

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA

UNAN – MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA

UNAN-FAREM - MATAGALPA



Departamento de Ciencias Económicas.

**Seminario de Graduación para Optar al Título de Licenciatura en
Administración de Empresas.**

Tema General:

Comportamiento innovador de las Pequeñas y Mediana Empresa en el Municipio de Matagalpa, Departamento de Matagalpa-Estelí, Periodo 2016.

Subtema:

Comportamiento innovador de la Panadería y Repostería San José de Sébaco del Departamento de Matagalpa, Periodo 2016.

Autoras:

Br. Bertha Massiel Valle Torres.

Br. Daybellys Dalila Altamirano Rizo.

Tutor:

Msc. Pedro José Gutiérrez Mejía

Matagalpa, 31 de Enero del 2017

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA

UNAN – MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA

UNAN-FAREM - MATAGALPA



Departamento de Ciencias Económicas.

**Seminario de Graduación para Optar al Título de Licenciatura en
Administración de Empresas.**

Tema General:

Comportamiento innovador de las Pequeñas y Mediana Empresa en el Municipio de Matagalpa, Departamento de Matagalpa-Estelí, Periodo 2016.

Subtema:

Comportamiento innovador de la Panadería y Repostería San José de Sébaco del Departamento de Matagalpa, Periodo 2016.

Autoras:

Br. Bertha Massiel Valle Torres.

Br. Daybellys Dalila Altamirano Rizo.

Tutor:

Msc. Pedro José Gutiérrez Mejía

Matagalpa, 31 de Enero del 2017.

INDICE

DEDICATORIA.....	i,ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
VALORACIÓN DEL TUTOR.....	iv
RESUMEN.....	v
I. INTRODUCCIÓN.....	1,6
II. JUSTIFICACIÓN.....	7
III. OBJETIVOS.....	8
IV. DESARROLLO.....	9
4.1. PYMES.....	9
4.1.1. Clasificación de las PYMES.....	9
4.1.1.1. Filosofía de las PYMES.....	10
4.1.1.2.1. Misión.....	10
4.1.1.2.2. Visión.....	10
4.1.1.2.3. Valores.....	11
4.1.1.2.4. Políticas.....	12
4.2. Comportamiento Innovador.....	13
4.2.1. Comportamiento Innovador Proactivo.....	14
4.2.1.1. Innovación de Proceso.....	14
4.2.1.1.1. Aplicaciones Computarizadas.....	15
4.2.1.1.2. Introducción de Sitio Web.....	15
4.2.1.2. Innovación de Producto.....	16
4.2.1.2.1. Número de Nuevos Productos.....	17
4.2.1.2.2. Cambios en el Embalaje.....	17
4.2.1.3. Innovación de Servicio.....	19
4.2.1.3.1. Mejoras de la Calidad.....	19
4.2.1.3.2. Mejoras en la Higiene de sus Servicios.....	19
4.2.1.3.3. Mejoras en la Seguridad de sus Servicios.....	20
4.2.1.3.4. Mejoras en la Rapidez de sus Servicios.....	20
4.2.1.3.5. Mejoras en la Infraestructura.....	21
4.2.1.4. Innovación en Mercadotecnia.....	22
4.2.1.4.1. Mejoras en la Atención al Cliente.....	23

4.2.1.4.2. Capacitación del Personal.....	23
4.2.1.4.3. Merchandising.	25
4.2.1.4.3.1. Ambiente.....	25
4.2.1.4.3.2. Exhibición de los productos.	26
4.2.1.4.3.3. Condición.....	26
4.2.1.4.3.4. Presentación de los Empleados.....	26
4.2.1.4.4. Publicidad.....	28
4.2.1.4.4.1. Radio.....	28
4.2.1.4.4.2. Periódico.....	29
4.2.1.4.4.3. Poster.....	29
4.2.1.4.5. Promociones.....	30
4.2.1.4.5.1. Descuentos.	31
4.2.1.4.5.2. Paquetes en ofertas.	31
4.2.1.4.5.3. Servicio Adicional.....	31
4.2.1.4.6. Diversificación de Servicio y/o Producto.	33
4.2.1.4.7. Gratificación por Colaboración de Usuario.	33
4.2.1.4.8. Alianzas Estratégicas.....	35
4.2.2. Comportamiento Innovador Reactivo.....	35
4.2.2.1. Acciones que ha realizado frente a las innovaciones de los pioneros.	36
4.2.2.2. Precios de Comercialización de la Empresa.	36
4.2.2.3. Riesgos de Cambio.	38
4.2.2.3.1. Costo de Materia Prima:.....	38
4.2.2.3.2. Costos Financieros:	39
4.2.2.4. Características.....	40
4.2.2.5. Incorporación de Tecnología.....	42
4.2.2.6. Aplican esfuerzos en Investigación y Desarrollo (I+D).	43
4.2.2.7. Agregar Valor al Producto o Servicio.....	45
4.2.2.7.1. Capacitación al usuario.	46
4.2.2.7.2. Servicio de apartado.....	46
4.2.2.8. Satisfacción al cliente.....	47
4.2.2.9. Mercado Meta.....	48
4.2.2.10. Control del Mercado.....	48

4.2.2.11. Huecos de Mercado.....	49
V. Conclusiones.....	51
VI. Bibliografía.....	52,55
VII. ANEXOS	53

DEDICATORIA.

A Dios padre celestial, por regalarme la vida y la sabiduría durante estos cinco años de carrera.

A mis motores de vida, mis padres José Arcadio Valle Téllez y Juliana Torres García por su apoyo, comprensión, palabras de ánimo, consejos y por su amor incondicional durante toda mi vida. Por darme tanto, sin merecer nada. Gracias.

A mis hermanos Ana, Otoniel y Jorwin Valle Torres por su apoyo y por ser los mejores compañeros de vida, gracias.

A mi sobrina Cristhel Valle por sus abrazos y sonrisas en los momentos difíciles y ser ella uno de mis motores para lograr mis metas.

A mi compañera de clase y pareja de Seminario Daybellys Altamirano Rizo por su apoyo y amistad en estos años, por los momentos de risa y de tristeza.

A mis profesores y compañeros de clases que compartieron conmigo todos los conocimientos y por ser mis grandes amigos.

A mis amigos, conocidos y a todas aquellas personas que de alguna manera me apoyaron y aportaron en mi carrera, por sus palabras de ánimo y consejos.

A la empresa que me permitió realizar mis prácticas y las personas con las que compartí en ese transcurso, a todos gracias.

Bertha Massiel Valle Torres.

DEDICATORIA

A Dios, primeramente por haberme concedido el don maravilloso de la vida, por su infinita misericordia, por escucharme siempre en todo momento en mis oraciones y sobre todo en acción de gracias, por las bendiciones que me ha regalado como la de poner en mi camino a personas que me han apoyado incondicionalmente como mi familia que creyó en mí, y sacrificaron su tiempo y esfuerzo en apoyarme cuando más lo necesitaba. Gracias Dios por darme tanto sin merecer nada.

A Mis Padres, Patricia Rizo e Israel Altamirano, porque sin pensar dedicaron gran parte de su vida en darme una linda herencia como lo es la formación y educación que me brindaron, por siempre motivarme a crecer profesionalmente y luchar por lo que quiero, Gracias por siempre estar ahí para mí, mis triunfos y mis logros son también suyos.

A Mi Esposo, Ariel Salmerón Vega por ser el principal motor que me ha impulsado a lo largo de mi carrera, gracias por ser un gran apoyo incondicional que ha estado conmigo en todo momento y sobre todo porque creíste en mí y me motivaste aun cuando mis fuerzas ya no me daban, gracias por estar a mi lado y por el tiempo que sacrificaste, por tu paciencia, Gracias porque tu ayuda ha sido siempre desinteresada, y porque me permitiste crecer profesionalmente. Gracias porque sé que en mis proyectos de vida serás el primero que sin dudar me apoyara. Gracias por tu amor, y mucho de lo que soy te lo debo a ti. Muchas Gracias.

A Mi Hija, Dayari Milagros Salmerón, porque a pesar de ser una niña, también se ha sacrificado conmigo, gracias porque sacrificaste tu tiempo conmigo para yo poder lograr mi meta. Gracias mi niña por tu paciencia y amor, este merito también es tuyo.

A mi compañera de seminario Bertha Valle Torres por todos sus esfuerzos realizados para esta investigación, especialmente por su apoyo incondicional en todo momento ,por ser más que compañera una hermana y haber dado el 100% durante todo este proceso, Muchas Gracias.

Daybellys Dalila Altamirano Rizo.

AGRADECIMIENTO.

A nuestros padres y seres queridos por el apoyo sentimental tanto como económico brindado.

A nuestro tutor:

MSC. Pedro Gutiérrez Mejía por ser la persona que nos guio durante la realización de este seminario, por ser paciente, comprensivo, dedicado y por enseñarnos a luchar con esfuerzo y dedicación por lograr lo mejor en nuestros trabajos.

Lic. Carmen María Moncada Arauz Gerente Propietaria de Panadería y Repostería San José por brindarles todos los conocimientos y su apoyo en la realización de nuestro seminario de graduación.

A la **Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua** a sus directivos y cátedra de docentes por la oportunidad de formarnos en la línea del saber cómo Administradores de vocación.

Bertha Valle y Daybellys Altamirano.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA

UNAN- MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA

FAREM- MATAGALPA.



Valoración del Tutor

El suscrito Tutor, por este medio hace constar que el trabajo investigativo de seminario de Graduación, presentado por los Bachilleres: **Bertha Massiel Valle Torres (Carnet N° 12-05968-6)** **Daybellys Dalila Altamirano Rizo (Carnet N° 12-06850-8)** con el Tema general: **Comportamiento innovador de las pequeñas y medianas empresas, del municipio de Matagalpa, Departamento de Matagalpa-Estelí periodo 2016** y correspondiente al subtema: **Comportamiento innovador de la panadería y repostería San José de Sébaco del departamento de Matagalpa, periodo 2016.** El cual se encuentra apegado a lo dispuesto en la normativa y reglamento correspondiente.

El trabajo aborda la variable: Comportamiento Innovador de la Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) en el Municipio de Sébaco, Departamento de Matagalpa, periodo 2016.

A mi criterio, el trabajo investigativo, fue desarrollado adecuadamente y cumple con los requisitos establecidos para ser defendido ante un tribunal examinador, para optar a su título de Licenciatura en Administración de Empresas.

Se extiende la presente a los treinta y un días del mes de Enero del año dos mil diecisiete.

Msc. Pedro José Gutiérrez Mejía

Tutor

RESUMEN.

Esta investigación tiene como objetivo de analizar el comportamiento innovador de las pequeñas y medianas empresas, durante el periodo del 2016, específicamente en la Panadería y Repostería San José de Sébaco del departamento de Matagalpa, durante el periodo 2016.

La Panadería y Repostería San José, cuenta con más de 5 años en el mercado, esta pequeña empresa se dedica a la realización de pan y reposterías para su debida comercialización en esta empresa y a mayoristas, también brinda el servicio de cubrir eventos con su gama de productos que ofrece.

El analizar a la Panadería y Repostería San José tiene como propósito conocer el comportamiento innovador que esta pequeña empresa presenta y como incide en la preparación y producción de sus productos.

El Comportamiento Innovador es una importante estrategia aplicada por la empresa para la introducción y aplicación de una novedad beneficiosa a cualquier nivel de la organización, lo cual orienta a lograr: ventajas competitivas, empleados y clientes satisfechos, variación y diversificación de productos y servicios.

La situación de la Panadería y Repostería San José en relación al comportamiento innovador que esta presenta es muy bueno, ya que innovaron en mejoras en sus proceso de producción, con la introducción de nuevos y modernos hornos eléctricos y desarrollo de nuevos productos tales como la implementación del pan integral, un producto completamente novedoso para el mercado, lo que les permite crear ventajas competitivas beneficiosas para la Panadería

I. INTRODUCCIÓN.

La presente investigación trata sobre el tema: " Comportamiento innovador de las Pequeñas y Mediana Empresa en el Municipio de Matagalpa, Departamento de Matagalpa-Estelí, Periodo 2016." Y al sub tema: Comportamiento innovador de la Panadería y Repostería San José de Sébaco, Departamento de Matagalpa, periodo 2016.

Las PYMES son todas aquellas pequeñas y medianas empresas que están en desarrollo, muchas veces familiares, con una clasificación definida y es por esto que esta investigación realizada responde directamente a las innovaciones que las pequeñas y medianas empresas están implementando.

La innovación es la herramienta que como pequeñas y medianas empresas deben implementar para alcanzar un desarrollo óptimo y poder crecer.

Esta investigación tiene como propósito analizar el comportamiento innovador que están aplicando las pequeñas y medianas empresas del Departamento de Matagalpa, de manera que aporte ideas y maneras de innovar como PYMES y ejemplo para otras que están en desarrollo, por la que se investigó sobre la innovación en producto, proceso, servicio y mercadotecnia.

La Panadería y Repostería San José no cuenta con ningún estudio sobre el tema de comportamiento Innovador, pero en esta investigación se trabaja con los datos brindados por su propietaria gerente, encuesta a empleados, encuesta a clientes y aplicación de una guía de observación en la cual se evaluó la variable en estudio Comportamiento Innovador aplicando el tema especificado para esta investigación.

Sobre la temática en estudio como es el Comportamiento innovador se encontraron en diversos lugares los siguientes trabajos investigativos:

Tesis elaborada por Rodríguez, f. y Vargas, M. (2004) con el tema: Comportamiento Innovador en la Industria Colombiana, Bogotá, Colombia,

Seminario de García, P. & Madrid, A. (2013) de la Universidad Politécnica de Cartagena con el tema: Innovación de la pyme en periodo de recesión. (Reunión técnica internacional para la formación e investigación sobre innovación, creación y desarrollo de las pymes en Nicaragua y en otros países iberoamericanos y VI reunión técnica internacional red Managua, 8 al 10 de mayo de 2013)

Los cuales nos fueron de mucha utilidad para la obtención de indicadores de la investigación y también para definir algunos conceptos sobre la temática en estudio.

Esta investigación tiene un enfoque cuantitativo con elementos cualitativos.

El enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías. (Hernández R. F., 2006, pág. 5)

Enfoque cualitativo, utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación. (Hernández R. F., 2006, pág. 6)

Cualitativos porque permitió la aplicación de técnicas inferenciales para describir las diferentes innovaciones que la empresa ha realizado y determinar el nivel de satisfacción de sus clientes así mismo se aplicaron elementos cuantitativos mediante la aplicación de métodos estadísticos para el tratamiento de datos recopilados a través de la encuesta.

Tipo de estudio descriptivo. Define la investigación descriptiva en donde se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis, mediante la investigación descriptiva se selecciona una serie de cuestiones y se mide o recolecta información sobre cada una de ellas, para así describir lo que se investiga. (Hernández R. , 2003, págs. 117-118)

Porque el investigador describe con exactitud las propiedades, las características y los perfiles de los participantes en la investigación, el objetivo de aplicar la investigación descriptiva es saber que se va a investigar y recolectar la información.

Población y muestra.

Se define como población al conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación, al igual que el conjunto de todas las unidades de muestreo. (Torrez, 2010, pág. 160)

La muestra se define como la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuaran la medición y observación de las variables objeto de estudio. (Torrez, 2010, pág. 161)

La población en nuestra investigación son todas las personas que laboran en la Panadería y Repostería San José que está compuesta por 7 trabajadores y 40 clientes mayoristas, la muestra utilizando un muestreo probabilístico donde todos los elementos de una población tienen la misma posibilidad de ser elegidos. Obteniendo mediante la fórmula de (Ortez, 2000, pág. 96) una muestra de 6 trabajadores y 37 clientes mayoristas, no se pudo anexar el listado de clientes, debido a que por sigilo de empresas no se nos fue proporcionada.

$$n = \frac{NZ^2P(1-P)}{(N-1)(LE)^2 + Z^2P(1-P)}$$

Z= 1.96 → Nivel de confianza

P= 0.5

LE= 0.05 (5%) → Error

Los criterios para la selección de la muestra, fueron:

Que los clientes estén en la lista que posee la empresa para sus clientes mayoristas.

Que tengan un tiempo mayor de 6 meses de trabajar con la empresa.

Que las compras sean mayor de 500 0 1000 córdobas.

Que sus compras sean de manera regular.

A su vez se hizo un cálculo probabilístico, el cual se muestra más abajo.

Trabajadores		Clientes	
$n = \frac{(7) (1.96)^2 \times (0.5) (1-0.5)}{(7-1) (0.05)^2 + (1.96)^2 (0.5) (1-0.5)}$		$n = \frac{(40) (1.96)^2 \times (0.5) (1-0.5)}{(40-1) (0.05)^2 + (1.96)^2 (0.5) (1-0.5)}$	
$n = \frac{(26.8912) \times (0.25)}{(0.015) + (0.9604)}$		$n = \frac{(153.664) \times (0.25)}{(0.0975) + (0.9604)}$	
$n = \frac{6.7228}{0.9754}$	$n = 6$	$n = \frac{38.416}{1.0579}$	$n = 37$

Tipo de investigación. Por su extensión en el tiempo es transversal y presenta un diseño no experimental.

Una investigación transversal es en donde se recolectan datos en un solo momento, ya que su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. (Hernandez, 2003, pág. 270)

Además es una investigación no experimental, el diseño no experimental es la investigación que se realiza sin manipular variables deliberadamente, en donde lo que se hace es observar el fenómeno tal y como se dan en su contexto natural para después analizarlos. (Hernández R. , 2003, pág. 267)

Los Métodos y técnicas.

Método teórico: De acuerdo a (Torrez, 2010, pág. 68) es el conjunto de etapas y reglas que señalan el procedimiento para llevar a cabo una investigación, cuyos resultados sean aceptados como válidos para la comunidad científica.

Se emplean etapas que van señalando el procedimiento de la investigación, y los resultados sean confiables y válidos.

Inductivo: Este método utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones cuya aplicación sea de carácter general. El método se inicia con un estudio individual de los hechos y se formulan conclusiones universales que se postulan como leyes principios o fundamentos de una teoría. (Bernal, 2010, págs. 59-60)

El método inductivo se basara en la investigación a través de la observación y experimentación de los hechos y acciones concretas para así poder llegar a una resolución o conclusión general sobre estos.

Deductivo: Este método de razonamiento consiste en tomar conclusiones generales para obtener explicaciones particulares. El método se inicia con el análisis de postulado, teoremas, leyes, principios, etcétera, de aplicación universal y de comprobada valides para aplicarlo a soluciones o hechos particulares. (Bernal, 2010, pág. 59)

El método deductivo se dará analizando las variables de estudios y comprobar si estas tienen rigor o certeza y realizar las conclusiones.

Analítico: este proceso cognoscitivo consiste en descomponer un objeto de estudio, separando cada una de las partes del todo para estudiarlas en forma individual. (Bernal, 2010, pág. 60)

Se da en proceso de seleccionar un tema y descomponerlo en sub variables, sub-sub variable e indicadores para poder estudiarlo.

Sintético: integra los componentes dispersos de un objeto de estudio para estudiarlos en su totalidad. (Bernal, 2010, pág. 60)

Es reconstruir los elementos a partir de lo que distingamos en el análisis que nos permitirá llegar a una conclusión final.

Empíricos: Rodríguez, (2014) lo define como registro visual de lo que ocurre en una situación real, clasificada y consignada, también se aplica a los acontecimientos pertinentes de acuerdo con un esquema previsto y según el problema que se estudia. (p.92).

Los instrumentos que se aplicaron en esta investigación son: entrevista a la propietaria Administradora Lic. Carmen María Moncada Arauz, (ver anexo n° 2) encuesta a los trabajadores de la panadería y repostería San José, (ver anexo n° 3) encuesta a los clientes mayoristas de la panadería y repostería San José (ver anexo n° 4) y guía de observación para constatar la información (ver anexo n° 5)

Procesamiento de análisis de la información.

Los métodos que se utilizaron para el análisis de la información fue el análisis estadístico puesto que se interpretaron los datos obtenidos mediante la aplicación de instrumentos a través de programas estadísticos (Excel) e integrando la información a través de Word para poder obtener las conclusiones del estudio

II. JUSTIFICACIÓN.

Este trabajo consiste en conocer el Comportamiento innovador de las Pequeñas y Mediana Empresa en el Municipio de Matagalpa, Departamento de Matagalpa-Estelí, Periodo 2016.

El propósito es ofrecer un análisis sobre el comportamiento innovador de la panadería y repostería San José de Sébaco, tratando de establecer si tiene un comportamiento proactivo o en su lugar reactivo o ambos.

Las pequeñas y medianas empresas son de gran importancia para el desarrollo económico del país, siendo estas fuentes de empleo, el sostenimiento económico de muchas familias nicaragüenses y el desarrollo del sector donde se encuentren. Las PYMES vienen siendo parte fundamental del desarrollo del país más cuando presentan innovaciones ya que contribuyen más al desarrollo económico y la reducción de la pobreza. Existe el conocimiento de que las pequeñas y medianas empresas tienen un papel fundamental en el desarrollo económico del país ya sea en el presente o futuro y en diferentes ámbitos a los que se dedican.

Este documento contiene una investigación acerca del comportamiento innovador que se da en las pequeñas y medianas empresas (PYMES) ya que es un tema de interés para nosotros como estudiantes de Administración y para las organizaciones, con el fin de conocer cómo se han desarrollado las organizaciones en el ámbito de innovaciones.

El impacto de esta investigación se verá reflejado en las acciones que realice la gerencia de la empresa en base a las conclusiones que se presentan en este documento, de esta manera se espera fortalecer las alianzas de la empresa con sus trabajadores y clientes.

Este a su vez aporta información necesaria para la empresa, ya que aporta una radiografía de su situación y pueda aplicar la teoría en las actividades que realiza y a su vez sirva de apoyo a los estudiantes que cursen las asignaturas de Metodología de la Investigación, Investigación Aplicada, así como para aquellos estudiantes que realicen futuras investigaciones sobre esta temática y para otros estudios.

III. OBJETIVOS.

Objetivo General:

Analizar el comportamiento innovador de la Panadería y Repostería San José de Sébaco, en el municipio de Matagalpa, Departamento de Matagalpa, Periodo 2016.

Objetivos Específicos:

1. Conocer el Comportamiento Innovador de la Panadería y Repostería San José.
2. Determinar las diferentes innovaciones que ha desarrollado la Panadería y Repostería San José.
3. Valorar el comportamiento innovador aplicado en la Panadería y Repostería San José.

IV. DESARROLLO.

4.1. PYMES

Son todas aquellas pequeñas y medianas empresas que operan como persona natural o jurídica, en los diversos sectores de la economía, siendo en general empresas manufactureras, industriales, comerciales de exportación, turística, artesanales y de servicio entre otras. (Asamblea Nacional de Nicaragua, 2008, pág. 938)

4.1.1. Clasificación de las PYMES.

Según el Arto. 3 del Reglamento de la Ley MIPYME clasifica a las empresas, tomando en cuenta al número de trabajadores, activos totales y ventas totales anuales

Tabla N° 1
Clasificación de las PYMES

Variables	Pequeña empresa	Mediana
Número total de trabajadores	6- 30 trabajadores	31- 100 trabajadores
Activos totales (córdobas)	Hasta 1.5 millones	Hasta 6 millones
Ventas totales anuales (córdoba)	Hasta 9 millones	Hasta 40 millones

Fuente: ley N° 645, ley de promoción, fomento y desarrollo de la Micro, pequeña y mediana empresa (LEY MIPYME)

La Ley de las MIPYMES dice que las pequeñas y medianas empresas se clasifican debido al número de trabajadores, los activos totales y ventas anuales y es conforme al rango que alcance se puede decir si es una pequeña o mediana empresa.

La Panadería y Repostería San José se clasifica en pequeña empresa debido a la clasificación en la que se ubica. (Ver anexo n° 7) De los datos obtenido en la entrevista a la Administradora de la PYMES se obtuvo una clasificación de 6 a 30 trabajadores en la Panadería, hasta 1.5 millones de córdobas en sus activos y para sus ventas anuales hasta 9 millones de córdobas.

4.1.1.1. Filosofía de las PYMES.

4.1.1.2.1. Misión.

Declaración en la que una organización explica a qué clientes sirve, qué necesidades satisface y qué tipos de productos ofrece. (Stanton, Etzel, & Walker, 2007, pág. 724)

Chiavenato I (2004) citado por (Velásquez, 2009, pág. 76) define a la Misión organizacional como “la razón de su existencia”, es el para qué existe una organización. Es un orientador del camino a seguir para llegar a los objetivos propuestos y representa los fundamentos de su creación, siendo esta la tarea básica de la organización o un sector de esta. Esta razón de ser proporciona por sobre todas las cosas claridad sobre quiénes somos, qué hacemos y por qué hacemos lo que hacemos.

Para los autores antes mencionados, dan a entender en que la misión es la guía por la que la empresa se desarrolle, estableciendo lo que pretende alcanzar a futuro para sus clientes dándose a conocer y sobre todo para no desviar la meta que pretende alcanzar o cumplir.

La Panadería y Repostería San José si tiene su misión establecida, pero no la tienen expuesta para que sus trabajadores la conozcan y se identifiquen totalmente con ella, por lo que debido a esto se le recomienda exponerla en el local a la vista y acceso directo de sus trabajadores.

4.1.1.2.2. Visión.

Romero (2006) citado por (Velásquez, 2009, pág. 76) define la visión como “la intención manifestada en el presente sobre un escenario futuro donde la empresa ya está en plena actividad”. Es el futuro deseado por la organización, su imagen respecto a su situación en el transcurso del tiempo. Este término se utiliza para describir un claro sentido del futuro pretendido, representa el destino que se desea transformar en realidad.

Es un mapa del futuro de la empresa que proporciona detalles específicos sobre su tecnología y los mercados de productos que perseguirá, las capacidades que planea desarrollar y el tipo de compañía que la Administración está tratando de crear. (Thompson & Strickland, 2004, pág. 6)

Como se observa todos los escritores definen el término visión como una plataforma que permite visualizar como estará la empresa en un futuro.

Al igual que la misión en la Panadería tiene establecida la visión, pero no se encuentra expuesta para el conocimiento de los trabajadores.

4.1.1.2.3. Valores.

Expresan las condiciones intelectuales y afectivas que influyen en las conductas personal, social y organizacional de los individuos. (Franklin, 2009, pág. 17)

García y Dolan (1997), citado por (Velásquez, 2009, pág. 77) lo definen como “aprendizajes estratégicos relativamente estables en el tiempo del que una forma de actuar es mejor que su opuesta para conseguir nuestros fines”. Son aquellas cosas que se consideran importantes en la vida personal o empresarial. Pueden tener influencias positivas en el funcionamiento de la empresa. Son elecciones deliberadas por lo que son el núcleo de la libertad humana.

Como plantean los escritores los valores, son principios fundamentales que permiten la buena relación laboral en los empleados, ayudando a mejorar en el cumplimiento de los fines que tenga la empresa, para que se dé un ambiente muy armonioso y se transmitan estos valores entre los empleados.

Dentro del ambiente laboral los valores en la Panadería solo son indicados verbalmente de manera continua, pero no están establecidos en un documento que exija cumplirlos, pero se les establece practicarlos entre los colaboradores para un mejor ambiente laboral.

4.1.1.2.4. Políticas.

Se refiere a directrices específicas, métodos, procedimientos, reglas, formas y prácticas administrativas establecidas para apoyar y fomentar el trabajo hacia las metas establecidas. Las políticas son instrumentos para la implantación de la estrategia, establecen las fronteras y los límites de los tipos de acciones administrativas que se llevan a cabo para recompensar y sancionar el comportamiento, y definen lo que se puede y no se puede hacer al tratar de lograr los objetivos de una empresa. (Fred D. , 2003, pág. 240)

Políticas se definen como: decisiones preestablecidas que orientan la acción de los mandos medios y operativos. Su propósito es unificar la acción y la interpretación de situaciones relativamente prevista. (Hernández & Rodríguez, 2008, pág. 150).

Las políticas que establece una empresa, es la que ayudara a que las estrategias planificadas para el desarrollo de la empresa sean cumplidas, en tiempo y forma siempre y cuando la dirección administrativa, exija que se cumplan tanto los reglamento como las normativas internas de la empresa.

Como recomendación a la Panadería, es la revisión constante de las políticas de la empresa para un mayor control, que estas sean establecidas en un formato correctamente y darlas a conocer a sus colaboradores.

Tabla N° 2
Filosofía de las PYMES

	Misión		Visión		Valores		Políticas	
	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
Gerente	100%		100%		100%		100%	
Empleados	20%	80%	20%	80%	100%		100%	

Fuente: Elaboración propia, a partir de resultados obtenidos de la entrevista a la Administradora y encuesta a los empleados

Mediante encuesta a los trabajadores el 20% afirman que si existe una visión y misión y en un 100% afirma que hay valores y políticas en la Panadería y Repostería San José, mediante los resultados obtenidos en entrevista a la Gerente esta afirma que si existe la filosofía en la Panadería teniendo establecida la misión y la visión, empleando valores en la panadería y estableciendo políticas para la empresa.

Con relación a los datos obtenidos y la Guía de Observación si existe una visión y misión solo que estas no están presentadas a los empleados, ni visible al público y se afirma que en la panadería existen valores y políticas las cuales se les orientan a diario y de manera verbal.

Esto viene a afectar a la empresa ya que si tuvieran la misión y visión expuesta los empleados estarían más relacionadas con ella y la mantuvieran siempre presente.

4.2. Comportamiento Innovador.

Es definido como todas las acciones individuales dirigidas a la generación, introducción y aplicación de una novedad beneficiosa a cualquier nivel de la organización. Este concepto consiste de varias prácticas, como exploración de oportunidades, generación de ideas y aplicación de la idea. (Vallarino, 2007, pág. 29)

Se da cuando se aplicar alguna novedad en la empresa para sobresalir frente a la competencia, ya sea una mejora que se le realice al producto o servicio o la introducción de un nuevo producto o servicio diferente a los que se ofrecen en el mercado.

En la Panadería y Repostería San José el comportamiento innovador se manifiesta a través de los equipos (hornos) (ver anexo nº 6) que se utilizan para la realización de pan y reposterías y en diversificar los productos que le ofrecen, lo cual es su más importante innovación ya que, esto agiliza el proceso de producción y para la panadería es de vital importancia ya que mantiene un ritmo de producción muy bueno, mediante esto está generando más producto y brinda satisfacción a los clientes debido a que a tempranas horas ya estaría el producto listo para que ellos lo puedan adquirir, ejemplo la introducción de un nuevo pan integral para las personas diabéticas.

4.2.1. Comportamiento Innovador Proactivo.

Es adoptada por las empresas que desean ser líderes en innovación, actúan basándose en una política agresiva de I+D dirigidas a introducir nuevos productos o procesos para satisfacer necesidades en nuevos mercados. Las empresas que siguen este patrón de comportamiento suelen obtener importante ventajas competitivas, tanto procedente de la mayor diferenciación, como del liderazgo en costos y beneficios derivados de ser pioneros (González, Jimenez, & Saez, 1997, pág. 97)

Gonzales plantea que el comportamiento innovador proactivo se demuestra en una empresa a través de la investigación y desarrollo con la introducción de nuevos productos al mercado, para mantener su liderazgo y obtener ventajas competitivas.

La Panadería y Repostería San José debería de implementar un estudio de investigación más sustentable, para poder innovar y desarrollar mejoras en sus productos y procesos de trabajo.

4.2.1.1. Innovación de Proceso.

“Una innovación de proceso es la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, proceso de producción o de distribución. Ello implica cambios significativos en las técnicas, los materiales y/o los programas informáticos. Las innovaciones de proceso pueden tener por objeto disminuir los costes unitarios de producción o distribución, mejorar la calidad, o producir o distribuir nuevos productos o sensiblemente mejorados”. (OCDE & Eurostat, 2006, pág. 59)

El autor manifiesta que innovación de proceso es una nueva manera de introducir un cambio o nueva forma de trabajo en los procesos de producción o distribución, ya sea, mediante la adquisición de materiales de mejor calidad, nuevas técnicas o programas informáticos que ayuden a un mejor proceso de producción y así la empresa se beneficie.

Esta empresa debería proponerse seguir mejorando en sus equipos de producción para agilizar el proceso de realización y horneado tanto de las reposterías como de los panes mediante equipos eléctricos avanzados.

4.2.1.1.1. Aplicaciones Computarizadas.

“El diseño y la implementación de una aplicación computarizada (software) será de gran ayuda para agilizar el registro de las actividades de las diferentes áreas de gestión utilizando la información que se integra en una base de datos común, de tal forma que se racionalice la actividad de registro y se produzcan informes útiles, oportunos, confiables, completos, lógicos y verificables.” (Kotler & Armstrong, 2007, pág. 79)

La incorporación de nuevos sistemas y tecnologías de la información propicia el éxito competitivo de la empresa. Las Pymes deben desarrollar sistemas de información rápidos, sencillos, transparentes y prácticos porque estos permiten afrontar la incertidumbre del entorno y fomentar la creatividad e innovación. Del mismo modo, la incorporación de nuevo sistemas de tecnologías de la información facilita la planificación, impulsa el desarrollo y ejecución de los programas de producción y estimula el control de los procesos y productos. (Aragón & Rubio, 2005, p. 45)

Los autores manifiestan que las aplicaciones computarizadas son de gran importancia para el desarrollo de toda empresa y que estas bien diseñadas o empleadas correctamente ayudan al buen funcionamiento de la empresa.

En la Panadería y Repostería San José, las aplicaciones computarizadas se manifiestan a través de la introducción de computadoras para agilizar el trabajo administrativo en la panadería y la instalación de cámaras de seguridad.

Adoptando así un comportamiento proactivo ya que están tomando la iniciativa de innovar y obtener ventajas que los hagan más competitivos.

4.2.1.1.2. Introducción de Sitio Web

Un sitio web “Es un servicio de internet que consiste, básicamente, en un sistema de organización y de presentación de información que permite buscar y acceder al variado abanico de contenidos disponibles en la red. ” (Vela, 2006, p. 114)

Es un sitio que motiva a los consumidores a establecer interacciones que los acercarán a una compra directa o a otro resultado de Marketing. (Kotler & Armstrong, 2007, pág. 9)

Los sitios web son una buena forma de brindar información a nuestros clientes y de incluir una actualización en la empresa, para brindar un mayor y mejor servicio siendo esto una manera de obtener ventajas frente a la competencia.

Mediante la entrevista a la Gerente se conoce que la Panadería y Repostería San José ha realizado aplicaciones computarizadas e introducción de sitio web, comprobado mediante la guía de observación que la panadería y repostería San José si cuenta con aplicaciones computarizadas y con un sitio web.

Esto beneficia a la Panadería y Repostería san José ya que aplicaciones computarizadas que ha introducido es un horno lo cual le ayuda a un horneado o cocido más rápido de sus productos beneficiando en el proceso y la introducción de un sitio web para dar a conocer sus productos, promociones e información y brindarle un mejor beneficio de sus productos y esto responde a un comportamiento proactivo ya que toman la iniciativa de mejorar como empresa en sus procesos y en implementar un sitio web para tener contacto más directo con sus clientes.

4.2.1.2. Innovación de Producto.

La innovación de producto; Corresponde a la introducción de un bien o servicio nuevo, o significativamente mejorado, en cuanto a sus características técnicas o en cuanto a su uso u otras funcionalidades, la mejora se logra con conocimiento o tecnología, con mejora en materiales, en componentes, o con informática integrada. Para considerarlo innovador un producto debe presentar características y rendimientos diferenciados de los productos existentes en la empresa: (Fontalvo, Quejada, & Puello, 2011, pág. 86)

La innovación del producto es: La introducción en el mercado de un nuevo bien, es decir, un bien con el cual los consumidores aún no están familiarizados, o de una nueva clase de bienes. (Schumpeter, 1996, p. 92)

Para los autores la innovación de producto es crear o mejorar un producto existente aplicando nuevos conocimientos y tecnología especializada, dándole al producto características nuevas que lo diferencien de los que ya están en el mercado, creando una ventaja para la empresa y un mejor producto a los clientes.

4.2.1.2.1. Número de Nuevos Productos.

Por nuevos productos nos referimos a productos originales, mejoramientos del producto, modificaciones del producto y nuevas marcas que la empresa desarrolla a través de sus propios esfuerzos de investigación y desarrollo. (Kotler & Armstrong, 1998, pág. 283)

El producto es cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo y que podría satisfacer un deseo o una necesidad. (Kotler & Armstrong, 2007, pág. 237)

Kotler y Armstrong se refieren a número de nuevos producto a la introducción, mejoramiento y modificación de los productos de la empresa aplicando diferentes actividades que la empresa desarrolla a través de esfuerzos propios, para realizar más innovaciones en sus productos que ofrece.

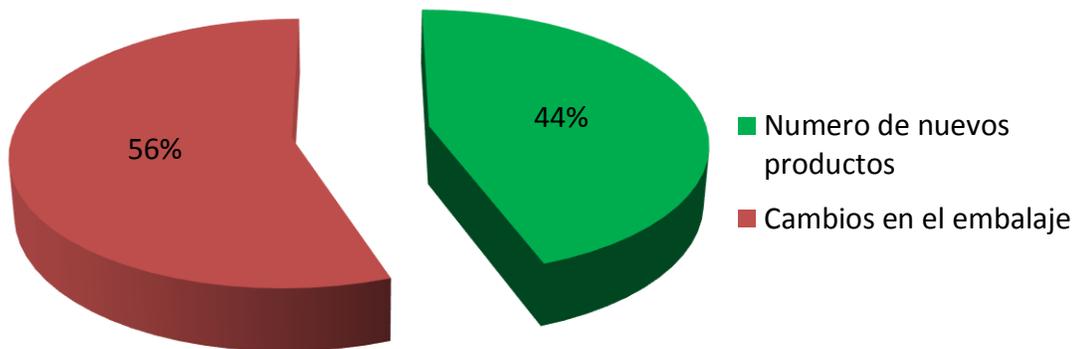
4.2.1.2.2. Cambios en el Embalaje.

Es una forma de empaque que envuelve, contiene, protege y conserva los productos envasados, facilita las operaciones de transporte al informar en el exterior las condiciones de manejo, requisitos, símbolos e identificación de su contenido. El embalaje es la protección del producto durante el transporte o almacenamiento., está más orientado hacia la logística y las exportaciones. (Pérez, 2006, p. 12)

Los autores expresan que el embalaje es el que permite proteger el producto final para su fácil transportación o almacenamiento, facilita su manipulación y brinda indicaciones sobre el producto, este es muy importante más cuando se transportan productos alimenticios o muy frágiles, en este caso, para trasportan el pan es muy importante el uso de panas plásticas muy resistentes y con tapas, para su envió hacia los clientes mayoristas.

Gráfico n° 1

Innovación de producto



Fuente: Elaboración propia a partir de aplicación de encuesta a los trabajadores.

A partir de las encuestas realizadas a los trabajadores de la Panadería y Repostería San José, un 56% dicen que si existe cambios en el embalaje y un 44% dice que hay número de nuevos producto, así como también la Administrador afirma que ha realizado cambios en la manera de trasportar sus productos y ha introducido nuevos productos para satisfacer nuevas necesidades de sus clientes, mediante la Guía de Observación se confirmó que en la empresa si han realizado innovaciones en sus productos como son la introducción del pan integral y panas plásticas para trasportar mejor y seguro el pan, brindando así un producto de calidad y una mejor higiene, para el consumo de sus clientes.

Respecto a los resultados, en la Panadería se aplica la innovación de producto mediante el cambio de embalaje para trasportar sus producto y la introducción de nuevos productos, lo que viene a diversificar sus ofertas y facilitar el transporte de sus productos de manera segura, rápida e higiénica ya que son productos comestibles y para comodidad de sus clientes,

Estas innovaciones tienen un comportamiento proactivo ya que tomaron la iniciativa en desarrollar las diferentes innovaciones de los productos, siendo la única panadería en ofertar pan integral en la ciudad Sébaco.

4.2.1.3. Innovación de Servicio

Consiste en concebir nuevos y atractivos servicios. El papel de la innovación en el servicio es mantener el interés permanente del cliente. (Cobra, 2000, pág. 58)

La innovación en los servicios es aquella que se refiere a los cambios dentro de las mismas actividades o sectores de servicios, mientras tanto la innovación a través de los servicios tienen que ver con los cambios en aquellas organizaciones que utilizan servicios innovadores o actividades de servicios para innovar dentro de la empresa. (Lovelock, Reynoso, De Andrea, Huete, & Wirtz, 2011, pág. 34)

Los autores coinciden en que innovar en el servicio es crear nuevos servicios que atraigan la atención de los clientes y se da dentro de la misma actividad o sectores de servicio.

4.2.1.3.1. Mejoras de la Calidad.

Una estrategia de mejoramiento de la calidad está dirigida a incrementar el rendimiento funcional del producto: su durabilidad, confiabilidad, velocidad, sabor. Esta estrategia es eficaz según el grado con la calidad pueda mejorarse según el grado con los consumidores crean en la afirmación de una mejor calidad y si hay un número eficientes de compradores que quieran calidad superior. (Kotler P. , 1989, pág. 342)

Conjunto de características de un bien o servicio que determinan su capacidad de satisfacer necesidades. (Stanton, Etzel, & Walker, 2007, pág. 293)

Para los autores antes mencionados, mejorar la calidad está dirigida a mejorar en rendimiento funcional del producto en varios ámbitos, satisfacer necesidades y trae varios beneficios tanto al consumidor como a la empresa.

4.2.1.3.2. Mejoras en la Higiene de sus Servicios.

Mediante los conceptos encontrados plantear lo siguiente, que la Higiene es el arte de conservar la salud, mediante la prestación de servicio la cual enfoca que: Los servicios son actos, procesos y desempeños proporcionados o coproducidos por una entidad o persona. (Zeithaml & Britner, 2002, pág. 256)

Emplear la higiene en los servicios es de suma importancia para las empresas, ya que así están brindando procesos seguros para la conservación de la salud de sus clientes, y brinda un mejor servicio.

4.2.1.3.3. Mejoras en la Seguridad de sus Servicios.

La seguridad en el trabajo se refiere a condiciones de trabajo seguras y saludables para las personas. La seguridad en el trabajo incluye tres áreas básicas de actividad, la prevención de accidentes, la prevención de incendios y prevención de robos. (Porter, 2008, pág. 479)

La Seguridad del trabajo es el conjunto de medidas técnicas, educacionales, médicas y psicológicas empleadas para prevenir accidentes, tendientes a eliminar las condiciones inseguras del ambiente y a influir o convencer a las personas acerca de la necesidad de implantación de prácticas preventivas. (Chiavenato, 2008, p. 367)

Según Chiavenato la seguridad de los servicios es brindarles a los colaboradores un ambiente de trabajo seguro y saludable, para prevenir condiciones inseguras del ambiente, en la panadería se manifiesta la seguridad a través de cámaras de seguridad que permiten mayor vigilancia y registro de algún hecho incierto como robos que se puedan presentar en el establecimiento y la instalación de extinguidores en caso de algún incendio que se pueda generar debido al uso de aparatos eléctricos.

4.2.1.3.4. Mejoras en la Rapidez de sus Servicios.

Cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra y que es básicamente intangible y que no tiene como resultado la propiedad de algo. (Kotler & Armstrong, 2007, pág. 237)

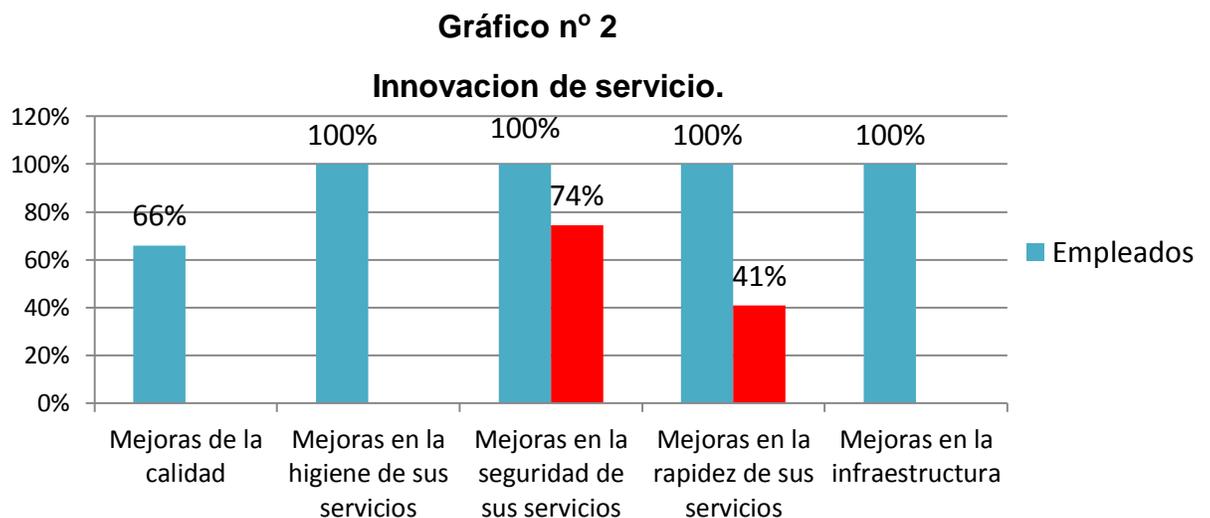
Según los autores antes mencionados, coinciden en que los servicios son unas acciones, procesos o actividad que se provee de una entidad a otra o una persona a otra y que suelen ser intangibles. Obteniendo ambos beneficios. Debido a la panadería es de suma importancia la rapidez en el servicio que brindan ya que así se obtienen clientes satisfechos y una mejora de sus servicios ya que el cliente siempre está buscando ser atendido con rapidez.

4.2.1.3.5. Mejoras en la Infraestructura.

La importancia de la infraestructura es vital ya que determina, en el caso del transporte, los costos unitarios de adquisición y expedición de productos y costos de organización y servicios en el caso de infraestructuras de comunicaciones. Por ello es necesario evaluar las necesidades de la empresa en estos rubros disponible. (Baca, y otros, 2007, pág. 256)

La infraestructura física constituye instalaciones públicas que unen partes de la ciudad y proporcionan los servicios básicos que la ciudad necesita para el funcionamiento, como la red de caminos y servicios públicos. La infraestructura social y económica incluye facilidades tales como hospitales, parques y jardines, centros comunitarios, librerías, entretenimiento e instalaciones para hacer compras, y edificios educativos. Mientras los beneficios de la infraestructura física son claramente tangibles, los beneficios de la infraestructura social son a menudo intangibles. (Platform, 2006, pág. 2)

Los autores coinciden en que la infraestructura es una de las bases de la empresa porque de esa manera se establece todo por lo que en si se compondrá la empresa y se tiene que definir con claridad, ya que es la que permitirá el buen desarrollo de la organización y también la calidad de atención a su clientes, cabe señalar que también existe infraestructura social, que se da de manera intangible.



Fuente: Elaboración propia a partir de aplicación de encuesta a los trabajadores y clientes.

Los empleados manifiestan en un 100% que existe mejoras en la higiene de sus servicios, mejoras en la seguridad de sus servicios, mejoras en la rapidez de sus servicios, mejoras en la infraestructura y 66% para mejoras de la calidad, mientras que los clientes expresan un 74% que existe mejora en la seguridad de sus servicios y un 41% en la rapidez de sus servicios, la administradora afirma que aplica las innovaciones en los servicios, como son la mejora de la calidad, de la higiene de sus servicios, de la seguridad de sus servicios, rapidez de sus servicios y la infraestructura, lo cual confirmamos mediante la Guía de Observación, que si existe calidad en sus productos, tienen higiene y seguridad, brinda un rápido servicio y ha realizado mejoras en la infraestructura en su local para mayor beneficio.

La Panadería y Repostería San José ha innovado en sus servicios mediante mejorando la calidad, recibiendo capacitación y normas por la supervisión del MINSA, mejorando las condiciones de seguridad, la rapidez de sus servicios.

En la Panadería y Repostería San José si han innovado en el servicio, ya que cuenta con todos los indicadores que se aplicaron, siendo esta una ventaja como empresa ya que ha mejorado la calidad, la higiene de sus servicios teniendo todo en lugares protegidos de insectos, en la seguridad de sus servicios con cámaras de seguridad y salidas cercanas en caso de accidentes, rapidez de sus servicios contratando más personal y mejoras en la infraestructura ampliando en local. Esto corresponde a un comportamiento proactivo ya que están tomando la iniciativa de enfocarse en mejorar sus servicios.

4.2.1.4. Innovación en Mercadotecnia.

Consiste en utilizar un método de comercialización en la empresa que puede consistir en cambios significativos en diseños, envasado, posicionamiento, promoción o tarificación, siempre con el objetivo de aumentar la participación en el mercado. Los cambios de posicionamiento pueden consistir en la creación de nuevos canales de comercialización y distribución. Como el desarrollo de franquicias, venta directa, las modificaciones en la forma de exhibir un producto o la venta de licencia de uso. (Fontalvo, Quejada, & Puello, 2011, pág. 86)

Los autores plantean que innovar en mercadotecnia es utilizar métodos de comercialización diferentes como cambios al producto, cambios de posicionamiento y cambios en los servicios.

4.2.1.4.1. Mejoras en la Atención al Cliente.

La atención al cliente se refiere a personas, no a cosas. Consiste en hacer que encaje en dos grupos de personas: los empleados y los clientes. Una vez logrado esto la empresa obtendrá una ventaja competitiva. (López, 2013, p. 53)

Los servicios a los clientes, en la medida que están relacionados con la función de distribución física, consisten en proporcionar los productos en el momento y la localidad precisos, de acuerdo con las necesidades del cliente. Los niveles de servicio a los clientes que pueden proporcionarse varían desde muy buenos a muy deficientes. (Cravens, Hills, & Woodruff, 1993, pág. 532)

Los autores antes citados plantean que la atención al cliente es la relación que existe entre el empleado y el cliente al momento de una compra o prestación de un servicio, donde el cliente obtiene respuestas sobre lo que desea adquirir y la atención al cliente influye mucho para que este se lleve una buena impresión tanto de la empresa como de los productos o servicios que se les ofrece. La panadería esta siempre en busca de una buena relación entre clientes y trabajadores, permitiendo que el cliente obtenga toda la información que requiera sobre el producto.

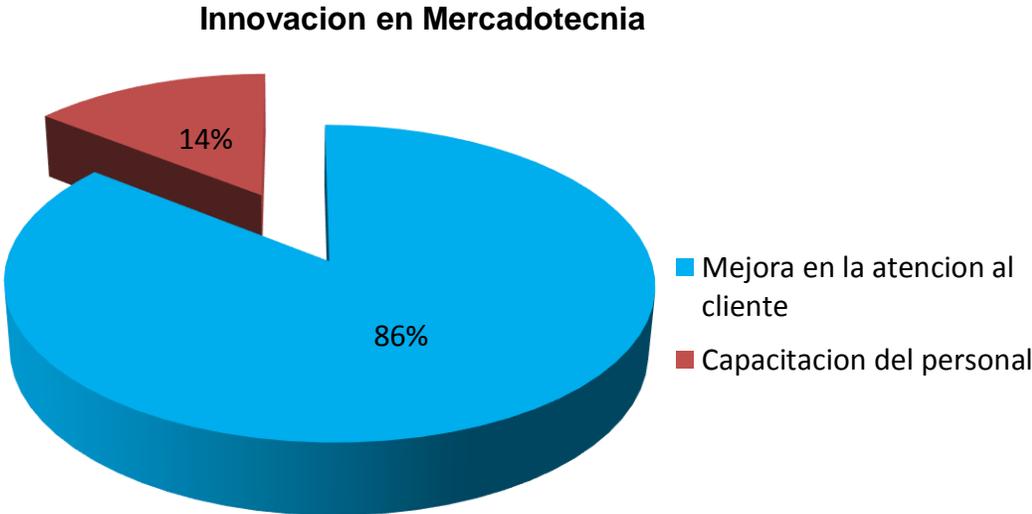
4.2.1.4.2. Capacitación del Personal.

Capacitar significa proporcionar a los empleados nuevos o antiguos habilidades que requieren para desempeñar su trabajo. O bien, en forma simple, pedir al empleado actual que explique al nuevo trabajador acerca del puesto o, en el otro extremo, un proceso de varias semanas con clases en un salón o por internet. (Dessler, 2009, pág. 294)

Explica que el entrenamiento es la educación profesional que busca adaptar al hombre a determinado cargo. Sus objetivos se sitúan a corto plazo, son limitados e inmediatos, buscando dar al individuo los elementos esenciales para el ejercicio de un cargo y preparándolo de manera adecuada. (Chiavenato, 2008, p. 557)

La capacitación al personal es la que la empresa le proporciona al empleado para que pueda ejercer bien su trabajo y su desempeño sea eficaz dentro de la empresa, desarrollando habilidades que pueda ser de gran durabilidad en su vida laboral y profesional mediante la adecuada formación, la cual se puede dar dentro de la empresa, o en otro lugar especializado para recibir la capacitación.

Gráfico n° 3



Fuente: Elaboración propia a partir de aplicación de encuesta a los trabajadores.

En la encuesta realizada a los trabajadores, un 86% afirma que han innovado en mejorar la atención al cliente y un 14% capacitación al personal, A partir de la entrevista al gerente afirma que ha innovado en mejorar la atención al cliente y la capacitación al personal, mediante la guía de observación aplicada, comprobamos que se ha mejorado en brindar una mejor atención al cliente, debido a la cantidad de clientes que se acerca a adquirir los productos.

Respecto a los datos, se afirma que si existe en la Panadería y Repostería mejora en la atención al cliente y capacitación del personal, esto beneficia mucho para la Panadería ya que una buena atención al cliente es lo mejor que pueden ofrecer como empresa a sus clientes y respecto a los empleados solo están recibiendo orientaciones diarias impartidas por sus mismas directivas, pero no reciben capacitaciones formales que les permitan mejorar en su desempeño laboral.

Esto viene a responder a un comportamiento proactivo ya que están innovando ser líderes en atención al cliente y obtener una importante ventaja frente a sus competidores y reactivo debido a que no están dando una mayor optimización en capacitar al personal.

4.2.1.4.3. Merchandising.

Es el conjunto de técnicas que un comerciante aplica en su establecimiento, destinadas a aumentar la rotación de mercancía. Se trata de hacer una comercialización dinámica considerando lo siguiente: Personas, Surtido, Cantidad, precio, Tiempo, Forma, Lugar. (Mercado, 1999, pág. 133)

Plantea el Merchandising como " la creación del escenario para la correcta exposición del producto o servicio en el punto de venta". (Cobra, 2000, pág. 69)

Los autores determinan que el termino Merchandising se trata de la buena segmentación de la exposición del producto en su punto de venta. Lo que hace que el producto sea visible y llamativo para los clientes, en la Panadería se implementa a través de vitrinas donde se colocan los panes para su venta, ubicadas estratégicamente para que el cliente pueda observar bien el producto y adquirirlo.

4.2.1.4.3.1. Ambiente

Se denomina así al espacio físico donde la compañía está radicada y desarrolla su actividad. Las compañías, sobre todos aquella que operan de cara al punto, se esfuerzan por desarrollar un ambiente que se pueda ser relacionado con la empresa. En ocasiones puede servir de ayuda para crear la imagen corporativa. (Pujol, 1999, pág. 12)

El ambiente es de gran importancia para el desarrollo de la empresa y la presentación de la misma en el ámbito donde se desarrolle ya que es ahí donde se dan sus actividades laborales, para las empresas es de gran importancia el ambiente, más en las empresas de alimentos ya que tiene que ser un ambiente muy limpio y ubicado estratégicamente donde los clientes puedan adquirir los productos, en la panadería se trata de establecer un ambiente higiénico, manteniendo siempre limpio y ordenado.

4.2.1.4.3.2. Exhibición de los productos.

Se trata de una disposición de producto de tal manera que llame la atención de los consumidores y los inste a la compra los minoristas lo usan en escaparantés y en vitrina dentro de la tienda. Las grandes superficie y centro comerciales usan los puntos de ventas para colocarlo. Existen una gran variedad de display que pueden ser usados en los puntos de ventas., como las vitrinas., en ventas en termino display hace también referencia a un material profesional que el vendedor usa como ayuda a la venta pero que no entrega a los clientes. (Pujol, 1999, pág. 139)

Se utiliza en las tiendas de venta al menudeo se denominan punto de ventas, según quien lo observe, el propósito de toda la exhibición es lograr que los consumidores compren los artículos exhibidos. (Mercado, 1999, pág. 123)

Se trata de la manera correcta en la cual la empresa, exhibe los productos para que puedan ser apreciados por los clientes y los diferentes medios que puede utilizar para dicha acción.

4.2.1.4.3.3. Condición.

Hecho incierto y futuro del que hace depender la existencia y validez de los efectos jurídico de un negocio. (Amez, 2002, pág. 46)

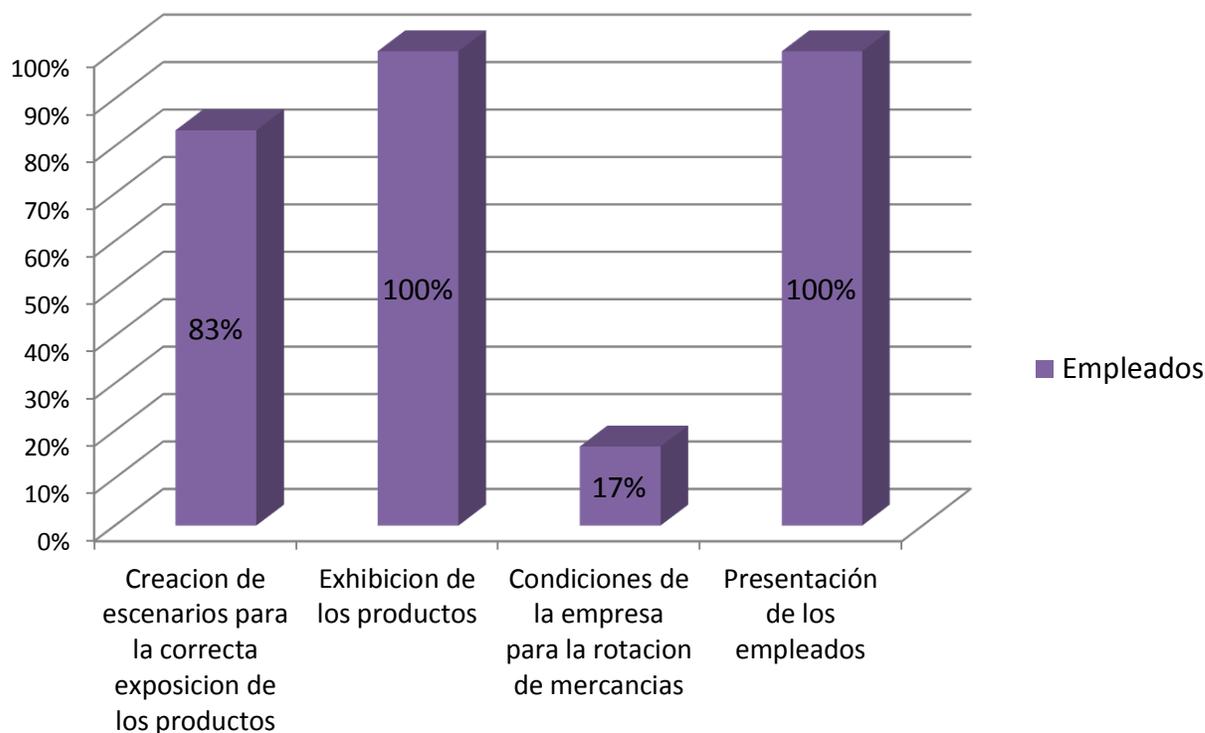
Los diferentes eventos que pueden transcurrir en el lugar de trabajo sin ser meramente destinados o realizados, y de los cuales la empresa se puede ver afectada o beneficiada.

4.2.1.4.3.4. Presentación de los Empleados

En el ámbito laboral existen normas de comportamiento, vestimenta y culturales. Todas ellas son fundamentales para un correcto desarrollo de la actividad profesional. Cómo vestirse, relacionarse y comportarse son básicos. (Universia , 2016)

Como empresa la mayoría establece un uniforme o prendas para la realización de sus actividades laborales, más cuando se trata de productos comestibles o de alto higiene. Como el caso de la Panadería y Repostería San José que utilizan gorros y delantales para un mayor higiene y presentación de los empleados.

Gráfico n° 4
Merchandising



Fuente: Elaboración propia a partir de aplicación de encuesta a los trabajadores.

La encuesta a los empleados afirman en un 100% que hay exhibición de los productos y buena presentación de los empleados, en un 83% creación de escenarios para la correcta exposición de los productos y un 17% en las condiciones de la empresa para la rotación de los productos, Mediante la entrevista a la administradora afirma que si existen las técnicas de exposición y rotación de mercancías conocido como Merchandising, lo cual es confirmado mediante la Guía de Observación.

Mediante los datos anteriores y lo observado se afirma que esta Panadería y Repostería si aplica las técnicas de Merchandising, ya que mantiene a sus empleados presentables con gorros y delantal con el logotipo de la Panadería y Repostería San José y además por higiene debido al producto que ofrece, mantienen vitrinas estratégicamente colocadas para exhibir todos los productos que ofrece y crear un escenario adecuado.

Tiene un ambiente agradable y con condiciones accesibles ya que el espacio de trabajo es amplio y con acceso a las salidas de emergencia, debido a esto presenta un comportamiento proactivo ya que son líderes en las técnicas de Merchandising.

4.2.1.4.4. Publicidad.

La publicidad es un medio de comunicación que permite a la empresa enviar un mensaje hacia los compradores potenciales con los que no tiene contacto directo. Recurriendo a la publicidad, la empresa pone en marcha una estrategia de comunicación de aspiración, cuyo objetivo principal es crear una imagen de marca y un capital de notoriedad en la demanda final y facilitar así la cooperación de los distribuidores. (Lambin, 1995, pág. 531)

La publicidad se trata de aquella comunicación que se establece con el público a través de medios impersonales y pagados; el público percibe claramente que la fuente de los mensajes es la organización que paga dichos medios. (Cravens, Hills, & Woodruff, 1993, pág. 589)

Los autores coinciden en que la publicidad es la que permite la comunicación de las empresas de sus productos a sus compradores potenciales para que se den a conocer e influye mucho en que el producto se pueda vender, ya que en un mundo tan globalizado como el de ahora, existen muchos medios que llaman rápidamente la atención del cliente.

4.2.1.4.4.1. Radio

La radio se usa como medio de publicidad primario o secundario dependiendo de las necesidades de los anunciantes específicos, la radio además es un medio excelente para llegar a públicos como los adolescentes que no usan mucho otros medios. Además la rentabilidad de la radio la convierte en un medio preferido para dirigirse a los públicos que están fuera de casa, tanto en automóviles como en centro de trabajo. La radio es el que le ofrece al anunciante la oportunidad de aprovechar la combinación correcta de palabras, voces, música y efectos de sonidos para establecer un contacto único de “uno a uno” con los prospectos, el cual nos permite captar su atención, despertar sus emociones y convencerlos de responder. (Russell & Lane, 2001, pág. 230)

4.2.1.4.4.2. Periódico.

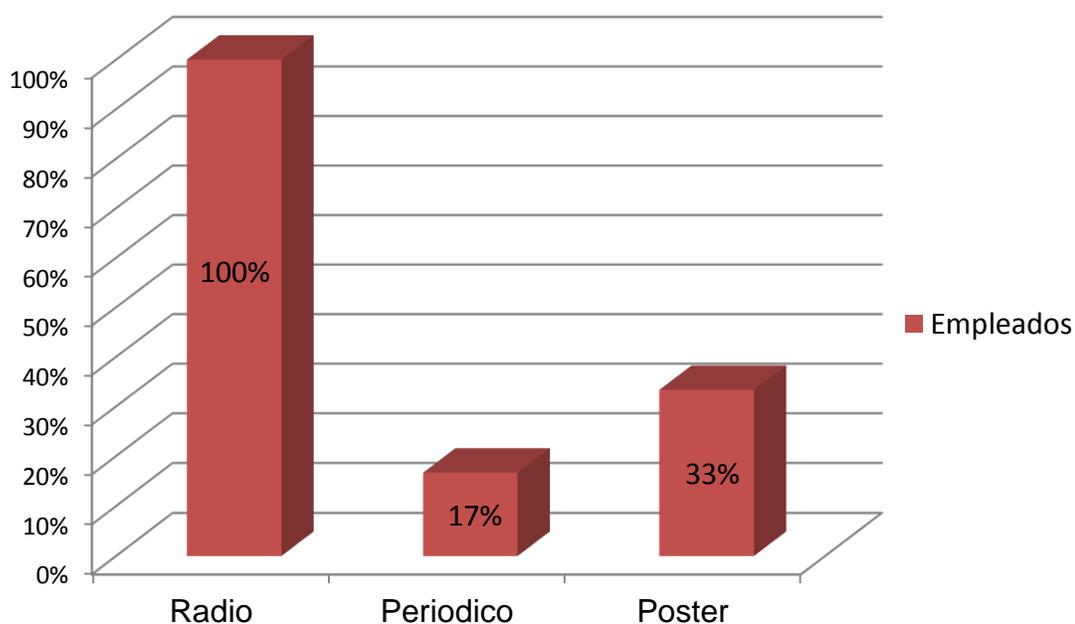
Los periódicos son usados por los anunciantes que llegar a un mercado local. La función principal de los periódicos es publicar las noticias, lo cual significa, qué, por ejemplo, los anunciantes una venta especial o de un precio de oferta, encontrara en ellos un ambiente cómodo. (Wells.W, Moriarty.S, & Burnett.J., 2007, pág. 214)

4.2.1.4.4.3. Poster.

En la publicidad se ubica dentro del medio exterior, el cual consiste en un conjunto heterogéneo de soporte cuya única característica común es la de estar en lugares públicos, tanto si se encuentran al aire libre (calles, carreteras, playas) como si se trata de espacios cerrados (aeropuertos, aparcamientos, instalaciones) y dentro de los cuales se pueden mencionar (vallas de ciudad o carretera, medianeras, lonas y luminosos, banderolas, postales publicitarias, unidades móviles, marquesinas, pantallas de cine, etc.) (Arens.W, Weigold.M, & Arens.C., 2008, pág. 129)

Gráfico no 5

Publicidad



Fuente: Elaboración propia a partir de aplicación de encuesta a los trabajadores.

Los empleados afirman en un 100% que se utiliza la radio, un 33% los poster y un 17% el periódico, la Administradora afirma, que este negocio utiliza la publicidad como medio para llegar a sus clientes en especial la radio, percibido en la realización de la Guía de Observación la utilización de los poster con el nombre de la empresa y los diferentes productos que ofrece, con sus respectivos números telefónicos para sus diferentes consultas.

La publicidad es de suma importancia para dar a conocer un negocio, es por esto que la panadería y repostería San José utiliza la radio como principal medio de publicidad, dentro de su sector es el que más escucha la población de Sébaco y lugares aledaños lo que le ayuda a obtener más clientes y hacer más conocido se negoció en el medio comercial.

Esto incide en el comportamiento reactivo ya que la publicidad que aplica esta empresa para dar a conocer sus productos y servicios es la misma que realizan en otras panaderías.

4.2.1.4.5. Promociones.

Aseveran que la promoción es el elemento de la mezcla de mercadotecnia de una organización que sirve para informar al mercado y persuadirlo respecto a sus productos y servicios. La promoción de ventas incluye actividades como colocar exhibidores en las tiendas, celebrar demostraciones comerciales y distribuir muestras, premios y cupones de descuentos. (Stanton & Futrel, 1989, pág. 462)

Comenta que la promoción es un plan integral de marketing de corta duración destinado a lograr objetivos específicamente delimitados por la empresa. (Arellano, 2000, p. 415)

Los autores definen que la promoción es la que permite la persuasión de la empresas para los clientes sobre un producto o servicio, mediante un sin número de estrategias de venta y esta pasa a ser un elemento fundamental de la mercadotecnia, en la panadería las promociones les brindan un beneficio a los clientes ya que se les brinda un beneficio mediante su compra y es necesario que se mantenga diversificando para que los clientes sigan comprando.

4.2.1.4.5.1. Descuentos.

Es una reducción de precio para quienes compran grandes volúmenes. Los descuentos les proporcionan un incentivo a los consumidores para comprar más a un vendedor que a diversas fuentes. (Kotler P. , 1989, pág. 381)

Son un beneficio que se les brinda a aquellos compradores o clientes que adquieren los productos y/o servicios en grandes cantidades, los cuales son de mucha importancia para la empresa.

4.2.1.4.5.2. Paquetes en ofertas.

Los paquetes a precios especiales consisten en ofrecer a los consumidores un ahorro respecto del precio habitual de un producto. Estos paquetes pueden consistir en productos individuales vendidos a un precio especial (como las ofertas de dos productos por el precio de uno, por ejemplo) o en dos productos con algún punto en común vendidos en un pack conjunto (como, por ejemplo, un cepillo de dientes y un tubo de dentífrico). Los paquetes a precios especiales son una herramienta promocional muy eficaz, incluso más que los cupones, para estimular las ventas a corto plazo. (Kotler & Armstrong, 2007)

Es una promoción muy importante debido a los beneficios que los clientes o usuarios pueden obtener, se dan en gran medida por el acompañamiento de dos productos a un menor costo del habitual, tanto para aumentar la compra del producto, beneficiar a los clientes y obtener una fidelidad al producto.

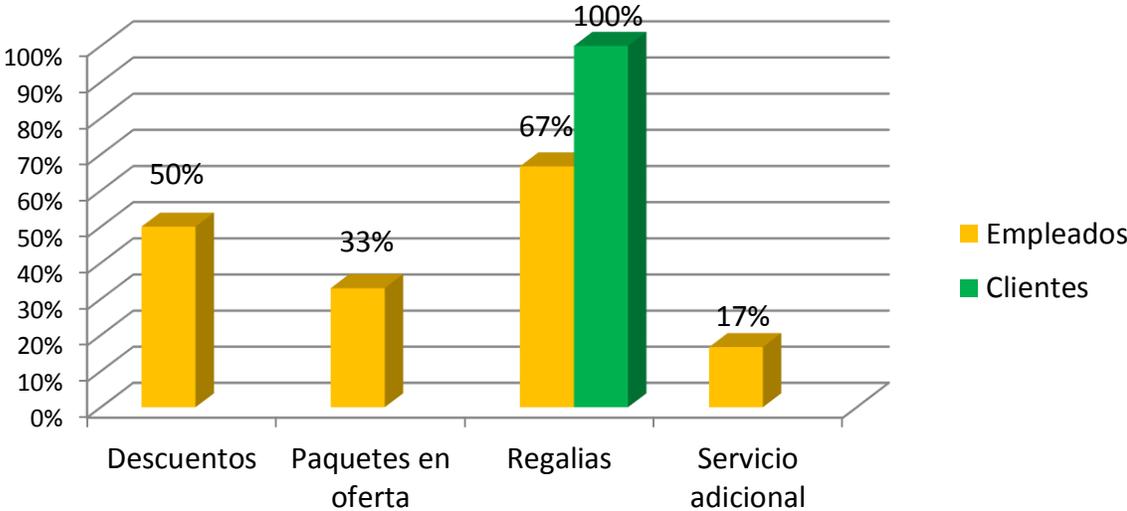
4.2.1.4.5.3. Servicio Adicional.

Son los que acompañan a un producto y tienen el objetivo principal de una operación que se concibe para proporcionar la satisfacción de necesidades de los consumidores. La construcción de relaciones con el cliente anteriormente no era una prioridad hoy en día con el advenimiento de clientes más informados más educados y más exigentes, hace que las empresas se preocupen más por brindar esos servicios adicionales que permitirían que el cliente tenga un mejor concepto del establecimiento y que no le falto nada.(Bittel, 2016, pág. 935).

Es un servicio que las empresas les están brindando a los clientes para llamar su atención y mantener sus alianzas con ellos, debido a las diversas necesidades que los clientes cada día más demandan y exigen a las empresas.

Gráfico n° 6

Promoción



Fuente: elaboración propia a partir de aplicación de encuesta a los trabajadores y clientes.

Los trabajadores afirman en un 67% regalías, 50% descuentos, 33% paquetes en ofertas y un 17% servicio adicional y los clientes en un 100% afirman que reciben regalías, la Administradora en la entrevista asegura que utilizan promociones en su local como son las regalías, paquetes en ofertas, servicio adicional.

La Panadería y Repostería es beneficiada por que las promociones son una buena manera de atraer a los clientes, presentando la debilidad de que no existe variación en las promociones que brinda, o no se le están brindando a todos sus clientes en general y debido a ellos es que los clientes solo están identificando la regalía como única promoción.

Debido a esto se ubica en un comportamiento reactivo, ya que las promociones brindadas son las mismas que brinda la competencia y no las están diversificando para mayores beneficios.

4.2.1.4.6. Diversificación de Servicio y/o Producto.

“La diversificación es una estrategia empresarial. Algunas entidades se dedican a la venta de un producto o servicio. Su comercialización puede ser rentable, pero existe el riesgo de que otros competidores consigan una cuota de mercado significativa. Ante esta amenaza, se activa un nuevo planteamiento empresarial: la diversificación. Se trata de dividir el esfuerzo. Un producto o servicio deja de ser el elemento central y aparecen otros.” (Cortez, 2016, pág. 4)

La diversificación supone la entrada de nuevos mercados o lanzamiento de nuevos productos, o ambas cosas de manera simultánea, es una estrategia atractiva cuando encuentra sinergias entre los antiguos negocios y los nuevos, que conducirlos sin éxito. (Mielgo, Montes, & Vasquez, 2007, pág. 70)

Los autores concuerdan en que la diversificación es adquirir diferentes productos o servicios para ofrecerlos a los clientes, no dejando que un producto o servicio sea el elemento central y así reducir los riesgos de que la competencia pueda mejorar el producto que ofrece o introducir otro mejor.

4.2.1.4.7. Gratificación por Colaboración de Usuario.

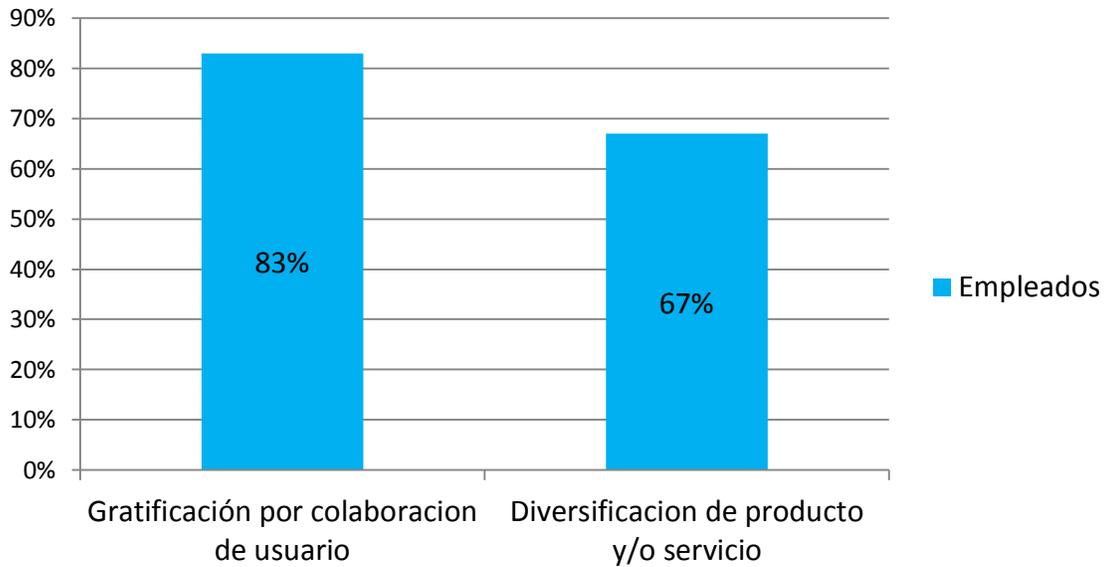
Para lograr que sugiera o recomiende el producto se le ofrecerá la posibilidad de que obtenga un beneficio real y directo. (Mercado, 1999, pág. 247)

Conocida como marketing de afiliados, se define como un tipo de marketing basado en la recompensa que una empresa ofrece a otra, gracias a la visita de un cliente atraído por filial de marketing de esfuerzo. De la misma forma, el marketing de afiliación, también puede ser considerado como una manera de comercializar productos entre empresas y particulares. (Vazquez, 2009, pág. 169)

Los autores coinciden en que la gratificación por colaboración de usuarios es la asociación entre dos empresas y ambas obtienen beneficios reales ya que ambas ofrecen sus productos como complemento de los otros, esto es un tipo de publicidad ya que es la que se da de persona en persona, debido a una recomendación, ya que así los clientes llegan más convencidos a adquirir los productos.

Gráfico n° 7

Actividades de Mercadotecnia



Fuente: Elaboración propia a partir de aplicación de encuesta a los trabajadores.

Los empleados en un 83% afirman que si hay gratificación por colaboración de usuario y un 67% diversificación de servicio y/o producto, Se afirma mediante la entrevista a la Administradora que si existe diversificación de servicio y/o producto y gratificación por colaboración de usuario, esta última fue confirmada mediante la Guía de Observación.

Para las empresas es de suma importancia aplicar la gratificación por colaboración de usuario con los clientes y más con otras empresas para poder alcanzar un crecimiento y la diversificación de servicio y/o producto es importante para poder alcanzar otros mercados en la PYMES observamos que ella no es solo panadería sino que también es repostería y ofrece como producto diversificado diferentes tipos de panes y sobre todo pan integral dirigido a las personas con diabetes.

Adoptando un comportamiento proactivo ya que mediante investigación y desarrollo introducen nuevos productos al mercado, mejorar los productos que ya ofrece buscando ser líderes en innovaciones sobre los gustos de los clientes en lo referente a Pan y Reposterías.

4.2.1.4.8. Alianzas Estratégicas.

Las relaciones estratégicas entre proveedores, productores, organizaciones del canal de distribución y consumidores (usuarios finales de bienes y servicios) se producen por diversas razones. El objetivo puede ser obtener acceso a los mercados, mejorar las ofertas de valor, reducir los riesgos generados por el rápido cambio del entorno, compartir habilidades complementarias para adquirir nuevos conocimientos u obtener recursos más allá de los que dispone una única empresa. Estas relaciones no son una innovación reciente, pero su importancia está aumentando. (Cravens & Piercy, 2007, pág. 78).

Según los autores las alianzas estratégicas son acuerdos entre empresas que quieren captar al mismo mercado o público y su característica es que no están ofreciendo el mismo servicio y producto.

La Administradora afirma que las alianzas estratégicas que han implementado la Panadería y Repostería San José están en función de la demanda. Esta alianza la ha realizado con las empresas Pepsi y Delmor, ya que ofrece sus productos como complemento de los que ellos ofrecen, presentando un comportamiento reactivo, ya que las panaderías utilizan estos mismos productos como complemento, ofreciéndolo en sus locales.

4.2.2. Comportamiento Innovador Reactivo.

Es el comportamiento que consigue evitar los riesgos del cambio y reducir los costos de la introducción de la innovación, costos que hayan sido asumidos por los pioneros. La pauta de este comportamiento viene determinada por la imitación de las innovaciones realizadas por sus competidores, utilizando para ellos el menor tiempo posible ya que se debe evitar que el cliente desarrolle una fuerte lealtad hacia el pionero. (González, Jimenez, & Saez, 1997, pág. 97)

Gonzales, Jiménez y Sáenz plantean que el comportamiento innovador reactivo es hacer imitaciones de las innovaciones que han hecho los pioneros, ahorrándose así todos los costos que se deben realizar para poder introducir una innovación al mercado que muchas veces los realizan las grandes empresas que ya están posicionadas en el mercado y están realizando constantes innovaciones.

4.2.2.1. Acciones que ha realizado frente a las innovaciones de los pioneros.

Ser el pionero tiene algunas posibles ventajas; pero no todos lo que dan el primer paso son capaces de capacitarlo. Así, al paso del tiempo muchos son superados por quienes llegaron después, algo que debe hacer un pionero para sostener su posición inicial de liderazgo es no dejar de innovar para conservar una ventaja diferencial sobre tantos imitadores. (Mullins, Walker, Boyd, & Larréche, 2007, pág. 365)

Los autores manifiestan que las acciones frente a las innovaciones de los pioneros es cuando se realizan acciones ante las muestra de agilidad en copiar las innovaciones que los pioneros lanzan al mercado y en realizar acciones permanentes como es la innovación para permanecer en el mercado.

La Administradora afirma que las acciones que realiza frente a las innovaciones de los pioneros las realiza mediante investigación y desarrollo. Lo que se evidencia con la introducción de nuevos productos en la panadería como es el pan integral, que mediante estudios se comprobó que es indicado para el consumo de personas con diabetes, respondiendo así a un comportamiento proactivo ya que esto los convierte en líderes frente a otras empresas y capta este sector de mercado.

4.2.2.2. Precios de Comercialización de la Empresa.

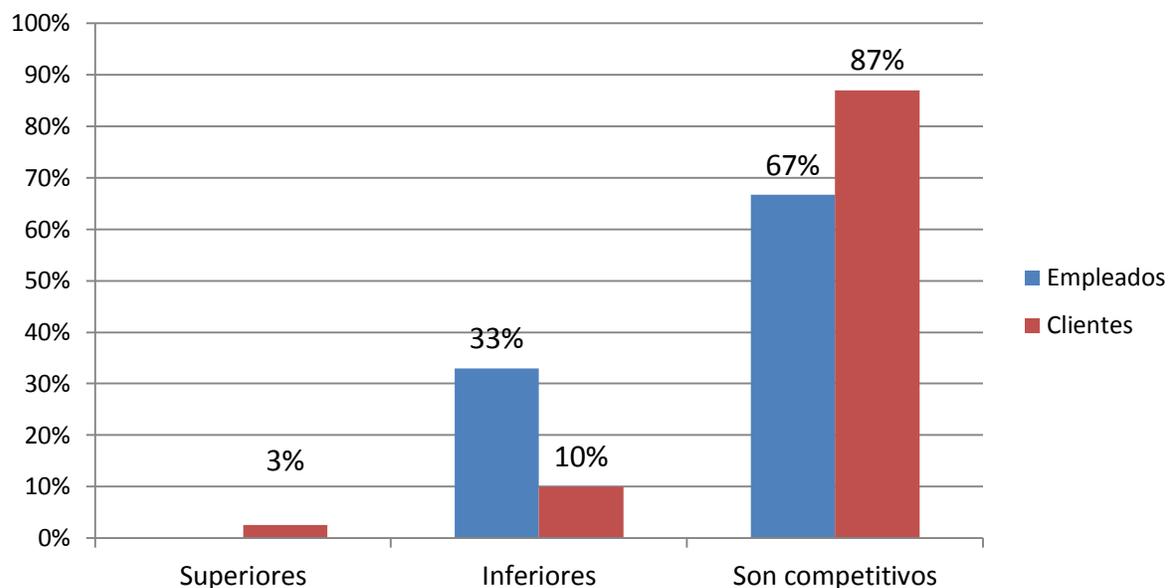
Las estrategias de fijación de precios normalmente cambian conforme el producto atraviesa por su ciclo de vida. La etapa de introducción suele ser la más difícil. Las compañías que sacan un producto nuevo enfrentan el reto de fijar los precios por primera vez. (Kotler & Armstrong, 2008, pág. 275)

El objetivo estratégico de una compañía de costos bajos es lograr reducir significativamente más que sus rivales pero no necesariamente llegar al costo absolutamente más bajo posible. (Thompson, Strickland III, & Gamble, 2008, pág. 135)

Las empresas que imitan a otra empresa en cuestión de generar ingreso se limitan a rebajar los precios para enfrentar a la competencia, pero estos no pueden establecerse sin tener en cuenta ciertos factores determinantes como son los costos de la materia prima, los salarios, etc., que siempre deben estar presentes a la hora de fijar los precios.

Gráfico n° 8

Precios.



Fuente: Elaboración propia a partir de aplicación de encuesta a los trabajadores y clientes.

Los empleados en un 67% afirman que son competitivos, un 33% que son inferiores y los clientes un 87% que son competitivos, un 10% que son inferiores y un 3% son superiores, la Administradora afirma que sus precios son competitivos, debido a que mantiene los precios al mismo nivel o iguales que la competencia, conforma a cuanto lo permite la materia prima y todos los costos en los que se incurre para su realización.

Mediante los datos se puede precisar que los precios que la Panadería y Repostería San José les brinda a sus clientes son competitivos con referencia a otras panaderías ya que los costos de materia prima, los salarios y otros costos en los que se incurre a la hora de producir un producto, esto no permiten poder brindar precios muy bajos

Corresponde a un comportamiento reactivo ya que no se evita los riesgos de cambio como es la constante variación que presenta la materia prima, más en los precios que es en donde se vería afectada la empresa si presenta muchas variaciones.

4.2.2.3. Riesgos de Cambio.

El denominado “riesgo de tipo de cambio” o “riesgo de divisa surge fundamentalmente cuando una empresa lleva a cabo actividades de exportación o importación en una moneda distinta a su moneda funcional (que generalmente suele ser la moneda del entorno económico principal en el que opera la entidad), o bien cuando mantiene saldos a cobrar o pagar (o inversiones) también en una moneda distinta a su moneda funcional.

En otras palabras, dada una empresa con una moneda funcional determinada, el riesgo de tipo de cambio es el riesgo de que un cambio en el precio de una divisa extranjera (es decir, un cambio en el tipo de cambio de dicha divisa) impacte negativamente en:

El valor de los activos o pasivos de la empresa (enfoque de balance).

Los flujos de caja netos estimados correspondientes a las operaciones de la empresa.
(Hinojosa, 2014, pág. 2)

Los riesgos se dan siempre en las organizaciones más en los cambios de los precios y es una incertidumbre ante los resultados de una decisión, actualmente las empresas los mayores riesgo de cambio que enfrentan se deben a las variaciones de los precios en cuanto a la materia prima lo que hace que haiga desequilibrio en los precios que ellos deben establecer y también se debe a los costos financieros, que muchas veces utilizan para poder realizar mejoras, etc.

4.2.2.3.1. Costo de Materia Prima:

Son los materiales que serán sometidos a operaciones de transformación o manufactura para su cambio físico y/o químico, antes que pueda venderse como productos terminados, y se clasifican en : materia prima directa (MDP) materia prima indirecta (MPI) (Colin, 2001, pág. 16)

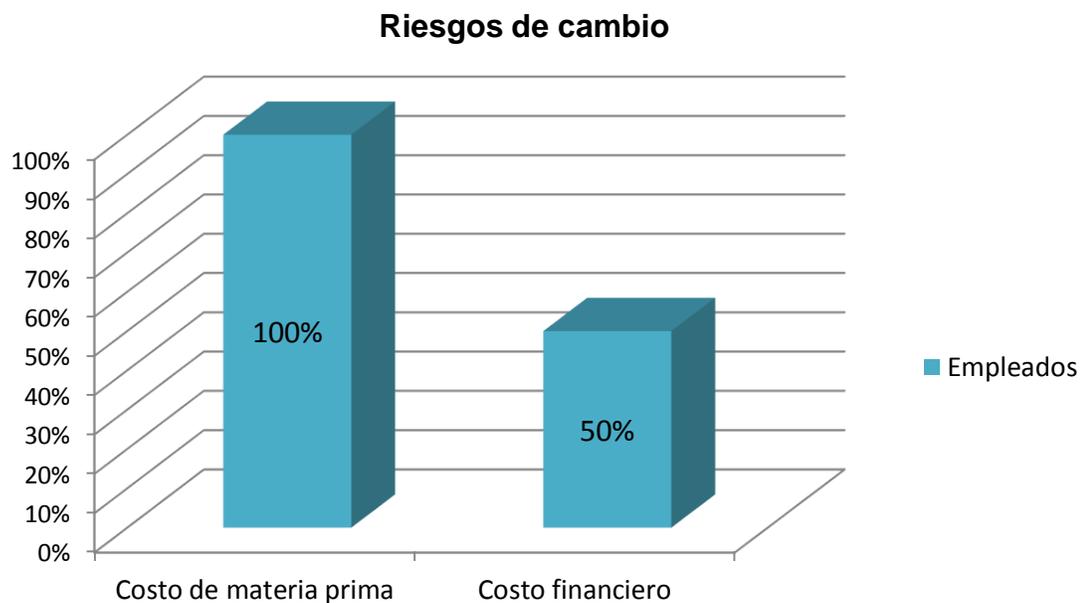
La materia prima es el ser de las empresas, debido a que es su principal medio de trabajo para poder realizar sus operaciones ya que esta se transforma para poder brindarle al mercado un producto ya terminado para su debida comercialización y a los clientes uno que satisfaga sus necesidades.

4.2.2.3.2. Costos Financieros:

Se relacionan con la obtención de fondos para la operación de la compañía (Polimenic, pág. 729)

Este es referido al capital que las empresas necesitan para el desarrollo de sus actividades, estos fondos se pueden ser capital propio de los dueños o socios o muchas veces son obtenidos a través de préstamos a instituciones financieras.

Gráfico n° 9



Fuente: Elaboración propia a partir de aplicación de encuesta a los trabajadores.

Los empleados afirman en un 100% que son los costos de materia prima y 50% costo financiero, la Administradora afirma que los riesgos de cambio que enfrenta la panadería y repostería se deben a los costos de la materia prima que utiliza en sus procesos y los costos financieros.

Esta empresa afirma que sus riesgos de cambio que enfrenta se deben a los costos de la materia prima, ya que esta no tiene un precio establecido y mantiene cambiando de precio consecutivamente, puede para un futuro innovar en los procesos obteniendo en esto un menor costo y así mediante vayan cambiando los precios ella podrá ofrecer precios competitivos.

Reacciona un comportamiento innovador reactivo, ya que con esto consiguen evitar los riesgos de cambio y reducir los costos de introducción de un nuevo producto.

4.2.2.4. Características.

Imitadora

Un tema importante es la rapidez con la cual los rivales imitaran las competencias distintivas, porque la velocidad de la imitación se relaciona con la durabilidad de la ventaja competitiva de la empresa. En igualdad de circunstancias, cuanto más pronto imiten los rivales las competencias distintivas de unas compañías menos durables serán las ventajas competitivas de estas. Es importante subrayar que a fin de cuentas casi cualquier competencia distintiva puede ser imitada. El tema social es el tiempo: cuanto más tarden los competidores en imitarla, más oportunidades tiene la compañía de establecer una posición firme en el mercado y una reputación entre los clientes, lo cual dificulta que la ataquen los competidores. (Charles & Gareth, 2009, pág. 97)

Los imitadores copian las innovaciones de los pioneros, haciendo una imitación de los servicios y productos que otras empresas líderes están introduciendo al mercado para obtener una ganancia.

Innovadora.

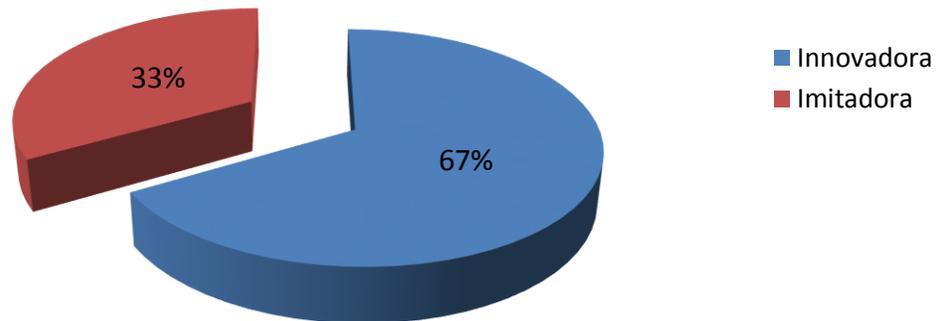
La empresa innovadora es la que cambia, evoluciona, hace cosas nuevas, ofrece nuevos productos y adopta, o pone a punto, nuevos procesos de fabricación. (Perego, 2013, pág. 28)

La innovadora se define con procesos de elaboración de un producto comercial a partir de un invento. (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2007, pág. 408)

Los innovadores son los que crean algo nuevo, pero esto incurre en varias condiciones que pueden hacer difícil su capitalización, haciendo que muchos no logren el liderazgo y la ventaja que innovar representa, muchas empresas que logran innovar son las que ya están bien posicionadas en el mercado, y están realizando constante actividades de Investigación y Desarrollo para poder realizar cosas nuevas.

Gráfico n° 10

Como caracteriza la empresa



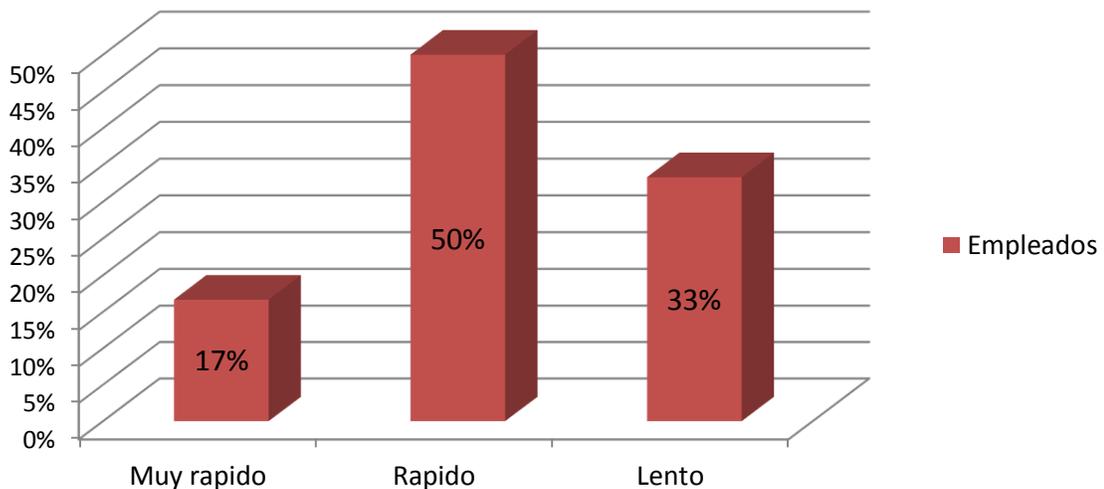
Fuente: Elaboración propia a partir de aplicación de encuesta a los trabajadores.

Los empleados el 67% afirman que es innovadora y un 33% es imitadora, la Administradora afirma que su empresa es innovadora debido a que está realizando investigaciones para poder desarrollar como empresa.

Se puede decir que la Panadería y Repostería San José es un empresa innovadora, esto la beneficia ya que así es líder en el mercado y puede hacerle frente a la competencia respondiendo así a un comportamiento proactivo.

Gráfico n° 11

Con que rapidez ha innovado



Fuente: Elaboración propia a partir de aplicación de encuesta a los trabajadores.

Los empleados expresaron que la innovación en la panadería tiene el siguiente comportamiento, un 50% rápido, 33% lento y un 17% muy rápido, la administradora afirma que su panadería ha innovado rápido debido a las diferentes innovaciones que ha introducido e implementado, aunque no han sido muchas pero se va trabajando conforme se lo van permitiendo los ingresos.

Por lo que se puede decir que los empleados y la Administradora coinciden en que la Panadería ha innovado en una escala de rápido y las autoras de este trabajo valoran que la Panadería ha innovado en una escala de rápido ya que ha introducido mejoras en los sectores más importante para su desarrollo, como es la mejora en los procesos de trabajo e introducción de nuevos productos, adoptando así un comportamiento proactivo, en comparación a su competencia que continúa realizando sus procesos de forma tradicional y no está haciendo esfuerzos por innovar.

4.2.2.5. Incorporación de Tecnología.

“Aquel conocimiento sistemático para la fabricación de un producto la aplicación de un proceso o el suministro de un servicio, si este conocimiento puede reflejarse en una innovación, un diseño industrial, un modelo de utilidad o una nueva variable de una nueva planta, en información, en habilidades técnicas, en los servicios y asistencia proporcionadas por expertos para el diseño, instalación, operación, mantenimiento de una planta industrial, para la gestión de una empresa industrial o comercial a sus actividades. (González A. , 1999, pág. 91)

Aseveran que los modelos de introducción contractuales son acuerdos no monetarios que comprenden la transferencia de tecnología o capacidades a una entidad de otro país. Mediante la concesión de licencias, una empresa entrega el derecho a utilizar sus activos intangibles conocimientos, patentes, nombre, marcas) a cambio de regalías o algún otro pago. Las licencias son menos flexibles y ofrecen menos control que las exportaciones. Más aún, si se rompe el contrato, el concesionario quizá haya creado un competidor. Sin embargo, es apropiado cuando el mercado es inestable o difícil de penetrar. (Mullins, Walker, Boyd, & Larréche, 2007, pág. 313)

Los autores coinciden en que la incorporación de tecnología es muy importante ya sea en los procesos de producción, o por medio de la investigación y desarrollo para el mejoramiento o creación de nuevos productos, utilizando tecnología novedosa la empresa se ve beneficiada ya que entre más innovaciones aplica más ventajas se obtienen.

La Administradora afirma que la tecnología que usa la panadería la incorpora mediante la compra de licencia, que son los acuerdos que se hacen entre las empresas, se observó que la tecnología que usan son en los procesos de trabajo, a través de hornos que facilitan la producción a través de un horneado más rápido y más higiénico, beneficiando a la Panadería y Repostería en obtener mayor producción, adoptando así un comportamiento proactivo ya que debido a esta tecnología implementan otras técnicas de trabajo que hacen más competitiva la Panadería.

4.2.2.6. Aplican esfuerzos en Investigación y Desarrollo (I+D).

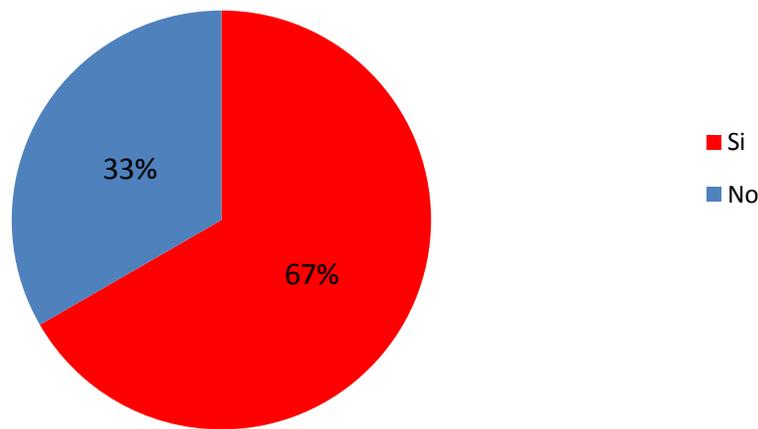
Una compañía obtiene nuevos productos mediante las actividades de desarrollo de nuevos productos de la empresa. Con el término nuevos productos nos referimos a productos originales, mejoras de los productos, modificaciones de los productos y marcas nuevas que la compañía desarrolla a través de sus propias actividades de investigación y desarrollo. (Kotler & Armstrong, 2012, pág. 269)

Nos dicen que para crear un nuevo producto se debe tener en cuenta los problemas de los clientes para que éste pueda resolver sus problemas y crear experiencias satisfactorias, deben estar diferenciados de los existentes; cuando se involucra al cliente en la creación del nuevo producto, se da un mayor rendimiento y tiene un efecto positivo en el desarrollo de nuevos productos y en su éxito. (Kotler & Armstrong, 2012, pág. 543)

Aplicando la investigación y desarrollo se puede crear un nuevo producto o mejorar uno existente, para darle solución a una problemática y generar beneficios para la empresa y los clientes que están necesitando de este nuevo producto o servicio, mediante estas actividades se logra crear una innovación y satisfacer nuevos mercados y nuevos clientes, creando una importante ventaja competitiva.

Gráfico n° 12

Aplican esfuerzos en Investigación y Desarrollo



Fuente: Elaboración propia a partir de aplicación de encuesta a los trabajadores.

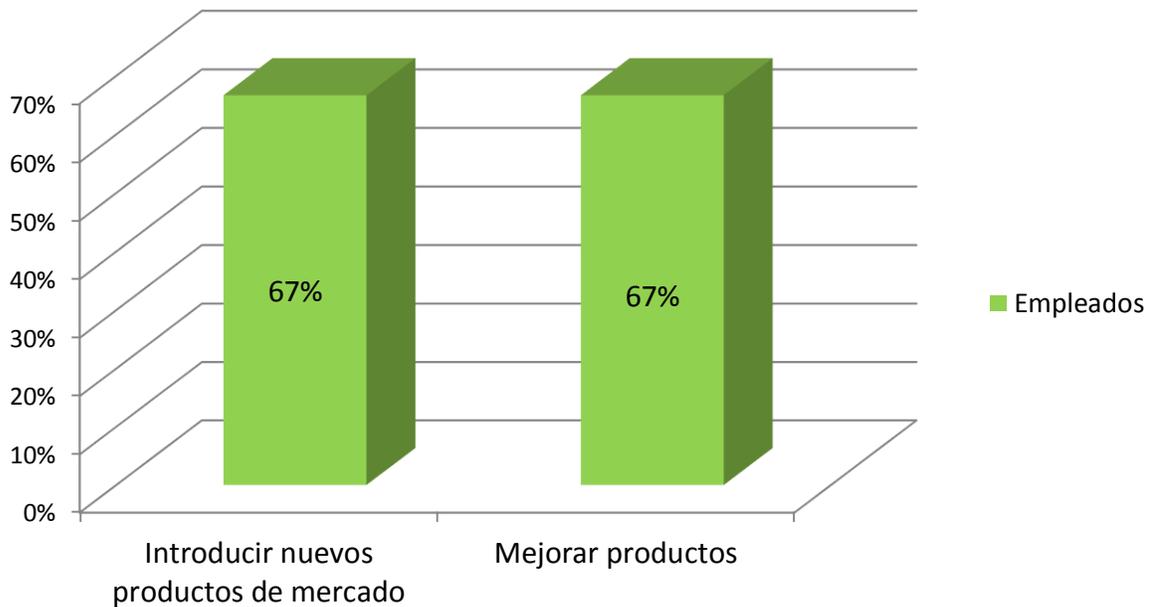
En cuanto a la aplicación de esfuerzos en investigación y desarrollo (I+D) los empleados en un 67% dicen que si aplican y un 33% dice que no se aplican, la Administrador afirma que aplican los esfuerzos en investigación y desarrollo, y mediante la Guía de Observación se confirma que si aplican la investigación y desarrollo, sobre cómo mejorar los diversos productos que ofrece y que nuevos productos pueden introducir al mercado.

Se puede decir que en la Panadería y Repostería San José si aplica la investigación y desarrollo, favoreciéndola ante la competencia ya que a través de esta hace más competitiva la empresa introduciendo nuevos productos y mejorando los productos existentes.

Preparándola proactivamente ya que serán líderes en innovación, adoptando políticas agresivas en I+D dirigida a introducir nuevos productos al mercado obteniendo así importantes ventajas competitivas, de tal forma que demuestra un comportamiento proactivo, necesario en un ambiente de alta competitividad, con diferentes cambios, con clientes más especializados que cada día exigen más a las empresas y buscan satisfacer hasta su más mínimo deseo, haciendo a las empresas competir por lograr integrarse y mantenerse en el mercado.

Gráfico n° 13

Para que aplica la investigacion y desarrollo



Fuente: Elaboración propia a partir de aplicación de encuesta a los trabajadores.

Los empleados afirman en un 67% que aplican I+D para introducir nuevos productos y mejorar los productos, la Administradora afirma que lo expresado anteriormente y esto se pudo constatar mediante la guía de observación.

La panadería aplica la investigación y desarrollo para introducir nuevos productos y mejorar los productos que ofrece, ubicándose como líderes frente a la competencia, adoptando así un comportamiento proactivo, anticipándose a cambios de preferencia y gustos de sus clientes.

4.2.2.7. Agregar Valor al Producto o Servicio.

Es una estrategia que busca aumentar las ventas a través de la modificación o mejora de los servicios actuales de la empresa. El desarrollo del producto suele exigir grandes gastos en investigación y desarrollo. (Fred R. , 2013, pág. 142).

Son servicios que se establecen en las empresas para poder brindar un complemento de los servicios o producto que se ofrecen, esto incurre en muchos costos debido a la investigación que se deben realizar para poder aumentar las ventas.

4.2.2.7.1. Capacitación al usuario.

“Los documentalistas insisten frecuentemente en la necesidad de capacitar al usuario como medio para resolver algunas de sus fallas; esto es posible si se parte de un periodo de instrucción paciente y perseverante, destinado a la comprensión del funcionamiento de la unidad y a la apreciación de alcance y de las limitaciones de los servicios que suministra. (Ayllón & Brinati, 2001, pág. 63)

Es de mucha importancia capacitar al usuario, pudiendo así este brindarle sugerencias o recomendaciones, todo haciéndolo con suma delicadeza y referente a los productos o servicios que se ofrezca.

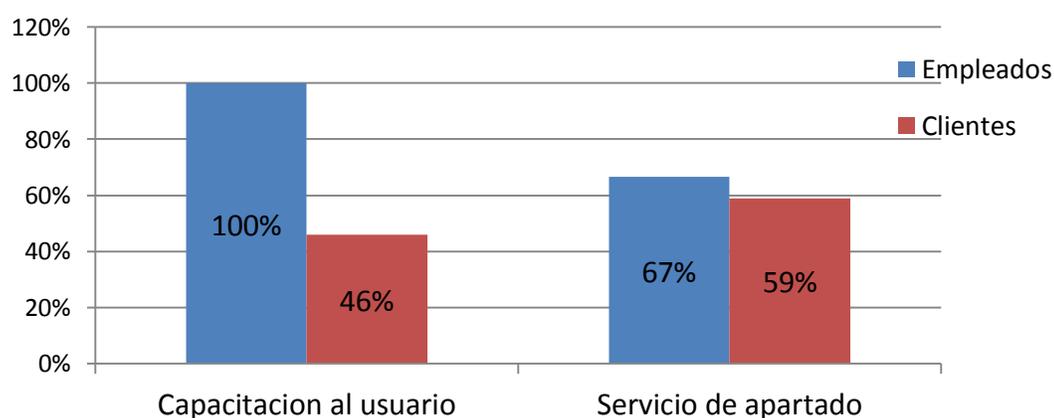
4.2.2.7.2. Servicio de apartado.

En un sistema de venta directa, las compras son efectuadas a domicilio y servidas a domicilio y la empresa distribuye directamente sin recurrir a los intermediarios. (Lambin, 1995, pág. 455)

Este es un valor agregado a los productos, un beneficio a los clientes, ya que estos pueden realizar su compra y la empresa se encarga de guardarlo hasta que el cliente esté listo para poder trasladarlo hasta su local.

Gráfico n° 14

Estrategia para agregar valor al producto o servicio



Fuente: elaboración propia a partir de aplicación de encuesta a los trabajadores y clientes.

Los trabajadores en un 100% afirman que brindan capacitación y un 67% servicio de apartado y los clientes perciben en un 59% que reciben servicio de apartado y un 46% que reciben capacitación al usuario, la Administradora afirma que si aplica las estrategias para agregar valor al producto, se confirmó en la Guía de Observación que la panadería brinda el servicio de apartado para los clientes que lo solicitan y trata en gran medida de capacitar al usuario respecto a sus productos o servicios ofrecidos.

La panadería si agrega valor al producto o servicio mediante la capacitación del usuario y brindando el servicio de apartado a sus clientes, esto favorece a la panadería ya que así brinda servicios mejorados y una propuesta diferente ante la competencia, respondiendo a un comportamiento proactivo, ya que mediante eso obtienen una ventaja competitiva frente a la competencia.

Esto le permite a la empresa que sus clientes queden satisfechos tanto en el producto como en el servicios y permitiéndole mayores beneficios, implementando un comportamiento proactivo ya que están innovando en agregarle un valor al producto o servicio.

4.2.2.8. Satisfacción al cliente.

Es ayudarle a tener satisfacción con el ofrecimiento total del detallista de productos y servicios, al elevar el valor de esta oferta a través de la atención personal y proporcionar servicios extras. (Lewison, 1999, pág. 490).

Satisfacción a los clientes, es lograr que el cliente se mantenga conforme con los productos o servicios que ofrece una empresa y al lograrlo le permite mantener una estabilidad en el mercado y una gran ventaja diferenciadora, como la preferencia de los clientes.

Los empleados en un 100% manifestaron que los productos si satisfacen las necesidades de los clientes y los clientes en un 100% manifestaron que si son satisfechos, mediante la entrevista la Administradora afirmo que sus productos si satisfacen al cliente, ya que ellos siempre están manifestando que están muy conforme con sus productos y esto también se comprobaron mediante la guía de observación. (Ver anexo n° 8)

Los productos que ofrecen la Panadería y Repostería San José si satisfacen completamente las necesidades de los consumidores o de su mercado, ubicando a la empresa como líder frente a la competencia debido a la preferencia de los clientes por su producto, obteniendo un comportamiento proactivo debido a su liderazgo.

4.2.2.9. Mercado Meta.

Un mercado meta consiste en un conjunto de compradores que tienen necesidades o características comunes, a los cuales la empresa decide servir. (Kotler, P; Armstrong, G., 2003)

Un mercado meta, es la parte del mercado seleccionado por un producto o prestador de servicio, para ofertar los bienes o servicios que produce y para lo cual diseña un plan de mercadotecnia especial, con la finalidad de alcanzar sus objetivos. (Valdez & Pedroza, 2004)

El mercado meta es un conjunto de compradores que tienen necesidad y características comunes y que la empresa decide captar. (Kotler P. , 1989, pág. 47)

El mercado meta se convierte en aquellos clientes que consumen o necesitan los productos y servicios que la empresa ofrece al mercado.

La Administradora de la Panadería y Repostería San José afirma tener definido su mercado meta, el mercado meta es toda la población de Sébaco y sus comunidades aledañas, brindando fácil acceso geográfico al local, rapidez en sus servicios, permitiendo un control total sobre su mercado. Esto significa que están adoptando un comportamiento proactivo, ya que poseen el control de su mercado.

4.2.2.10. Control del Mercado.

El control del mercado es el enfoque de control que subraya el uso de mecanismos externos del mercado, por ejemplo; la competencia de precios y la participación del mercado. (Robbins & De Cenzo, 2002, pág. 413).

El control del mercado es una estrategia que las empresas deben adoptar para poder manejar el mercado en el que se desarrolla, lo que brinda gran beneficio para la misma ya que obtiene mayor ventajas frente a la competencia.

La Administradora de la Panadería expresa que como empresa tienen el control de su mercado. Lo beneficia ya que al mantener el control del mercado le permite a la empresa mantenerse posicionada con sus productos.

Como autoras del trabajo pensamos que es cierto ya que la panadería está bien ubicada geográficamente y cubre un gran sector del mercado, y abarca a todas las personas que visitan la ciudad de Sébaco y lugares aledaños, logrando controlar su mercado y mantener su posición frente a la competencia, manteniendo precios competitivos aumentando un dinamismo en el mercado de pan y reposterías.

4.2.2.11. Huecos de Mercado.

Huecos de mercado o nichos de mercado es un grupo pequeño de un segmento de mercado con características muy específica(...) existen todavía mucho más nichos por identificar, lo cual permite no aferrarse a los segmentos generalizados, donde cada vez es más fácil competir si se es una empresa pequeña o mediana. Lo importante es buscar el tamaño del nuevo nicho y conocer que tanto es posible satisfacerlo, cuál será la tendencia y que tan rentable es ofrecerle los productos y servicios. (Callado & Fisher, 2004, pág. 64)

La principal razón es que las empresas de nicho de mercado terminan por conocer tan bien al grupo de clientes meta, que cubren sus necesidades mejor que otras compañías que venden de manera casual a este nicho. Como resultado, la compañía cobra un sobreprecio sustancial sobre los costos puesto que ofrece un valor agregado. Mientras que el comerciante masivo logra un alto volumen, la compañía de nicho consigue altos márgenes (Kotler & Armstrong, 2012, pág. 54)

Los autores Callado, Kotler & Armstrong coinciden en que un nicho de mercado es un término de mercadotecnia utilizado para referirse a una porción de un segmento de mercado en la que los individuos poseen características y necesidades homogéneas, y estas últimas no están del todo cubiertas por la oferta general del mercado. Haciendo así que las empresas se interesen por captarlos y poder introducir sus productos o servicios en este sector muy selectivo, cobrando un sobreprecio por el valor agregado ofrecido.

A través de la entrevista a la Administradora de la Panadería y Repostería San José busca cubrir esos huecos de mercado que no están del todos cubiertos por otras Panadería en este caso sería las personas diabéticas a través de un pan integra que han introducido en el mercado.

Ofreciéndoles la ventaja de que los clientes los prefieran y encuentren diversidad ya que en este caso no solo comprarían el pan integral las personas que padecen diabetes sino también sus familiares y amigos, empleando un comportamiento proactivo porque están innovando para posicionarse líderes en el mercado.

La administración de la panadería siempre está buscando nuevos nichos de mercado que puedan surgir y preparase para poder cubrir con los productos y servicios que ofrece.

V. Conclusiones.

Teniendo presentes los objetivos generales como los específicos descritos para esta investigación, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

1. Mediante el análisis de los resultados obtenidos, se comprobó que la panadería y repostería San José posee comportamiento innovador proactivo como reactivo en sus procesos de trabajo y en sus productos.
2. Las innovaciones que la Panadería y Repostería San José ha implementado son de manera proactiva: la innovación de proceso con la introducción de hornos eléctricos y aplicaciones computarizadas, la innovación del productos mediante la introducción del pan integral y mejoras en el embalaje, innovación del servicios, dirigida a la mejora de la calidad, la higiene, la seguridad, la rapidez de sus servicios, la infraestructura, mejoras en atención al cliente y capacitar al personal, ha innovado en técnicas de Merchandising, en actividades de mercadotecnia, las alianzas estratégicas con otras empresas. De manera reactiva, en la publicidad, las promociones, precios, riesgo de cambio.
3. Estas innovaciones que ha implementado la Panadería y Repostería San José le han servido ya que se ha desarrollado más como pequeña empresa, que le permiten obtener mejores ventajas competitivas frente a la competencia, lo que le beneficia ya que logra tener control de su mercado, mantenerse como empresa líder y seguir creciendo, marcando una tendencia mayormente proactiva.

VI. Bibliografía.

- Amez, F.** (2002). *Diccionario De Contabilidad y Finanzas*. Madrid, España: Cultura S.A.
- Aragón, A., & Rubio, A.** (17 de Agosto de 2005). Factores explicativos del éxito competitivo: en el caso de las pymes del estado de Vera Cruz. Mexico: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Arellano, S.** (2000). *La industria de los combustibles líquidos*. Chile: Universidad católica de Chile.
- Arens, W, Weigold.M, & Arens.C.** (2008). *Publicidad* (Undécima edición ed.). Mexico: McGraw-Hill.
- Asamblea Nacional de Nicaragua.** (2008). *Ley de promoción, fomento y desarrollo de la Micro, Mediana y pequeña empresa (Ley MIPYME) y su reglamento.Ley 645*. Managua, Nicaragua.: La Gaceta.
- Ayllón, V., & Brinati, R.** (2001). *Guía para la organización de centros de documentación*. (Vol. 2do). Fundación PIEB.
- Baca, G., Cruz, M., Gutierrez, C., Pacheco, P., Rivera, A., & Rivera, I.** (2007). *Introducción a la Ingeniería Industrial*. Mexico: Grupo Editorial Patria.
- Bernal, C.** (2010). *Metodología de la investigación*. (Tercera ed.). Colombia: Pearson Educación.
- Callado, J., & Fisher, L.** (2004). *Mercadotecnia* (cuarta ed.). Mexico, Mexico: Mc Graw-Hill.
- Charles, H., & Gareth, J.** (2009). *Administración Estratégica* (Octava ed.). Mexico: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I.** (2008). *Gestión de Talento Humano* (Tercera ed.). Mexico: Mc Graw Hill.
- Cobra, M.** (2000). *Marketing de Servicios* (Segunda ed.). Santa fe, Colombia : Mc Graw- Hill Interamericana, S.A.
- Colin, J.** (2001). *Contabilidad de Costo* (Segunda ed.). Mexico.
- Cortez.** (2016). *Definición ABC*. Obtenido de <http://www.definicionabc.com/tecnologia/aplicacion.php>
- Cravens, D., & Piercy, N.** (2007). *Marketing estratégico*. México: McGraw Hill.
- Cravens, D., Hills, G., & Woodruff, R.** (1993). *Administración en Mercadotecnia*. México: continental S.A de C.V.
- Dessler, G.** (2009). *Administración de Recursos Humanos* (undécima ed.). México: Prentice Hall.
- Fanton, L.** (2005). *Embase y Embalaje*. Mexico: Esic Editorial.

- Fontalvo**, T., Quejada, R., & Puello, J. (Enero- Junio de 2011). La Gestion del conocimiento y los procesos de mejoramientos. Universidad Cartajena: Dimens. empres.
- Franklin**, E. (2009). *Organizacion de Empresas*. (Tercera ed.). Mexico: Mc Graw Hill.
- Fred**, D. (2003). *Concepto de Administración Estrategica* (Novena ed.). México: Pearson, prentice Hall.
- Fred**, R. (2013). *Conceptos de Administracion Estrategica* (Decimocuarta Edicion ed.). Mexico: Pearson Educacion.
- González**, A. (1999). *La Innovacion Un factor clave para la competitividad de la empresa*. Mexico.
- González**, A., Jimenez, J., & Saez, F. (1997). Comportamiento Innovador de las pequeñas Y medianas empresa. *Investigaciones Europeas De Direccion Y Economia De La Empresa*, 19.
- Hernandez**, R. (2003). *Metodologia de la Investigacion*. (tercera ed.). México: MC Graw-Hill.
- Hernández**, R. F. (2006). *Metodologia de la innvestigacion* (4 ed.). Mexico: Mc Graw- Hill.
- Hernández**, R., & Rodriguez. (2008). *Administracion Teoria, Procesos, Areas funcionales Y Estrategia Para La Competitividad* (Segunda ed.). Mexico, DF: Mc Graw Hill.
- Hinojosa**, J. (2014). *Gestion de Riesgo de Tipo de Cambio*. Building a better Working World.
- Hitt**, M., Ireland, R., & Hoskisson, R. (2007). *Administración estratégica* (Séptima ed.). México: Cengage Learning.
- Kotler**, P. (1989). *Mercadotecnia* (Tercera ed.). México: Prentince Hall.
- Kotler**, P., & Armstrong, G. (1998). *Fundamentos de Mercadotecnia* (Cuarta ed.). México: Prentice Hall.
- Kotler**, P., & Armstrong, G. (2007). *Marketing,version para latinoamerica* (decimo primera ed.). Mexico: Pearson Educacion.
- kotler**, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing* (Octava ed.). México: Prentice Hall.
- Kotler**, P., & Armtrong, G. (2012). *Marketing* (catorce ed.). México: Prentice- Hall.
- Kotler**, P; Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing* (Sexta ed.). México.: Prentice Hall.
- Lambin**, J. (1995). *Marketing Estrategico* (Tercera ed.). México: Mc Graw-Hill.
- Lewison**, D. (1999). *Ventas al detalle* (sexta ed.). Mexico: PRENTICE HALL.
- López**, M. (30 de Septiembre de 2013). Importancia de la calidad del servicio al cliente. Obregon, Sonora, Mexico: Instituto Tecnologico de Sonora.

- Lovelock, C., Reynoso, J., De Andrea, G., Huete, L., & Wirtz, J. (2011).** *Administración de Servicios, Estrategia para la creación de valor en el nuevo paradigma de los negocios* (Segunda ed.). Mexico: Prentice Hall.
- Mercado, S. (1999).** *Promoción de Ventas, Técnicas para aumentar las de su Empresa* (Primera ed.). Mexico: Continental S.A de C.V.
- Mielgo, N., Montes, J., & Vasquez, C. (2007).** *Como gestionar las innovaciones en las PYMES*. tesis , España.
- Mullins, J., Walker, O., Boyd, H., & Larréche, J. (2007).** *Administración de Marketing, Un enfoque en la toma estratégica de decisiones* (Quinta ed.). Mexico: Mc Graw- Hill.
- OCDE, & Eurostat, Y. (2006).** *Manual de costo, guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación*. (Tercera ed.). Grupo Tagsa.
- Ortiz, E. (2000).** *Así se investiga, pasos para hacer una investigación*. Santa Tecla, El Salvador: Clásicos Roxsil.
- Perego, L. (Octubre de 2013).** *Ciencia, innovación y producto*. Recuperado el 12 de Agosto de 2016, de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013b/1352/index.htm>
- Pérez, P. (2006).** *La administración de los riesgos su impacto en la empresa cubana*. Cuna: UPR.
- Platform, I. R. (2006).** *Documento de Apoyo Infraestructura*. Japan: International Recovery Platform secretariat.
- Polimenic, A. (s.f.).** *Contabilidad de Costo, conceptos y aplicaciones, decisiones gerenciales* (Vol. III Edición). Mexico.
- Porter, M. (2008).** *Estrategias Competitivas, Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. (38va edición ed.). Mexico, Mexico: Grupo editorial PATRIA.
- Pujol, B. (1999).** *Diccionario de Marketing*. Madrid: Cultura S.A.
- Russell, J., & Lane, W. (2001).** *Kleppner, Publicidad*. (Decimo Cuarta. ed.). México.: Pearson Educación.
- Schumpeter, J. (1996).** *Indispensable de la Innovación en Innovación y creatividad*. Bogota: Folo Barcelona.
- Stanton, W., & Futrel, C. (1989).** *Fundamentos de Marketing* (Octava ed.). México: Mc Graw-Hill.
- Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2007).** *Fundamentos de Marketing* (Decimo cuarta ed.). Mexico: MC Graw Hill.

- Thompson, A., & Strickland, A. (2004).** *Administración estratégica. Textos y Casos* (Decimo Tercera ed.). Mexico: Mc Graw Hill.
- Thompson, A., Strickland III, A., & Gamble, J. (2008).** *Administración Estratégica, Teoría y casos* (Decima Quinta ed.). Mexico D.f: Mc Graw- Hill Interamericana.
- Torrez, C. A. (2010).** *Metodología de la Investigación. Administración, Economía, Humanidades.* (Tercera ed.). México: Prentice Hall.
- Universia . (05 de 12 de 2016).** *Desarrollo Profesional* . Obtenido de <http://www.desarrollo-profesional.universia.es/recursos-y-consejos/guias-y.../presencia-protocolo>
- Valdez, S., & Pedroza, E. (2004).** *Exportación Efectiva. Reglas básicas para el éxito del pequeño y mediano exportador.* (Primera ed.). México.: Empresa Edittorial.
- Vallarino, D. (2007).** El Comportamiento Innovador como fuente del cambio: El ejemplo en las empresas de servicio. *Revista FAE*, 27- 38.
- Vazquez, C. (2009).** Marketing de Afiliación. *REDMARKA-Revista Academica Marketing Aplicado-CIECID.*
- Vela, C. (2006).** El correo Electronico el nacimiento de un nuevo genero. Madrid: Universidad computense de Madrid.
- Velásquez, E. (2009).** *Calidad de la gestión administrativa de la facultad de ciencias económicas y administrativas de la Universidad Nacional de Itapúa.* Paraguay.
- Wells. W, Moriarty.S, & Burnett.J. (2007).** *Publicidad: principios y practica* (Septima edicion ed.). Mexico: PEARSON EDUCACION.
- Zeithaml, V., & Britner, M. (2002).** *Marketing de Servicios. un enfoque de integración del cliente.* México: Mc Graw Hill.

ANEXOS

Anexo N° 1.

Cuadro de operacionalización de variable

Variable	Sub variable	Indicador	Preguntas	Escala	Dirigido a	Técnica		
PYMES	Características	Número de trabajadores.	1. ¿Cuál es el número de trabajadores con la que cuenta su PYME?	De 6 a 30 trabajadores	Administrador	Entrevista		
				De 31 a 100 trabajadores				
		Capital.	2. ¿De cuánto es el capital con que dispone su PYME?	Hasta 1.5 millones de córdobas	Administrador	Entrevista		
				Hasta 6 millones de córdobas				
		Ventas anuales.	3. ¿De cuántos es su promedio anual de sus ventas?	Hasta 9 millones de córdobas	Administrador	Entrevista		
				Hasta 40 millones de córdobas				
		Filosofía de las PYMES.	4. ¿Con cuáles de los elementos de la filosofía de las empresas cuenta su PYMES?	Misión	Administrador, empleados	Entrevista, Encuesta, Observación.		
				Visión				
				Valores				
				políticas				
		Comportamiento innovador	Comportamiento innovador proactivo	Proceso	5. ¿En cuáles de los siguientes aspectos se ha innovado en los procesos de trabajo?	Aplicaciones computarizadas.	Administrador,	Entrevista, Observación.
						Introducción de sitio web		
Producto	6. ¿Qué innovaciones se han hecho al producto?			Número de nuevos productos	Administrador, empleados	Entrevista, Encuesta, observación		
				Cambios en el embalaje.				

Anexo N° 1.

Cuadro de operacionalización de variable

variable	Sub variable	Indicador	Preguntas	Escala	Dirigido a	Técnica
Comportamiento innovador	Comportamiento innovador proactivo	Servicio	7. ¿En qué aspectos han innovado en el servicio?	Mejoras de la calidad	Administrador, Empleados.	Entrevista, encuesta y observación.
				Mejoras en la higiene de sus servicios	Empleados	Encuesta, observación
				Mejoras en la seguridad de sus servicios	Empleados y clientes	Encuesta, observación
				Mejoras en la rapidez de sus servicios	Administrador Empleados y clientes	Entrevista Encuesta, observación
				Mejoras en la infraestructura	Administrador, empleados	Entrevista, encuesta, observación
		mercadotecnia	8. ¿En qué aspectos de mercadotecnia ha innovado?	Mejoras en la atención al cliente	Administrador, empleados	Entrevista, encuesta, observación
				Capacitación del personal	Administrador, empleados	Entrevista, encuesta, observación
			9. ¿Qué técnicas de Merchandising?	Ambiente. Exhibición de los productos. Condiciones. Presentación de empleados.	Administrador, empleados	Entrevista, encuesta, observación
			10. ¿Qué tipo de publicidad ha utilizado?	Radio. Periódico. Poster.	Administrador y empleados	Entrevista, encuesta, observación

Anexo N° 1.
Cuadro de operacionalización de variable

Variable	Sub variable	Indicador	Preguntas	Escala	Dirigido a	Técnica
Comportamiento innovador	Comportamiento innovador proactivo	Mercadotecnia	11. ¿Qué tipo de promociones ha utilizado?	Descuentos. Paquetes en oferta. Regalía Servicio adicional.	Administrador empleados y clientes	Entrevista encuesta
			12. ¿Cuál de las siguientes actividades de mercadotecnia ha implementado su PYME?	Diversificación de servicio y/o producto	Administrador, empleados	Entrevista, encuesta, observación
				Gratificación por colaboración de usuario	Administrador, empleados	Entrevista, encuesta
			13. ¿Las alianzas estratégicas que ha implementado su PYME, están en función de?	La oferta La demanda	Administrador	Entrevista
	Comportamiento innovador reactivo	Producto	14. ¿Qué acciones han realizado frente a las innovaciones de los pioneros?	Imitación Investigación y desarrollo I+D. nada	Administrador,	Entrevista
			15. ¿Cómo están los precios de comercialización de la empresa con relación a la competencia?	Superiores Inferiores Son competitivos	Administrador, empleados y clientes	Entrevista encuesta
		Proceso	16. ¿Cuáles son los riesgos de cambio han enfrentado en el proceso de innovación?	Costos de materia prima. Costos financieros.	Administrador, Empleados	Entrevista, Encuesta,
17. ¿Cómo caracteriza Ud., la Panadería?			Innovadora Imitadora	Administrador, Empleados	Entrevista, Encuesta, Observación.	

Anexo N° 1.
Cuadro de operacionalización de variable

Variable	Sub variable	Indicador	Preguntas	Escala	Dirigido a	Técnica
Comportamiento innovador	Comportamiento innovador reactivo	proceso	18. ¿Si la empresa ha innovado, con qué rapidez lo ha hecho?	Muy rápido. Rápido. Lento. Muy lento. Demasiado lento.	Administrador, Empleados	Entrevista, Encuesta,
			19. ¿La tecnología que usa la panadería la incorpora mediante?	Innovación en tecnología. Por investigación y desarrollo (I+D). Compra de licencias.	Administrador,	Entrevista
			20. ¿Aplican esfuerzos en investigación y desarrollo (I+D) para adaptar los productos a las exigencias de los clientes?	Si No	Administrador empleados	Entrevista encuesta observación
			21. ¿Para que aplica la investigación y desarrollo (I+D) en la Panadería?	Introducir nuevos productos al mercado. Adaptar productos existentes. Mejorar productos.	Administrador empleados	Entrevista, Encuesta, Observación.
		Servicio	22. ¿Han implementado alguna estrategia que agrega valor al producto o servicio?	Capacitación al usuario Servicio de apartado	Administrador, Empleados, clientes.	Entrevista, Encuesta, Observación.
			23. ¿Considera que el servicio y/o producto ofrecido por su Panadería, satisface completamente las necesidades de sus usuarios y/o consumidores?	Si no	Administrador, Empleados, clientes.	Entrevista, Encuesta y observación.

Anexo No 1.
Cuadro de operacionalización de variable

Variable	Sub variable	Indicador	Preguntas	Escala	Dirigido a	Técnica
Comportamiento innovador	Comportamiento innovador reactivo	Mercadotecnia	24. ¿Su panadería tiene definido un conjunto de compradores con necesidades y características a los cuales servir (mercado meta)?	Si No	Administrador,	Entrevista, Observación.
			25. ¿Tiene el control de su mercado?	Si No	Administrador,	Entrevista,
			27. ¿Su PYME busca la porción de un segmento de mercado que no está del todo cubierto por la oferta (huecos de mercado)?	Si No	Administrador.	Entrevista, Observación.

Anexo nº 2

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua.



UNAN-Managua.

Facultad Regional Multidisciplinaria, Matagalpa.

FAREM-Matagalpa.

Entrevista al Gerente o Administrador de la PYME.

Somos estudiantes del V año de la carrera de administración de empresa de la Universidad en mención y estamos recopilando información sobre el tema de investigación: Comportamiento innovador de las Pequeñas y Mediana Empresa en el Municipio de Matagalpa, Departamento de Matagalpa-Estelí, Periodo 2016.

Nombre y apellido: Carmen María Moncada Arauz

1. ¿Cuál es el número de trabajadores con la cuenta su PYME?
De 6 a 30 trabajadores _____
De 31 a 100 trabajadores _____
2. ¿De cuánto es el capital con que cuenta su PYME?
Hasta 1.5 millones de córdobas _____
Hasta 6 millones de córdobas _____
3. ¿De cuánto es el promedio Anual de sus Ventas?
Hasta 9 millones de córdobas _____
Hasta 40 millones de córdobas _____
4. ¿Con cuáles de los elementos de la filosofía de la empresa cuenta su PYME?
Misión _____
Visión _____
Valores _____
Políticas _____

5. ¿En cuáles de los siguientes aspectos considera que ha innovado en los procesos de trabajo?
- Aplicación computarizada. _____
- Introducción de programas que permitan llevar
Un mejor control contable. _____
- Introducción de sitio web que les permita información a sus clientes de sus productos. _____
6. ¿Qué innovaciones le han hecho al producto?
- Número de nuevos productos. _____
- Cambios la manera empaçar el producto transportar
Para que sea transportado de manera más segura. _____
- Cambios en la presentación del producto _____
- Cambios en la mejoras de los productos establecidos. _____
7. ¿En qué aspectos han innovado en el servicio?
- Mejoras de la calidad del producto. _____
- Mejoras en la salud, mediante la presentación de sus servicios _____.
- Mejoras en las condiciones de seguridad para sus trabajadores _____
- Mejoras en la rapidez de sus servicios. _____
- Mejoras en la infraestructura. _____
8. ¿En qué aspectos de mercadotecnia ha innovado?
- Mejora en la atención al cliente. _____
- Capacitación al cliente _____
- Capacitación del personal. _____
9. ¿Qué técnicas de exposición y rotación del producto (Merchandising) utiliza?
- Creación del escenario para la correcta exposición del producto. _____
- Exhibición de los productos. _____
- Rotación de productos _____
- Presentación de empleados. _____
10. ¿Qué tipo de publicidad ha utilizado o utiliza?
- Radio. _____ Periódico. _____
- Poster _____

11. ¿Qué tipo de promociones ha utilizado o está utilizando?

Descuentos. _____

Paquetes en oferta. _____

Regalías. _____

Servicio adicional. _____

12. ¿Cuál de las siguientes actividades de mercadotecnia ha implementado su PYME?

Servicios de atención al cliente una vez adquirido los productos _____

Lanzamiento de nuevo productos, para incursionar en nuevos mercados _____

Comercialización del producto a empresas o particulares a través de afiliaciones _____

13. Las alianzas estratégicas que ha implementado su PYME, están:

En función de la oferta. _____

En función de la demanda. _____

14. ¿Qué acciones han realizado frente a las innovaciones de los pioneros?

Imitación. _____

Investigación y desarrollo I+D. _____

Nada. _____

15. ¿Cómo son los precios de comercialización de la empresa con relación a la competencia?

Superiores. _____

Inferiores. _____

Son competitivos. _____

16. ¿Cuáles son los riesgos de cambio que han enfrentado en el proceso de innovación?

Costos de materia prima _____

Costos financieros _____

Perdidas de clientes _____

Perdida de dinero _____

17. ¿Cómo caracteriza Ud., la Panadería?

Innovadora _____

Imitadora _____

18. Si la empresa ha innovado, con qué rapidez lo ha hecho

Muy rápido _____

Rápido _____

Lento _____

Muy lento _____

Demasiado lento _____

19. ¿La tecnología que usa en la Panadería la incorpora mediante?

Compra de licencias (acuerdos entre empresas) _____

Innovación en tecnología _____

Por investigación y desarrollo (I + D) _____

20. ¿Aplican esfuerzos en la investigación y desarrollo (I + D) para adaptar los productos a las exigencias de los clientes?

Si _____

No _____

21. ¿Para que aplica la investigación y desarrollo (I+D) en su Panadería?

Introducir nuevos productos al mercado _____

Adaptar productos existentes _____

Mejorar productos _____

22. ¿Han implementado alguna estrategia para agrega valor al producto o servicio, cómo?

Capacitación al usuario _____

Servicio de apartado _____

23. ¿Considera que el servicio y/o producto ofrecido por su Panadería, satisface completamente las necesidades de sus usuarios y/o consumidores?

Sí _____

No _____

24. ¿Su Panadería tiene definido un conjunto de compradores con necesidades y características a los cuales servir (mercado meta)?

Sí _____

No _____

25. Tiene el control de su mercado.

Sí _____

No _____

26. ¿Su Panadería busca la porción de un segmento de mercado que no está del todo cubierta por la oferta (huecos de mercado)?

Sí _____

No _____

Anexo nº 3

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua.



UNAN-Managua.

Facultad Regional Multidisciplinaria, Matagalpa.

FAREM-Matagalpa.

Encuesta a los trabajadores.

Somos estudiantes del V año de la carrera de Administración de Empresa de la Universidad en mención y estamos recopilando información sobre el tema de investigación: Comportamiento innovador de las Pequeñas y Mediana Empresa en el Municipio de Matagalpa, Departamento de Matagalpa-Estelí, Periodo 2016.

Marque con una x o su respuesta.

1. ¿Con cuáles de los siguientes elementos de la filosofía de las PYMES cree usted que cuenta esta panadería?
Misión Visión
Valores Políticas
2. ¿Qué innovaciones considera se han hecho al producto?
Número de nuevos productos.
Cambios la manera empaquetar el producto para que sea transportado de manera más segura.
Cambios en la presentación del producto
Cambios en la mejoras de los productos establecidos.
3. ¿En qué aspectos considera que han innovado en el servicio?
Mejoras de la calidad del producto.
Mejoras en la conservación de la salud, mediante la presentación de sus servicios
Mejoras en las condiciones de trabajo seguras (Prevención de accidentes, prevención de incendios, prevención de robos).

Mejoras en la rapidez de sus servicios.

Mejoras en la infraestructura

4. ¿En qué aspectos de mercadotecnia han innovado?

Mejora en la atención al cliente

Capacitación del personal

5. ¿Qué técnicas de exposición y rotación de los productos (Merchandising) utiliza?

Creación del escenario para la correcta exposición del producto.

Exhibición de los productos.

Condiciones de la empresa para rotación de mercancía

Presentación de empleados

6. ¿Qué tipo de publicidad considera se ha utilizado o utilizan?

Radio. Periódico.

Poster

7. ¿Qué tipo de promociones considera se han utilizado o utilizan?

Descuentos. Paquetes en oferta.

Regalías. Servicio adicional.

8. ¿Cuál de las siguientes actividades de mercadotecnia ha implementado la panadería?

Servicios de atención al cliente una vez adquirido los productos

Lanzamiento de nuevo productos, para incurrir en nuevos mercados

Comercialización del producto a empresas o particulares a través de afiliaciones

9. ¿Cómo están los precios de comercialización de la empresa con relación a la competencia?

Superiores Inferiores

Son competitivos

10. ¿Cuáles son los riesgos de cambio que han enfrentado en el proceso de innovación?

Costos de materia prima. Perdidas de dinero.

Costos financieros. Mercado (Pérdida de clientes.)

11. ¿Cómo cree Ud. que se caracteriza la panadería?

Innovadora Imitadora

12. ¿Cree que la panadería ha innovado, con qué rapidez lo ha hecho?

Muy rápido.

Rápido.

Lento.

Muy lento.

Demasiado lento.

13. Aplican esfuerzos en investigación y desarrollo (I+D) para adaptar los productos a las exigencias de los clientes.

Sí No

14. ¿Para qué considera que aplica la investigación y desarrollo (I+D) la panadería?

Introducir nuevos productos al mercado.

Adaptar productos existentes.

Mejorar productos.

15. ¿se ha implementado alguna estrategia que agrega valor al producto o servicio?

Capacitación al usuario

Servicio de apartado

16. ¿Considera que el servicio y/o producto ofrecido por la panadería, satisface completamente las necesidades de los usuarios y/o consumidores?

Sí No

Gracias por su colaboración con esta investigación...

Anexo no 4

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua.



UNAN-Managua.

Facultad Regional Multidisciplinaria, Matagalpa.

FAREM-Matagalpa.

Encuesta a los clientes.

Somos estudiantes del V año de la carrera de Administración de Empresa de la Universidad en mención y estamos recopilando información sobre el tema de investigación: Comportamiento innovador de la Panadería y Repostería San José de Sébaco, del Municipio de Matagalpa, Departamento de Matagalpa, Periodo 2016.

Marque con una x o un su respuesta.

1. ¿En qué aspectos considera que ha innovado la panadería en sus servicios?

Mejora en la seguridad e sus servicios

Mejoras en la rapidez de sus servicios

2. ¿Qué tipo de promociones le han brindado en la panadería?

Descuentos.

Paquetes en oferta.

Regalía

Servicio adicional.

3. ¿Cómo considera usted que son los precios de ventas de la panadería en relación a la competencia?

Superiores

Inferiores

Son competitivos

4. ¿Cree usted que han implementado estrategias para agregarle valor al producto o al servicio?

Capacitación al usuario.

Asistencia técnica.

Servicio de apartado.

5. ¿El producto que ofrece la panadería satisface completamente sus necesidades?

Sí

No

Gracias por su colaboración...

Anexo no 5

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA



UNAN- MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA

UNAN –FAREM MATAGALPA

Guía de Observación.

Objetivo: Verificar los diferentes indicadores de estudio dentro de las actividades de la Panadería y repostería San José de Sébaco durante el periodo 2016.

N° de Orden	Indicador	Elementos a Observar	Posibles Respuestas		
			Si	No	No Aplica
01	Verificar los elementos de la filosofía de la Pymes	Misión			
		Visión			
		Valores			
		políticas			
02	Verificar aspectos en los que se ha innovado en los procesos de trabajo	Aplicación computarizada.			
03	Verificar las Innovaciones que se le han hecho al producto.	Número de nuevos productos			
		Cambios en el embalaje			
04	Verificar los aspectos que han innovado en el servicio	Mejoras en la calidad de sus servicios			
		Mejoras en la higiene de sus servicios			
		Mejoras en la seguridad de sus servicios			
		Mejoras en la rapidez de sus servicios			
		Mejoras en la infraestructura			
05	Verificar los aspectos de mercadotecnia que han innovado	Mejora en la atención al cliente			
		Capacitación del personal			
06	Verificar las Técnicas de exposición y rotación de productos (Merchandising) que se utilizan.	Ambiente.			
		Exhibición de los productos.			
		Condiciones.			
		Presentación de empleados.			

07	Verificar los tipos de publicidad que han utilizado o utilizan.	Radio			
		Periódico			
		Poster			
08	Verificar las actividades de mercadotecnia que implementa la panadería	Diversificación de servicio y/o producto			
09	Verificar las característica de la panadería	Imitadora			
		Innovadora			
10	Verificar como aplican la Investigación y desarrollo	Aplican esfuerzos en investigación y desarrollo I + D para adaptar los productos a las exigencias de los clientes.			
11	Verificar para que aplica la investigación y desarrollo I+D en la Panadería	Introducir nuevos productos al mercado.			
		Adaptar productos existentes.			
		Mejorar productos.			
12	Verificar la estrategia que agregan valor al producto o servicio.	Capacitación al usuario.			
		Servicio de apartado.			
13	Verificar si se da la satisfacción del cliente	Verificar si el producto o servicio ofrecido satisface la necesidad del consumidor			
14	Verificar si la panadería tiene establecido su mercado (Mercado meta)	La PYME tiene un mercado meta definido			
15	Verificar si la panadería está buscando nuevos segmento de mercado (Huecos en el mercado)	La PYME busca huecos de mercado			

Anexo n° 6



Anexo n° 7

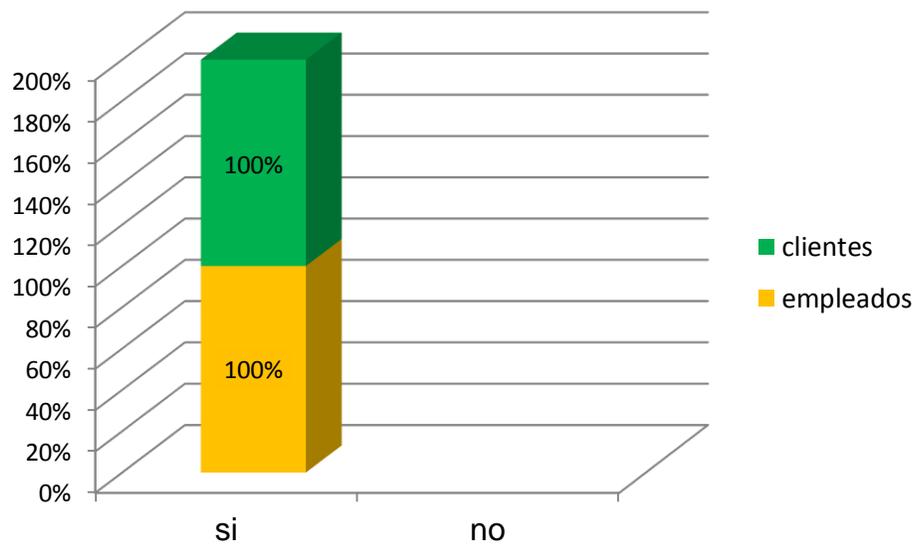
Clasificación de las PYMES

	Número total de trabajadores		Activos totales (córdobas)		Ventas totales anuales (córdobas)	
	De 6 a 30 trabajadores	De 31 a 100 trabajadores	Hasta 1.5 millones de córdobas	Hasta 6 millones de córdobas	Hasta 9 millones de córdobas	Hasta 40 millones de córdobas
Administradora	100%		100%		100%	

Fuente: Elaboración propia, a través de entrevista realizada a la Administradora de la panadería y repostería San José.

Anexo nº 8

El servicio y/o producto sastiface necesidades



Fuente: elaboración propia a partir de aplicación de encuesta a los trabajadores y los clientes.