fundamenta en las nociones de precio, costo y margen. La cadena de valor está constituida por una sucesión de fases de complemento de valía, de aplicación habitual en los procesos productivos (Porter, Estrategia Competitiva, 1980).

En la Figura 11 se muestran las gestiones de la cadena de valor las cuales nunca son independientes por el contrario se hallan correspondidas entre sí, o sea se hallan atañidas por vínculos.



Figura 11. Cadena de valor, (Porter, Estrategia Competitiva, 1980).

### ➤ **Análisis de recursos y capacidades**

Según lo estipulado por (Porter, Estrategia Competitiva, 1980), los recursos son los elementos que una empresa utiliza en sus procesos productivos que pueden dividirse en bienes o servicios, por lo cual se considera un recurso a todos los activos, capacidades, métodos organizativos, ciencias, etc., fiscalizados por una empresa, es decir, cualquier activo que está unido con un mínimo de estabilidad a la empresa. Asimismo, las capacidades son la derivación de la interacción de diversos agentes, los cuales a su vez son autónomos de estos agentes.

Se puede considerar a las capacidades como las habilidades colectivas de la organización o como competencias de la organización, es decir, las capacidades son destrezas o aptitudes organizativas que consienten

desplegar convenientemente una acción ajustando y disponiendo los recursos propios utilizables. Las capacidades suelen estar concernidas al capital humano (know how) descritos como activos intangibles imprescindibles para la gestión empresarial. (Porter, Estrategia Competitiva, 1980).

#### ➤ **Matriz de Evaluación de factores internos**

Según lo mencionado por (J.M.S., 2003) en su libro titulado “El plan estratégico en la práctica“, determina que el análisis situacional corresponde a la primera parte de la planeación estratégica, su desarrollo debe considerar el análisis interno y externo de la organización, con el propósito de definir los objetivos estratégicos que esta deberá alcanzar para ubicarse en una posición competitiva en el mercado, el perfeccionamiento de esta etapa requiere de un gran acopio de información, la cual debe ser evaluada para poder obtener así un análisis que muestre la situación presente de la empresa y del mercado.

#### **2.3.7.3 Planificación estratégica**

De acuerdo a (Mintzberg, 1997) en su libro titulado “El proceso estratégico”, puntualiza que la planificación estratégica es un patrón o plan que constituye las primordiales metas y políticas de una organización, y, a la vez, constituye la sucesión afín a realizar; por lo que se concluye que es una forma de constituir las fortalezas y debilidades de una empresa.

La planificación estratégica es un paso metódico que involucra la habilidad de extraer información, procesarla, forjar ideas creativas, etc., aparte de alcanzar una técnica clara y concreta. El efecto de esta unión (arte y ciencia) se transforma en la concepción de la enunciación de la misión y la visión de la empresa y de los objetivos a corto y largo plazo, para luego forjar estrategias que consiguen ser efectuadas a través planes de acción y fiscalizadas utilizando indicadores de gestión (Mintzberg, 1997).

De acuerdo con (D'Alessio Ipinza, 2008) en su libro "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia." la planificación estratégica nace de la manifestación de la visión y misión de la compañía, a través de la manifestación de los valores e ideales. Después se deberá realizar el análisis de las variables internas y externas, para finalmente definir los objetivos estratégicos y las estrategias que la organización habrá de emplear a fin de obtener el enfoque competitivo deseado. En la figura N° 2 se muestra por secuelas, el modelo de planeación estratégica propuesto por (D'Alessio Ipinza, 2008).

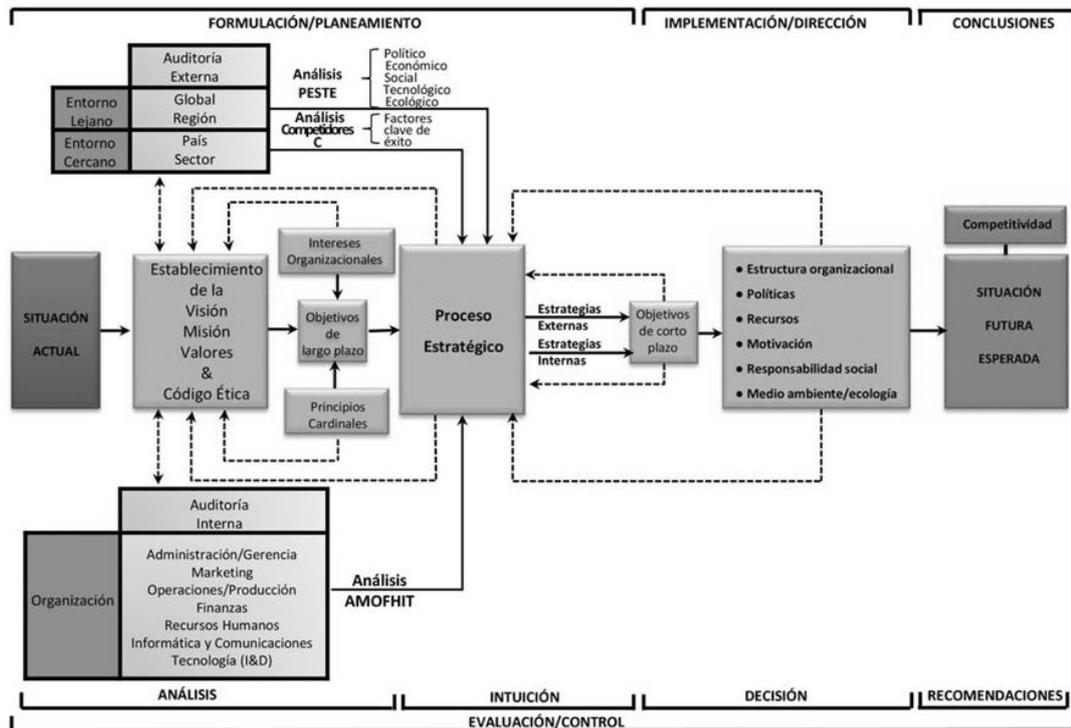


Figura 12. Modelo de Planeación Estratégica, (D'Alessio Ipinza, 2008)

Según (Pedrós, 2005) en su libro titulado “La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral“, indica que la planeación estratégica no es una herramienta que por sí sola garantice el éxito de una empresa, esta requiere recursos, capacidades y liderazgo para su correcta implementación, al igual que su formulación deberá valorar toda la información del entorno que se encuentra vinculada al perfeccionamiento de las acciones de la empresa y debe contar con la colaboración de todos los componentes de dicha empresa.

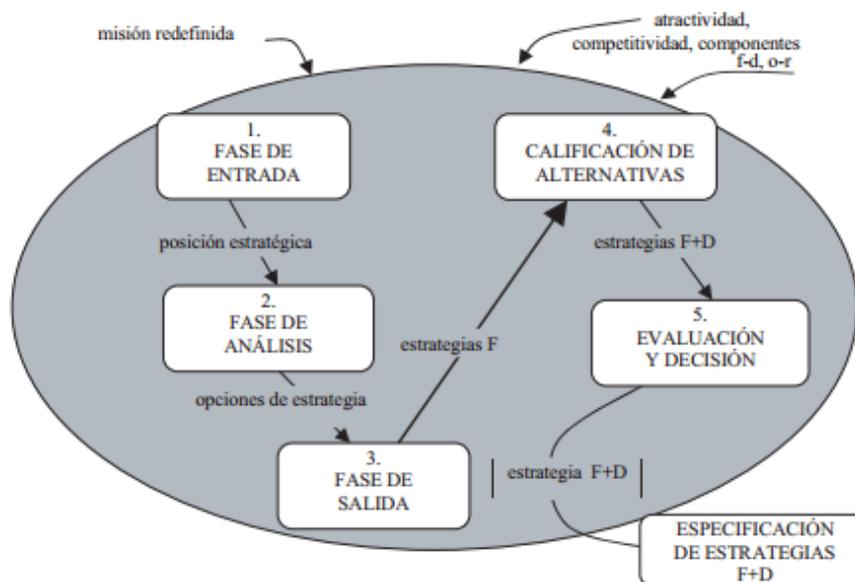


Figura 13. Fases de la Planeación Estratégica, (Acevedo, 2010), Cuaderno de tareas en planeamiento estratégico. CENCAPH Serie Material Didáctico Hondutel, Honduras.

## 2.4 DEFINICIÓN DE CONCEPTOS

- **Bienes exportables**

Bienes que una economía vende en el mercado internacional (Ortega, 1982).

- **Capacidad tecnológica**

Posesión de actitud, aptitud, habilidad y conocimiento requeridos para generar y aplicar tecnología de manera planeada, sistemática e integral para la obtención de ventajas competitivas (Lugones, 2007).

- **Conocimiento de mercado y adaptabilidad**

Es un conjunto de representaciones abstractas que se almacenan mediante la experiencia o la adquisición de conocimientos o a través de la observación, es decir, trata de la tenencia de variados datos interrelacionados que al ser tomados por sí solos, poseen un menor valor cualitativo. Es decir, se trata de conocimientos de mercado y adaptabilidad (Aaker, 1987).

- **Capacitación y gestión tecnológica de empresa**

La administración de tecnología consiste en el desarrollo científico de técnicas para entender y resolver una diversidad de problemas, tales como la predicción tecnológica; el buen manejo de los apoyos gubernamentales, de la información científica y tecnológica, de las estructuras organizacionales adecuadas para la investigación y del comportamiento humano en el proceso de desarrollo tecnológico; la planeación y control de proyectos; la vinculación entre las unidades de investigación y las de producción; la legislación en la materia; etc. (Lugones, 2007).

- **Canal de distribución**

Un canal de distribución es el conducto que cada empresa escoge para llevar sus productos al consumidor de la forma más completa, eficiente y económica posible (Collazo, 1996).

- **Comercio exterior**

Transacciones de compra y venta en el mercado internacional de bienes y servicios (Collazo, 1996).

- **Estrategias de ventas y relaciones con abastecedores**

Hace referencia a un conjunto de acciones para incrementar las ventas y tener una estrecha y adecuada relación con los abastecedores (Porter, 1992).

- **Gestión de la innovación**

Promoción sistemática de las innovaciones en las organizaciones que incluyen tareas de planificación, organización, gestión y control. Se refiere a todas las medidas para promover la innovación en las organizaciones y generar beneficios (Utterback, 2001).

- **Mercado**

Es un conjunto de transacciones de procesos o intercambio de bienes o servicios entre individuos. El mercado no hace referencia directa al lucro o a las empresas, sino simplemente al acuerdo mutuo en el marco de las transacciones (Porter, 1992).

- **Nivel de comercialización**

Conjunto de actividades desarrolladas para facilitar la venta y/o conseguir que el producto llegue finalmente al consumidor. Según (Kotler & Armstrong, 1998), consiste en un proceso administrativo y social gracias al cual determinados grupos o individuos obtienen lo que necesitan o desean a través del intercambio de productos o servicios (Collazo, 1996).

- **Nuevos esquemas organizacionales**

Hace referencia a las novedosas y las distintas formas en que puede ser dividido el trabajo dentro de una organización para alcanzar luego la coordinación del mismo orientándolo al logro de los objetivos (Nieto, 2008).

- **Relaciones adecuadas con clientes y abastecedores**

Se trata de relaciones comerciales, como tales, se encuentran reguladas por las leyes e instituciones de la interacción social (Porter, 1992).

- **Recursos humanos**

Los recursos humanos son el conjunto de trabajadores o empleados que forman parte de un ente o institución y que se caracterizan por desempeñar una variada lista de tareas específicas a cada sector (Porter, 1992).

- **Tecnología**

Es el conjunto de conocimientos técnicos, científicamente ordenados, que permiten diseñar, crear bienes, servicios que facilitan la adaptación al medio ambiente y satisfacer tanto las necesidades esenciales como los deseos de la humanidad (Lugones, 2007).

## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1 HIPÓTESIS**

#### ***3.1.1 Hipótesis general***

La gestión de innovación influye significativamente en el nivel de comercialización de las empresas del sector agroexportador - Tacna.

#### ***3.1.2 Hipótesis específicas***

- a) La innovación en ventas influye significativamente en el nivel de comercialización de las empresas del sector agroexportador - Tacna.
- b) La innovación en distribución influye significativamente en el nivel de comercialización de las empresas del sector agroexportador - Tacna.
- c) La innovación en marketing influye significativamente en el nivel de comercialización de las empresas del sector agroexportador - Tacna.
- d) La tecnología de la información vinculada a la innovación influye significativamente en el nivel de comercialización de las empresas del sector agroexportador - Tacna.

## 3.2 VARIABLES

### 3.2.1 *Identificación de la variable independiente*

X: Gestión de la innovación. Modelo de gestión de la innovación según la (OECD, 2005).

#### 3.2.1.1 *Dimensiones*

- Innovación en ventas
- Innovación en distribución
- Innovación en marketing
- Innovación en tecnologías de la información.

#### 3.2.1.2 *Escala de medición*

La escala de medición de la variable se considera de tipo ordinal.

Tabla 6

*Escala de valoración – Gestión de la innovación*

<b>Nivel</b>	<b>Intervalo</b>
Gestión de la innovación baja	15 – 36
Gestión de la innovación media	37 – 55
Gestión de la innovación alta	56 – 75

Fuente: elaboración propia, instrumento Gestión de la innovación

### 3.2.2 *Identificación de la variable dependiente*

Y: Nivel de comercialización, modelo de estrategia competitiva (Porter, Estrategia Competitiva, 1980).

### 3.2.2.1 Dimensiones

- Ventas
- Distribución

### 3.2.2.2 Escala de medición

La escala de medición de la variable se considera de tipo ordinal.

Tabla 7

*Escala de valoración – Nivel de comercialización*

<b>Nivel</b>	<b>Intervalo</b>
Nivel de comercialización bajo	10 – 24
Nivel de comercialización medio	25 – 37
Nivel de comercialización alto	38 – 50

Fuente: elaboración propia, instrumento nivel de comercialización

### 3.2.3 Variables intervinientes

Tabla 8

*Operacionalización de variables*

<b>Variable</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Instrumento</b>
<b>Gestión de la innovación.</b>	• Innovación en ventas	Cuestionario
	• Innovación en distribución	
	• Innovación en Marketing	
	• Tecnología de la información vinculada a la innovación.	
<b>Nivel de comercialización</b>	• Ventas	Cuestionario
	• Distribución	

Fuente: elaboración propia

### **3.3 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN**

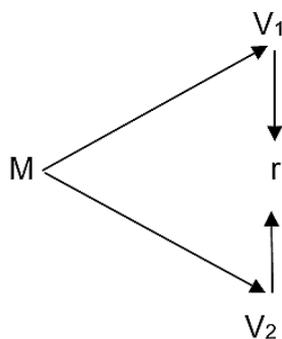
#### ***3.3.1 Tipo de investigación***

El presente trabajo de investigación es de tipo básica, debido a que tiene como objetivo producir nuevos conocimientos científicos de carácter teórico, y el resultado es nuevo o tiene valor de aplicación práctica de forma inmediata. Sánchez y Reyes (2015) sostienen que la investigación básica tiene como objetivo resolver problemas y aportar nueva información a las teorías establecidas.

La investigación es esencialmente cuantitativa, puesto que, con la recopilación de datos, se presta para probar las hipótesis planteadas, dicho así esto se basa en medidas numéricas, así como el análisis minucioso de la estadística estableciendo ciertos patrones de comportamiento, con la finalidad de probar nuestras teorías. En tal sentido, en la investigación se empleó estudios relativos a las variables ya referidos en nuestra investigación, con la finalidad de solucionar los objetivos propuestos, de esa manera brindar alternativas que permitan mejorar la realidad expuesta.

#### ***3.3.2 Diseño de la investigación***

En lo que respecta al diseño de la investigación fue no experimental, ello implica que ninguna variable fue alterada de forma deliberada, sino se observa el comportamiento de las variables tal como se da en su contexto natural, para posteriormente analizarlos. Sobre la recolección de los datos fue de corte transversal puesto que se efectuó en un momento del tiempo, siendo esta dentro del periodo 2018. El esquema utilizado es el siguiente:



Dónde:

M = Muestra de estudio

V1 = Gestión de la innovación

V2 = Nivel de comercialización

r = Influencia o relación entre las variables

### 3.4 NIVEL DE INVESTIGACIÓN

De acuerdo a la naturaleza del estudio de la investigación, reúne por su nivel las características de un estudio descriptivo, explicativo y correlacional; dado que tienen por objetivo describir y explicar los comportamientos y relaciones de las variables involucradas en una misma unidad de investigación, siendo su propósito las posibles incidencias y relaciones mutuas de las variables en un momento establecido.

### 3.5 AMBITO Y TIEMPO SOCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.5.1 *Ámbito de la investigación*

El presente estudio considera como ámbito de la investigación el sector agroexportador

### 3.5.2 *Tiempo social de la investigación*

El tiempo social se considera el año 2018.

## 3.6 POBLACIÓN Y MUESTRA

### 3.6.1 *Unidad de estudio*

Empresas del sector agroexportador - Tacna

### 3.6.2 *Población*

La población, para el presente trabajo de investigación, estuvo conformada por los gerentes de las empresas agroexportadoras, rubro aceituna de la región Tacna, siendo un total de 33, los que se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 9  
*Determinación de la población*

N°	EXPORTADOR
1	AGROIND. Y COMERCIALIZ. GUIVE E.I.R.L
2	AGROINDUSTRIAS CARRASCO EMPRESA INDIVIDUAL DE RESPONSABILIDAD LIMITADA- AGROINDUSTRIAS CARRASCO EIRL
3	AGROINDUSTRIAS D'KASA S.A.C.
4	AGROINDUSTRIAS INCA PERU EMPRESA INDIVIDUAL DE RESPONSABILIDAD LIMITADA - A.I.P. E.I.R.L.
5	AGROINDUSTRIAS OLIVOS DE LA YARADA EMPRESA INDIVIDUAL DE RESPONSABILIDAD LIMITADA - OLIYAR E.I.R.L.
6	AGROINDUSTRIAS ORO VERDE SUR PERUANO E.I.R.L.
7	AGROINDUSTRIAS SANTA CECILIA PERU S.A.C.

- 
- 8 AGROINDUSTRIAS SUR OLIVA SOCIEDAD ANONIMA CERRADA - SUR OLIVA S.A.C.
  - 9 AGROINDUSTRIAS VALLE VIDA SOCIEDAD ANONIMA CERRADA
  - 10 ALIMENTOS DEL PACIFICO S.R.L.
  - 11 ALIMENTOS PROCESADOS DEL OLIVO E.I.R.L.
  - 12 ARMANO OLIVES SOCIEDAD ANONIMA CERRADA
  - 13 BASCONT AGROEXPORT SOCIEDAD ANONIMA CERRADA - BASCONT AGROEXPORT S.A.C.
  - 14 BAUMANN CROSBY SOCIEDAD ANONIMA
  - 15 BIONDI Y CIA DE TACNA S.A.C.
  - 16 BONAS OLIVAS S.A.C.
  - 17 DESCALS INDUSTRIAS ALIMENTARIAS S.A.C.
  - 18 EMPRESA AGROINDUSTRIAL LOS ANDES SOCIEDAD ANONIMA CERRADA - EMPREANDES S.A.C.
  - 19 EMPRESA AGROINDUSTRIAS SANTA MARIA. E.I.R.L.
  - 20 EXPORT IMPORT LA LUZ E.I.R.L. - EILL E.I.R.L.
  - 21 FUNDO LA NORIA SOCIEDAD ANONIMA CERRADA - FUNDO LA NORIA S.A.C.
  - 22 IMPORTACIONES Y EXPORTACIONES PRODALIM EMPRESA INDIVIDUAL DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
  - 23 INDUSTRIAS AGRICOLAS TACNA S.A.C.
  - 24 LAJHAR IMPORTADORA EXPORTADORA E.I.R.L. - LAJHAR IMPORT. EXPORT. E.I.R.L.
  - 25 LOS PATRICIOS SOCIEDAD ANONIMA CERRADA - LOS PATRICIOS S.A.C.
  - 26 NUEVA COSECHA PERU E.I.R.L.
  - 27 OLIAMERICA SOCIEDAD ANONIMA CERRADA -OLI.S.A.C.
  - 28 OLIVA PERU SOCIEDAD ANONIMA CERRADA
  - 29 PORTAL DEL OLIVO S.A.C.
  - 30 PROATACNA S.A.C.
  - 31 TIERRA Y MAR DEL NORTE SOCIEDAD ANONIMA CERRADA - TIERRA Y MAR DEL NORTE S.A.C.
-

---

<b>32</b>	TRUS EMPRESA INDIVIDUAL DE RESPONSABILIDAD LIMITADA - TRUS E.I.R.L.	
<b>33</b>	ZEOLIVAL SUR PERÚ - E.I.R.L. - ZEOLIVAL E.I.R.L.	
	<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>33 empresas</b>

---

Fuente: ADUANAS-SUNAT, 2018

### ***3.6.3 Muestra***

Para el presente estudio, por el pequeño número que la conforma, se consideró a toda la población.

## **3.7 PROCEDIMIENTO, TECNICAS E INSTRUMENTOS**

### ***3.7.1 Procedimiento***

Con respecto al procesamiento presentación y análisis de los datos, se utilizó el software estadístico SPSS versión 26.0. Para el análisis de datos se aplicaron las siguientes técnicas estadísticas:

- **Tablas de frecuencias:** las cuales permiten el ordenamiento de los datos estadísticos, asignando a cada dato su frecuencia correspondiente al colocar los datos en columnas representando los distintos valores recogidos en la muestra y las frecuencias (las veces) en que ocurren.
- **Operacionalización de variables:** al identificar las variables que serán estudiadas, se pasa a establecer el significado que se atribuye dentro de la investigación, con la operacionalización se pretende identificar los elementos y datos empíricos que expresen y especifiquen el fenómeno en cuestión, con esto asignamos significado a nuestras variables, describiéndola en términos observables y comprobables para poder

identificarlas. (ver anexo 12 – cuadro de operacionalización de variables)

- **Sustento estadístico:** para la presente investigación hemos tomado como modelo estático, debido a que se estudia un fenómeno en un instante en el tiempo en este caso año 2018, midiendo los valores de nuestras variables (gestión de innovación y comercialización), la recogida de información se realizó mediante un diseño no probabilístico (33 empresas del sector agroexportador – rubro de aceitunas), recolectando los datos mediante fuente de datos primarios (encuesta a los gerentes, utilizando la herramienta del cuestionarios), para cuantificar nuestros resultados se utilizó la escala de nivel de medición ordinal con ella se establecen posiciones relativas de los objetos de estudio respecto a las características de interés de la presente investigación, se empleó método de estadístico descriptivos y de inferencia estadística. Los métodos descriptivos se ocupan de la recolección, organización, tabulación, presentación y reducción de la información. Estas medidas descriptivas ayudan a brindar las principales propiedades de los datos observados, así como las características clave de las variables de investigación, también se utilizó el coeficiente de correlación de Pearson el cual es una medida de la correspondencia o relación lineal entre las variables cuantitativas y así medir su grado de relación (Ver anexo 8).

### ***3.7.2 Técnicas***

**Encuesta:** Técnica de aplicación de un cuestionario dirigido a la población de la muestra, para conocer las opiniones, actitudes y conductas referidas a las variables de estudio. Para Sánchez y Reyes (2015), la encuesta sería el método de investigación capaz de dar respuestas a problemas tanto en términos descriptivos como de relación de variables, tras

la recogida de información sistemática, según un diseño previamente establecido que asegure el rigor de la información obtenida

### ***3.7.3 Instrumentos***

Para la recolección de la información se aplicó un cuestionario para cada variable, en este caso a los administradores o gerentes de las empresas en estudio, la persona a cargo de la empresa en el momento de aplicar el instrumento. Por cada variable se diseñarán un conjunto de preguntas de tipo cerrada, las cuales se organizarán sistemáticamente en un orden lógico de manera que facilitará la comprensión del encuestado y la labor del encuestador (Ver anexo 1 y 2).

El cuestionario sobre la variable gestión de la innovación fue elaborado por el investigador en base al modelo de gestión de la innovación de OECD (2005). El instrumento estuvo conformado por 15 ítems de selección única que utilizan una escala de medición ordinal de Likert, y se divide en cuatro dimensiones: D1= Innovación en ventas (4 ítems), D2 = Innovación en distribución (4 ítems), D3 = Innovación en Marketing (4 ítems) y D4= Innovación en Tecnologías de la información (3 ítems).

El cuestionario sobre la variable nivel de comercialización fue elaborado por el investigador en base al modelo de estrategia competitiva de Porter (1988). El instrumento estuvo conformado por 10 ítems de selección única que utilizan una escala de medición ordinal de Likert, y se divide en dos dimensiones: D1= Ventas (5 ítems) y D2= Distribución (5 ítems).

El instrumento fue confeccionado por los investigadores y validado a través del juicio de expertos (Ver anexo 5, 6 y 7); y del Estadístico Alpha de Cronbach en base al criterio de George y Mallery (2003) y fue sometida a una aplicación piloto para establecer la consideración de los ítems. La confiabilidad del instrumento (cuestionario) aplicado sobre la variable gestión de la innovación se obtuvo como resultado un índice de 0,894 que según George y Mallery (2003) se ubica dentro del rango “Muy bueno” de confiabilidad (Ver anexo 3). No obstante, la confiabilidad del instrumento (cuestionario) aplicado sobre la variable nivel de comercialización se obtuvo como resultado un índice de 0,821 que según George y Mallery (2003) se ubica dentro del rango “Muy bueno” de confiabilidad (Ver anexo 4). Por lo tanto, los instrumentos de medición utilizados en la presente investigación son confiables para su aplicación.

#### ***3.7.4 Fuentes de recopilación***

- Fuentes primarias: obtenido del contacto directo con las empresas por medio de cuestionarios, se recoge inmediatamente.
- Fuentes secundarias: información existente anterior al planteamiento de hipótesis y que no entra en contacto con el objeto de estudio, obtenida por análisis documental.

## **CAPÍTULO IV: RESULTADOS**

### **4.1 DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO**

Se utilizó la encuesta como técnica de recogida de datos utilizando la aplicación de un cuestionario en el total de la muestra (n=33) para conocer sus opiniones, actitudes y conductas referidas a las variables de estudio.

El resultado de la proximidad, se pudo conocer de primera mano la información necesaria para el desarrollo del presente trabajo.

Para la recolección de la información se aplicó un cuestionario para cada variable, por cada variable se diseñaron un conjunto de preguntas de tipo cerrado, las cuales se organizaron sistemáticamente en un orden lógico, de manera que facilitó la comprensión del entrevistado y la labor de los entrevistadores.

Se utilizó el coeficiente de correlación de Pearson para la medida de la correspondencia entre las variables cuantitativas, como un índice utilizado para medir el grado de relación que tienen las variables de estudio.

Este coeficiente es una medida que indica la situación relativa de los sucesos respecto a las dos variables, es decir, representa la expresión numérica que indica el grado de correspondencia que existe entre las dos variables. Estos números varían entre límites de +1 y -1. Cuando es menor a cero ( $r < 0$ ) se dice que hay correlación negativa: Las variables se correlacionan en un sentido inverso.

Si  $r = 1$ , se habla de correlación positiva perfecta, la cual supone una determinación absoluta entre las variables, en sentido directo coexiste una relación lineal perfecta de pendiente positiva. Cuando el valor esté más próximo a -1, dicho coeficiente de correlación más evidente será la covariación extrema.

Cuando es mayor a cero ( $r > 0$ ) se dice que hay correlación positiva: ambas variables se correlacionan en un sentido directo. Cuando es igual a cero ( $r = 0$ ) se dice que las variables están incorrectamente relacionadas, no puede ser posible establecer algún sentido de covariación.

## **4.2 DISEÑO DE LA PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS**

Con respecto al procesamiento y presentación de los datos, se utilizó el software estadístico SPSS versión 26.0 en español. Para el análisis de datos se aplicaron las siguientes técnicas estadísticas:

- Tablas de frecuencias
- Estadística descriptiva
- Coeficiente de correlación de Pearson

## **4.3 RESULTADOS**

### ***4.3.1 Análisis de la gestión de la innovación***

#### ***4.3.1.1 Análisis de la variable gestión de la innovación - Indicador - Innovación en ventas***

Tabla 10  
*Análisis de la variable gestión de la innovación – Indicador - Innovación en ventas*

Estadísticos descriptivos			
	N	Media	Desviación estándar
Durante el último año se ha planteado incrementar o mantener la participación de mercado	33	<b>3,79</b>	,820
Durante el último año se ha planteado introducir productos para un nuevo segmento de mercado	33	3,21	,857
Durante el último año se ha planteado introducir productos para un mercado geográficamente nuevo	33	<b>2,61</b>	,899
Durante el último año se ha planteado introducir productos nuevos o significativamente mejorados	33	3,70	,847
N válido (por lista)	33		

Fuente: SPSS Gestión de innovación

Respecto al indicador: Innovación en ventas, y su puntuación con respecto a la media, se obtuvo valores entre 2.61 y 3.79 en una escala de 5, lo que indica que las calificaciones sobre este indicador no son buenas y necesitan mejorarse.

El ítem: Durante el último año, se ha planteado introducir productos para un mercado geográficamente nuevo; obtuvo una media de 2.61 lo que indica que las empresas no se han planteado introducir productos para un mercado geográficamente nuevo.

El ítem: Durante el último año, se ha planteado incrementar o mantener la participación de mercado; obtuvo una media de 3.79 lo que indica que las empresas se plantean incrementar o mantener la participación de mercado.

Tabla 11

*Durante el último año se ha planteado incrementar o mantener la participación de mercado*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	5	15,2	15,2	15,2
	De acuerdo	25	75,8	75,8	90,9
	Totalmente de acuerdo	3	9,1	9,1	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Fuente: SPSS Gestión de innovación

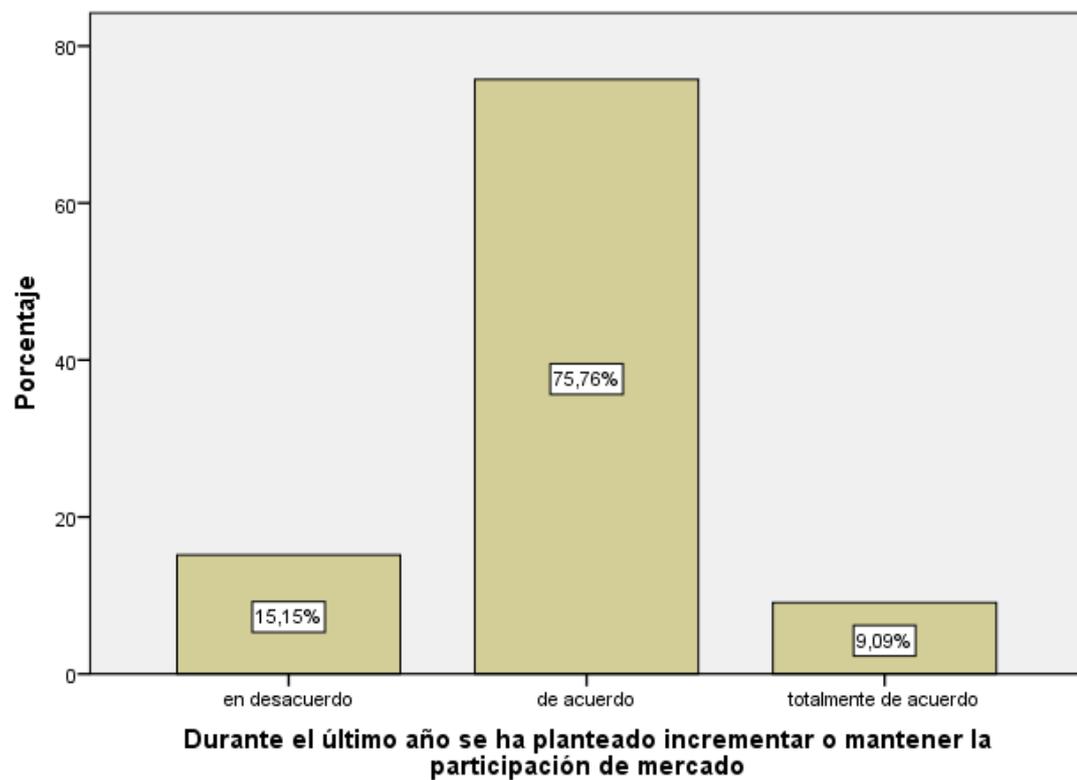


Figura 15. Durante el último año se ha planteado incrementar o mantener la participación de mercado. SPSS Gestión de innovación

Como respuesta a: Durante el último año se ha planteado incrementar o mantener la participación de mercado; la frecuencia de respuesta con mayor puntaje fue: de acuerdo con 25 empresas de 33 lo que implica un 75.8%.

Tabla 12

*Durante el último año se ha planteado introducir productos para un nuevo segmento de mercado*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	6	18,2	18,2	18,2
	Indiferente	17	51,5	51,5	69,7
	De acuerdo	7	21,2	21,2	90,9
	Totalmente de acuerdo	3	9,1	9,1	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Fuente: SPSS Gestión de innovación

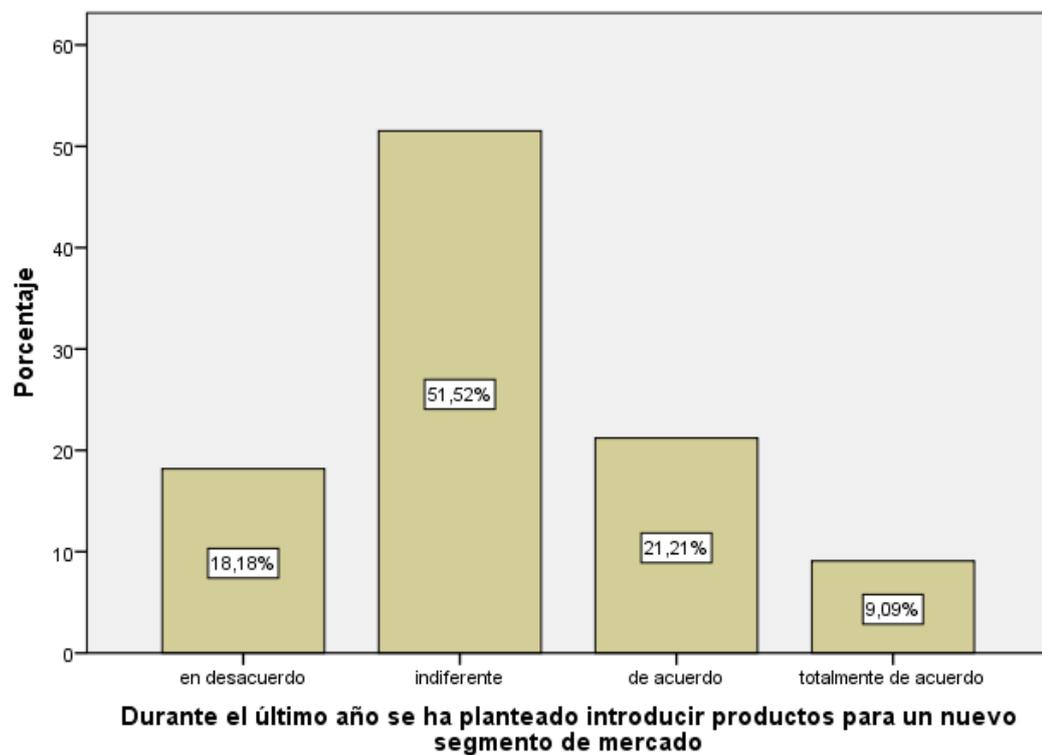


Figura 16. Durante el último año se ha planteado introducir productos para un nuevo segmento de mercado, SPSS Gestión de innovación

Para: Durante el último año se ha planteado introducir productos para un nuevo segmento de mercado; la frecuencia de respuesta con mayor puntaje fue: indiferente, con 17 empresas de 33, lo que implica un 51.52 %.

Tabla 13

*Durante el último año se ha planteado introducir productos para un mercado geográficamente nuevo*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	20	60,6	60,6	60,6
	Indiferente	8	24,2	24,2	84,8
	De acuerdo	3	9,1	9,1	93,9
	Totalmente de acuerdo	2	6,1	6,1	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Fuente: SPSS Gestión de innovación

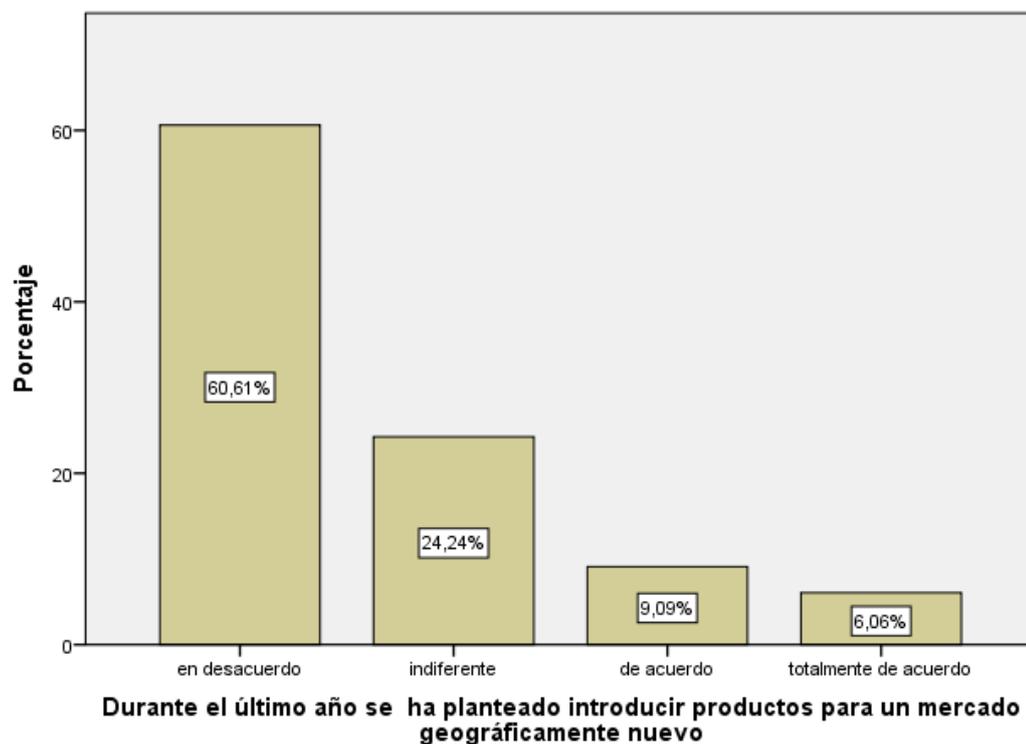


Figura 17. Durante el último año se ha planteado introducir productos para un mercado geográficamente nuevo, SPSS Gestión de innovación

Para: Durante el último año se ha planteado introducir productos para un mercado geográficamente nuevo; la frecuencia de respuesta con mayor puntaje fue: en desacuerdo con 20 empresas de 33, lo que implica un 60.6%.

Tabla 14

*Durante el último año se ha planteado introducir productos nuevos o significativamente mejorados*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	5	15,2	15,2	15,2
	Indiferente	3	9,1	9,1	24,2
	De acuerdo	22	66,7	66,7	90,9
	Totalmente de acuerdo	3	9,1	9,1	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Fuente: SPSS Gestión de innovación

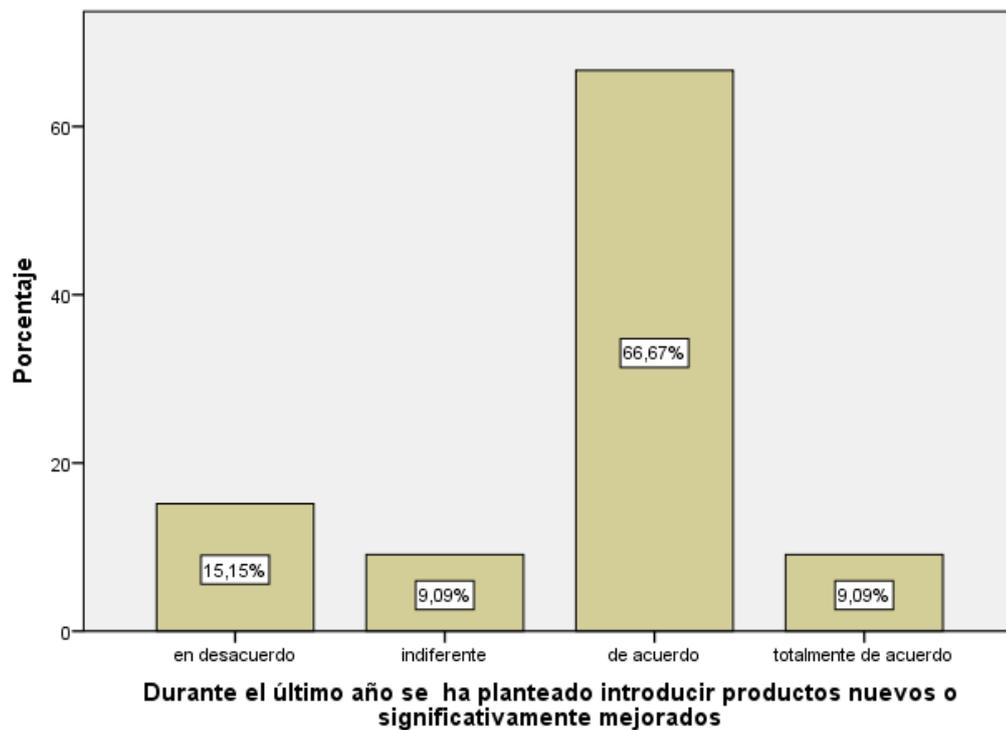


Figura 18. Durante el último año se ha planteado introducir productos nuevos o significativamente mejorados, SPSS Gestión de innovación

En: Durante el último año se ha planteado introducir productos nuevos o significativamente mejorados; la frecuencia de respuesta con mayor puntaje fue: de acuerdo con 22 empresas de 33, lo que implica un 66.7%.

**4.3.1.2 Análisis de la variable gestión de la innovación – Indicador  
- Innovación en distribución**

Tabla 15

*Análisis de la variable gestión de la innovación – Indicador -Innovación en distribución*

Estadísticos descriptivos			
	N	Media	Desviación estándar
Durante el último año se han planteado nuevos métodos para abrir nuevos canales de distribución del producto	33	<b>2,36</b>	,822
El canal de distribución actual permite tener el control sobre el producto	33	<b>4,30</b>	1,075
Durante el último año se ha planteado agilizar el proceso de distribución	33	3,55	,938
El canal de distribución le permite al distribuidor obtener un margen bruto adecuado	33	3,52	,667
N válido (por lista)	33		

Fuente: SPSS Gestión de innovación

Respecto al indicador: Innovación en distribución, y su puntuación con respecto a la media, se obtuvo valores entre 2.36 y 4.30 en una escala de 5, lo que indica que las calificaciones sobre este indicador no son buenas y necesitan mejorarse.

El ítem: Durante el último año se ha planteado nuevos métodos para abrir nuevos canales de distribución del producto; obtuvo una media de 2.36 lo que indica que las empresas no se han planteado nuevos métodos para abrir nuevos canales de distribución del producto.

El ítem: El canal de distribución actual permite tener el control sobre el producto; obtuvo una media de 4.30 lo que indica que el canal de distribución actual si permite cierto control sobre el producto.

Tabla 16

*Durante el último año se han planteado nuevos métodos para abrir nuevos canales de distribución del producto*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	3	9,1	9,1	9,1
	En desacuerdo	18	54,5	54,5	63,6
	Indiferente	10	30,3	30,3	93,9
	De acuerdo	1	3,0	3,0	97,0
	Totalmente de acuerdo	1	3,0	3,0	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Fuente: SPSS Gestión de innovación

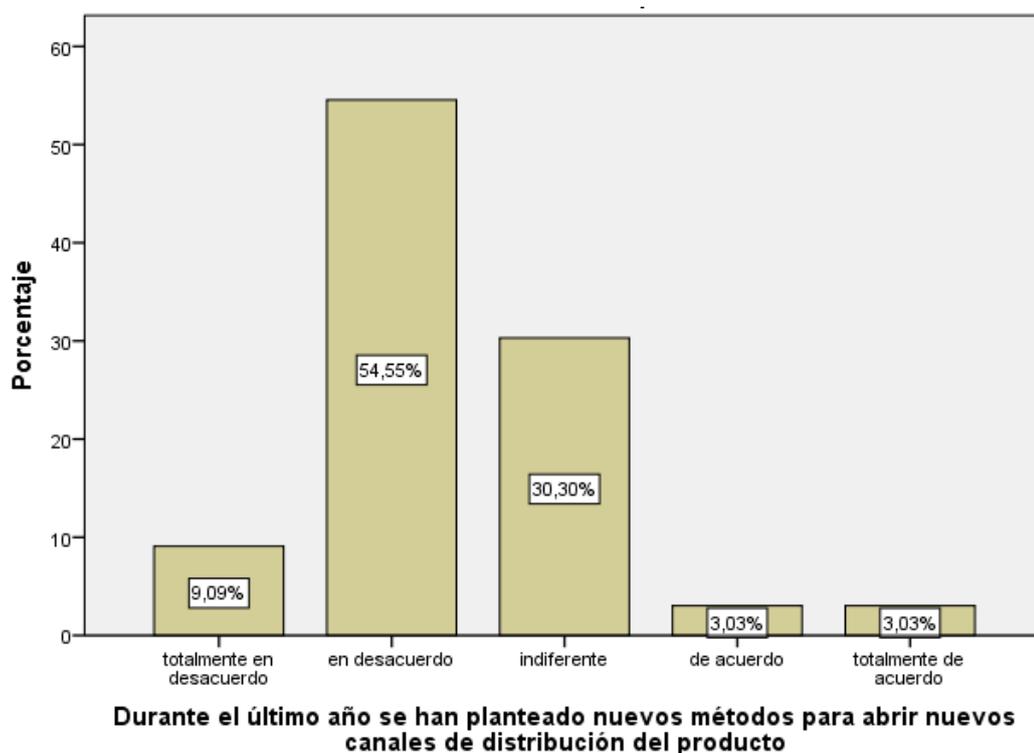


Figura 19. Durante el último año se han planteado nuevos métodos para abrir nuevos canales de distribución del producto, SPSS Gestión de innovación

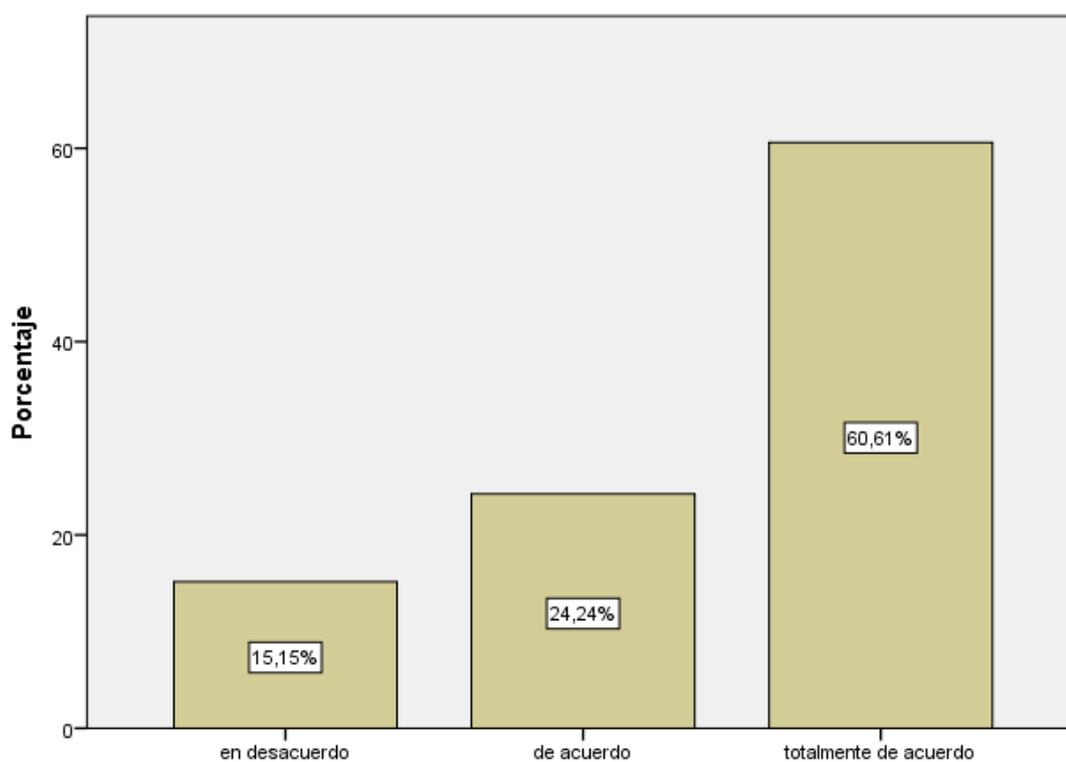
Para: Durante el último año se han planteado nuevos métodos para abrir nuevos canales de distribución del producto; la frecuencia de respuesta con mayor puntaje fue: en desacuerdo con 18 empresas de 33, lo que implica un 54.5%.

Tabla 17

*El canal de distribución actual permite tener el control sobre el producto*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	5	15,2	15,2	15,2
	De acuerdo	8	24,2	24,2	39,4
	Totalmente de acuerdo	20	60,6	60,6	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Fuente: SPSS Gestión de innovación



**El canal de distribución actual permite tener el control sobre el producto**

Figura 20. El canal de distribución actual permite tener el control sobre el producto, SPSS Gestión de innovación, SPSS Gestión de innovación

En: El canal de distribución actual permite tener el control sobre el producto; la frecuencia de respuesta con mayor puntaje fue: totalmente de acuerdo con 20 empresas de 33, lo que implica un 60.6%.

Tabla 18

*Durante el último año se ha planteado agilizar el proceso de distribución*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	7	21,2	21,2	21,2
	Indiferente	4	12,1	12,1	33,3
	De acuerdo	19	57,6	57,6	90,9
	Totalmente de acuerdo	3	9,1	9,1	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Fuente: SPSS Gestión de innovación

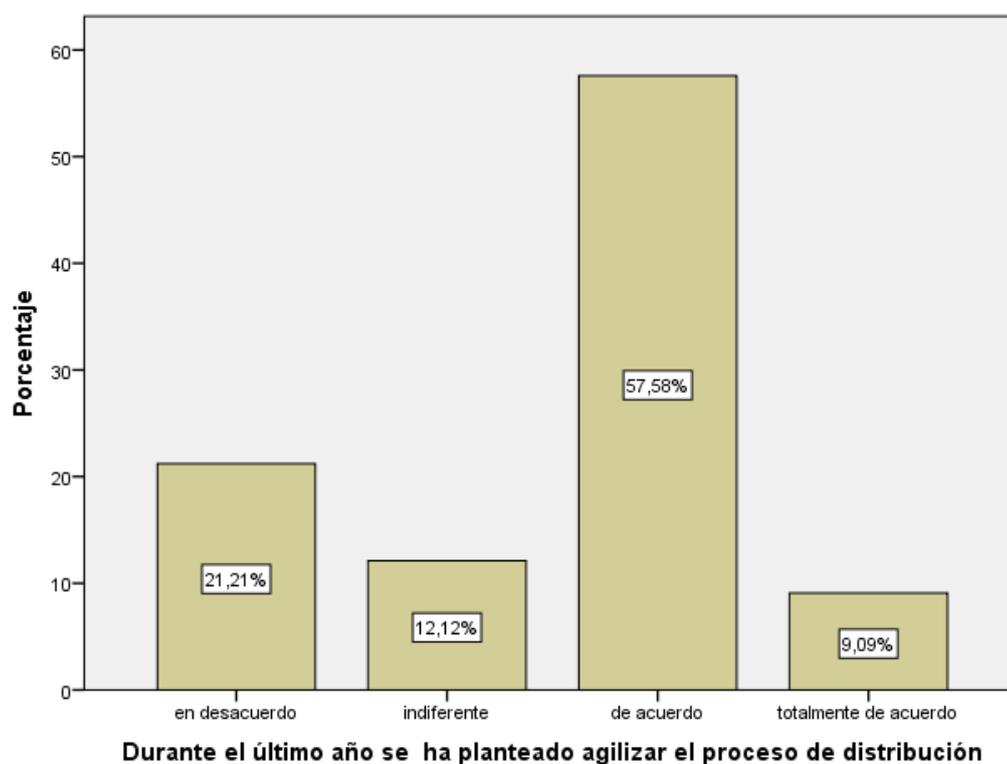


Figura 21. Durante el último año se ha planteado agilizar el proceso de distribución, SPSS Gestión de innovación

Para: Durante el último año se ha planteado agilizar el proceso de distribución; la frecuencia de respuesta con mayor puntaje fue: de acuerdo con 19 empresas de 33, lo que implica un 57.6%.

Tabla 19

*El canal de distribución le permite al distribuidor obtener un margen bruto adecuado*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	en desacuerdo	3	9,1	9,1	9,1
	indiferente	10	30,3	30,3	39,4
	de acuerdo	20	60,6	60,6	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Fuente: SPSS Gestión de innovación

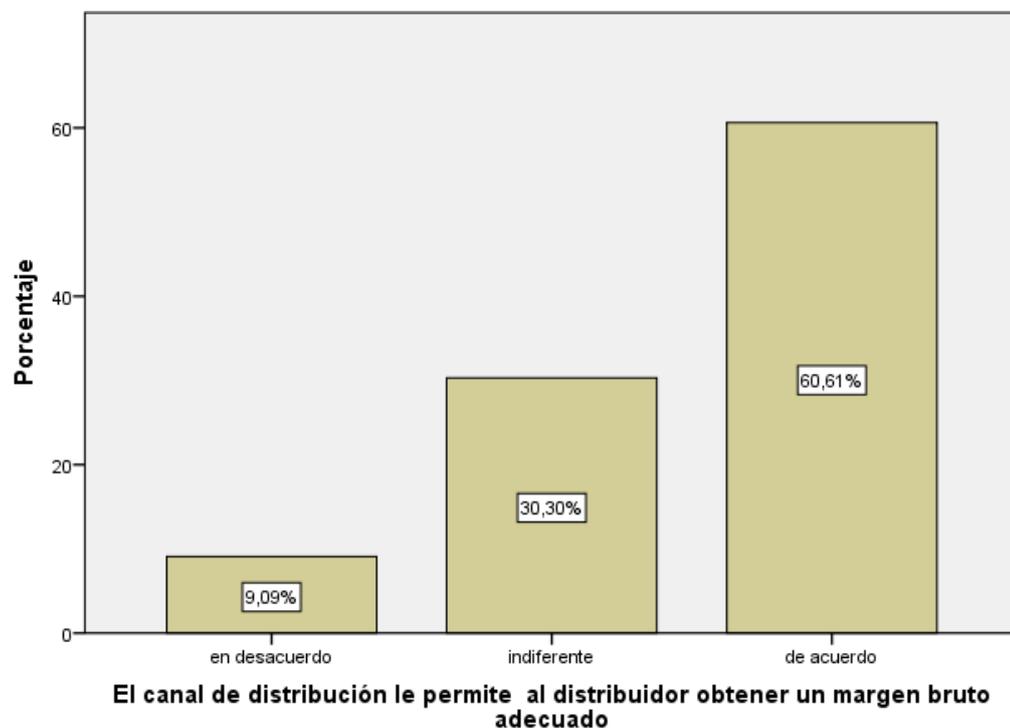


Figura 22. El canal de distribución le permite al distribuidor obtener un margen bruto adecuado, SPSS Gestión de innovación

El canal de distribución le permite al distribuidor obtener un margen bruto adecuado; la frecuencia de respuesta con mayor puntaje fue: de acuerdo con 20 empresas de 33, lo que implica un 60.6%.

**4.3.1.3 Análisis de la variable gestión de la innovación – Indicador  
- Innovación en Marketing**

Tabla 20

*Análisis de la variable gestión de la innovación – Indicador -Innovación en Marketing*

<b>Estadísticos descriptivos</b>			
	N	Media	Desviación estándar
Durante el último año se han realizado cambios significativos en el diseño, envase y embalaje de productos	33	<b>2,00</b>	,791
Durante el último año se han realizado nuevos medios o técnicas para la promoción del producto	33	<b>3,30</b>	,847
Durante el último año se ha realizado un diagnóstico de la cartera de clientes	33	2,36	,929
La imagen corporativa actual de la empresa es única	33	2,91	,914
N válido (por lista)	33		

Fuente: SPSS Gestión de innovación

Respecto al indicador: Innovación en ventas, y su puntuación con respecto a la media se obtuvo valores entre 2.00 y 3.30 en una escala de 5, lo que indica que las calificaciones sobre este indicador no son buenas y necesitan mejorarse.

El ítem: Durante el último año se han realizado cambios significativos en el diseño, envase y embalaje de productos; obtuvo una media de 2.00, lo que indica que las empresas no han realizado cambios significativos durante el último año.

El ítem: Durante el último año, se han realizado nuevos medios o técnicas para la promoción del producto; obtuvo una media de 3.30 lo que indica que las empresas si han realizado nuevos medios o técnicas para la promoción del producto.

Tabla 21

*Durante el último año se han realizado cambios significativos en el diseño, envase y embalaje de productos*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	8	24,2	24,2	24,2
	En desacuerdo	19	57,6	57,6	81,8
	Indiferente	4	12,1	12,1	93,9
	De acuerdo	2	6,1	6,1	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Fuente: SPSS Gestión de innovación

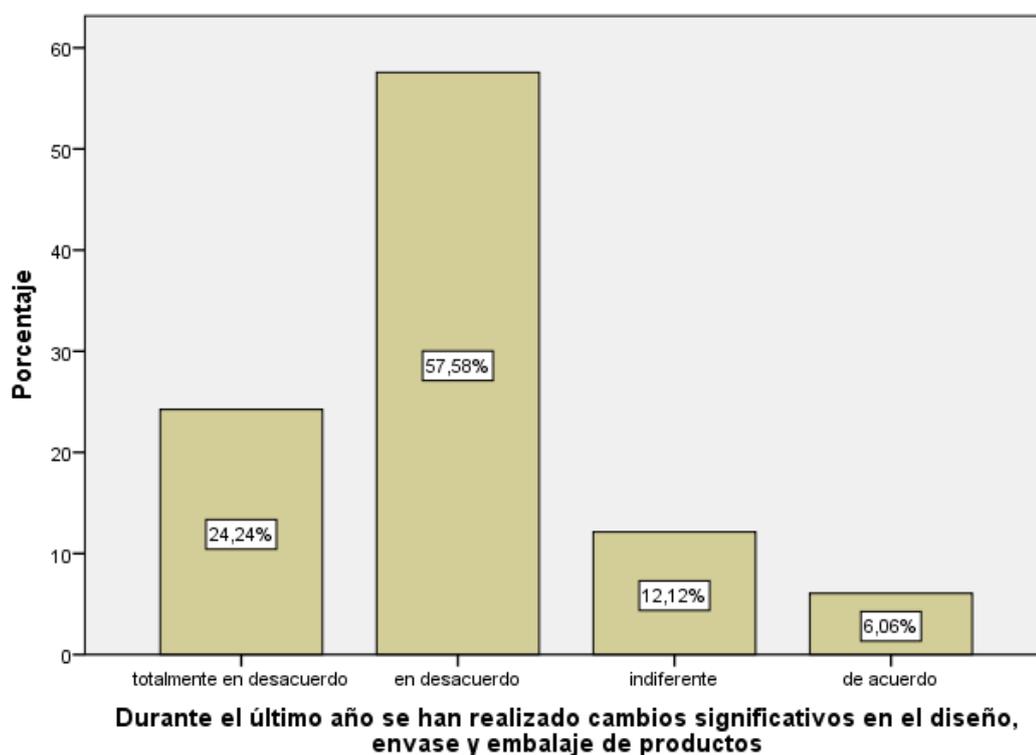


Figura 23. Durante el último año se han realizado cambios significativos en el diseño, envase y embalaje de productos, SPSS Gestión de innovación

Para: Durante el último año se han realizado cambios significativos en el diseño, envase y embalaje de productos; la frecuencia de respuesta con mayor puntaje fue: en desacuerdo con 19 empresas de 33, lo que implica un 57.6%.

Tabla 22

*Durante el último año se han realizado nuevos medios o técnicas para la promoción del producto*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	8	24,2	24,2	24,2
	Indiferente	7	21,2	21,2	45,5
	De acuerdo	18	54,5	54,5	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Fuente: SPSS Gestión de innovación

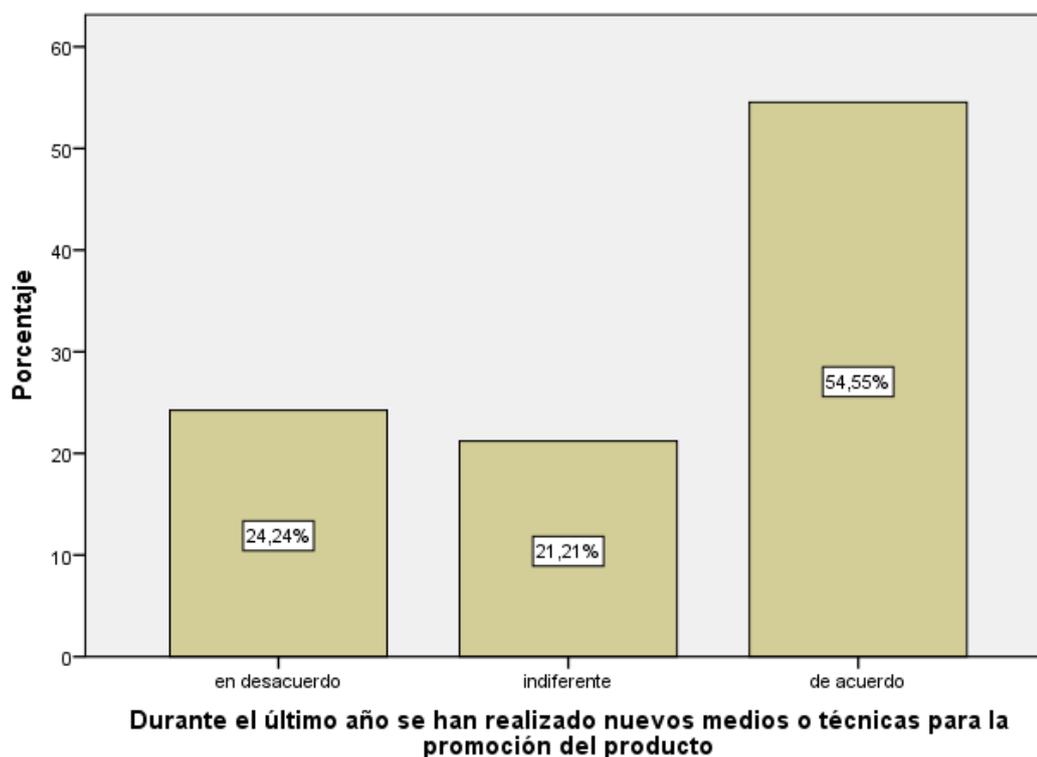


Figura 24. Durante el último año se han realizado nuevos medios o técnicas para la promoción del producto, SPSS Gestión de innovación

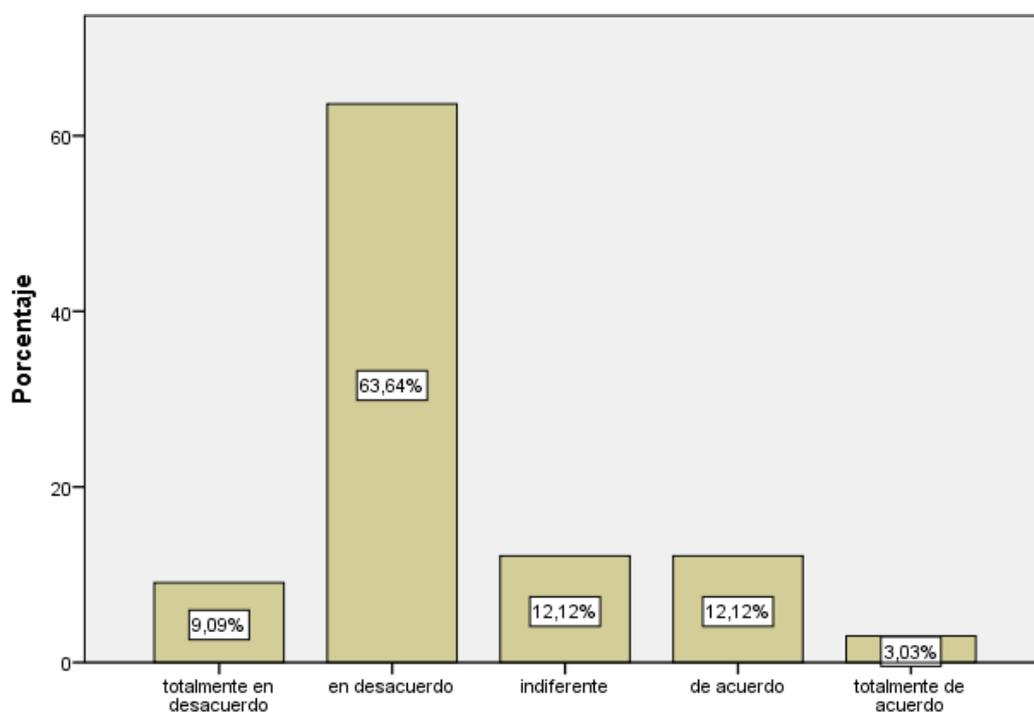
En: Durante el último año se han realizado nuevos medios o técnicas para la promoción del producto; la frecuencia de respuesta con mayor puntaje fue: de acuerdo con 18 empresas de 33, lo que implica un 54.5% .

Tabla 23

*Durante el último año se ha realizado un diagnóstico de la cartera de clientes*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	3	9,1	9,1	9,1
	En desacuerdo	21	63,6	63,6	72,7
	Indiferente	4	12,1	12,1	84,8
	De acuerdo	4	12,1	12,1	97,0
	Totalmente de acuerdo	1	3,0	3,0	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Fuente: SPSS Gestión de innovación



**Durante el último año se ha realizado un diagnóstico de la cartera de clientes**

Figura 25. Durante el último año se ha realizado un diagnóstico de la cartera de clientes, SPSS Gestión de innovación

Para: Durante el último año se ha realizado un diagnóstico de la cartera de clientes; la frecuencia de respuesta con mayor puntaje fue: en desacuerdo con 21 empresas de 33, lo que implica un 63.6%.

Tabla 24

*La imagen corporativa actual de la empresa es única*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	2	6,1	6,1	6,1
	En desacuerdo	7	21,2	21,2	27,3
	Indiferente	18	54,5	54,5	81,8
	De acuerdo	4	12,1	12,1	93,9
	Totalmente de acuerdo	2	6,1	6,1	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Fuente: SPSS Gestión de innovación

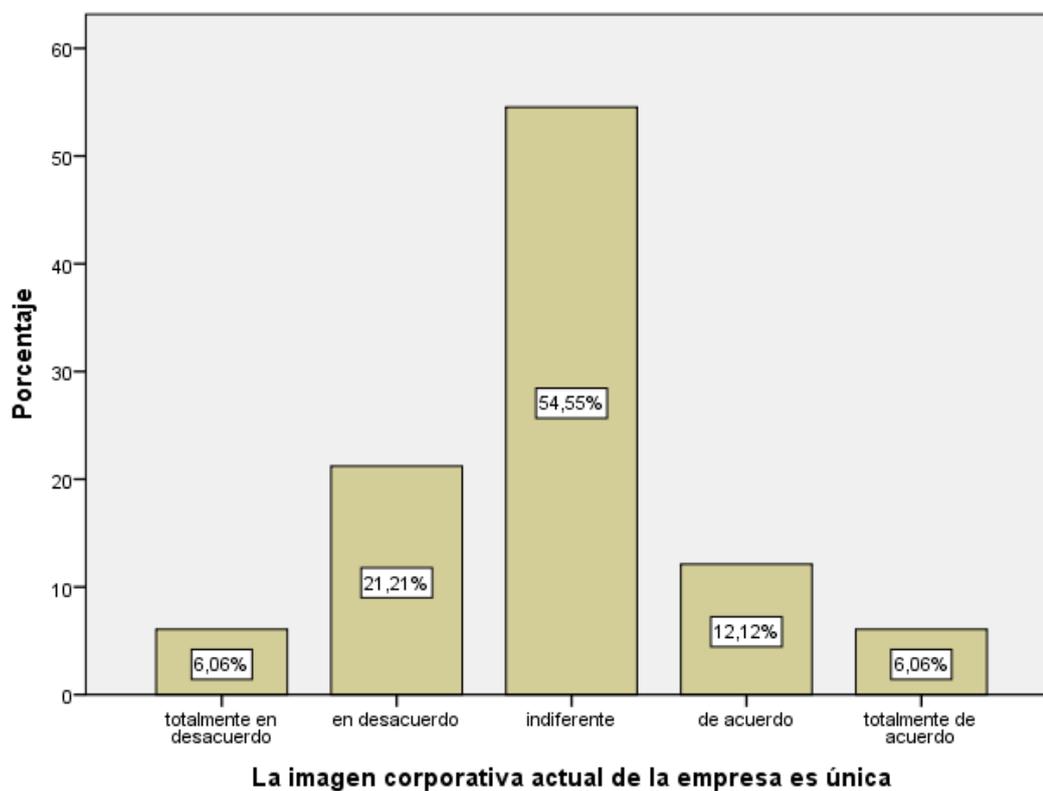


Figura 26. La imagen corporativa actual de la empresa es única, SPSS Gestión de innovación

Para: La imagen corporativa actual de la empresa es única; la frecuencia de respuesta con mayor puntaje fue: indiferente con 18 empresas de 33, lo que implica un 54.5%.

**4.3.1.4 Análisis de la variable gestión de la innovación – Indicador  
- Tecnología de la información vinculada a la innovación**

Tabla 25

*Análisis de la variable gestión de la innovación – Indicador - Tecnología de la información vinculada a la innovación*

<b>Estadísticos descriptivos</b>			
	N	Media	Desviación estándar
La estrategia de la empresa es adecuada para el ritmo cambiante de la comunicación	33	<b>2,39</b>	,827
Existen mecanismos digitales integrados de gestión de procesos	33	<b>2,91</b>	,914
Dispone la empresa de un Plan de Comunicación Comercial	33	2,42	,902
N válido (por lista)	33		

Fuente: SPSS Gestión de innovación

Respecto al indicador: Innovación en ventas, y su puntuación con respecto a la media se obtuvo valores entre 2.39 y 2.91 en una escala de 5, lo que indica que las calificaciones sobre este indicador no son buenas y necesita mejorarse.

El ítem: La estrategia de la empresa es adecuada para el ritmo cambiante de la comunicación, obtuvo una media de 2.39 lo que indica que las estrategias de las empresas no son adecuadas para el ritmo cambiante de la comunicación.

El ítem: Existen mecanismos digitales integrados de gestión de procesos, obtuvo una media de 2.91, lo que indica que existen mecanismos digitales integrados de gestión de procesos en las empresas.

Tabla 26

*La estrategia de la empresa es adecuada para el ritmo cambiante de la comunicación*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	3	9,1	9,1	9,1
	En desacuerdo	18	54,5	54,5	63,6
	Indiferente	8	24,2	24,2	87,9
	De acuerdo	4	12,1	12,1	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Fuente: SPSS Gestión de innovación

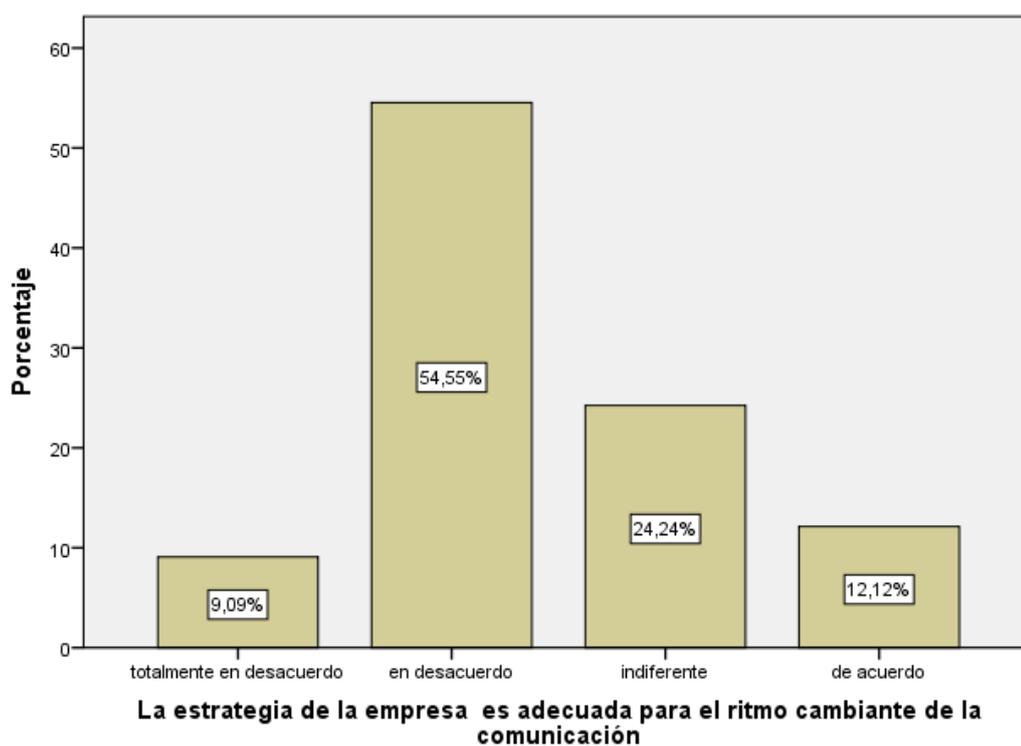


Figura 27. La estrategia de la empresa es adecuada para el ritmo cambiante de la comunicación, SPSS Gestión de innovación

En: La estrategia de la empresa es adecuada para el ritmo cambiante de la comunicación; la frecuencia de respuesta con mayor puntaje fue: en desacuerdo con 18 empresas de 33, lo que implica un 54.5%.

Tabla 27

*Existen mecanismos digitales integrados de gestión de procesos*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	en desacuerdo	13	39,4	39,4	39,4
	indiferente	12	36,4	36,4	75,8
	de acuerdo	6	18,2	18,2	93,9
	totalmente de acuerdo	2	6,1	6,1	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Fuente: SPSS Gestión de innovación

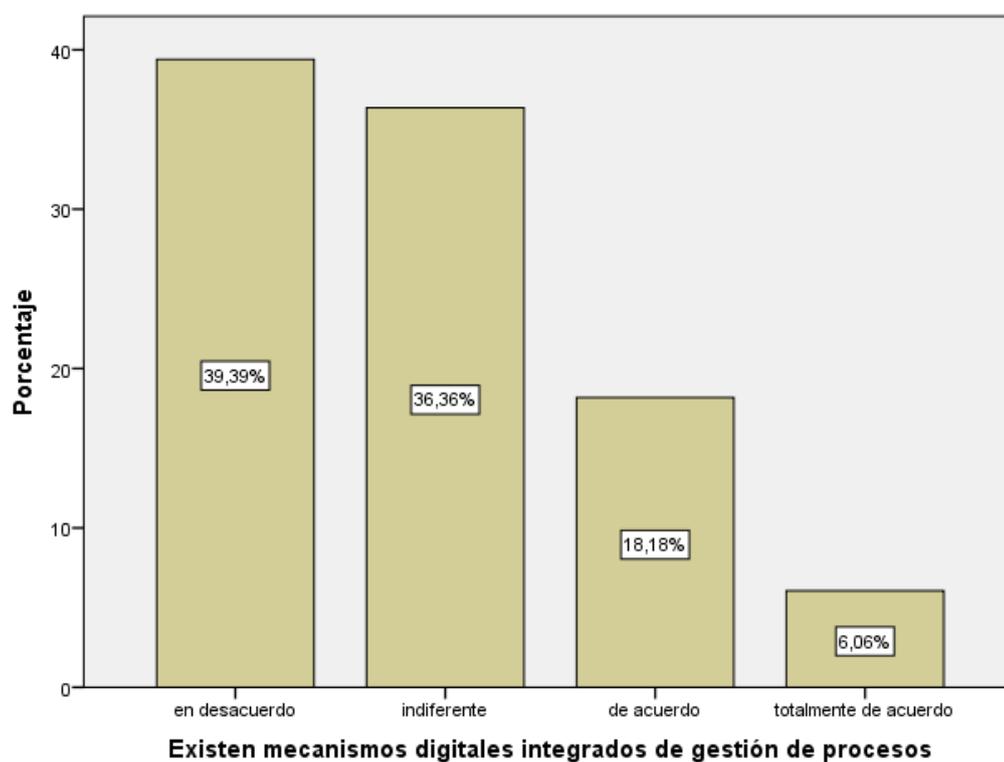


Figura 28. Existen mecanismos digitales integrados de gestión de procesos, SPSS Gestión de innovación

Para: Existen mecanismos digitales integrados de gestión de procesos; la frecuencia de respuesta con mayor puntaje fue: en desacuerdo con 13 empresas de 33, lo que implica un 39.4%.

Tabla 28

*Dispone la empresa de un plan de comunicación comercial*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	4	12,1	12,1	12,1
	En desacuerdo	16	48,5	48,5	60,6
	Indiferente	8	24,2	24,2	84,8
	De acuerdo	5	15,2	15,2	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Fuente: SPSS Gestión de innovación0.

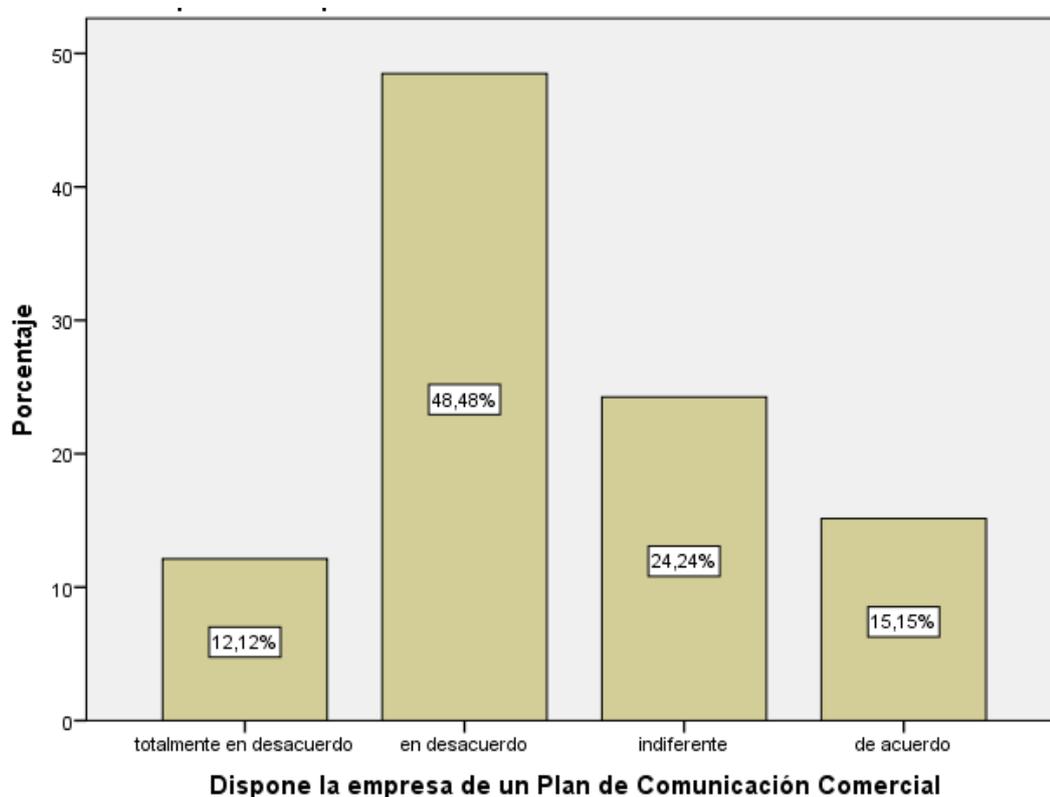


Figura 29. Dispone la empresa de un plan de comunicación comercial, SPSS Gestión de innovación, SPSS Gestión de innovación

En: Dispone la empresa de un plan de comunicación comercial; la frecuencia de respuesta con mayor puntaje fue: en desacuerdo con 16 empresas de 33, lo que implica un 48.5%.

### 4.3.2 Análisis de comercialización

#### 4.3.2.1 Análisis de la variable comercialización – Indicador - ventas

Tabla 29

*Análisis de la variable comercialización – Indicador - ventas*

Estadísticos descriptivos			
	N	Media	Desviación estándar
Los mercados de exportación van acorde a los objetivos de la empresa	33	<b>3,58</b>	,936
El precio de venta está acorde con la calidad del producto	33	2,73	,911
El margen bruto es adecuado	33	3,48	,834
Se tiene cuantificado el coste de cada proceso	33	<b>2,42</b>	,751
Se utilizan indicadores de ratio para medir las ventas	33	3,33	,816
N válido (por lista)	33		

Fuente: SPSS comercialización

Respecto al indicador: Innovación en ventas, y su puntuación con respecto a la media se obtuvo valores entre 2.42 y 3.58 en una escala de 5, lo que indica que las calificaciones sobre este indicador no son buenas y necesitan mejorarse.

El ítem: Se tiene cuantificado el coste de cada proceso, obtuvo una media de 2.42, lo que indica que las empresas no tienen cuantificado el coste de cada proceso.

El ítem: Los mercados de exportación van acorde a los objetivos de la empresa, obtuvo una media de 3.58 lo que indica que, los mercados de exportación guardan cierta relación con los objetivos de la empresa.

Tabla 30

*Los mercados de exportación van acorde a los objetivos de la empresa*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	8	24,2	24,2	24,2
	De acuerdo	23	69,7	69,7	93,9
	Totalmente de acuerdo	2	6,1	6,1	100,0
Total		33	100,0	100,0	

Fuente: SPSS comercialización

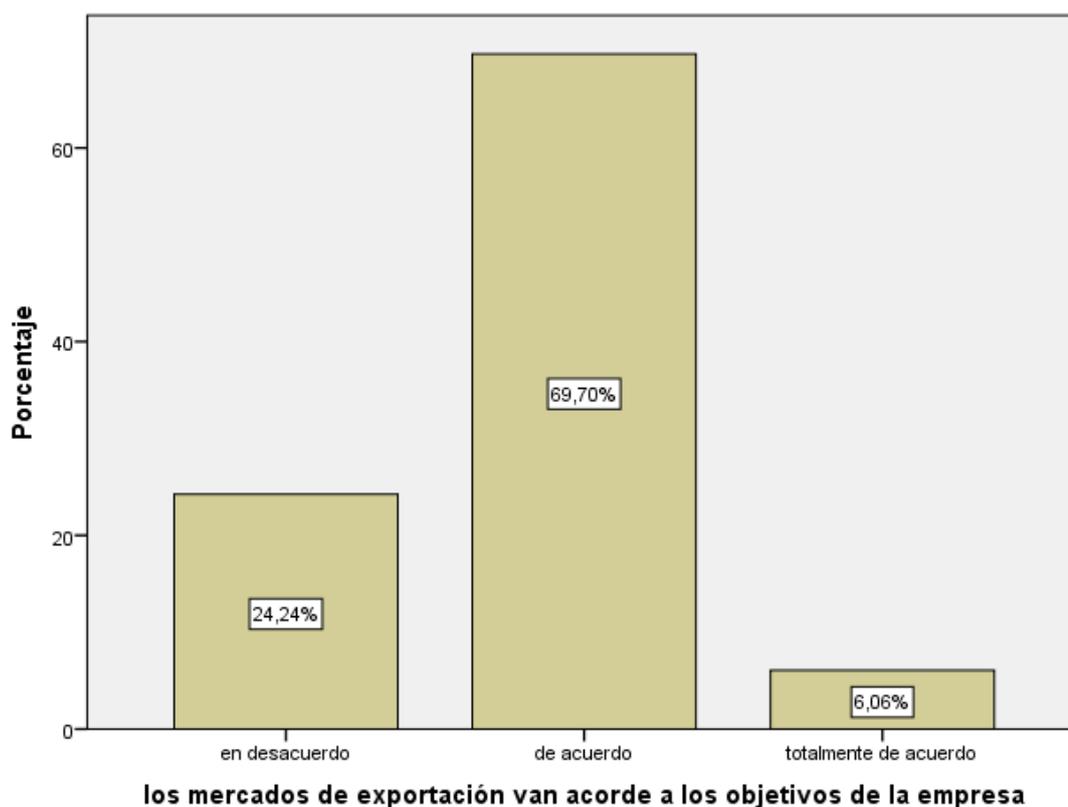


Figura 30. Los mercados de exportación van acorde a los objetivos de la empresa, SPSS Gestión de innovación

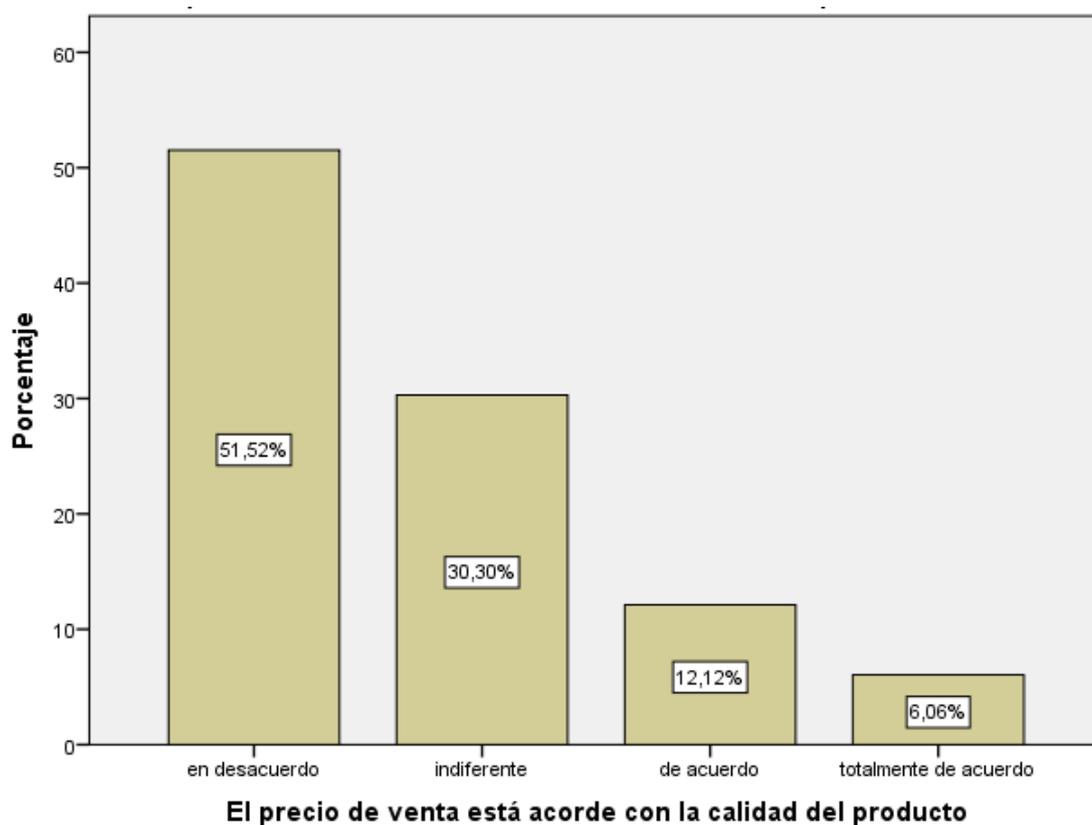
En: Los mercados de exportación van acorde a los objetivos de la empresa; la frecuencia de respuesta con mayor puntaje fue: de acuerdo con 23 empresas de 33, lo que implica un 69.7%.

Tabla 31

*El precio de venta está acorde con la calidad del producto*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	17	51,5	51,5	51,5
	Indiferente	10	30,3	30,3	81,8
	De acuerdo	4	12,1	12,1	93,9
	Totalmente de acuerdo	2	6,1	6,1	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

*Fuente: SPSS comercialización*



*Figura 31. El precio de venta está acorde con la calidad del producto, SPSS Gestión de innovación*

Para: El precio de venta está acorde con la calidad del producto; la frecuencia de respuesta con mayor puntaje fue: en desacuerdo con 17 empresas de 33, lo que implica un 51.5%.

Tabla 32  
*El margen bruto es adecuado*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	7	21,2	21,2	21,2
	Indiferente	3	9,1	9,1	30,3
	De acuerdo	23	69,7	69,7	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Fuente: SPSS comercialización

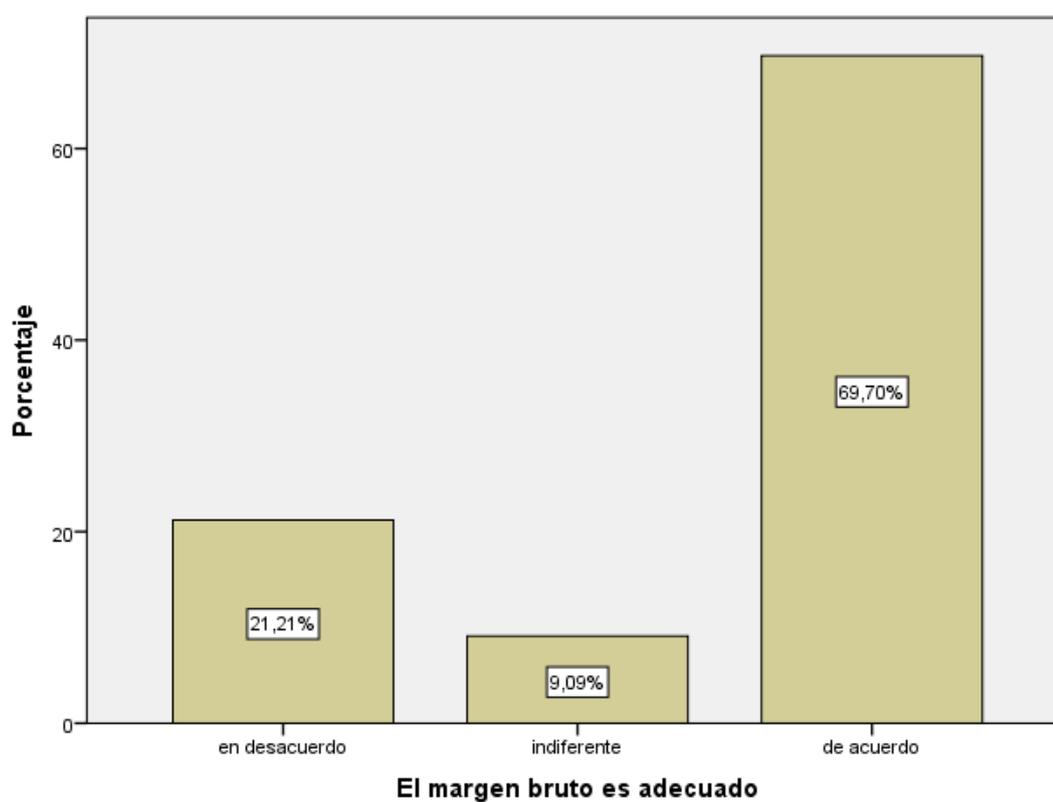


Figura 32. El margen bruto es adecuado, SPSS Gestión de innovación

En: El margen bruto es adecuado; la frecuencia de respuesta con mayor puntaje fue: de acuerdo con 23 empresas de 33, lo que implica un 69.7%.

Tabla 33

*Se tiene cuantificado el coste de cada proceso*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	2	6,1	6,1	6,1
	En desacuerdo	18	54,5	54,5	60,6
	Indiferente	10	30,3	30,3	90,9
	De acuerdo	3	9,1	9,1	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Fuente: SPSS comercialización

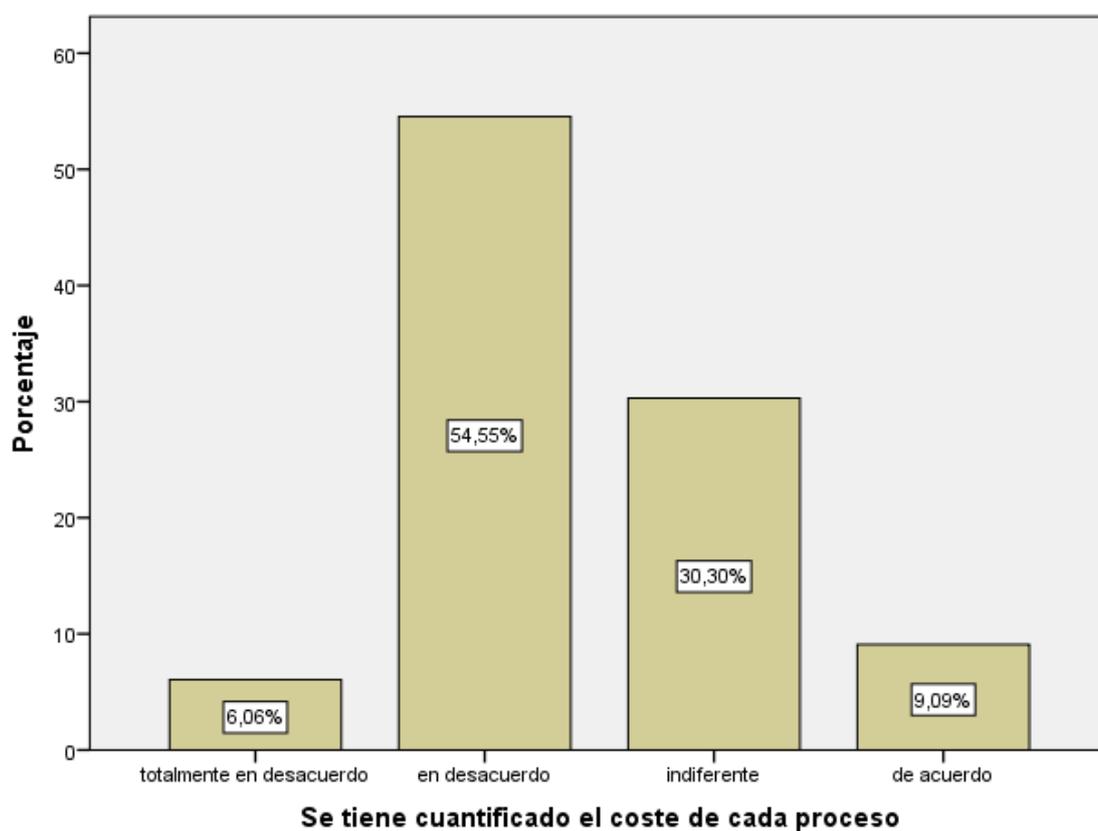


Figura 33. Se tiene cuantificado el coste de cada proceso, SPSS Gestión de innovación

Para: Se tiene cuantificado el coste de cada proceso; la frecuencia de respuesta con mayor puntaje fue: en desacuerdo con 18 empresas de 33, lo que implica un 54.5%.

Tabla 34

*Se utilizan indicadores de ratio para medir las ventas*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	7	21,2	21,2	21,2
	Indiferente	8	24,2	24,2	45,5
	De acuerdo	18	54,5	54,5	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Fuente: SPSS comercialización

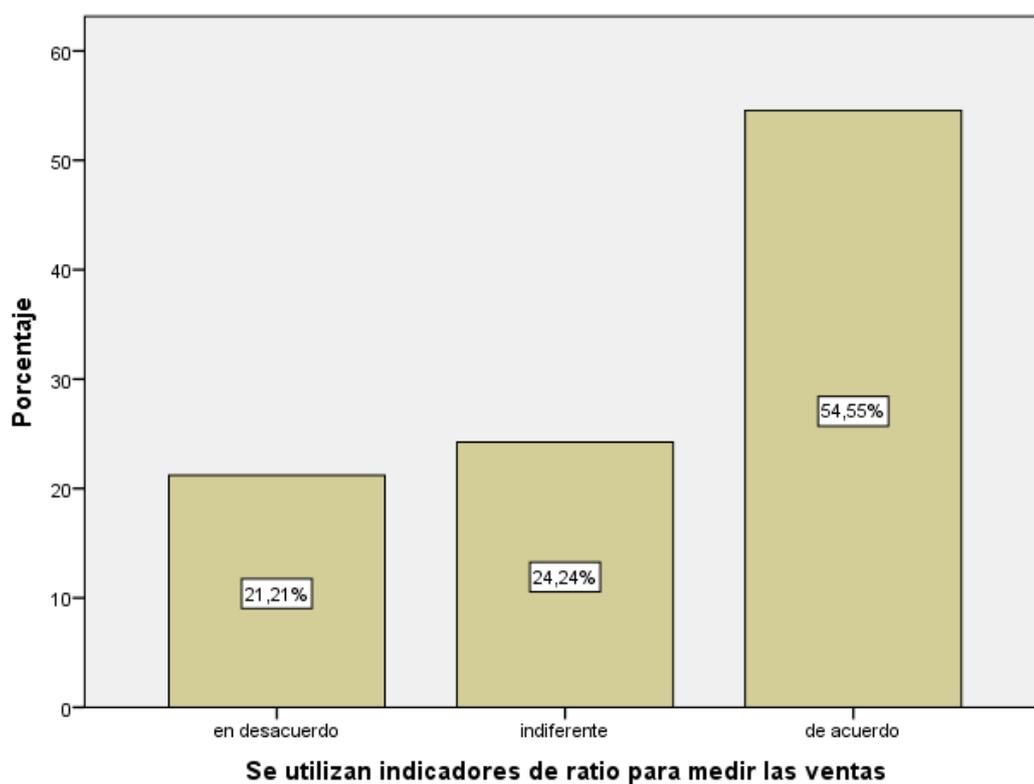


Figura 34. Se utilizan indicadores de ratio para medir las ventas, SPSS Gestión de innovación

Para: Se utilizan indicadores de ratio para medir las ventas; la frecuencia de respuesta con mayor puntaje fue: de acuerdo con 18 empresas de 33, lo que implica un 54.5%.

### 4.3.2.1 Análisis de la variable comercialización - comercialización

Tabla 35

*Análisis de la variable comercialización - comercialización*

Estadísticos descriptivos			
	N	Media	Desviación estándar
Se utilizan canales de comercialización específicos para dar salida a los stocks	33	2,91	,980
Se mantienen los stocks a un nivel satisfactorio	33	3,09	,947
La logística de la empresa es adecuada	33	<b>2,30</b>	,810
El producto es accesible en el mercado	33	3,45	,905
El canal de distribución actual es el adecuado	33	<b>4,36</b>	,994
N válido (por lista)	33		

Fuente: SPSS comercialización

Respecto al indicador de Comercialización, y su puntuación con respecto a la media se obtuvieron valores entre 2.30 y 4.36 en una escala de 5, lo que indica que las calificaciones sobre este indicador no son buenas en algunos puntos y necesitan mejorarse.

El ítem: La logística de la empresa es adecuada, obtuvo una media de 2.30 lo que indica que en las empresas la logística no es la adecuada.

El ítem: El canal de distribución actual es el adecuado, obtuvo una media de 4.36 lo que indica que el canal de distribución actual es el adecuado.

Tabla 36

*Se utilizan canales de comercialización específicos para dar salida a los stocks*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	14	42,4	42,4	42,4
	Indiferente	11	33,3	33,3	75,8
	De acuerdo	5	15,2	15,2	90,9
	Totalmente de acuerdo	3	9,1	9,1	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Fuente: SPSS comercialización

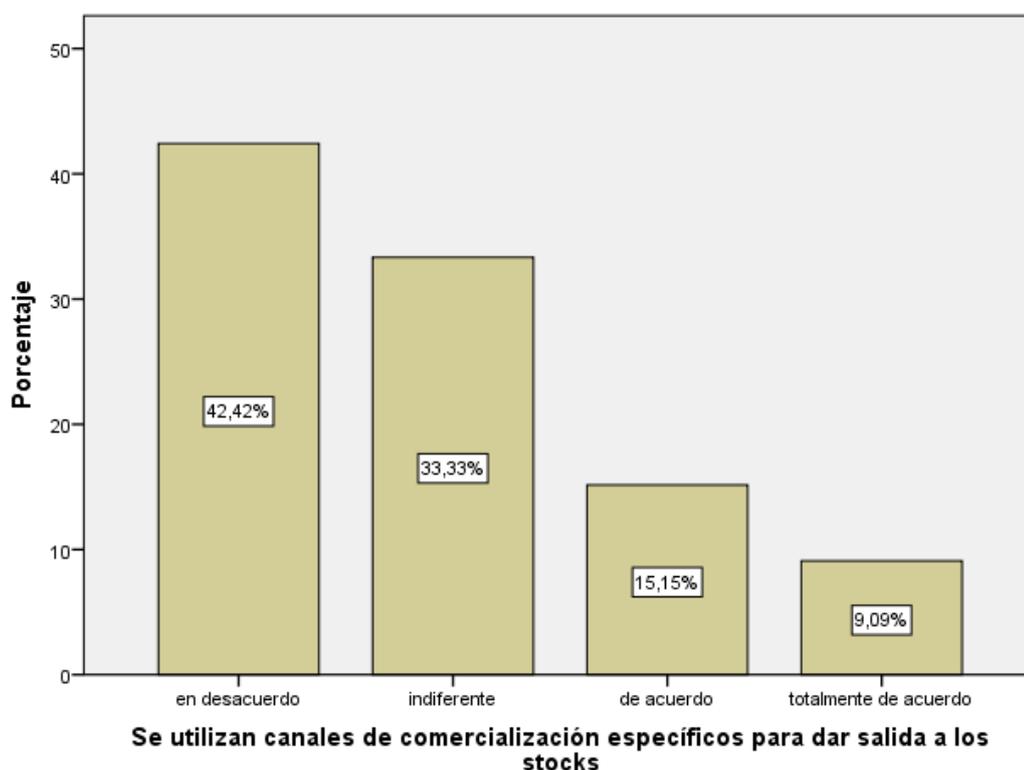


Figura 35. Se utilizan canales de comercialización específicos para dar salida a los stocks, SPSS Gestión de innovación

Para: Se utilizan canales de comercialización específicos para dar salida a los stocks; la frecuencia de respuesta con mayor puntaje fue: en desacuerdo con 14 empresas de 33, lo que implica un 42.4%.

Tabla 37  
*Se mantienen los stocks a un nivel satisfactorio*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	10	30,3	30,3	30,3
	Indiferente	13	39,4	39,4	69,7
	De acuerdo	7	21,2	21,2	90,9
	Totalmente de acuerdo	3	9,1	9,1	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Fuente: SPSS comercialización

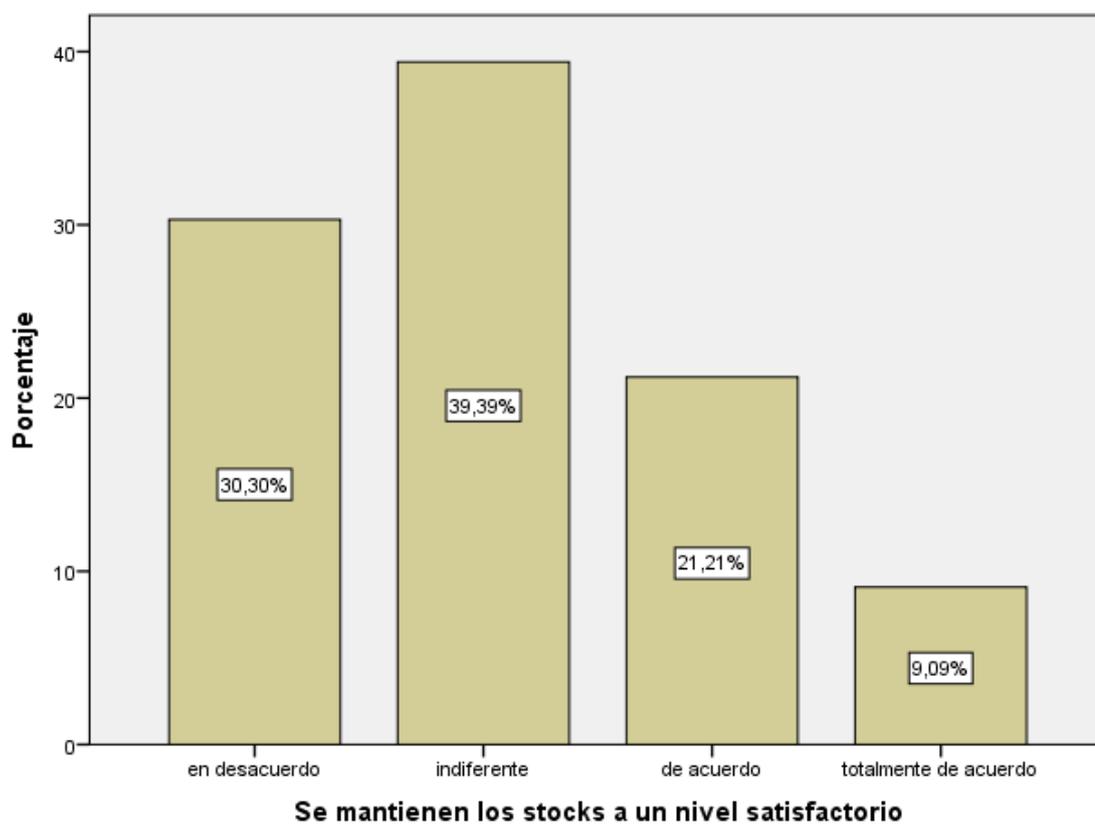


Figura 36. Se mantienen los stocks a un nivel satisfactorio, SPSS Gestión de innovación

En: Se mantienen los stocks a un nivel satisfactorio; la frecuencia de respuesta con mayor puntaje fue: indiferente con 13 empresas de 33, lo que implica un 39.4%.

Tabla 38  
*La logística de la empresa es adecuada*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	4	12,1	12,1	12,1
	En desacuerdo	18	54,5	54,5	66,7
	Indiferente	8	24,2	24,2	90,9
	De acuerdo	3	9,1	9,1	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Fuente: SPSS comercialización

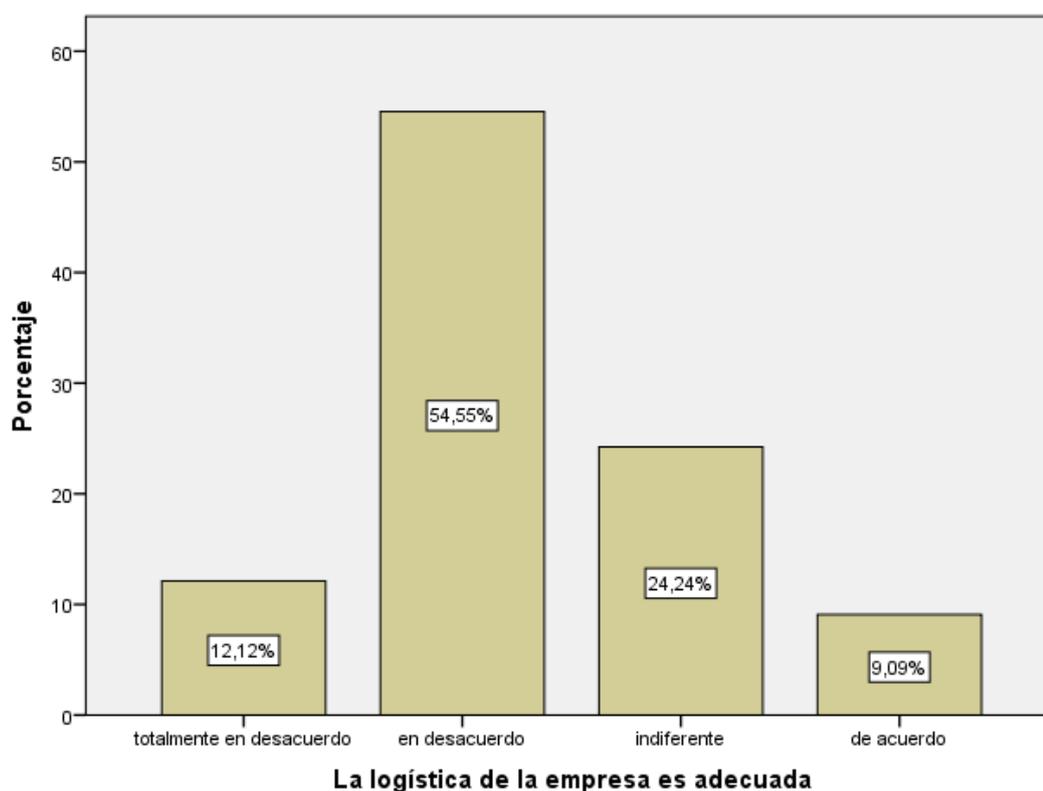


Figura 37. La logística de la empresa es adecuada, SPSS Gestión de innovación

Para: La logística de la empresa es adecuada; la frecuencia de respuesta con mayor puntaje fue: en desacuerdo con 18 empresas de 33, lo que implica un 54.5%.

Tabla 39  
*El producto es accesible en el mercado*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	3	9,1	9,1	9,1
	Indiferente	18	54,5	54,5	63,6
	De acuerdo	6	18,2	18,2	81,8
	Totalmente de acuerdo	6	18,2	18,2	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Fuente: SPSS comercialización

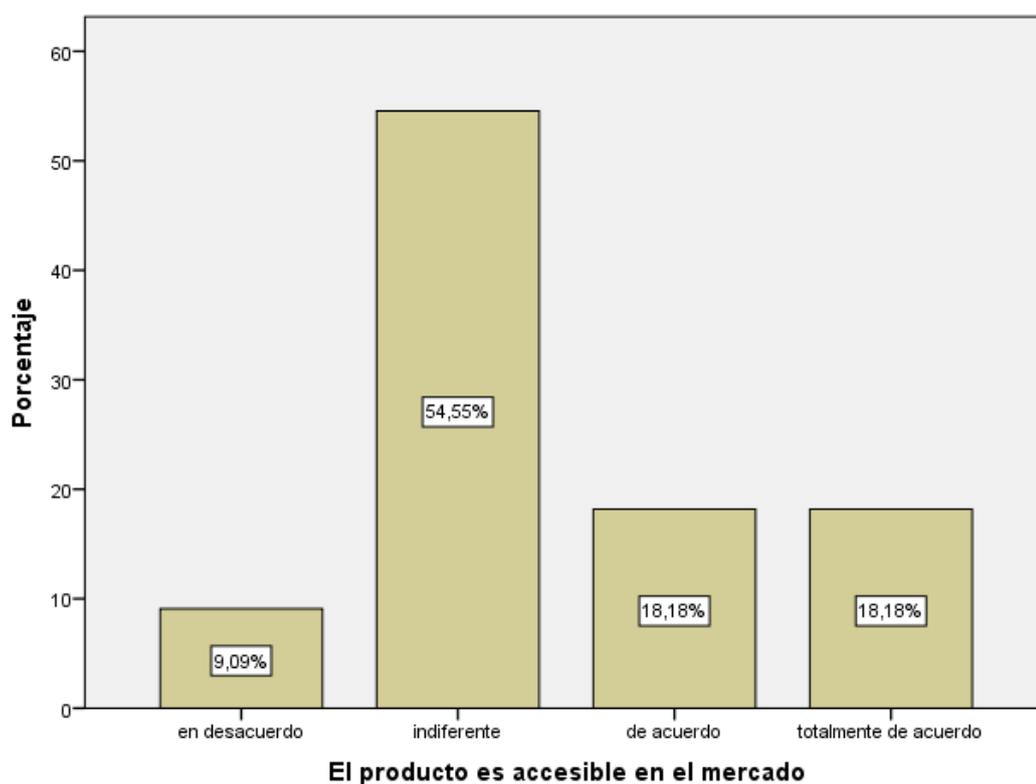


Figura 38. El producto es accesible en el mercado, SPSS Gestión de innovación

Para: El producto es accesible en el mercado; la frecuencia de respuesta con mayor puntaje fue: indiferente con 18 empresas de 33, lo que implica un 54.5%.

Tabla 40

*El canal de distribución actual es el adecuado*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	4	12,1	12,1	12,1
	De acuerdo	9	27,3	27,3	39,4
	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>20</b>	<b>60,6</b>	<b>60,6</b>	<b>100,0</b>
<b>Total</b>		<b>33</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: SPSS comercialización

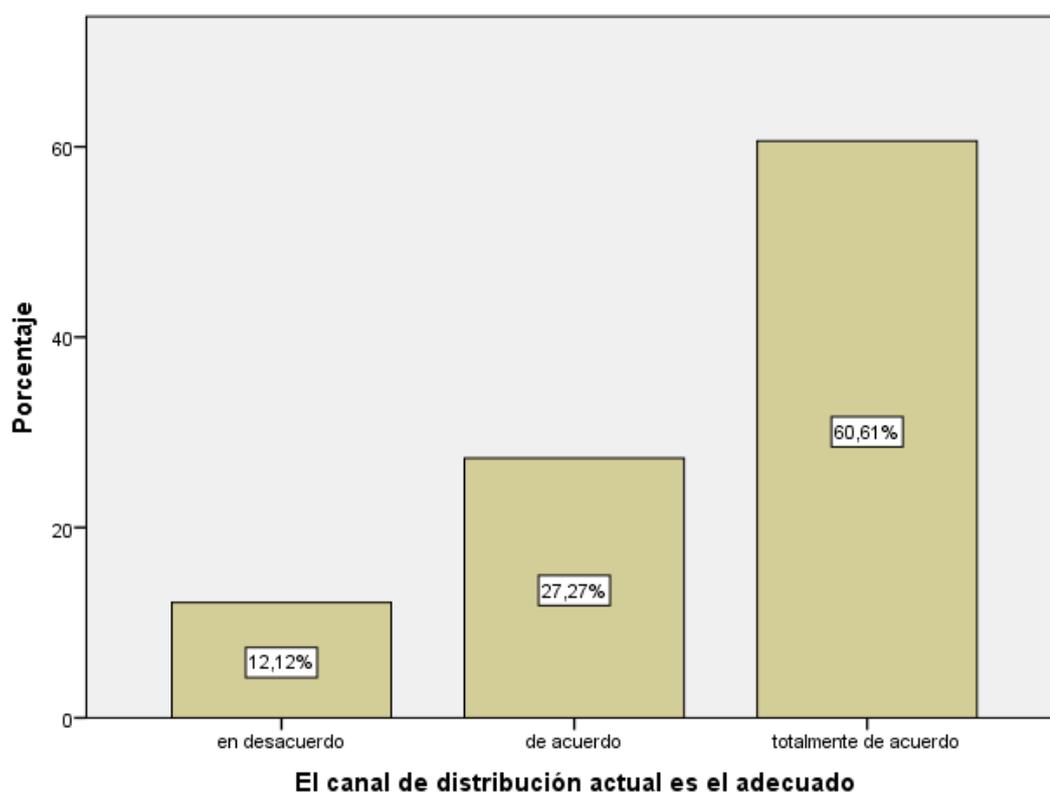


Figura 39. El canal de distribución actual es el adecuado, SPSS Gestión de innovación

En: El canal de distribución actual es el adecuado; la frecuencia de respuesta con mayor puntaje fue: totalmente de acuerdo con 20 empresas de 33, lo que implica un 60.6%.

#### 4.4 ANÁLISIS DEL NIVEL DE GESTIÓN DE INNOVACIÓN

Tabla 41

*Resultado valoración – Gestión de innovación*

<b>Valoración</b>	
<b>Gestión de innovación</b>	<b>41</b>

Fuente: elaboración propia, instrumento gestión de innovación

El resultado del nivel de gestión de innovación nos da un valor de 41 y de acuerdo a la escala de valoración (ver tabla 6 escala de valoración – Nivel de gestión de innovación) refleja un nivel de gestión de innovación medio.

#### 4.5 ANÁLISIS DEL NIVEL DE COMERCIALIZACIÓN

Tabla 42

*Resultado valoración – Comercialización*

<b>Valoración</b>	
<b>Comercialización</b>	<b>39</b>

Fuente: elaboración propia, instrumento comercialización

El resultado del nivel de comercialización nos da un valor de 39 y de acuerdo a la escala de valoración (ver tabla 7 escala de valoración – Nivel de comercialización) refleja un nivel de comercialización alto.

#### 4.4 ANÁLISIS DE HIPÓTESIS / DISCUSIÓN DE RESULTADOS

- La gestión de innovación influye significativamente en el nivel de comercialización de las empresas del sector agroexportador - Tacna.

Tabla 43

*Coefficiente de correlación de Pearson*

	Gestión de innovación	Nivel de comercialización
Gestión de innovación	1	
Nivel de comercialización	0.942	1

Fuente: instrumento gestión de la innovación y comercialización

$$r = 0.942$$

Cuando el coeficiente de correlación de Pearson es mayor a cero ( $r > 0$ ) y más cercano a  $r = 1$ , existe una correlación positiva y ambas variables se correlacionan en un sentido directo. Cuando el coeficiente de correlación de Pearson igual a cero ( $r = 0$ ) y más cercano a  $r = 0$ , existe una correlación negativa y ambas variables se correlacionan en un sentido indirecto. Es por ello que se determina que siendo el coeficiente de correlación de Pearson  $r = 0.942$ , la influencia de la gestión de innovación en el nivel de comercialización de las empresas del sector agroexportador - Tacna, es significativa (muy alta, ver anexo 5) directa y positiva.

La innovación en ventas respecto a la participación en el mercado influye significativamente en el nivel de comercialización de las empresas del sector agroexportador - Tacna.

Tabla 44

*Coefficiente de correlación de Pearson*

	<b>Innovación en ventas</b>	<b>Nivel de comercialización</b>
<b>Innovación en ventas</b>	1	
<b>Nivel de comercialización</b>	<b>0.796</b>	1

Fuente: instrumento gestión de la innovación y comercialización

$$r = 0.796$$

El coeficiente de correlación de Pearson  $r = 0.796$ , la influencia de la innovación en ventas respecto a la participación en el mercado y su nivel de comercialización de las empresas del sector agroexportador - Tacna, es significativa (alta, ver anexo 5) directa y positiva. Los resultados indican que las empresas buscan incrementar o mantener su participación en el mercado, por ello necesitarán investigar a la competencia, sus estrategias y su participación, para determinar su ubicación dentro del sector, asimismo el 66.7% quiere introducir productos nuevos o mejorados para lo cual deberán desarrollar una estrategia de innovación de productos dentro de un plan de producto o plan de marketing.

La innovación en distribución influye significativamente respecto al control de los productos en el nivel de comercialización de las empresas del sector agroexportador - Tacna.

Tabla 45

*Coefficiente de correlación de Pearson*

	<b>Innovación en distribución</b>	<b>Nivel de comercialización</b>
<b>Innovación en distribución</b>	1	
<b>Nivel de comercialización</b>	<b>0.915</b>	1

Fuente: instrumento gestión de la innovación y comercialización

$$r = 0.915$$

El coeficiente de correlación de Pearson  $r = 0.942$ , la influencia de la innovación en distribución respecto al control de los productos en el nivel de comercialización de las empresas del sector agroexportador – Tacna, es significativa (muy alta, ver anexo 5) directa y positiva. El resultado indica que los canales de distribución al momento del estudio permiten trazabilidad, teniendo control sobre su recorrido por la cadena logística, además el 66.7% se ha planteado agilizar el proceso de distribución, para sostener sus planes deberán innovar aplicando plataformas logísticas digitales para alcanzar altos niveles de eficacia en el control de stocks de las entradas y salidas.

La innovación en marketing respecto a los nuevo métodos o técnicas para la promoción de sus productos influye moderadamente en el nivel de comercialización de las empresas del sector agroexportador - Tacna.

Tabla 46

*Coefficiente de correlación de Pearson*

	<b>Innovación en marketing</b>	<b>Nivel de comercialización</b>
<b>Innovación en marketing</b>	1	
<b>Nivel de comercialización</b>	<b>0.6</b>	1

Fuente: instrumento gestión de la innovación y comercialización

 $r = 0.6$ 

El coeficiente de correlación de Pearson  $r = 0.6$ , la influencia de la innovación en marketing respecto a los nuevo métodos o técnicas para la promoción de sus productos en el nivel de comercialización de las empresas del sector agroexportador - Tacna, es significativa (moderada, ver anexo 5) directa y positiva. El resultado indica que al menos la mitad de las compañías han aplicado técnicas de promoción de sus productos, sin

embargo, muchos trabajan con base a empirismo, y no como parte de un plan de promoción planificado, resulta necesario acotar que cada empresa debería tomar decisiones luego de implementar un plan de marketing, herramientas de aplicación nueva en muchos casos.

La tecnología de la información vinculada a la innovación respecto a los mecanismos digitales integrados de gestión de procesos influye moderadamente en el nivel de comercialización de las empresas del sector agroexportador - Tacna.

Tabla 47

*Coefficiente de correlación de Pearson*

	<b>Tecnología de la información</b>	<b>Nivel de comercialización</b>
<b>Tecnología de la información</b>	1	
<b>Nivel de comercialización</b>	<b>0.681</b>	1

Fuente: Instrumento gestión de la innovación y comercialización

$$r = 0.681$$

El coeficiente de correlación de Pearson  $r = 0.681$ , la influencia de la tecnología de la información respecto a mecanismos digitales integrados de gestión de procesos en el nivel de comercialización de las empresas del sector agroexportador - Tacna, es significativa (alta, ver anexo 5) directa y positiva. El resultado indica que las compañías no trabajan o no están interesados en utilizar tecnologías de información en sus procesos, debilidad que debe ser tomada en cuenta, pues su repercusión en aplicación en aplicación de innovaciones tecnológicas hacia los procesos, agilizarían la comercialización de las mercancías, contribuyendo con la eficiencia y satisfacción del usuario.

## **CAPÍTULO V: CONCLUSIONES, SUGERENCIAS Y PROPUESTA DE MEJORA**

### **5.1 CONCLUSIONES**

De los resultados del estudio aplicado en las empresas del sector agroexportador – Tacna, se concluye:

- **Conclusión general:**

El coeficiente de correlación de Pearson  $r = 0.942$ , la influencia de la gestión de innovación en el nivel de comercialización de las empresas del sector agroexportador - Tacna, es significativa (muy alta, ver anexo 8) directa y positiva. (Ver 5.3 propuesta de mejora denominada **ESQUEMA SITUACIONAL Y DE PLANIFICACIÓN**).

Podemos concluir que la gestión de innovación influye significativamente en el nivel de comercialización de las empresas del sector agroexportador de la región Tacna, existe una relación muy alta, directa y positiva entre las variables de estudio, sin embargo en el nivel de gestión de innovación dentro de la escala de valoración refleja un nivel innovación media, las empresas del sector agroexportador de la región Tacna que implementen, desarrollen y gestión adecuadamente innovaciones de VENTAS, DISTRIBUCIÓN, MARKETING Y T.I vinculadas a la innovación, aumentarán significativamente su nivel de comercialización.

## Conclusiones específicas

- ***Innovación en ventas :***

El coeficiente de correlación de Pearson  $r = 0.796$ , la influencia de la innovación en ventas en el nivel de comercialización de las empresas del sector agroexportador - Tacna, es significativa (alta, ver anexo 8) directa y positiva. (Ver 5.3.5.2 Estrategias de ventas) (Ver 5.3 propuesta de mejora denominada **ESQUEMA SITUACIONAL Y DE PLANIFICACIÓN**).

El 75.8 % de las empresas buscan incrementar o mantener su participación en el mercado, para lo cual requieren la aplicación de una estrategia innovadora para incrementar su participación, nuevos productos con el uso de técnicas de innovación, que facilitarían la venta y que el producto llegue al cliente, según necesidades, caso contrario el proceso de comercialización quedaría desfasado frente a nuevas tendencias en ventas.

- ***Innovación en distribución:***

El coeficiente de correlación de Pearson  $r = 0.942$ , la influencia de la innovación en distribución en el nivel de comercialización de las empresas del sector agroexportador - Tacna, es significativa (muy alta, ver anexo 8) directa y positiva. (Ver 5.3.4 Estrategias DAFO).

El 84.8 % de las empresas encuestadas tienen control y pueden darle seguimiento a sus productos dentro de los canales utilizados. El 66.7 % ha planteado agilizar el proceso de distribución, por lo que la innovación en métodos y medios de distribución facilitarían el traslado

del producto hasta el consumidor, caso contrario, pueden repercutir en insatisfacción del cliente o reducción en la participación en el mercado.

- ***Innovación en marketing:***

El coeficiente de correlación de Pearson  $r = 0.6$ , la influencia de la innovación en marketing en el nivel de comercialización de las empresas del sector agroexportador - Tacna, es significativa (moderada, ver anexo 8) directa y positiva. (Ver 5.3.5.1 Estrategias de servicio al cliente) (Ver 5.3.4 Estrategias DAFO).

El 78.7 % de las empresas han realizado nuevas técnicas para la promoción de los productos, en su mayoría basadas en la experiencia o tendencia.

El 72.7 % no ha realizado diagnóstico de su cartera de clientes, por lo que se puede inferir que si bien, se oferta los productos, estos necesitan ajustarse a las necesidades de los clientes, un plan de promoción (PM) acorde, podría elevar el nivel de comercialización, este deberá incluir nuevas técnicas estructuradas para la promoción de sus productos.

- ***Tecnología de la información vinculada a la innovación:***

El coeficiente de correlación de Pearson  $r = 0.681$ , la influencia de la tecnología de la información en el nivel de comercialización de las empresas del sector agroexportador – Tacna, es moderadamente (ver anexo 8) directa y positiva. (Ver 5.3.5.3 Estrategias de desarrollo comercial) (Ver 5.3.4 Estrategias DAFO).

El 75.8 % de las empresas no están interesadas o no usan mecanismos integrados para la gestión de procesos, ya que los procesos utilizados son eficaces, las empresas no están interesadas en modificarlos. La aplicación de innovaciones tecnológicas hacia los procesos, los convertirá en eficientes y agilizaría la comercialización.

## 5.2 SUGERENCIAS

- Se sugiere mejorar la gestión de innovación para incrementar el nivel de comercialización de las empresas del sector agroexportador - Tacna, (responsable - área de comercialización, gerencia).
  - Realizar un estudio de mercado de la competencia (BENCHMARKING) para saber si se encuentra en un nivel de desarrollo mayor, sobretodo empresas que tiene años en el mercado local, considerándolas como referencia. (ver estrategias de propuesta de mejora).
  - Plantear una estrategia de desarrollo comercial para el desarrollo de nuevos productos basados en requerimientos de clientes habituales y potenciales (ver estrategias de propuesta de mejora).
  - Realizar un estudio de mercado enfocado en la perspectiva del cliente (grado de innovación de un producto nuevo), incentivar el incremento de la cartera de productos acorde a los resultados. (ver estrategias de propuesta de mejora).

- Se sugiere mejorar la innovación en ventas para incrementar el nivel de comercialización de las empresas del sector agroexportador - Tacna, (responsable - área de ventas, gerencia).
  - Realizar un plan de expansión en el corto plazo a fin de aumentar el margen de utilidad con una rotación fluida de productos. (ver estrategias de propuesta de mejora).
  - Realizar una estrategia de servicio al cliente y ventas, para mejorar las relaciones con ellos, procurando fidelización. (ver estrategias de propuesta de mejora).
  - De contarse, mejorar la gestión de la fuerza de ventas, a través de talleres o seminarios que incentiven mejorar las tácticas de ventas de los productos ofertados o nuevos. (ver estrategias de propuesta de mejora).
  - Realizar un estudio de mercado enfocado en las perspectivas del cliente – técnicas de venta efectiva.
- Se sugiere mejorar la innovación en distribución para incrementar el nivel de comercialización de las empresas del sector agroexportador - Tacna, (responsable - área de distribución, gerencia).
  - Realizar una reingeniería de procesos y eficiencia en la cadena de distribución.
  - Capacitación general de procesos para la obtención de eficiencia en distribución y uso de tecnologías de información. (ver estrategias de propuesta de mejora).

- Realizar un plan de control y seguimiento en la fuerza de ventas y canales de distribución, para efectuar las correcciones oportunas que optimicen los resultados alineados con el objetivo de la empresa. (ver estrategias de propuesta de mejora).
- Se sugiere mejorar la gestión de tecnología de la información para incrementar el nivel de comercialización de las empresas del sector agroexportador - Tacna, (responsable - área de TIC's, gerencia).
  - Realizar una recopilación de información de carteras de clientes y hacer análisis de los riesgos de pagos y cobranzas dudosas.
  - Realizar un plan de marketing.
  - Capacitar al equipo gerencial y personal de las empresas, incentivando las comunicaciones horizontales en búsqueda de ideas innovadoras y desarrollo creativo. (ver estrategias de propuesta de mejora).
  - Actualización de tecnología, lo cual permitirá a las empresas mejorar las comunicaciones e incrementar su desarrollo y alcance. (ver estrategias de propuesta de mejora).

### 5.3 PROPUESTA DE MEJORA

La propuesta de mejora parte de cinco factores básicos y de análisis necesario para toda empresa, en este particular caso, va dirigido y puede ser usado como referente para las empresas del sector agroexportador, más específicamente para las de Tacna en el año de estudio.

Son cinco acápite que se describen a continuación y que forman parte de la propuesta de mejora luego de haber evaluado las conclusiones y sugerencias del estudio.

El esquema planteado se denomina “**ESQUEMA SITUACIONAL Y DE PLANIFICACIÓN**”, utiliza y propone una secuencia a seguir en cinco pasos, basado en:

#### 1. Análisis externo

A través de los cinco componentes del análisis PESTE, el análisis de las fuerzas de Porter y la Matriz de evaluación de factores externos (MEFE).

#### 2. Análisis interno

Con la Matriz de evaluación de factores internos (MEFI), ya que resume y evalúa las principales fortalezas y debilidades en áreas funcionales de una organización permitiendo identificar y evaluar las relaciones entre ellas.

#### 3. Objetivos

Para el caso de estudio y como propuesta, el objetivo general es mejorar la gestión de innovación para incrementar el nivel de comercialización.

Especificando las áreas pertinentes ha de procurarse la mejora en innovación en los indicadores de la variable independiente, sean ventas, distribución, marketing y tecnología de información

#### **4. Estrategias DAFO**

Parten de una lista elaborada de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Permite resumir la visión para poder guiar la toma de decisiones desde una perspectiva más estratégica

#### **5. Estrategias funcionales**

Permiten definir cómo usar y administrar los recursos y habilidades de la forma más eficiente en cada una de sus áreas de operación

El presente Esquema se plantea para:

- Identificar y evaluar el estado situacional del entorno
- Utilizar la información recogida para aplicarla
- Usar el esquema como referencia de estudio para las empresas que forman o formarán parte del sector

Además, reconoce y detalla los factores externos e internos del sector, proporcionando un punto de referencia con el objetivo de facilitar el trabajo de investigación y ubicar a la empresa dentro del sector

Se plantea como esquema, una secuencia ordenada de cinco pasos que a continuación se diagrama:

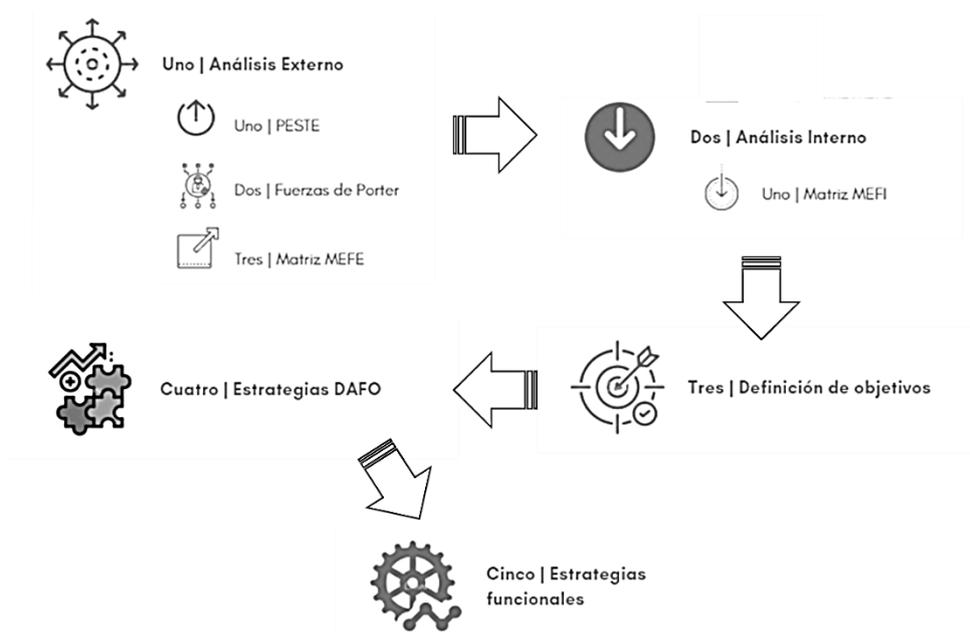


Figura 40. Esquema Situacional y de Planificación

Es necesario resaltar que, de aplicarse en otro espacio, los factores pueden variar, por lo que es importante actualizar los enunciados, de manera que pueda amoldarse a cada empresa y momento.

### 5.3.1 Análisis Externo

#### 5.3.1.1 Análisis PESTE (de elementos Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos y Ecológicos)

Es primordial el análisis del entorno a través de los cinco componentes del análisis PESTE, herramienta estratégica que nos ayudara describiendo el entorno general que afectan a las empresas de este sector. Se trata de una herramienta estratégica para comprender los ciclos de un mercado, la posición de una empresa y la dirección operativa.

## Políticos

- Las instituciones promotoras de la agro exportación (entiéndase la Asociación de Exportadores del Perú ADEX, la Asociación de Gremios Productores agroexportadores del Perú AGAP, la Sociedad de Comercio Exterior COMEX, Instituto Nacional de Innovación Agraria INIA, etc.)
- El “*Andean Trade Promotion and Drug Eradication Act*” o ATPDEA que proporciona preferencias arancelarias andinas para el ingreso de mercancías a los EUA de países productores como Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú
- El “Mercado Común del Sur” o MERCOSUR, del cual el Perú no forma parte, pero es un destino como mercado
- La “Iniciativa para la Integración de la Infraestructura Regional Suramericana” o IIRSA por sus siglas, que busca facilitar la explotación de yacimientos, recursos agropecuarios y su transporte, a través del desarrollo de la infraestructura bajo una visión regional, procurando la integración física de los países de Suramérica, en el caso de Perú con el Eje Andino, el Eje Interoceánico Central y el Eje Perú-Brasil-Bolivia.
- Además, considerar la inestabilidad política del país
- Tomar en cuenta las alianzas con el sector público, como la “Ventanilla Única de Comercio Exterior” o VUCE, que integra varias instituciones facilitando la salida y tránsito de las mercancías a través de procesos digitales, o proyectos que estudia la “Autoridad Nacional del Agua” ANA para el mayor aprovechamiento y uso racional del recurso hídrico, también el soporte profesional del MINAGRI en los procesos de siembra, cuidado y cosecha.
- Hay que considerar también la falta de titulación de algunas tierras, que conlleva a futuros problemas en el sector, ralentizado el proceso continuo de la exportación
- Muchas empresas carecen de un plan estratégico exportador, ya que solo trabajan a través del empirismo y costumbre
- En algunas otras no existe un sistema de inteligencia comercial que facilite la toma de decisiones en los procesos.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En menor cuantía, existen irrigaciones sin autorización que pueden acarrear en sanciones futuras que obstaculicen el proceso exportador.</li> </ul>
<b>E</b> conómicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beneficios tributarios para la exportación, como el <i>Drawback</i>, devolución del IGV, exoneración del pago de aranceles y tributos para la exportación</li> <li>• La demanda insatisfecha a nivel internacional, como una Oportunidad</li> <li>• Los costos de exportación, vinculados a trámites burocráticos y transporte intermodal, así como tasas en los controles intervinientes</li> <li>• Ventajas económicas que pueden obligar a la empresa a trasladarse para reducir costos</li> <li>• Presencia de empresas exportadoras que trabajan con mayor volumen de producción y economías de escala</li> </ul>
<b>S</b> ociales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descentralización y regionalización para mayor autonomía de los departamentos</li> <li>• Proteccionismo de EUA y Europa, sus diferencias con China y la repercusión en América Latina</li> <li>• Ventajas de puertos de embarque para agroexportadores peruanos, como Ilo y Arica, considerando también el Puerto <i>HUB</i> del Callao</li> <li>• Ubicación estratégica para el desarrollo comercial, Tacna como frontera posee en cercanía un puerto (Arica), vías terrestres y por impulsar la vía férrea para el transporte, también es un foco de negociaciones y punto de paso para la adquisición de productos de departamentos contiguos con potencial agroexportador</li> <li>• Potencial para la exportación con mercancías como sandía, zapallo, melón, pepinillo, zapallito italiano, tomate, etc.</li> <li>• Predisposición de agroexportadores para el cultivo, en el 2017 las intenciones de siembra se decantaban por el trigo, maíz, cebada, quinua, tomate, zapallo, arveja, ajo, cebolla, papa, camote, paprika y avena en casi 6000 hectáreas para toda la región Tacna</li> <li>• Salinización de tierras como limitación debido a la ubicación costera de Tacna, menguando la cantidad de tierras cultivables</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidad de suelos para cultivos potenciales, como los Valles de Cinto, en Locumba e Ite, La Yarada Los Palos, donde pequeños productores cuentan con parcelas desde 0,25 hasta 3 hectáreas en producción.</li> <li>• Experiencia empresarial, regularmente adquirida por empirismo y limitado acceso a nuevas tendencias</li> <li>• Cambios climáticos, sequias, fenómenos naturales propios de la región que posee zonas costeras y de sierra</li> <li>• Condiciones climatológicas favorables, pero limitadas por la carencia de agua en algunas zonas</li> <li>• Conformismo y aplicación de prácticas tradicionales de producción, falta de adquisición de nuevas tecnologías que faciliten el cultivo y cosecha</li> </ul>
<b>Tecnológicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora de la tecnología en la comunicación y procesos productivos</li> <li>• Infraestructura industrial para maximizar la producción y reducir costos</li> <li>• Riego tecnificado en aras de economizar y minimizar la pérdida del recurso hídrico</li> <li>• Existencia de represas para la producción agrícola como Paucarani, Jarumas, Condorpico, Casiri y Aricota (+) y uso de ríos afluentes en los valles (Caplina, Uchusuma, Sama y Locumba)</li> <li>• Existencia de servicios logísticos para agroexportadores como agentes de aduana, empresas de transporte internacional, operadores de comercio exterior que se acercan a través de medios virtuales y facilitan los trámites burocráticos</li> <li>• Mala reutilización del recurso hídrico, que muchas veces se desaprovecha por no contar con sistemas de irrigación adecuados</li> <li>• Falta de planificación de cultivos o siembra de productos tradicionales</li> <li>• Escasa investigación en biotecnología en contraparte por la escasez de tierra y difícil geografía en algunas zonas</li> <li>• Escaso conocimiento en sistemas de aseguramiento de la calidad QA "<i>quality assurance</i>" que pueden reflejarse en incremento de precios elevando las ganancias de las empresas.</li> </ul>

<b>E</b> cológicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de planificación de desarrollo de la agro exportación con certificación orgánica para la que se necesita la acreditación de acuerdo al sistema de inspección (SENASA) que permitiría el uso de signos distintivos y reconocimiento internacional</li> <li>• Falta de análisis de competitividad de productos que permita identificar el posicionamiento dentro de la cartera de agroexportadores calificados en el respeto y eficiencia ecológica</li> </ul>
--------------------	---

Figura 41. Análisis PESTE

### 5.3.1.2 Análisis de las fuerzas de Porter

Esta herramienta permitirá conocer el grado de competencia en una industria y para el caso de una empresa existente, un análisis externo para detectar oportunidades y amenazas, y formular estrategias destinadas a aprovecharlas o hacerles frente. También debe considerarse como análisis de MICROAMBIENTE

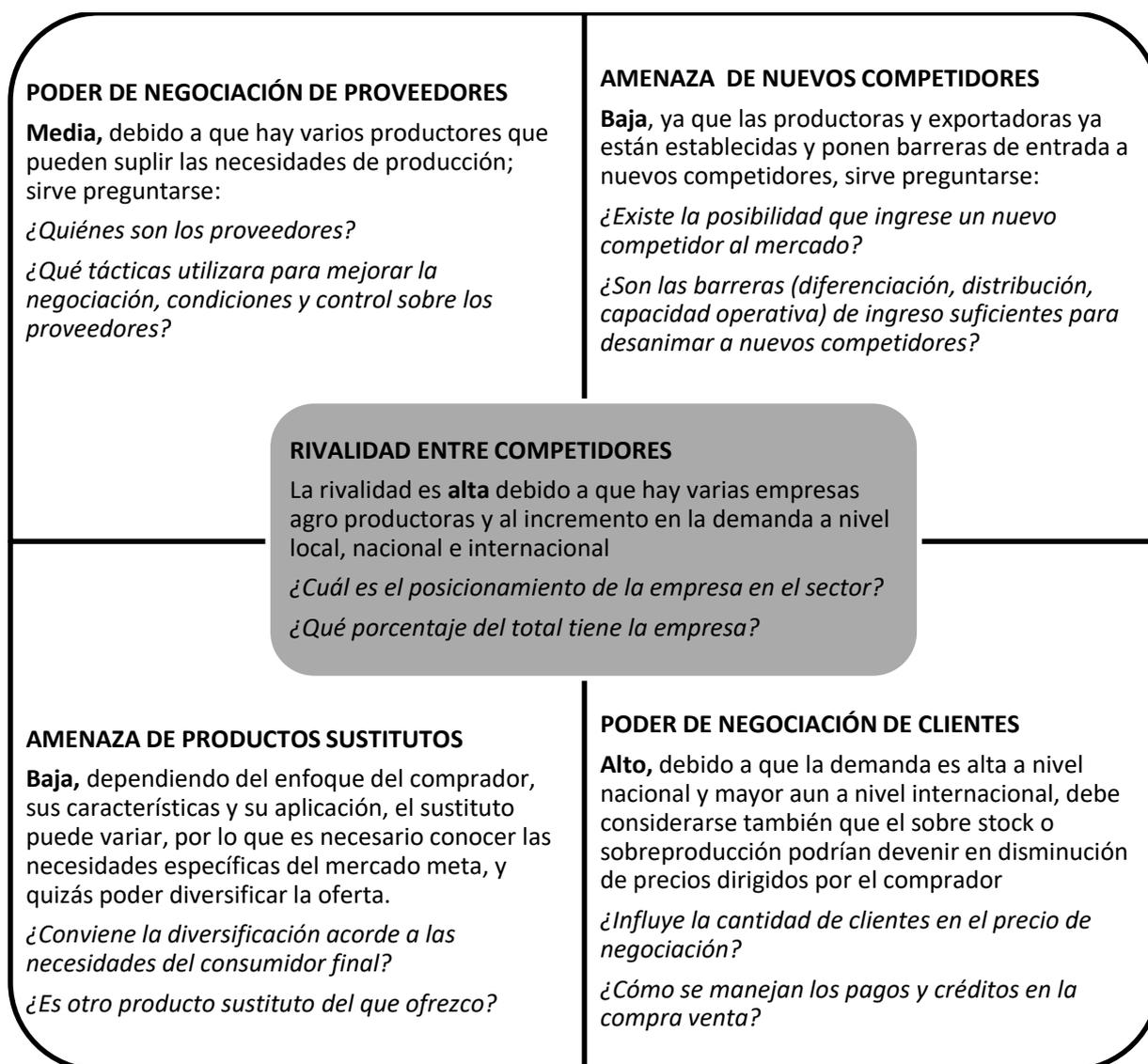


Figura 42. Fuerzas de Porter

### 5.3.1.3 Matriz MEFE (Matriz de evaluación de factores externos)

Permite realizar un estudio de campo, permitiendo identificar y evaluar los diferentes factores externos que pueden influir con el crecimiento y expansión de una empresa, dentro del esquema facilita la formulación de diversas estrategias con capacidad de aprovechar las oportunidades y minimizar los peligros externos o amenazas.

Tabla 48  
Matriz de evaluación MEFE

<b>FACTORES EXTERNOS CLAVES</b>				
<b>ÍTEM</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>VALOR</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>VALOR PONDERADO</b>
<b>1</b>	Gobierno local e instituciones promotoras de la agro exportación	0.10	4	0.40
<b>2</b>	Beneficios tributarios	0.04	2	0.08
<b>3</b>	Disponibilidad de suelos para cultivos potenciales	0.04	3	0.12
<b>4</b>	Descentralización y regionalización	0.01	1	0.01
<b>5</b>	Rentabilidad	0.03	4	0.12
<b>6</b>	Demanda insatisfecha a nivel internacional	0.05	4	0.2
<b>7</b>	ATPDEA : productos en el mercado americano	0.04	4	0.16
<b>8</b>	Mercosur: oportunidad en el mercado sudamericano	0.04	3	0.12
<b>9</b>	Proyecto IIRSA: carretera interoceánica	0.03	2	0.06
<b>10</b>	Creciente demanda nacional	0.03	2	0.06
<b>11</b>	Creciente demanda internacional	0.12	3	0.36
<b>12</b>	Mejora de la tecnología	0.07	2	0.14

<b>ÍTEM</b>	<b>AMENAZAS</b>	<b>VALOR</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>VALOR PONDERADO</b>
<b>1</b>	Inestabilidad económica y política	0.07	3	0.21
<b>2</b>	Cambios climáticos, sequías, fenómenos naturales	0.04	2	0.08
<b>3</b>	Altos costos para la exportación	0.04	2	0.08

<b>4</b>	Contaminación fitosanitaria	0.01	1	0.01
<b>5</b>	Comercio informal	0.01	1	0.01
<b>6</b>	Ventajas económicas que obligan a la empresa a trasladarse	0.10	2	0.20
<b>7</b>	Condiciones desfavorables de negociación entre países	0.01	1	0.01
<b>8</b>	Proteccionismo por parte de EE.UU y Europa	0.02	2	0.04
<b>9</b>	Ventajas de puertos para agroexportadores peruanos	0.10	4	0.40
<b>Total</b>		<b>1</b>		<b>2.87</b>

Fuente: Elaboración propia

**Interpretación de la matriz MEFE:** De la aplicación del análisis PESTE se consideraron doce factores como oportunidades y nueve como amenazas, a las que se les asignaron valores y calificaciones para evaluar su incidencia como factores externos; del valor total ponderado de las oportunidades se halló un resultado de 1.83, superior al 1.04 de las amenazas, lo que significa que el entorno externo es favorable, pero si fuera al contrario, se debe analizar y reforzar las debilidades, y ponerle énfasis a las fortalezas para hacerle frente eficientemente al ambiente externo.

Se evaluaron oportunidades importantes tanto como la creciente demanda internacional, la mejora de la tecnología y mercados crecientes como destino de las agroexportaciones.

Además, amenazas latentes, como la inestabilidad política, la influencia de la naturaleza en el cultivo y los costos inherentes de carácter burocrático en el proceso de exportación, Aun con varias

amenazas, como se indicó, el entorno externo es favorable para el sector agroexportador en el espacio de estudio.

Cabe reiterar que, de aplicarse en otro espacio, muchos factores variarían, por lo cual es importante actualizar el listado de manera que pueda amoldarse a cada empresa, considerando oportunidades y amenazas propias.

### 5.3.2 *Análisis interno*

#### 5.3.2.1 *MEFI (Matriz de evaluación de factores internos)*

Permite formular estrategias, ya que resume y evalúa las principales fortalezas y debilidades en áreas funcionales de una organización permitiendo identificar y evaluar las relaciones entre ellas.

La aplicación y proceso es de manera idéntica a la de la MEFE consignando valores, calificaciones y valor ponderado.

*Tabla 49*

*Matriz de evaluación MEFI*

<b>FACTORES EXTERNOS CLAVES</b>				
<b>ITEM</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>VALOR</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>VALOR PONDERADO</b>
<b>1</b>	Condiciones climatológicas favorables	0.04	4	0.16
<b>2</b>	Ubicación estratégica para el desarrollo comercial	0.07	4	0.28
<b>3</b>	Potencial para la exportación	0.04	4	0.16

4	Infraestructura industrial	0.03	3	0.09
5	Riego tecnificado	0.03	3	0.09
6	Zona de frontera	0.04	4	0.16
7	Existencia de represas para la producción agrícola	0.03	2	0.06
8	Parque industrial en funcionamiento	0.05	2	0.10
9	Presencia de empresas agroexportadoras	0.06	3	0.18
10	Existencia de servicios logísticos para agroexportadores	0.04	3	0.12
11	Predisposición de agricultores para el cultivo	0.03	3	0.09
12	Experiencia empresarial	0.03	3	0.09
13	Mano de obra disponible	0.01	2	0.02
14	Alianzas estratégicas entre el sector público y privado	0.01	2	0.02

**Total** **0.51** **1.62**

ITEM	DEBILIDADES	VALOR	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
1	Falta de titulación de tierras	0.06	4	0.24
2	Mala reutilización del recurso hídrico	0.05	4	0.20
3	Salinización de tierras	0.07	4	0.28
4	Falta de planificación de cultivos	0.03	3	0.09
5	Escasa investigación en biotecnología	0.04	4	0.16
6	Falta de un plan estratégico agroexportador	0.03	3	0.09
7	Limitados volúmenes de producción	0.04	4	0.16
8	Falta de proyectos orientados al mercado exterior	0.05	3	0.15
9	Inexistente sistema de inteligencia comercial	0.04	3	0.12
10	Escasa cobertura de políticas regionales	0.01	2	0.02

<b>11</b>	Coordinación organizacional débil	0.01	2	0.02
<b>12</b>	Insuficiente noción en sistemas de aseguramiento de la calidad	0.01	3	0.03
<b>13</b>	Proyectos de irrigación sin legalización	0.04	1	0.04
<b>14</b>	Conformismo y aplicación de prácticas tradicionales de producción	0.01	2	0.02
<b>Total</b>		<b>1</b>		<b>3.24</b>

Fuente: elaboración propia

**Interpretación de la matriz MEFI:** En la presente evaluación se consideraron catorce fortalezas y catorce debilidades, todas vinculadas al desenvolvimiento interno del sector. Fortalezas como la ubicación estratégica para el desarrollo comercial, potencial para la agro exportación y servicios logísticos idóneos para el sector. Debilidades como la utilización inadecuada del recurso hídrico, la falta de proyectos orientados al mercado exterior y carencia de inteligencia comercial. El promedio de 3.24 muy por encima de 2.5 indica una posición interna fuerte en las empresas.

### 5.3.3 *Definición de objetivos*

#### **Objetivo general:**

Mejorar la gestión de innovación para incrementar el nivel de comercialización.

#### **Objetivos específicos**

Especificando las áreas pertinentes ha de procurarse la mejora en innovación en los indicadores de la variable independiente, sean ventas, distribución, marketing y tecnología de información.

### 5.3.4 Estrategias DAFO

Las estrategias DAFO parten de una lista elaborada de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Analizando la empresa lo cual permite resumir la visión introspectiva para poder guiar la toma de decisiones desde una perspectiva más estratégica.

MATRIZ DAFO	AMENAZAS (A)	OPORTUNIDADES (O)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresas que hacen más lento el crecimiento debido a que es una empresa con años en el mercado y mayor aceptación por parte del cliente</li> <li>• Poder de negociación con los clientes</li> <li>• La falta de tecnología no ayuda al desarrollo de la Empresa</li> <li>• La competencia está presente y en constante desarrollo</li> <li>• Los movimientos sociales evitan una distribución justo a tiempo del producto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampliar los canales de distribución</li> <li>• Alta oferta laboral</li> <li>• Se podría extender a otros departamentos del sur del país</li> <li>• Accesibilidad a un crédito en cualquier entidad financiera</li> </ul>
DEBILIDADES (D)	ESTRATEGIAS DA	ESTRATEGIAS DO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El equipo gerencial es insuficiente</li> <li>• Presupuesto limitado</li> <li>• Brechas en el rango de cobertura para algunos sectores</li> <li>• Poca experiencia en sector</li> <li>• No existe un plan detallado de expansión en el corto plazo</li> <li>• El personal necesita capacitación</li> <li>• poca existencia de publicidad</li> <li>• Ineficiencia por parte del personal de venta</li> </ul>	<p><b>Supervivencia</b></p> <p><b>Estrategia hacia arriba vertical</b>, mejoras con los proveedores a través de alianzas estratégicas sobre todo en los productos principales de cada empresa</p> <p><b>Estrategia vertical hacia abajo</b>, reducción de costos a través de mejoras en la atención al cliente: Creando de sitios web y la asistencia personalizada al cliente. Reduciendo costos en medios de transporte para la post venta con el cliente.</p>	<p><b>Reorientación</b></p> <p><b>Alianza estratégica:</b> Capacitar al personal. Realizar alianzas con empresas en el extranjero incrementando la rentabilidad de la empresa. Alianzas estratégicas con empresas proveedoras en el largo plazo para mejorar así la calidad del producto y la apreciación que el cliente tiene de este.</p>

- **No cuenta con un espacio acorde a la empresa**
  - **La falta de tecnología no ayuda al desarrollo de la Empresa**
  - **Los movimientos sociales evitan una distribución justo a tiempo del producto**
  - **No cuenta con un sistema de ruta y no tiene una actualización**
  - **La competencia está presente y en constante desarrollo**
- Creando un sistema de ruta para todos los transportistas
- Estrategia horizontal**, expansión en otros mercados los cuales aumentaría su margen de utilidad con una rotación fluida ofreciendo alta oferta laboral.
- Alianzas globales con empresas líderes en el continente americano para ello deberá fusionarse con fábricas locales instalando nuevas plantas de producción lo cual genera un dinamismo que es difícil de seguir para las empresas nacionales.
- Utilizar la relación con otras empresas para poder así penetrar en nuevos mercados
- Integración vertical hacia abajo**, mejorar los procesos de capacitación y selección de personal.
- Para mejorar así el know how, capacitación del personal que está directamente enfocado al proceso de producción para mantener la calidad y disminuir errores.

FORTALEZAS (F)	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS FO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>La gerencia comprometida y confiable</b></li> <li>• <b>Calidad y confiabilidad del producto</b></li> <li>• <b>Rotación fluida del producto</b></li> <li>• <b>Control y dirección sobre las ventas al cliente final</b></li> <li>• <b>Atención personalizada al cliente</b></li> <li>• <b>Capacidad de distribución</b></li> <li>• <b>Experiencia de algunos trabajadores en el sector.</b></li> <li>• <b>Cartera de Clientes.</b></li> <li>• <b>Inexistencia de sindicatos (fortaleza)</b></li> <li>• <b>Exclusividad con nuestros proveedores</b></li> </ul>	<p><b>Defensivas</b></p> <p><b>Desarrollo del personal</b>, adquisición de personal capacitado en el área de publicidad.</p> <p>Capacitación del personal relacionado con la distribución del producto.</p> <p><b>Estrategia vertical hacia abajo</b>, la actualización de sitios web para un contacto rápido con el cliente meta.</p> <p>Realizar segmentación del mercado creando nuevas ofertas y productos.</p>	<p><b>Ofensivas</b></p> <p><b>Estrategia para administración justo a tiempo</b>, que ayuda a reducir costos y mejores relaciones con distribuidores.</p> <p><b>Reducción</b>, buscar de los costos y gastos, y la reorganización de los activos.</p>

Fuente: elaboración propia

### 5.3.5 Estrategias funcionales

#### 5.3.5.1 Estrategias de servicio al cliente

<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>TIEMPO</b>
Talleres / seminarios para incrementar la satisfacción del cliente	Mensual
Vinculación trabajadores y empresa con clientes	Disponibilidad 24/7
Cumplimiento de demandas y requerimientos de los clientes	Plazo de resolución de problemas en un plazo no mayor a 3 días

Fuente: elaboración propia

#### 5.3.5.2 Estrategias de ventas

<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>TIEMPO</b>
Presentación de informes por parte de los asesores con los requerimientos de las carteras de clientes	Semanalmente
Presentación de informes del número de visitas tanto a clientes persona como a clientes empresa	Semanalmente
Capacitaciones para mejorar las estrategias de ventas de productos nuevos	Mensual
Establecimiento de incentivos para los trabajadores destacados	Mensual

Fuente: elaboración propia

### 5.3.5.3 Estrategias de desarrollo comercial

ESTRATEGIAS	TIEMPO
Procesamiento de información referida a requerimientos de clientes habituales y potenciales la cual se derivará al área de desarrollo de nuevos productos	Mensualmente
Conformación de equipos de trabajo para el desarrollo de nuevos productos	Mensualmente
Establecimiento de incentivos para los equipos que desarrollen los productos que mejor se comercialicen	Bimestral

Fuente: elaboración propia

### 5.3.5.4 Plan de acción presupuesto

ELEMENTOS CLAVE PARA LA MEJORA DEL PLAN ESTRATÉGICO PROPUESTO	año 0 (s/)	año 1 (s/)	año 2 (s/)	año 3 (s/)
Estudio de mercado enfocado a perspectiva del cliente	0	24000	24000	24000
Capacitación de trabajadores enfocados en atención al cliente y gestión de ventas	0	28000	28000	28000
Convenio con especialistas en gestión de procesos	23000	0	0	0
Tercerización de jefe de gestión de proyectos	21000	0	0	0
Presupuesto de mejora para el área de I+D	32000	30000	30000	30000
Implementación de red virtual	250000	50000	50000	50000
Implementación de gestión publicitaria		100000	100000	100000
Contingencias		20000	20000	20000
<b>Total</b>	<b>326000</b>	<b>22000</b>	<b>25000</b>	<b>252000</b>

Fuente: elaboración propia

### 5.3.5.5 Control y seguimiento

<b>N°</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable específico</b>	<b>Responsable general</b>	<b>Fecha de inicio de la propuesta</b>
<b>1</b>	Marketing	Supervisor de Marketing y comercialización	Gerente General	Primer trimestre 2020.
<b>2</b>	Comercialización			Segundo trimestre 2020
<b>3</b>	Capacitación			Primer trimestre 2020.

Fuente: elaboración propia

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aaker, D. (1987). *Management Estratégico Del Mercado*. Barcelona: Hispano Europea.
- Acevedo, B. (2010). *Tipos De Conocimiento Y Preferencias Para La Resolución De Problemas*. Lima: Universidad Nacional Mayor De San Marcos.
- AENOR. (2014). *Gestion De Innovacion*. España: Aenor.
- AMA. (2007). American Marketing Association. *Sage Journals*, 32 - 39.
- Asanza Guapacasa, W. E., Cheme Pilco, E. C., & Yáñez Delgado, J. A. (2013). “*Plan De Ventas Para Optimizar La Comercialización En La Empresa Equiservisa S.A En Guayaquil*”. Guayaquil: Universidad De Guayaquil.
- Bengoechea Pujol, B. (1999). *Imagen Del Vendedor*. Caracas: Cultural, S.A. De Ediciones.
- Bitner, M. J., Ostrom, A., & Morgan, F. N. (2008). *Service Blueprinting: A Practical Technique For Service Innovation*. California: California Management Review.
- Collazo, A. (1996). *Operadores Logísticos Y Consultoría En La Logística*. La Habana: Revista Logística Aplicada.
- Cooper, R. (2011). *Winning At New Products*. . New York: New York: Basic Books.
- COTEC. (1999). *Informe Cotec*. Madrid: Fundacion Cotec Para La Innovacion Tecnologica.
- Cubas Cortegana, M. D., Melgarejo Villacorta, K. F., & Saavedra Alarcón, D. A. (2018). *Vínculos Entre La Cultura Innovadora Y El Proceso De Innovación En Una Organización: Estudio De Caso Único En Una Empresa De Servicios Educativos De Lima* . Lima: Pontificia Universidad Católica Del Perú.
- D'alessio Ipinza, F. ( 2008). *El Proceso Estratégico: Un Enfoque De Gerencia*. . Lima, Perú.: Pearson, Prentice Hall.
- Drejer, A. (2002). *Situations For Innovation Management: Towards A Contingency Model*. European Journal Of Innovation Management, Mcb Up Ltd.

- Drucker, P. (1994). *La Innovación Y El Empresario Innovador. La Práctica Y Los Principios*. Hermes: España.
- Escorsa, C., & Pere, J. V. (2003). *Tecnología E Innovación En La Empresa*. Catalunya: Edicions Upc.
- Fred R., D. (1997). *Conceptos De Administración Estratégica, 5ta Edición*. México.
- George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference*. 11.0 update (4th ed.). Boston: Allyn & Bacon.
- Giraldo, M. J. (2016). *Gerencia De Marketing* . Barranquilla: Universidad Del Norte.
- Gonzales Málaga, S. (2017). *Estudio Del Impacto De La Innovación De Modelo De Negocio En La Generación De Otros Tipos De Innovación Y En El Sistema De Gestión De La Calidad En Una Gran Empresa*. Lima: Pupc.
- Grueso, M., & Rey, C. (2014). *Hacia La Construcción De Un Modelo Integral De Organizaciones Saludables*, . Revista De Ciencias Sociales. Vol. Xix: Maracaibo-Venezuela.
- J.M.S., D. V. (2003). *El Plan Estrategico En La Práctica*. Lima,Peru: Pearson, Prentice Hall.
- Jobber, D. (1998). *Principles And Practice Of Marketing (2th Ed.)*. Gran Bretaña: Mcgraw Hill.
- Juarez, F. (2018). *Principios De Marketing*. Bogota: Universidad Del Rosario.
- Kerin, R. H. (2009). *Marketing. (9.ª Ed.)*. México: Mcgraw Hill.
- Kline, S., & Rosenber, G. (1986). *How To Improve Kline And Rosenberg's Chain-Linked Model Of Innovation: Building Blocks And Diagram-Based Languages*. Washington: National Academy Press.
- Kloter, P., & Armstrong, G. (2001). *Fundamentos De Mercadotecnia*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Kotler. (1988). *Marketing Management And Strategy: A Reader*. Madrid: Prentice Hall.

- Kotler, P. &. (2007). *Marketing (10.ª Ed.)*. México: Pearson Educación.
- Kotler, P. &. (2012). *Dirección De Marketing (14.ª Ed.)*. México: Pearson Education.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (1998). *Fundamentos De La Mercadotecnia De 4ta Edición*. Nicholasville: Isbn Prentice-Hall Hispanoamérica.
- Lacobucci, D. (2002). *Marketing Según Kellogg*. España: Javier Vergara Editor.
- Lamb, C. H. (2011). *Marketing (11.ª Ed.)*. México: Cengage Learning.
- Landau, R., & Rosenberg, N. (1986). *An Overview Of Innovation, En The Positive Sum Strategy: Harnessing Technology For Economic Growth*. Washington, Dc: The National Academies Press.
- Lombardi Cabrera, O. C. (2016). *Reconocimiento De Una Plataforma De Gestión De La Calidad Sobre La Cual Se Pueda Establecer La Gestión De La Innovación, En Una Mediana Empresa Peruana*. Lima: Pupc.
- López, O., Blanco, M., & Guerra, S. (2009). *Evolución De Los Modelos De La Gestión De Innovación*. México: Uanl.
- Lugones, G. G. (2007). *Indicadores De Capacidades Tecnológicas En América Latina*. México.
- Marín Catacora, C. (2018). *Gestión De La Innovación Y Su Influencia En La Competitividad De Las Empresas Agroindustriales, Rubro Aceituna De La Región Tacna, Año 2016*. Tacna: Unjbg.
- Mccarthy, & Perrault. (2006). *Marketing Planeación Estratégica De La Teoría A La Práctica, 1er. Tomo Pág. 56*. Mcgraw Hil.
- Mccarthy, J. (1988). *Essentials Of Marketing*. Canadá: Irwin.
- Mesa, M. (2012). *Fundamentos De Marketing*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Mi, M., & Casadesus, F. (2011). *Normas Para La Gestión De La Innovación. Un Análisis Comparativo*. Girona : Dyna.

- Mintzberg, H. Q. (1997). *El Proceso Estratégico*. Pearson Educación.
- Molinillo, S. (2012). *Distribución Comercial Aplicada*. Madrid: Esic.
- Monferrer, D. (2013). *Fundamentos De Marketing*. Castellón De La Plana, España: Publicacions De La Universitat Jaume I.
- Monin, P., Rao, H., & Durand, R. (2003). *Institutional Change In Toque Ville: Nouvelle Cuisine As An Identity Movement In French Gastronomy*. American Journal Of Sociology.
- Morales Montesinos, P. D. (2016). *Gestión De La Innovación En Una Empresa De Alimentos : Un Estudio De Caso*. Lima: Pupc.
- Morcillo, P. (2012). *Siempre Nos Quedará La Innovación*. Revista Europea De Direccion Y Economia De La Empresa.
- Nieto, F. (2008). *Las Posibilidades Del Cambio: Exploraciones Sobre Cambio Y Rutinas Organizacionales*. México: Épica.
- OECD. (2005). *Políticas Públicas Sobre Ciencia, Tecnología E Innovación*. Paris: Oecd.
- Ortega, E. (1982). *Manual De Investigación Comercial (3.ª Ed.)*. Madrid: Pirámide.
- Ortiz, M. S. (2014). *Marketing : Conceptos Y Aplicaciones*. Barranquilla: Universidad Del Norte.
- Osorio, C. A. (2010). *El Arte De Fallar*. Harvard Business Review.
- Pedros, D. &. (2005). *La Elaboración Del Plan Estratégico Y Su Implantación A Través Del Cuadro De Mando Integral*. Ediciones Díaz De Santos.
- Porter, M. (1980). *Estrategia Competitiva*. Nueva York: The Free Press.
- Porter, M. (1992). *Estrategia Competitiva: Técnicas Para El Análisis De Los Sectores Industriales Y De La Competencia*. México: Cecsca.
- Rothwell, R. (1994). *Towards The Fifth-Generation Innovation Process*. Reino Unido: International Marketing Review - University Os Sussex.

- Rugman, A. (2006). *Planeación Estratégica*. Quito-Ecuador.
- Sanchez Otero, M. (2016). *Gestión De La Innovación En Pequeñas Y Medianas Empresas De Barranquilla*. Venezuela: Revista De Ciencias Sociales - Corporación Universidad De La Costa.
- Sánchez, H., & Reyes, C. (2015). *Metodología y Diseños en la Investigación Científica*. Lima, Perú: Editorial Bussines Suport.
- Santos-Vijande, M. L. (2012). *Cultura Innovadora Y Competitividad En Las Empresas De Servicios Intensivos En Conocimiento: El Papel Mediador De La Cultura Co-Creadora. Economía Industrial*. Logroño: Universidad De La Rioja.
- Silveira, R., Megías, M., & Baena, M. (2009). *Tendencias De Innovación En La Ingeniería De Alimentos*. España: Revista Española De Salud Pública.
- Stanton, W. E. (2007). *Fundamentos De Marketing. (14.ª Ed.)*. México: Mcgraw Hill.
- Stanton, W. J. (1996). *Fundamentos Del Marketing. 10 Edición*. Madrid, España: Mcgraw-Hill.
- Stern, J. (1974). *Administración De La Comercialización*. Buenos Aires: Universidad De Buenos Aires, Facultad De Ciencias Económicas.
- Ticona Solis, M. K. (2018). *Gestión De La Innovación Empresarial Y Su Relación Con La Fidelización De Los Clientes En Las Microempresas De Centros Comerciales, Tacna 2018*. Tacna: Universidad Privada De Tacna.
- Utterback, J. (2001). *Dinámica De La Innovación Tecnológica*. Madrid: Fundación Cotec Para La Innovación Tecnológica.

## ANEXOS

### Anexo 1

#### *Instrumento gestión de la innovación*

1 = Totalmente en desacuerdo

2 = En desacuerdo

3 = Indiferente

4 = De acuerdo

5 = Totalmente de acuerdo

Dimensiones	Ítems	1	2	3	4	5	
Innovación en ventas	01	Durante el último año se ha planteado incrementar o mantener la participación de mercado					
	02	Durante el último año se ha planteado introducir productos para un nuevo segmento de mercado					
	03	Durante el último año se ha planteado introducir productos para un mercado geográficamente nuevo					
	04	Durante el último año se ha planteado introducir productos nuevos o significativamente mejorados					
Innovación en distribución	05	Durante el último año se han planteado nuevos métodos para abrir nuevos canales de distribución del producto					

	06	El canal de distribución actual permite tener el control sobre el producto					
	07	Durante el último año se ha planteado agilizar el proceso de distribución					
	08	El canal de distribución le permite al distribuidor obtener un margen bruto adecuado					
Innovación en Marketing	09	Durante el último año se han realizado cambios significativos en el diseño, envase y embalaje de productos					
	10	Durante el último año se han realizado nuevos medios o técnicas para la promoción del producto					
	11	Durante el último año se ha realizado un diagnóstico de la cartera de clientes					
	12	La imagen corporativa actual de la empresa es única					
Innovación en tecnologías de la información	13	La estrategia de la empresa es adecuada para el ritmo cambiante de la comunicación					
	14	Existen mecanismos digitales integrados de gestión de procesos					
	15	Dispone la empresa de un plan de comunicación comercial					

Fuente: Elaboración propia – Adaptado de OECD. (2005)

## Anexo 2

*Instrumento comercialización*

1 = Totalmente en desacuerdo

2 = En desacuerdo

3 = Indiferente

4 = De acuerdo

5 = Totalmente de acuerdo

Dimensiones	Ítems		1	2	3	4	5
Ventas	01	los mercados de exportación van acorde a los objetivos de la empresa					
	02	El precio de venta está acorde con la calidad del producto					
	03	El margen bruto es adecuado					
	04	Se tiene cuantificado el coste de cada proceso					
	05	Se utilizan indicadores de ratio para medir las ventas					
Distribución	06	Se utilizan canales de comercialización específicos para dar salida a los stocks					
	07	Se mantienen los stocks a un nivel satisfactorio					
	08	La logística de la empresa es adecuada					
	09	El producto es accesible en el mercado					
	10	El canal de distribución actual es el adecuado					

Fuente: Elaboración propia - Adaptado de Porter (1988).

## Anexo 3

*Validación Cuestionario Gestión de la Innovación: Estadístico Alfa de Cronbach*

La confiabilidad del instrumento se calculó a través del Índice de confiabilidad - Alfa de Cronbach, teniendo como muestra piloto a 33 sujetos encuestados; y del análisis de los 15 ítems del instrumento de evaluación se obtuvo como resultado un índice de **0,894** que se encuentra dentro del rango “**Muy bueno**” de confiabilidad, por lo tanto, el instrumento de medición es confiable para su aplicación.

A través del Alfa de Cronbach

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

Nivel de confiabilidad del coeficiente alfa de Cronbach

Rango	Nivel
0,9 – 1,0	Excelente
0,8 – 0,9	Muy bueno
0,7 – 0,8	Aceptable
0,6 – 0,7	Cuestionable
0,5 – 0,6	Pobre
0,0 – 0,5	No aceptable

*Fuente:* George y Mallery (2003).

Resumen del procesamiento de los casos

	Nº	%	
<b>Casos</b>	Válidos	33	100,0
	Excluidos	0	0,0
	Total	33	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

*Fuente:* SPSS ver 26.

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
ITEM1	50,91	60,148	,640	,886
ITEM2	51,21	58,110	,587	,887

ITEM3	50,91	59,585	,607	,886
ITEM4	51,30	58,030	,504	,891
ITEM5	51,30	57,468	,606	,886
ITEM6	51,39	55,309	,741	,879
ITEM7	51,30	59,280	,574	,887
ITEM8	51,21	61,047	,491	,890
ITEM9	51,18	61,091	,460	,891
ITEM10	51,09	57,648	,671	,883
ITEM11	51,36	56,551	,733	,880
ITEM12	51,00	58,687	,646	,884
ITEM13	51,15	60,133	,517	,889
ITEM14	51,09	59,585	,471	,892
ITEM15	51,03	63,905	,265	,897

*Fuente:* SPSS ver 26.

*Coefficiente Alfa de Cronbach - Estadísticos de fiabilidad*

<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>Nº de elementos</b>
<b>,894</b>	15

*Fuente:* SPSS ver 26.

George, D., & Mallery, P. (2003). SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference. 11.0 update (4th ed.). Boston: Allyn & Bacon.

## Anexo 4

*Validación Cuestionario de Comercialización: Estadístico Alpha de Cronbach*

La confiabilidad del instrumento se calculó a través del Índice de confiabilidad - Alfa de Cronbach, teniendo como muestra piloto a 33 sujetos encuestados; y del análisis de los 10 ítems del instrumento de evaluación se obtuvo como resultado un índice de **0,821** que se encuentra dentro del rango “**Muy bueno**” de confiabilidad, por lo tanto, el instrumento de medición es confiable para su aplicación.

A través del Alfa de Cronbach

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

*Nivel de confiabilidad del coeficiente alfa de Cronbach*

Rango	Nivel
0,9 – 1,0	Excelente
0,8 – 0,9	Muy bueno
0,7 – 0,8	Aceptable
0,6 – 0,7	Cuestionable
0,5 – 0,6	Pobre
0,0 – 0,5	No aceptable

*Fuente:* George y Mallery (2003).

*Resumen del procesamiento de los casos*

	Nº	%	
<b>Casos</b>	Válidos	33	100,0
	Excluidos	0	0,0
	Total	33	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

*Fuente:* SPSS ver 26.

*Estadísticos total-elemento*

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
ITEM1	25,21	30,172	,554	,801
ITEM2	25,18	34,153	,383	,817

ITEM3	25,58	32,064	,521	,804
ITEM4	25,27	33,330	,401	,816
ITEM5	25,36	33,114	,542	,803
ITEM6	25,42	29,939	,648	,789
ITEM7	25,36	30,676	,589	,796
ITEM8	25,45	30,818	,545	,801
ITEM9	25,52	31,758	,578	,798
ITEM10	24,73	36,017	,269	,825

*Fuente:* SPSS ver 26.

*Coefficiente Alfa de Cronbach - Estadísticos de fiabilidad*

<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>Nº de elementos</b>
<b>,821</b>	10

*Fuente:* SPSS ver 26.

George, D., & Mallery, P. (2003). SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference. 11.0 update (4th ed.). Boston: Allyn & Bacon.

## Anexo 5

## Validación expertos 1

Tacna.

Señor(a)

MAG. ELIAS TORRES FLORES

Presente.-

Tengo el agrado de dirigirme a Ud., para saludarlo(a) cordialmente y a la vez manifestarle que, conocedores de su trayectoria académica y profesional, molestamos su atención al elegirlo como JUEZ EXPERTO para revisar el contenido del instrumento que pretendemos utilizar en la Tesis para optar el grado de Magister en INGENIERIA CONTABLE, por la Escuela de Post Grado de la Universidad Privada de Tacna.

El instrumento tiene como objetivo medir la variable X: GESTION DE INNOVACION / Y: NIVEL DE CONSERVACION, por lo que, con la finalidad de determinar la validez de su contenido, solicitamos marcar con una X el grado de evaluación a los indicadores para los items del instrumento, de acuerdo a su amplia experiencia y conocimientos. Se adjunta el instrumento y la matriz de operacionalización de la variable considerando dimensiones, indicadores, categorías y escala de medición.

Agradecemos anticipadamente su colaboración y estamos seguros que su opinión y criterio de experto servirán para los fines propuestos.

Atentamente,



BRINC ALBERTO SAMPEDRA TAFRA  
DNI: 44585898

	<b>UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA</b> Escuela de Posgrado Centro de Investigación <b>Formato de Validación por expertos</b>			
	Codificación CEIN Fie - 001	Versión 00	Vigencia 2015	Páginas 02

## INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

### I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto): Tomas Flores Elias
- 1.2. Grado Académico: Maestro en Ciencias con Mención en Gestión Empresarial
- 1.3. Profesión: Ingeniero Agrónomo
- 1.4. Institución donde labora: Universidad Nacional De San Martín - Tarapoto
- 1.5. Cargo que desempeña: Docente
- 1.6. Denominación del instrumento:  
 - CUESTIONARIO DE GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN  
 - CUESTIONARIO DE COMERCIALIZACIÓN
- 1.7. Autor del instrumento: (DAVID A. SANCHEZ TORO Y MARCO E. DEZA SURO)
- 1.8. Programa de postgrado: INGENIERÍA COMERCIAL Y NEGOCIOS INTERNACIONALES

### II. VALIDACIÓN

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión				X	
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles				X	
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría				X	
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable					X
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados				X	
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento				X	
<b>SUMATORIA PARCIAL</b>					90	5
<b>SUMATORIA TOTAL</b>		25				

	<b>UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA</b> Escuela de Posgrado Centro de Investigación <b>Formato de Validación por expertos</b>		
	Codificación CEN Ite - 001	Versión 00	Vigencia 2015

### III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

3.1. Valoración total cuantitativa: \_\_\_\_\_

3.2. Opinión: FAVORABLE   Si   DEBE MEJORAR \_\_\_\_\_  
 NO FAVORABLE \_\_\_\_\_

3.3. Observaciones: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Tacna, SETIEMBRE DE 2020



Firma

## Anexo 6

*Validación de expertos 2*

Tacna, septiembre de 2020

Señor(a) Dra.

NORAMANUELA DEXTRE PALACIOS...

Presente, -

Tengo el agrado de dirigirme a Ud., para saludarlo(a) cordialmente y a la vez manifestarle que, conocedores de su trayectoria académica y profesional, molestamos su atención al elegirlo como JUEZ EXPERTO para revisar el contenido del instrumento que pretendemos utilizar en la Tesis para optar el grado de Magister en INGENIERÍA COMERCIAL por la Escuela de Post Grado de la Universidad Privada de Tacna.

El instrumento tiene como objetivo medir la variable X: GESTIÓN DE INNOVACIÓN / Y: NIVEL DE COMERCIALIZACIÓN, por lo que, con la finalidad de determinar la validez de su contenido, solicitamos marcar con una X el grado de evaluación a los indicadores para los ítems del instrumento, de acuerdo a su amplia experiencia y conocimientos. Se adjunta el instrumento y la matriz de operacionalización de la variable considerando dimensiones, indicadores, categorías y escala de medición.

Agradecemos anticipadamente su colaboración y estamos seguros que su opinión y criterio de experto servirán para los fines propuestos.

Atentamente,  
  
Bruce Alberto Saavedra Tafur  
DNI 44585898

	<b>UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA</b> Escuela de Postgrado Centro de Investigación Formato de Validación por expertos			
	Codificación CEN/In - 001	Versión 00	Vigencia 2015	Páginas 02

## INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

### I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto): DEXTRE PALACIOS NORA MANUELA
- 1.2. Grado Académico: DR. EN ADMINISTRACIÓN
- 1.3. Profesión: CONTADOR PÚBLICO
- 1.4. Institución donde labora: UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN - T.
- 1.5. Cargo que desempeña: DOCENTE
- 1.6. Denominación del Instrumento:  
- CUESTIONARIO DE GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN  
- CUESTIONARIO DE COMERCIALIZACIÓN
- 1.7. Autor del Instrumento: BRUCE A. SAAVEDRA TAFUR y MARCOS E. DEZA SOTO
- 1.8. Programa de postgrado: ING. COMERCIAL Y NEGOCIOS INTERNACIONALES

### II. VALIDACIÓN

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Mal	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión					X
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles					X
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría				X	
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable					X
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados					X
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento				X	
<b>SUMATORIA PARCIAL</b>					8	20
<b>SUMATORIA TOTAL</b>		28				

	<b>UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA</b> Escuela de Posgrado Centro de Investigación Formato de Validación por expertos		
	Codificación CEN/ve - 001	Versión 00	Vigencia 2015

## II RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

3.1. Valoración total cuantitativa: \_\_\_\_\_

3.2. Opinión: FAVORABLE  DEBE MEJORAR \_\_\_\_\_

NO FAVORABLE \_\_\_\_\_

3.3. Observaciones: \_\_\_\_\_

---



---



---

Tacna, septiembre de 2020



\_\_\_\_\_  
Firma

## Anexo 7

*Validación de expertos 3*

Tacna, septiembre de 2020

Señor(a) Dr.

WILSON TORRES DELGADO...

Presente. -

Tengo el agrado de dirigirme a Ud., para saludarlo(a) cordialmente y a la vez manifestarle que, conocedores de su trayectoria académica y profesional, molestamos su atención al elegirlo como JUEZ EXPERTO para revisar el contenido del instrumento que pretendemos utilizar en la Tesis para optar el grado de Magister en INGENIERÍA COMERCIAL por la Escuela de Post Grado de la Universidad Privada de Tacna.

El instrumento tiene como objetivo medir la variable X: GESTIÓN DE INNOVACIÓN / Y: NIVEL DE COMERCIALIZACIÓN, por lo que, con la finalidad de determinar la validez de su contenido, solicitamos marcar con una X el grado de evaluación a los indicadores para los ítems del instrumento, de acuerdo a su amplia experiencia y conocimientos. Se adjunta el instrumento y la matriz de operacionalización de la variable considerando dimensiones, indicadores, categorías y escala de medición.

Agradecemos anticipadamente su colaboración y estamos seguros que su opinión y criterio de experto servirán para los fines propuestos.

Atentamente,

Bruce Alberto Saavedra Tafur  
DNI 44585898

	UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA Escuela de Posgrado Centro de Investigación Formato de Validación por expertos			
	Codificación CEIN/ve - 001	Versión 00	Vigencia 2015	Páginas 02

## INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

### I DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del Informante (Experto): Torres Delgado Wilson
- 1.2. Grado Académico: Dr. En Ciencias de la Educación
- 1.3 Profesión: Licenciado en Estadística
- 1.4. Institución donde labora: Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto
- 1.5. Cargo que desempeña: Docente Universitario
- 1.6 Denominación del Instrumento: Cuestionario sobre Gestión de la Innovación
- 1.7. Autor del Instrumento: Bruce A. Saavedra Tafur; Marcos E. Deza Soto
- 1.8 Programa de postgrado: Ing. Comercial y Negocios Internacionales

### II VALIDACIÓN

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS	Muy Malo	Mal	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión				X	
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles					X
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría					X
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable					X
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados				X	
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento					X
<b>SUMATORIA PARCIAL</b>					8	20
<b>SUMATORIA TOTAL</b>		<b>28</b>				

	<b>UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA</b> Escuela de Posgrado Centro de Investigación <b>Formato de Validación por expertos</b>		
	Codificación CEIN IVE - 001	Versión 00	Vigencia 2015

### III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

- 3.1. Valoración total cuantitativa: 28
- 3.2. Opinión: FAVORABLE: SI DEBE MEJORAR \_\_\_\_\_  
 NO FAVORABLE \_\_\_\_\_
- 3.3. Observaciones: El instrumento de recolección de datos obtuvo una validación con valoración cuantitativa de 28 y opinión FAVORABLE: se concluye que el instrumento es apto para la recolección de información para el estudio de Investigación

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2

Tacna, septiembre de 2,020

  
Dr. Wilson Torres Delgado  
 Docente en Metodología  
 UNSM

\_\_\_\_\_ Firma \_\_\_\_\_

## Anexo 8

*Escala coeficiente de correlación de Pearson*

<b>Valor de r</b>	<b>Significado</b>
-1	Correlación negativa grande y perfecta
-0,9 a -0,99	Correlación negativa muy alta
-0,7 a -0,89	Correlación negativa alta
-0,4 a -0,69	Correlación negativa moderada
-0,2 a -0,39	Correlación negativa baja
-0,01 a -0,19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0,01 a 0,19	Correlación positiva muy baja
0,2 a 0,39	Correlación positiva baja
0,4 a 0,69	Correlación positiva moderada
0,7 a 0,89	Correlación positiva alta
0,9 a 0,99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta

Fuente: Sánchez y Reyes, 2006.

## Anexo 9

## Matriz de consistencia

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables e indicadores	Metodología
<p><b>Interrogante principal</b></p> <p>¿Cómo influye la gestión de innovación en el nivel de comercialización de las empresas del sector agroexportador - Tacna, 2018?</p> <p><b>interrogantes específicas</b></p> <p>a) ¿Cómo influye la innovación en ventas en el nivel de comercialización de las empresas del sector agroexportador - Tacna, 2018?</p> <p>b) ¿Cómo influye la innovación en distribución en el nivel de comercialización de las empresas del sector agroexportador - Tacna, 2018?</p> <p>c) ¿Cómo influye la innovación en marketing en el nivel de comercialización de las empresas del sector agroexportador - Tacna, 2018?</p>	<p><b>Objetivo General</b></p> <p>Determinar cómo influye la gestión de innovación en el nivel de comercialización de las empresas del sector agroexportador - Tacna, 2018.</p> <p><b>Objetivos Específicos</b></p> <p>a) Determinar cómo influye la innovación en ventas en el nivel de comercialización de las empresas del sector agroexportador - Tacna, 2018.</p> <p>b) Determinar cómo influye la innovación en distribución en el nivel de comercialización de las empresas del sector agroexportador - Tacna, 2018.</p>	<p><b>Hipótesis General</b></p> <p>La gestión de innovación influye significativamente en el nivel de comercialización de las empresas del sector agroexportador - Tacna, 2018.</p> <p><b>Hipótesis Específicas</b></p> <p>a) La innovación en ventas influye significativamente en el nivel de comercialización de las empresas del sector agroexportador- Tacna, 2018.</p> <p>b) La innovación en distribución influye significativamente en el nivel de comercialización de las empresas del sector agroexportador- Tacna, 2018.</p> <p>c) La innovación en marketing influye</p>	<p><b>•Variable independiente (X)</b></p> <p>Gestión de la innovación.</p> <p><b>Indicadores</b></p> <p>•Innovación en ventas en distribución</p> <p>•Marketing</p> <p>•Tecnología de la información vinculada a la innovación de la comercialización.</p> <p><b>•Variable dependiente (Y)</b></p> <p>Nivel de comercialización</p> <p><b>Indicadores</b></p> <p>•ventas</p>	<p><b>Tipo de Investigación</b> básica de enfoque cuantitativa</p> <p><b>Diseño de la Investigación</b> No experimental, de corte transversal.</p> <p><b>Nivel de Investigación</b> Descriptivo, explicativo y correlacional.</p> <p><b>Ámbito de Estudio</b> empresas agroexportadoras</p> <p><b>Población</b> n= 33</p> <p><b>Muestra</b> n = 33</p> <p><b>Técnicas de Recolección de datos</b> encuesta</p> <p><b>Instrumentos</b> - Cuestionario</p>

<p>d) ¿Cómo influye la tecnología de la información vinculada a la innovación en el nivel de comercialización de las empresas del sector agroexportador - Tacna, 2018?</p>	<p>c) Determinar cómo influye la innovación en marketing en el nivel de comercialización de las empresas del sector agroexportador - Tacna, 2018.</p> <p>d) Determinar cómo influye la tecnología de la información vinculada a la innovación en el nivel de comercialización de las empresas del sector agroexportador - Tacna, 2018.</p> <p>e) Proponer un plan de mejora de gestión de la innovación para optimizar el nivel de comercialización de las empresas del sector agroexportador - Tacna, 2018.</p>	<p>significativamente en el nivel de comercialización de las empresas del sector agroexportador - Tacna, 2018.</p> <p>d) La tecnología de la información vinculada a la innovación influye significativamente en el nivel de comercialización de las empresas del sector agroexportador - Tacna, 2018.</p>	<p>•distribución</p>	
--	--	--	----------------------	--

Fuente: Elaboración Propia

## Anexo 10

*Tabulación SPSS gestión de innovación*

cuestionario gestion de la innovacion.sav

	VAR00001	VAR00002	VAR00003	VAR00004	VAR00005	VAR00006
1	4	3	2	4	2	5
2	4	2	2	4	2	5
3	4	4	5	2	3	4
4	4	3	2	4	1	5
5	4	4	3	3	2	2
6	2	3	3	3	2	2
7	4	3	2	5	3	4
8	2	3	2	4	3	5
9	4	4	2	4	1	5
10	2	2	4	4	2	5
11	4	3	3	2	2	4
12	4	2	2	5	2	5
13	5	3	2	4	3	2
14	4	5	3	4	2	5
15	4	3	4	4	3	4
16	4	3	2	4	4	5
17	4	3	3	2	2	5
18	2	2	2	3	3	5
19	4	4	2	4	2	4
20	4	5	3	2	2	2
21	4	4	2	4	1	5
22	2	3	2	4	2	5
23	4	3	2	4	2	5
24	4	3	2	4	2	5
25	4	4	3	4	3	5
26	4	3	5	4	3	4
27	4	2	2	2	3	2
28	5	3	2	4	2	5
29	4	5	2	4	2	4
30	4	3	4	4	3	5
31	5	4	2	5	5	5
32	4	2	3	4	2	5
33	4	3	2	4	2	4

cuestionario gestion de la innovacion.sav

	VAR00007	VAR00008	VAR00009	VAR00010	VAR00011	VAR00012
1	4	3	1	4	2	3
2	4	4	2	2	2	3
3	2	4	1	2	4	2
4	4	4	2	3	1	1
5	5	3	4	4	1	4
6	4	4	3	3	4	2
7	4	2	2	2	2	4
8	3	3	1	4	5	3
9	4	3	3	2	3	2
10	3	4	2	4	2	3
11	2	3	2	4	2	2
12	3	4	2	4	2	3
13	4	3	1	3	3	3
14	4	2	4	4	2	3
15	4	4	2	4	2	3
16	4	3	2	4	1	2
17	5	4	1	4	4	3
18	4	4	2	3	2	4
19	4	4	3	2	2	1
20	2	3	2	3	2	3
21	4	4	2	4	2	3
22	2	4	2	2	2	5
23	5	4	2	4	2	3
24	4	4	2	4	3	3
25	4	4	2	4	2	2
26	2	3	1	3	2	3
27	4	4	2	2	2	3
28	2	3	1	4	3	4
29	2	4	2	3	2	3
30	4	4	3	4	2	5
31	3	4	2	2	4	3
32	4	2	1	4	2	2
33	4	4	2	4	2	3

## Anexo 11

*Nivel de comercialización*

cuestionario comercializacion.sav

	VAR00001	VAR00002	VAR00003	VAR00004	VAR00005	VAR00006
1	4	2	4	2	4	2
2	4	5	4	3	4	3
3	4	2	2	4	4	2
4	2	3	3	2	3	4
5	4	3	4	3	2	5
6	2	2	2	2	3	2
7	4	2	4	2	4	3
8	2	2	4	1	2	3
9	4	4	4	2	4	4
10	4	3	4	2	4	2
11	5	2	4	2	4	2
12	4	2	4	3	3	3
13	4	3	2	3	2	3
14	4	4	4	3	4	3
15	4	2	4	2	3	2
16	2	3	4	3	4	2
17	4	2	2	4	4	3
18	4	5	3	2	4	2
19	2	2	4	3	3	4
20	4	3	2	2	2	5
21	2	3	4	2	3	2
22	4	2	4	2	4	3
23	2	2	4	3	2	3
24	4	2	4	4	4	4
25	4	4	4	2	4	2
26	5	3	4	3	4	2
27	4	2	4	2	3	3
28	4	2	2	2	2	2
29	4	3	3	1	4	3
30	4	4	4	2	3	2
31	2	2	2	2	4	4
32	4	3	4	2	2	5
33	4	2	4	3	4	2

|

cuestionario comercializacion.sav

	VAR00007	VAR00008	VAR00009	VAR00010
1	4	2	5	4
2	5	3	3	5
3	2	1	3	5
4	3	3	3	5
5	3	2	2	4
6	4	4	4	2
7	2	2	5	5
8	2	2	4	5
9	3	3	3	5
10	3	1	3	5
11	3	2	3	5
12	2	2	4	4
13	3	2	3	2
14	4	2	2	5
15	4	3	3	4
16	5	3	5	4
17	2	2	5	5
18	3	4	3	5
19	3	2	3	5
20	4	2	3	4
21	2	3	2	2
22	2	1	4	5
23	3	2	5	5
24	3	2	4	5
25	4	2	3	5
26	5	2	3	5
27	2	3	3	4
28	3	1	4	4
29	3	3	3	5
30	4	2	5	5
31	2	4	3	5
32	2	2	3	4
33	3	2	3	2

## Anexo 12

## Cuadro de Operacionalización de variables

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Técnicas e Instrumentos	Ítems
Gestión de la Innovación	Son los modelos conceptuales que describen el desarrollo y comercialización de nuevos productos son un elemento esencial de la gestión de la innovación (OECD, 2005).	Innovación en ventas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incrementar o mantener participación en el mercado</li> <li>- Introducir producto para nuevo segmento de mercado</li> <li>- Introducir productos para un mercado significativamente nuevo</li> <li>- Introducir productos nuevos o significativamente mejorado</li> </ul>	Encuesta - Cuestionario	01 - 04
		Innovación en distribución	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nuevos métodos para abrir nuevos canales de distribución</li> <li>- Canal de distribución permite el control sobre los productos</li> <li>- Agilización en el proceso de distribución</li> <li>- Canal de distribución y el margen bruto adecuado</li> </ul>	Encuesta - Cuestionario	05 - 08
		Innovación en marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cambios en el diseño, envase y embalaje del producto</li> <li>- Técnicas para la promoción del producto</li> <li>- Diagnóstico de la cartera de clientes</li> <li>- Imagen corporativa actual de la empresa</li> </ul>	Encuesta - Cuestionario	09 - 12
		Innovación en Tecnologías de la información	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estrategia adecuada para el ritmo de las comunicaciones</li> <li>- Mecanismos digitales integrados de gestión de procesos</li> <li>- Plan de comunicación comercial</li> </ul>	Encuesta - Cuestionario	13 - 15

Fuente: Adaptado de OECD. (2005)

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Técnicas e Instrumentos	Ítems
Nivel de comercialización	Proceso por el cual los productos pasan de los centros de producción a sus destinos de consumo, a través de diferentes fases u operaciones de compraventa de mayoristas o minoristas. (Porter, 1988).	Ventas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mercados de exportación acorde con los objetivos</li> <li>- Precio de venta acorde a la calidad del producto</li> <li>- Margen bruto adecuado</li> <li>- Costos de cada proceso</li> <li>- Utilización de ratios para medir ventas</li> </ul>	Encuesta - Cuestionario	01 - 05
		Distribución	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Canales de comercialización para dar salidas a stock</li> <li>- Niveles de stock satisfactorios</li> <li>- Logística adecuada</li> <li>- Productos accesibles en el mercado</li> <li>- Canal de distribución actual</li> </ul>	Encuesta - Cuestionario	06 - 10

Fuente: Adaptado de Porter (1988).