

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua
UNAN – Managua
Facultad Regional Multidisciplinaria, Matagalpa
FAREM - Matagalpa



Departamento de Ciencias Económicas.

SEMINARIO DE GRADUACIÓN

Para optar al Título de Licenciado en Administración de Empresas.

Tema General:

Comportamiento Innovador de las PYMES, en los departamentos de Estelí,
Jinotega y Matagalpa, período 2016.

Subtema:

Comportamiento Innovador de la empresa Tres Montañas, en el departamento de
Matagalpa, período 2016.

Autores:

Br. Concepción Del Carmen Méndez Castro

Br. Katherine Roxana Treminio Soliz

Tutor:

Msc. Yessenia Palacios Herrera

30 de enero del 2017

TEMA GENERAL:

Comportamiento Innovador de las PYMES, en los departamentos de Estelí, Jinotega y Matagalpa, período 2016.

SUBTEMA:

Comportamiento Innovador de la empresa Tres Montañas, en el departamento de Matagalpa, período 2016.

DEDICATORIA

A Dios, porque él es quien da la fuerza para poder enfrentar nuevos caminos, por ser la fuente de sabiduría y conocimiento que hizo posible el desarrollo de este trabajo. En su palabra él nos promete “Solamente esfuérsate y sé valiente, no temas ni desmayes, porque yo Jehová tú Dios, estaré contigo donde quiera que vayas (Josué 1:7).

De manera muy especial dedico este trabajo a mi Madre Urania Castro, quien siempre estuvo a mi lado alentándome para seguir adelante en el transcurso del desarrollo de mi vida estudiantil para llegar a ser una profesional.

Concepción del Carmen Méndez Castro

DEDICATORIA

A Dios:

Por su gran amor y misericordia,
Por haberme colmado de mucha perseverancia, sabiduría y fortaleza para
culminar mis estudios.

A mis Padres:

Gregorio Treminio Martínez y Rosa Solis Gutiérrez
Por su apoyo incondicional, paciencia, sabios consejos y por la confianza
depositada en mí.

A mi Hija:

Chealsy Camila Espinoza Treminio
Por ser la principal motivación de mi superación.

A mi Hermana y Sobrinas:

Por su apoyo durante todo este arduo camino universitario.

Katherine Roxana Treminio Soliz

AGRADECIMIENTO

Msc. Yessenia Palacios Herrera.

Por su apoyo durante el proceso investigativo y su ardua labor en inculcarnos principios éticos y profesional, así como su consejería y motivación para cada una de nosotras.

A la Empresa Tres Montañas.

Por acogernos y permitirnos realizar el trabajo investigativo en sus instalaciones, de manera especial al Gerente General y empleados por su apoyo y facilitación de la información.

Especialmente A:

Todos los maestros que nos formaron durante estos cinco años de carrera universitaria, por transmitirnos el conocimiento y enseñarnos que lo esencial de un profesional es la humildad.

Concepción del Carmen Méndez Castro ©

Katherine Roxana Treminio Soliz

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA.
UNAN- MANAGUA
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA
FAREM- MATAGALPA.**



VALORACIÓN DEL DOCENTE

El suscrito Tutor, por este medio hace constar que el trabajo investigativo de Seminario de Graduación, presentado por las Bachilleres: MÉNDEZ CASTRO CONCEPCIÓN DEL CARMEN (CARNET No. 12063393) y TREMINIO SOLIZ KATHERINE ROXANA (CARNET No. 11065219) con el Tema General: **COMPORTAMIENTO INNOVADOR DE LAS PYMES, EN LOS DEPARTAMENTOS DE ESTELÍ, JINOTEGA Y MATAGALPA, PERÍODO 2016** y correspondiente al Subtema: **COMPORTAMIENTO INNOVADOR DE LA EMPRESA TRES MONTAÑAS EN EL DEPARTAMENTO DE MATAGALPA, PERÍODO 2016**, el cual se encuentra apegado a lo dispuesto en la normativa y reglamento correspondiente.

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 Licenciadas en Administración de Empresas.

Se extiende la presente a los Treinta días del mes de enero del año 2017.

Msc. Yessenia Palacios Herrera.

RESUMEN

En esta investigación se aborda el Comportamiento Innovador de las PYMES, en los departamentos de Estelí, Jinotega y Matagalpa, período 2016. Aplicado a la empresa Tres Montañas.

Según WEST & FARR (1989) citado por (Navarro, 2007) “Comportamiento innovador puede ser definido como todas las acciones individuales dirigidas a la generación, introducción, aplicación, de una novedad beneficiosa a cualquier nivel de la organización”.

El objetivo es analizar el Comportamiento Innovador de la empresa Tres Montañas, en el departamento de Matagalpa, período 2016, ya que con el análisis de esta variable se podrá determinar si la empresa Tres Montañas presenta un Comportamiento Innovador Proactivo o Reactivo.

Con el desarrollo de la investigación se pudo determinar que la empresa Tres Montañas presenta un comportamiento innovador reactivo basándose en que utiliza investigación y desarrollo (I+D) para mejorar los servicios y la tecnología es incorporada por medio de la compra de licencias.

La empresa ha innovado en el proceso, a través de la introducción de aplicaciones computarizadas, introducción de software de base de datos e introducción de maquinaria y equipo de trabajo; en el servicio ha innovado en las mejoras de la calidad, higiene, seguridad, rapidez e infraestructura y en mercadotecnia en mejoras en la atención al cliente y capacitación del personal, teniendo debilidad en la publicidad de la empresa.

El comportamiento innovador reactivo al igual que el proactivo es de mucha importancia para las empresas porque propicia la competencia de éstas en el mercado, una empresa ofende y la otra se defiende, por tal motivo el comportamiento innovador crea ventajas competitivas en las empresas.

I. INTRODUCCIÓN

La temática abordada en esta investigación es el comportamiento innovador de las PYMES en los departamentos de Estelí, Jinotega y Matagalpa en el período 2016. Aplicado en la empresa Tres Montañas del departamento de Matagalpa durante el período 2016, con el objetivo de analizar este comportamiento, para así conocerlo y determinar las diferentes innovaciones que ha desarrollado para poder adoptar este tipo de comportamiento innovador y así valorar la manera en que es aplicado en la empresa Tres Montañas.

La innovación es determinante para la creación de ventajas competitivas en la empresa, pero muchas veces no puede ser desarrollada debido a diferentes restricciones, principalmente de tipo económico.

La empresa puede presentar un comportamiento innovador proactivo que es cuando se vuelve líder en el mercado o un comportamiento reactivo que es la imitación de los líderes. Estos dos comportamientos crean ventajas competitivas en la empresa. Por tal razón se pretende analizar: ¿Cuál es el comportamiento innovador de la empresa Tres Montañas?

Para la realización de esta investigación se tomaron como referencias algunas investigaciones con temas relacionados al comportamiento innovador de las PYMES, entre éstas están: Tesis elaborada por Florentino Rodríguez y Maricela Vargas con el tema: Comportamiento innovador en la Industria Colombiana, Bogotá, Colombia, 2004. El cual nos sirvió para la identificación de indicadores para armar el cuadro de organización de variables (ver anexo 01).

Seminario elaborado por Heydi del Carmen Jarquín y Lila Betzabé Abaút de la UNAN; FAREM – Matagalpa con el tema: La competitividad de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) de la ciudad de Matagalpa durante el año 2010, consultada con el objetivo de obtener información para enriquecer el marco teórico de la investigación.

La investigación según el enfoque de estudio es cuantitativa 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, Fernández & Baptista, 2010).

El enfoque cualitativo utiliza la recolección de datos sin medición numérica para describir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación. (Hernández, Fernández & Baptista, 2010).

En base a estos planteamientos es que se clasifica el enfoque de estudio de la investigación, cuantitativa porque se aplican instrumentos para la recolección de la información, estableciendo los patrones que en este caso no es la hipótesis sino el seguimiento de objetivos los cuales señalan el camino a seguir de la investigación.

La subvariable que representa la parte cuantitativa de esta investigación es el Comportamiento Innovador Proactivo porque se analizan los indicadores de esta subvariable a partir de la aplicación de instrumentos que reflejan datos numéricos como lo es: La encuesta aplicada a los empleados y clientes de la empresa Tres Montañas.

Con elementos cualitativos porque la información recolectada es procesada a través de la interpretación de las autoras.

La parte cualitativa de esta investigación es el Comportamiento Innovador Reactivo porque la información obtenida por medio de la entrevista no contiene datos numéricos y es procesada a través de la interpretación.

La investigación según su profundidad presenta un carácter descriptivo. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren (Hernández, Fernández & Baptista, 2010).

Según el diseño de investigación es no experimental, y su amplitud en el tiempo es transversal. La investigación no experimental es la que se realiza sin manipular deliberadamente variables, en donde lo que se hace es observar el fenómeno tal y como se dan en su contexto natural para después analizarlos (Hernández, Fernández & Baptista, 2014).

El corte transversal es donde se recolectan datos en un sólo momento, en un momento único, ya que su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado (Hernández, Fernández & Baptista, 2010).

Basados en estos conceptos es que se define la investigación es no experimental porque no se manipula ninguna variable, descriptiva porque se busca analizar la incidencia de la innovación sobre el comportamiento de la empresa con un corte transversal porque los instrumentos de recolección de datos son aplicados una sola vez en un momento específico.

El análisis estadístico reside en la comparación de diferentes grupos de observaciones por medio de un muestreo de una población tomada como objeto de estudio, pudiendo ser comparadas las observaciones de la naturaleza en diferentes grupos o relaciones de observaciones de diferente naturaleza en el mismo grupo, (Guido, 2009).

El análisis estadístico es aplicado en la investigación en el proceso de recolección y procesamiento de datos, por medio de la interpretación de éstos en cada uno de los instrumentos de investigación aplicados.

Se define como la 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 (Bernal, 2010).

Basándose en esta definición se determina que la población de la investigación es de 45 personas, de las cuales son 32 representan la fuerza laboral de forma permanente de la empresa Tres Montañas, ya que es temporada de silencio en el proceso de secado de café, cuando es temporada activa en el secado (a finales del

mes de noviembre y en el mes de diciembre) la fuerza laboral de la empresa llega a ser de 100 trabajadores, pues se contrata personal temporal.

Los clientes de la empresa, 13 personas, que de igual forma ocurre como los empleados, como es temporada de silencio sólo se toman los clientes actuales de la empresa.

La muestra es 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 efectuará la medición y observación de las variables objeto de estudio (Bernal, 2010).

Según el criterio de Scheaffer & Lyman (1987) que establece que, si la población está compuesta por un número inferior o igual a cien elementos, la muestra estará dada por el total de la población. Por lo tanto, la muestra de la investigación está representada por el cien por ciento de la población (45 personas).

Un muestreo por conveniencia debido a que en la empresa es temporada de silencio, no se maneja ningún proceso de secado, ya que éste proceso inicia a finales de noviembre y en el mes de diciembre.

Durante la investigación se aplican los siguientes métodos: teórico, inductivo, deductivo, análisis y síntesis.

El método teórico 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 (Bernal, 2010). Ha sido aplicado en la investigación, pues ésta ha sido diseñada y desarrollada siguiendo cada uno de los pasos del método científico.

El Método Inductivo consiste en establecer enunciados universales ciertos a partir de la experiencia, esto es, ascender lógicamente a través del conocimiento científico desde la observación de los fenómenos o hechos de la realidad a la ley universal que los contiene. (Gómez, 2004). En la investigación es aplicado en el marco teórico en cada uno de los conceptos y definiciones planteados.

El Método Deductivo consiste en desarrollar una teoría empezando por formular sus puntos de partida o hipótesis básicas y deduciendo luego sus consecuencias con la ayuda de las subyacentes teorías formales. (Gómez, 2004).

Este método se utilizó para formular las preguntas que componen los instrumentos de investigación que sirvieron como punto de referencia para obtener la información de la empresa Tres Montañas.

El Análisis es la operación intelectual que considera por separado las partes de un todo. Es una descomposición. (Ruiz, 2006).

Este análisis es aplicado por medio de la interpretación de cada dato obtenido en los instrumentos de investigación, para llegar así a una conclusión.

La Síntesis es el documento donde se hace el vaciado de la información, se hace el resumen expresándolo con palabras propias. (Iñiguez y González, 2009) En la investigación es aplicado en el planteamiento final que conllevó cada indicador, tomando en cuenta la teoría, los datos obtenidos en los instrumentos de investigación.

Las técnicas utilizadas para recolectar datos fueron: La entrevista, la encuesta y la guía de observación.

La Entrevista: De acuerdo a (Bernal, 2010) es una técnica orientada a establecer contacto directo con las personas que se consideren fuente de información, tiene como propósito obtener información espontánea y abierta. Durante la misma, puede profundizarse la información de interés para el estudio. Se le aplicó al Gerente General de la empresa Tres Montañas (ver anexo 02).

La Encuesta, según (Bernal, 2010) es una de las técnicas de recolección de información más usadas, se fundamenta en un cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas. Fue aplicada a los empleados (ver anexo 03) y clientes de la empresa Tres Montañas (ver anexo 04).

La guía de observación de acuerdo a (Bernal, 2010) permite obtener información directa y confiable, siempre y cuando se haga mediante un procedimiento sistematizado y muy controlado. Es la más importante porque permite verificar los datos reflejados en la entrevista y en la encuesta, usada por los investigadores (ver anexo 05).

Para el procesamiento de datos y creación de gráficos se ha utilizado el programa Excel 2010, para facilitar el tratamiento de la información y así interpretar de manera correcta y eficaz los datos obtenidos.

II. JUSTIFICACIÓN

En esta investigación se analiza el comportamiento innovador de la empresa TRES MONTAÑAS en el departamento de Matagalpa, período 2016.

La investigación de este tema es muy importante porque permite analizar el comportamiento innovador de la empresa TRES MONTAÑAS a través de la descripción de las innovaciones que en ésta se realizan ya sean en los procesos productivos, en sus productos, en su servicio y su mercadotecnia, será significativa porque le brindará un diagnóstico de su comportamiento innovador, refleja si la empresa es proactiva o reactiva, y como innova en la prestación de sus servicios.

Del comportamiento innovador de la empresa depende la creación de ventajas competitivas, cuando la empresa presenta un comportamiento innovador proactivo la competitividad en el mercado puede ser mayor que la de una empresa que presenta un comportamiento innovador reactivo, debido a que la empresa proactiva se vuelve líder en el mercado, y las reactivas son seguidoras o imitadoras de ésta.

Con la realización de esta investigación las autoras podrán poner en práctica los conocimientos adquiridos en los años de estudio de la carrera, tanto en forma teórica como práctica, lo cual es importante porque les sirve para conocer más del mundo de las empresas, y el mercado; además les servirá para poder optar al Título de Licenciadas en Administración de Empresas.

Para los estudiantes que realicen investigaciones relacionadas a la temática de este seminario será útil para obtener información para su investigación, de igual modo para la biblioteca será significativa porque aumentará el marco de referencias sobre las PYMES.

III. OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL:

Analizar el Comportamiento Innovador de la empresa Tres Montañas, en el departamento de Matagalpa, período 2016.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

1. Conocer el Comportamiento Innovador de la empresa Tres Montañas.
2. Determinar las diferentes innovaciones que ha desarrollado la empresa Tres Montañas.
3. Valorar el Comportamiento Innovador aplicado en la empresa Tres Montañas.

V. DESARROLLO

4.1 Comportamiento Innovador

Según West & Farr (1989) citado por (Navarro, 2007) “Comportamiento innovador puede ser definido como todas las acciones individuales dirigidas a la generación, introducción, aplicación, de una novedad beneficiosa a cualquier nivel de la organización”.

Según González, Jiménez & Sáenz (1997). En la aproximación al comportamiento innovador llegamos al estudio de las estrategias de innovación implantadas por las empresas. A este respecto las empresas pueden optar por una de las dos estrategias tecnológicas básicas: estrategia proactiva y estrategia reactiva.

Las empresas que quieren sobrevivir en el mercado deben adoptar este tipo de comportamiento, debe estar basado en estrategias de innovación que ayuden a la empresa a crear o mejorar sus productos, o la prestación de su servicio, para ser innovadora la empresa debe ser agresiva en cuanto a investigación y desarrollo, en función de la creación de nuevas oportunidades en el mercado en las cuales la empresa pueda incursionar.

4.1.1 Empresa Tres Montañas

TRES MONTAÑAS es un beneficio de café situado en el departamento de Matagalpa, este lugar ofrece un microclima óptimo para la operación de beneficiado de café seco, con temperaturas entre 26 y 33 grados Celsius.

Fue fundado el 13 de mayo del año 1999, por la central de cooperativas cafetaleras del norte CECOCAFEN R.L, organización de pequeños productores de los departamentos norteños de Nicaragua, cuya estrategia principal surge de controlar el procesamiento del café para obtener mejores resultados en la calidad del producto enviado a los diferentes mercados donde tienen presencia.

El café puede ser secado de manera natural (al sol) o en máquina, el proceso de almacenaje e industrialización son totalmente separados por productor o grupos de cooperativas de un mismo sector o zona hasta su exportación, siendo identificable los orígenes del café que se están procesando. TRES MONTAÑAS está certificado para procesar café orgánico por las certificadoras OCIA y BIOLATINA.

Presta servicios de beneficiado a productores particulares y está catalogada como una planta de procesamiento de café que se distingue porque tiene un enfoque social que responde la situación económica que actualmente vive el país, que es el desempleo.

4.1.2 Generalidades de las PYMES

Según el artículo 04. De la Ley 645, Ley de las MIPYME (2008) define las PYMES de la siguiente manera: 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, de servicio entre otras.

Según el artículo 03 de la Ley 645, Ley de las MIPYME (2008), clasifica a las empresas, tomando en cuenta al número de trabajadores, activos totales y ventas totales anuales.

4.1.2.1 Giro de la Empresa

Según Castillo y Juárez (2008) las empresas por su actividad se clasifican en:

- Las empresas industriales: Se caracterizan por la transformación de elementos naturales en otro tipo de producto, o bien, a la transmutación de elementos físicos o químicos a otros.
- Las empresas comerciales: Se caracterizan por la sola labor de comprar y vender, es decir, no necesitan alterar los productos que compran.

- Las empresas de servicio: Son aquellas que proporcionan un beneficio a la sociedad. Lo que venden es un valor intangible, es decir, algo que no se puede ver, tocar u oler.

El Gerente de la empresa Tres Montañas manifiesta que la empresa según su giro se clasifica en una empresa de prestación de servicio, el servicio de secado de café, (o beneficio), los empleados y los clientes con el 100% corroboran la respuesta del Gerente (ver anexo 06), mediante la guía de observación se constató que efectivamente la empresa ofrece un servicio al mercado que es el servicio de secado de café.

Este resultado refleja que todos los empleados y clientes de Tres Montañas saben a qué se dedica, y cuál es el servicio que ofrece al mercado, es muy importante porque muestra que la empresa es identificada en el mercado.

4.1.2.2 Número de Trabajadores

Tabla No.01

	Pequeña Empresa	Mediana
Número total de trabajadores	6- 30	31- 100

Fuente: Ley 645, Ley de las MIPYME (2008).

El Gerente hace saber que la fuerza laboral de la empresa Tres Montañas es 32 de trabajadores (Permanentes). Los empleados concuerdan con la opinión del Gerente, (ver anexo 07), y con la guía de observación esta información es confirmada.

El número de trabajadores de la empresa Tres Montañas es uno de los indicadores que permite clasificar a la empresa como una PYME, la cantidad está entre 31-100 trabajadores, de acuerdo a este indicador Tres Montañas es una mediana empresa.

4.1.2.3 Capital de Trabajo

Según (Gerencie, 2011) define el capital de trabajo como los recursos que requiere la empresa para poder operar. En este sentido el capital de trabajo es lo que

comúnmente conocemos como activo corriente. (Efectivo, inversiones a cortoplazo, cartera e inventarios).

Tabla No.02

	Pequeña Empresa	Mediana Empresa
Activos Totales (Córdobas)	Hasta 1.5 millones	Hasta 6 millones

Fuente: Ley 645, Ley de las MIPYME (2008).

El Capital de trabajo refleja la capacidad económica de la empresa para cumplir con sus operaciones, es uno de las razones financieras que define la liquidez de la empresa.

Consultando con el Gerente sobre total de activos de la empresa Tres Montañas hace saber que es de hasta 6 millones de córdobas. De acuerdo al monto de los activos totales de la empresa Tres Montañas es clasificada como una mediana empresa.

4.1.2.4 Ventas Totales Anuales

Son ventas o servicios realizados por una empresa durante un período de tiempo determinado. Permite comprobar la importancia que tiene una determinada empresa en el sector en que se mueve. (Rosemberg, 2004)

Tabla No. 03

	Pequeña Empresa	Mediana Empresa
Ventas Totales Anuales (Córdobas)	Hasta 9 millones	Hasta 40 millones

Fuente: Ley 645, Ley de las MIPYME (2008).

Las ventas son muy importantes para todas las empresas, porque miden la capacidad de la empresa para hacer efectivo las existencias de los inventarios,

representan el ingreso más importante para las empresas, es donde se refleja la capacidad de la empresa para existir en el mercado, porque de nada sirve producir sin vender.

El Gerente de Tres Montañas hace saber que la empresa anualmente tiene ventas de hasta 40 millones de córdobas, lo cual es un buen indicador de acuerdo a la cantidad de trabajadores que tiene y capital de trabajo con el cual opera.

Por lo tanto, según los indicadores especificados por la Ley 645, Ley de las MIPYME Tres Montañas se clasifica como una mediana empresa de servicio, la cual cuenta con 32 trabajadores, operando con un activo fijo de hasta 6 millones de córdobas que vende anualmente hasta 40 millones de córdobas.

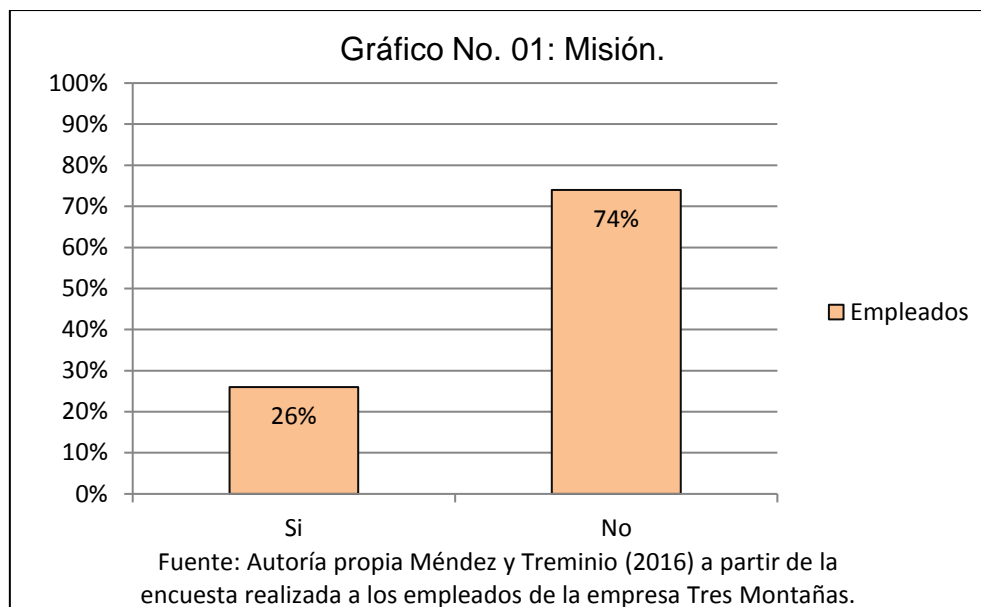
4.1.2.5 Misión

Chiavenato (2004) citado por Vázquez (2009) 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. Esta razón de ser proporciona por sobre todas las cosas claridad sobre quiénes somos, qué hacemos y por qué hacemos lo que hacemos.

La misión empresarial ayuda al cumplimiento de los objetivos de la empresa, orienta el camino a seguir, en ésta se establece lo que la empresa ofrece al público, en esta definición radica la diferencia de la empresa con las demás, define e identifica a la empresa y justifica porqué, para qué, y para quiénes existe la empresa. Todas las acciones realizadas por la empresa deben estar en función del cumplimiento de ésta.

Misión de TRES MONTAÑAS:

TRES MONTAÑAS es una empresa que brinda servicios especializados de procesamiento de café, con criterios de alta calidad para satisfacer a nuestros clientes en correspondencia con las exigencias en el mercado.



La encuesta aplicada a los empleados refleja que el 74% de éstos desconocen la misión de la empresa. Sólo el 26% la conocen. Al respecto el Gerente comenta que la empresa Tres Montañas si tiene definida su misión, con la guía de observación se comprueba que existe de manera física la misión empresarial, pero que no se encuentra visible, solamente está plasmada en un papel.

Esto es de poco beneficio para la empresa porque quiere decir que los trabajadores desconocen el motivo por el cual la empresa trabaja, para los clientes a los que está dirigido su servicio, los trabajadores aplican de manera empírica la misión de la empresa, trabajan por inercia sin conocer la razón de existencia de la empresa.

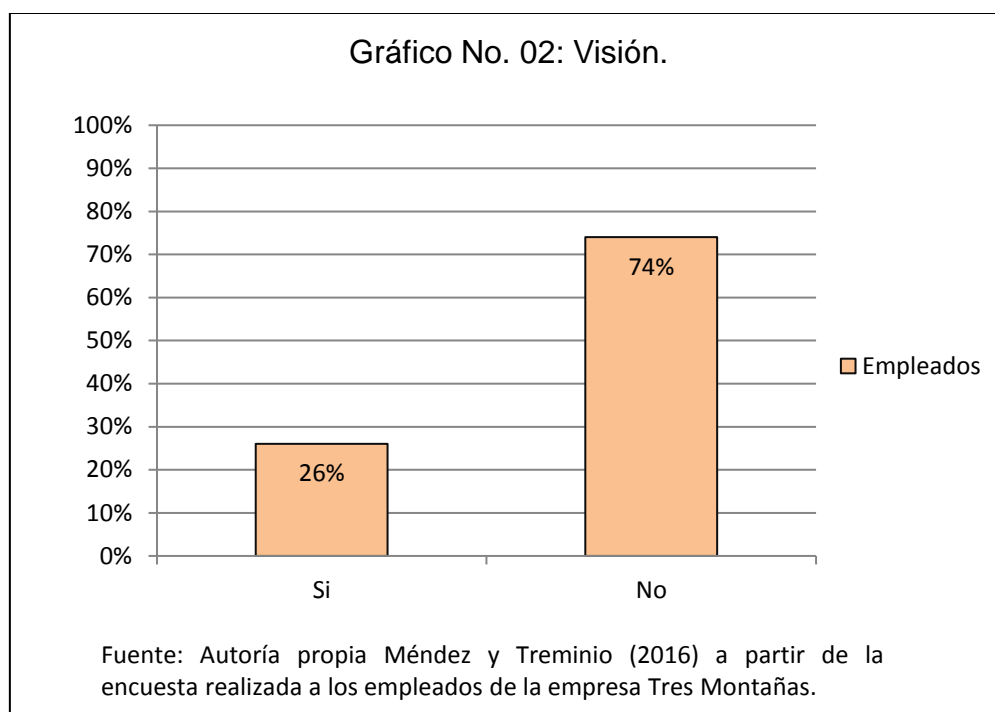
4.1.2.6. Visión

Espinoza (2016) expresa que la visión define las metas que pretendemos conseguir en el futuro. Estas metas tienen que ser realistas y alcanzables, puesto que la propuesta de visión tiene un carácter inspirador y motivador. Para la definición de la visión de nuestra empresa, nos ayudará responder a las siguientes preguntas: ¿Qué quiero lograr?, ¿dónde quiero estar en el futuro?, ¿para quién lo haré?, ¿ampliaré mi zona de actuación?

La visión empresarial hace referencia hasta donde se quiere llegar como empresa, son las aspiraciones de ésta, es lo que la empresa desea para su futuro, estas aspiraciones o deseos deben ser realistas y alcanzables, para que puedan ser cumplidas, sirve de motivación a la empresa ya que se plantea un futuro mejor, se debe tener presente siempre para no perder de vista el objetivo por el cual se trabaja.

Visión de TRES MONTAÑAS

Ser una empresa en el mediano plazo líderes en procesamiento de café de calidad, altamente competitiva, que agregue valor al producto de nuestros clientes.



El 74% de los empleados desconocen la visión empresarial, sólo el 26% la conocen. El Gerente comenta que existe la visión de la empresa, se constata la existencia de ésta mediante la guía de observación, si existe de manera física escrita en papel, pero no se encuentra a la vista de los trabajadores.

Esto no es ventajoso para la empresa porque significa que no todos los empleados saben a dónde quiere llegar la empresa, cuales con las principales motivaciones empresariales y que es lo que se quiere para el futuro.

4.1.3 Comportamiento Innovador Proactivo (Generación de la innovación)

Según González, Jiménez & Sáez (1997). Esta estrategia es adoptada por las empresas que desean ser líderes en innovación, actúan basándose en una política agresiva de I+D dirigida a introducir nuevos productos o procesos para satisfacer necesidades en nuevos mercados.

Las empresas que siguen este patrón de comportamiento suelen obtener importantes ventajas competitivas, tanto procedentes de la mayor diferenciación, como del liderazgo en costes, y beneficios derivados de ser pioneros, tales como la consecución de la posición de líder del mercado, obtener altas tasas de crecimiento, y desarrollar en los clientes una fuerte fidelidad, entre otras. No obstante, se le atribuyen también algunos inconvenientes, como son el riesgo de cambio y el mayor coste que deben soportar al desarrollar la innovación y los mercados.

Según (Santos, Vázquez, & Álvarez, 2000) “la estrategia proactiva busca continuamente nuevas oportunidades en el mercado, son muchas veces pioneras en el lanzamiento de nuevos productos, modifican de modo constante su oferta, y suelen dar lugar, con su actividad, a cambios en las industrias.”

Con el planteamiento de los autores se demuestra que el comportamiento innovador proactivo es una estrategia que las empresas pueden desarrollar, innovando en cualquiera de sus componentes (procesos, productos, servicio o marketing) para poder tener una ventaja competitiva en el mercado, para ser los líderes en el mercado, que sea el ejemplo que la competencia quiera imitar o seguir, ya sea por ser líder en innovación, en costo, en diferenciación o en enfoque.

La empresa que es proactiva siempre quiere estar por delante de la competencia, quiere que la competencia le siga, es decir volverse líder aunque eso implique aumentar costos y exponerse a riesgos.

4.1.3.1 Innovación de Proceso

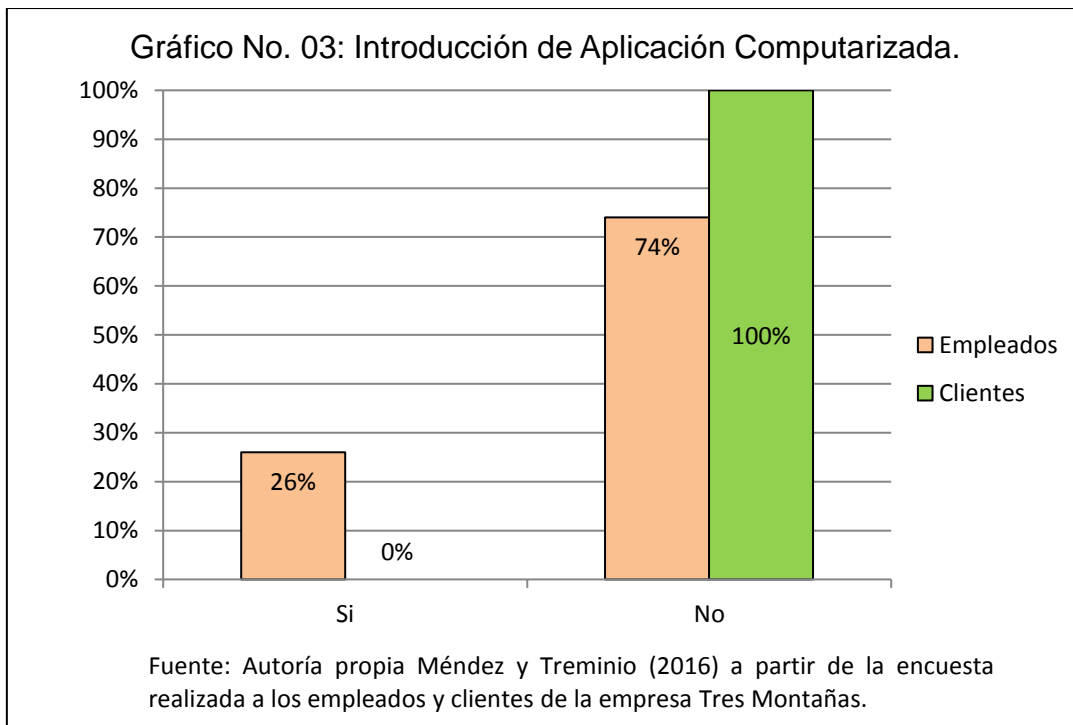
Según Oede y Eurostat (2006) “Una innovación de proceso es la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, proceso de producción o de distribución. Ello implica cambios significativos en las técnicas, los materiales y/o los programas informáticos. Las innovaciones de proceso pueden tener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

Según el autor la innovación de proceso es la implementación de un nuevo método de trabajo o el mejoramiento de éste, en el cual se incluyen las técnicas y materiales necesarios que se utilizan en el proceso administrativo, productivo y operativo de la empresa, con el fin de reducir costos, mejorar calidad y prestarle un mejor servicio al cliente con mejor precio, es decir agregar valor al servicio.

4.1.3.1.1 Introducción de Aplicaciones Computarizadas

Según Francés (2006) Desarrollo de redes informáticas consiste en el diseño e implantación de la infraestructura de equipos de computación (hardware) y comunicaciones, y los programas (software) requeridos para dar apoyo a las actividades de producción y administración de las unidades negocios.

El autor plantea que la introducción de una aplicación computarizada hace referencia a un software, la cual es desarrollada por equipos de tecnología (hardware), es de gran ayuda e importancia para la empresa ya que facilita la realización de las tareas y agiliza el registro de actividades dentro de ésta y representa una ventaja competitiva para la empresa.



Los resultados de la encuesta demuestran que el 100% de los clientes opinan que la empresa no ha introducido aplicaciones computarizadas, y el 74% de los empleados apoyan esta opinión, sólo el 26% de los empleados opinan que la empresa ha introducido aplicaciones computarizadas; opinión que es apoyada por el Gerente General.

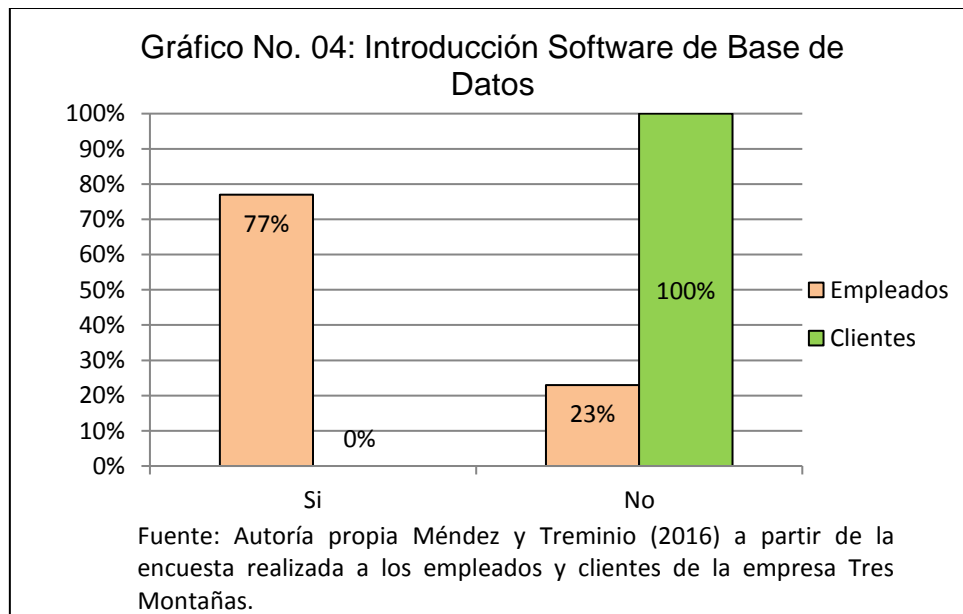
Con la guía de observación se comprueba que la empresa si ha introducido aplicaciones computarizadas como lo son las computadoras, las cuales facilitan el manejo de la información, además cuenta con el reloj digital para el registro de horas laboradas de los empleados el cual facilita el control de éstas. Estas aplicaciones son muy importantes porque ayuda a la empresa al manejo y tratamiento de la información lo cual hace que la empresa opere de manera más eficaz y novedosa.

Con la introducción de estas aplicaciones, la empresa puede mejorar la calidad del servicio que presta, pues el trabajo se realiza de manera más rápida y eficaz para la buena atención al cliente.

4.1.3.1.2 Introducción de software de gestión de base de datos

Según Cohen & Así (2014) “software o programa: está constituido por un conjunto de programas que se conocen como Sistema Manejador de Base de Datos (DBMS, por sus siglas en inglés). Este sistema maneja todas las solicitudes formuladas por los usuarios a la base de datos.”

Con la definición del autor se interpreta que un software de base de datos es una herramienta que le permite a la empresa crear una base de datos y manejo de información, cuyo único objetivo es mejorar la eficacia en el registro y almacenamiento de información de la empresa, el cual agiliza el tratamiento de la información y permite brindarle más calidad al servicio.



La encuesta refleja que el 100% de los clientes opinan que la empresa no ha innovado en sistemas de base de datos, el 77% de los empleados opinan que si ha innovado en este aspecto, sólo el 23% de los empleados opinan que no ha introducido sistemas de base de datos.

El Gerente comenta que la empresa si ha introducido sistemas que ayuden al tratamiento de la información, y con la guía de información se comprueba que en la

empresa existen sistemas que son propiedad de la compañía ASIS, la cual son obtenidos por medio de la compra de licencia.

Estos sistemas son utilizados en el área de control de inventario el cual está a cargo del responsable de informes y reportes, en control de calidad a cargo del responsable de esta área y en contabilidad el cual es manejado por el contador financiero de la empresa.

4.1.3.1.3 Introducción de Sitio Web

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

La existencia de un sitio web en las empresas es muy importante, porque permite que ésta sea conocida mundialmente, además de ser un medio para crear publicidad a la empresa, propicia la compra electrónica, pues mediante de éste el consumidor establece relaciones con la empresa que encaminan a la compra-venta del servicio, el consumidor realiza de manera más rápida y cómoda su compra.

Al respecto el 100% los empleados y clientes de la empresa opinan que la empresa no tiene un sitio web, (ver anexo 08); sin embargo, el Gerente comenta que si existe, con la guía de observación se constata que la empresa si tiene una página web, en la cual da a conocer el servicio que ofrece al mercado.

Los empleados y clientes opinan que no existe ya que desconocen la existencia de este sitio web, esto representa una desventaja para Tres Montañas desde el punto de vista de marketing, porque mediante este sitio web la empresa crea publicidad y atrae más clientes para generar más utilidades.

4.1.3.1.4 Introducción de la Compra Electrónica

Para Kotler y Armstrong (2007), Es cualquier actividad comercial que realice una plataforma electrónica, como intranet, extranet e internet para realizar un negocio de la compañía.

Se interpreta que la compra electrónica es una actividad comercial entre organizaciones e individuos, intercambios que son posibles gracias al uso de tecnología, efectuada por medio del uso de un medio electrónico mediante el uso imprescindible del internet, es importante para la empresa porque por medio de ésta el cliente puede hacer sus compras de manera rápida y cómoda.

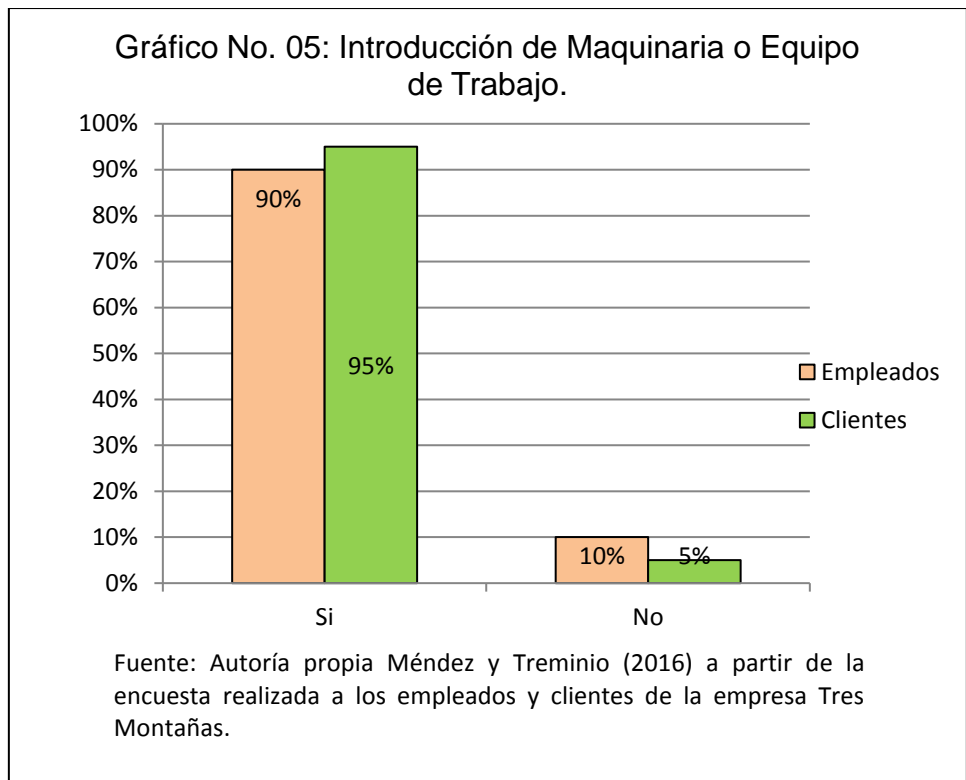
Con el 100% de los encuestados, tanto de empleados y clientes (ver anexo 09), prevalece la opinión que en la empresa no existe la compra electrónica, el gerente comenta lo mismo, y esto es comprobado con la guía de observación, en la empresa si existe un sitio web pero no es posible realizar compras por medio de él.

La compra electrónica representa una ventaja para la empresa porque es comodidad para el cliente, pero en el caso de Tres Montañas este sistema de compra no resulta beneficioso debido a que la empresa ofrece un servicio que es intangible.

4.1.3.1.5 Introducción de Maquinaria o Equipo de Trabajo

Para Redondo (2004) Los equipos de trabajo están constituidos por cualquier máquina, aparato, instrumento o instalación utilizada en el trabajo.

Según Antoine (2010), Las máquinas disminuyen los gastos de producción y abaratan considerablemente los objetos manufacturados, aumentan la producción y activan el trabajo en proporciones considerables, gracias a éstas se realiza el trabajo de manera más rápida y efectiva.



El 95% de los clientes y el 90% de los empleados opinan que en la empresa se ha innovado en la introducción de maquinaria o equipo de trabajo, sólo el 10% de los empleados y el 5% de los clientes opinan de manera contraria.

El Gerente opina de igual manera y con la guía de observación se identifica este tipo de innovación.

La empresa ha introducido nueva maquinaria para limpiar el patio de maleza y monte (desbrozadora de juncos), básculas que son pesas de exportación que ayudan a que el peso del café sea exacto y los productores estén conformes con el peso, seleccionador electrónico (agiliza la manera en que se selecciona el café), en el área de laboratorio se instalaron 4 trillos pequeños para hacer más rápida la prueba de la taza en cada producto.

Esta innovación en el proceso por medio de la introducción de maquinaria representa una ventaja para la empresa, porque además de agregar valor al producto agilizan el proceso productivo e higiene de la empresa.

4.1.3.2 Innovación de Servicio

Innovación de servicio puede incluir mejoras significativas en la manera en que estos servicios se prestan (en términos de eficiencia o rapidez, por ejemplo), la adición de nuevas funciones o características a servicios existentes, o la introducción de servicios enteramente nuevos. (Ocde y Eurostat, 2006)

Mediante la aplicación de la encuesta a los empleados y clientes se conoce que la empresa Tres Montañas si ha innovado en el servicio (ver anexo 10). El Gerente General opina de igual forma, con la guía de observación se constata que efectivamente en la empresa Tres Montañas si se ha innovado en el servicio.

Esto es bueno para empresa porque refleja que las innovaciones son notorias tanto en el ámbito interno como externos, las innovaciones que se aplican son identificadas por los empleados y clientes de la empresa.

4.1.3.2.1 Nuevos Servicios

Kotler y Armstrong (2007): Una compañía obtiene nuevos productos de dos maneras. Una es mediante la adquisición, es decir, al comprar una empresa entera, una patente o una licencia para comercializar el producto de alguien más. La otra es gracias al desarrollo de nuevos productos en el departamento de investigación y desarrollo de la empresa.

El término nuevos productos hace referencia 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.

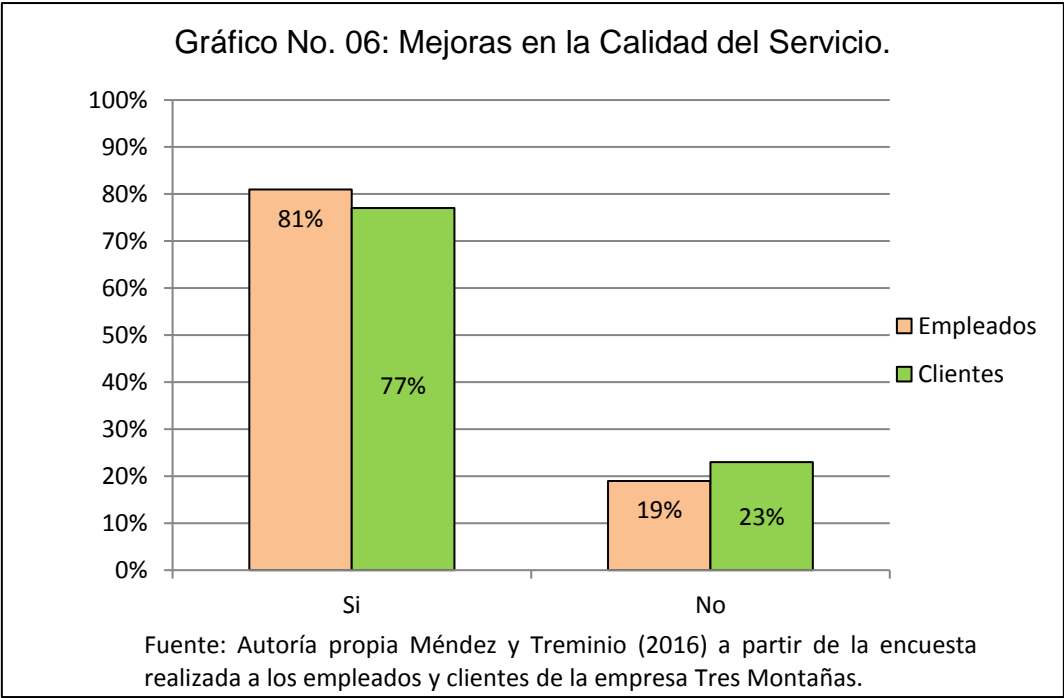
Teniendo en cuenta lo planteado por el autor se dice que los nuevos productos de una empresa no sólo pueden ser aquellos que se obtienen por medio del departamento de investigación y desarrollo de ésta, sino también aquellos productos que son obtenidos por medio de compras de patentes y licencias; un nuevo servicio puede ser cuando se le hacen mejoras y modificaciones a un servicio existente o uno meramente nuevo.

La empresa Tres Montañas, no ha innovado en este aspecto, esto de acuerdo a la opinión de los empleados y clientes (ver anexo 11); el Gerente confirma que la empresa desde que existe solamente se ha dedicado a la prestación del mismo servicio sin hacerle ningún tipo de modificación, con la guía de observación se ratifica esto y efectivamente, la empresa sólo presta el servicio de beneficiado de café.

4.1.3.2.2 Mejoras en la Calidad del Servicio

Según Kotler (1989) 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 el que la calidad pueda mejorarse, según el grado con el que los consumidores creen en la afirmación de una mejor calidad y si hay un número eficientes de compradores que quieran calidad superior.

Las mejoras en la calidad son muy importantes porque permite crear competitividad en la prestación del servicio, estas mejoras deben ser notorias y aceptadas positivamente por los usuarios para que puedan ser efectivas en la prestación del servicio.



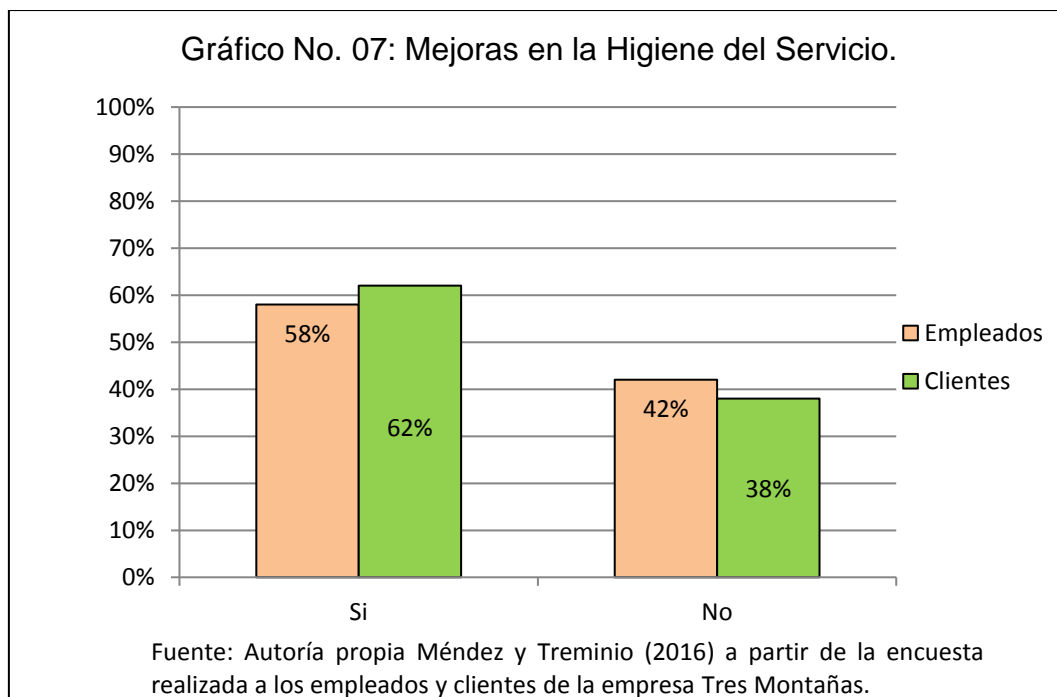
El 81% de los empleados y el 77% de los clientes, opinan que la empresa Tres Montañas si ha mejorado en la calidad de la prestación del servicio, el Gerente opina de igual forma, con la guía de observación se constata esta opinión y se confirma que la empresa ha mejorado la calidad en la prestación del servicio a través de la introducción de maquinaria de trabajo que agilizan el proceso en secado del café, así como la introducción de sistemas de base de datos que permiten que la información fluya de manera rápida y eficazmente.

La calidad con que se presta un servicio es muy importante para los clientes, éstos reconocen que la empresa si ha mejorado en este aspecto lo cual es bueno porque significa que al cliente se le satisfacen sus necesidades y se cumplen sus expectativas en cuanto al servicio brindado.

4.1.3.2.3 Mejoras en la Higiene del Servicio

La Higiene de trabajo o higiene industrial como mucho la denominan, tiene carácter eminentemente preventivo, ya que se dirige a la salud y a la comodidad del trabajador, evitando que este se enferme o se ausente de manera provisional o definitiva del trabajo. (Chiavenato, 2008).

La higiene en la empresa está orientada a preservar la salud y comodidad del trabajador, de igual modo hace referencia en cuanto a la higiene en la prestación del servicio, este aspecto es muy importante para las empresas, los usuarios prefieren empresas higiénicas porque aseguran la calidad del producto.



Con la aplicación de la encuesta se sabe que el 62% de los clientes y 58% de los empleados opinan que la empresa ha mejorado en la higiene de sus servicios, el Gerente ratifica esta opinión, mediante la guía de observación se identifican las mejoras que se le han hecho a la higiene en el servicio y se determina que la empresa Tres Montañas ha adquirido máquinas para cortar la maleza y mantener limpio el patio donde es secado el café, así también se realiza la limpieza diaria de las oficinas.

De igual manera se pudo conocer que en la empresa se realiza control de plagas y de roedores, por medio de trampas, las cuales se llevan reportadas en bitácoras para que a la hora de una supervisión esta información pueda ser comprobada.

La higiene en las empresas es muy importante porque es uno de los elementos involucrados en la calidad del servicio y esto hace que los clientes tengan un producto de calidad agregando valor a este.

4.1.3.2.4 Mejoras en la Seguridad del Servicio

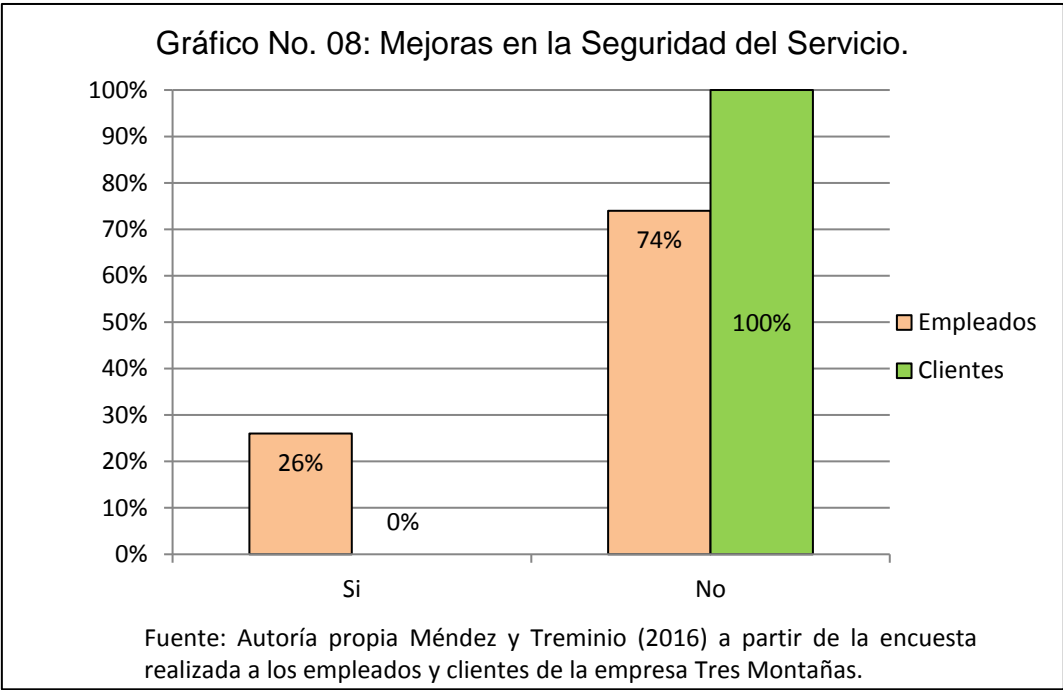
La Seguridad del trabajo es el conjunto de medidas técnicas, educacionales, médicas y psicológicas empleadas para prevenir accidentes, tendientes a eliminar las

condiciones inseguras del ambiente y a influir o convencer a las personas acerca de la necesidad de implantación de prácticas preventivas. (Chiavenato, 2008). Entre estas:

a) Medidas de Higiene y Seguridad Laboral.

- Prevención de robos.
- Iluminación adecuada.
- Implementación de cámaras de seguridad.
- Señalización de orientación.
- Sistema de emergencia.
- Prevención de incendios.
- Supervisión en cuanto a higiene y salud.
- Exámenes médicos periódicos de revisión y chequeo a los trabajadores de la empresa.

La seguridad en el trabajo es imprescindible para el buen desempeño laboral de los trabajadores, de igual forma es importante en la prestación de los servicios, ya que le brinda tranquilidad al cliente a la hora de hacer uso del servicio, una seguridad eficaz en la empresa garantiza la visita de los clientes al establecimiento.



Los empleados con el 74% y los clientes con el 100% opinan que la empresa no ha mejorado en la seguridad de sus servicios, el Gerente al respecto opina que la empresa ha mantenido las mismas normas de seguridad desde el inicio, no ha innovado en este aspecto, sin embargo, la empresa tiene normas de seguridad que garantizan el bienestar de los empleados y clientes de la empresa.

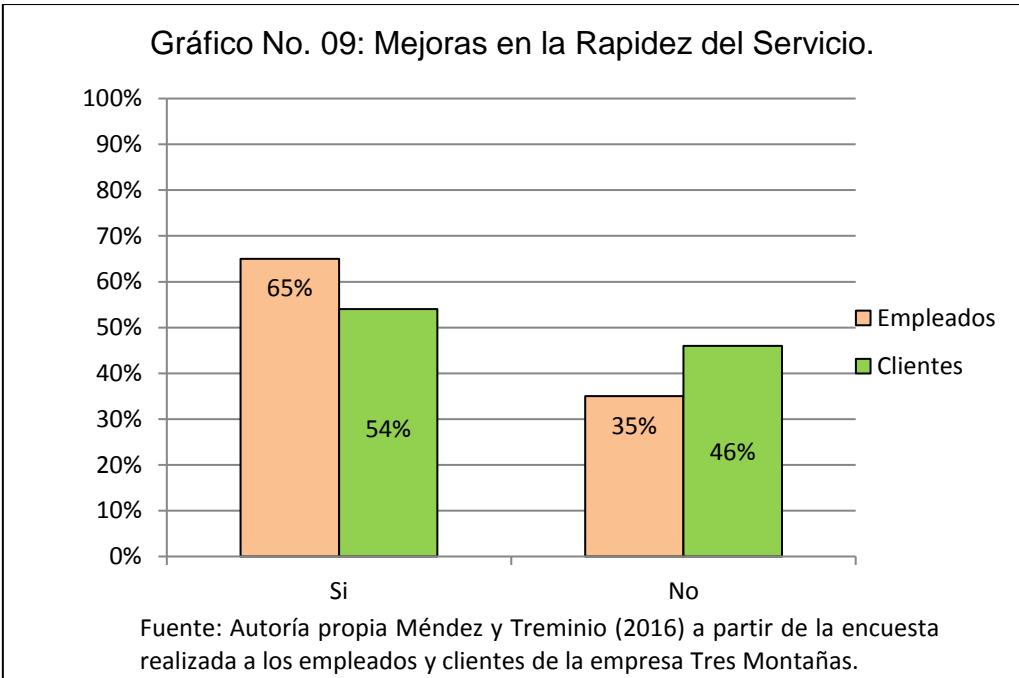
Con la guía de observación se pudo conocer que la empresa brinda el equipo de protección necesaria a los trabajadores para el desempeño de sus funciones, también cuenta con 5 extinguidores por área, estos para sofocar incendios en casos de que ocurran, estos extinguidores son cambiados cada siete meses e inspeccionados por las autoridades correspondientes; además la empresa cuenta con 11 guardas de seguridad ubicados alrededor del patio para garantizar el cuidado del producto y seguridad de los empleados y clientes.

Las innovaciones en seguridad que la empresa ha alcanzado son mínimas debido a que en el periodo de realización de esta investigación la empresa no presenta nuevas normas de seguridad, implementando esta las mismas medidas que siempre ha tenido.

4.1.3.2.5 Mejoras en la Rapidez del Servicio

Los cambios en las características de los servicios que ya se ofrecen podrían implicar una ejecución más rápida del proceso de un servicio existente, por ejemplo: extensión del horario del servicio o comodidades agregadas en la habitación de un hotel. (Zeithaml, Bitner & Gremler. 2009.)

La rapidez con la que se presta un servicio es muy importante tanto para al cliente como para la empresa, para el cliente es importante porque una atención rápida implica menos tiempo de espera y para la empresa significa que puede atender más clientes en una jornada laboral, esta rapidez debe ir acompañada siempre de una excelente calidad en la prestación del servicio.



La opinión predominante de los empleados con el 65% y clientes con el 54% es que Tres Montañas ha mejorado en la rapidez con la que presta el servicio, y esta opinión es apoyada por el Gerente, con la guía de observación se comprueba si esto es verdadero y se conoce que Tres Montañas ha innovado en este aspecto con la introducción de maquinaria que agilizan el proceso de secado de café, antes la empresa sólo contaba con el servicio de secado natural (al sol), en el cual el café pasaba tendido en el patio de 7 a 8 días.

Tres Montañas este año adquirió una máquina secadora de café con capacidad de secar 1,200 quintales de café en 30 horas, también introdujo un seleccionador electrónico con capacidad de 250 sacos por día y anteriormente eran bandas manuales con capacidad de un saco por día, también la empresa este año adquirió más básculas para el pesaje del café y así lo clientes no esperan mucho para que su café sea recepcionado.

Las innovaciones en el proceso, como la introducción de maquinaria, ayudan a agilizar el proceso productivo de la empresa, prestando un servicio con rapidez y asegurando la calidad, esto es bueno para la empresa porque le da confiabilidad al cliente.

La rapidez en el servicio ayuda a la empresa en la manera que los clientes perciben esta innovación sintiéndose satisfechos porque tienen un grano de calidad con un servicio brindado en el tiempo necesario para su comercialización.

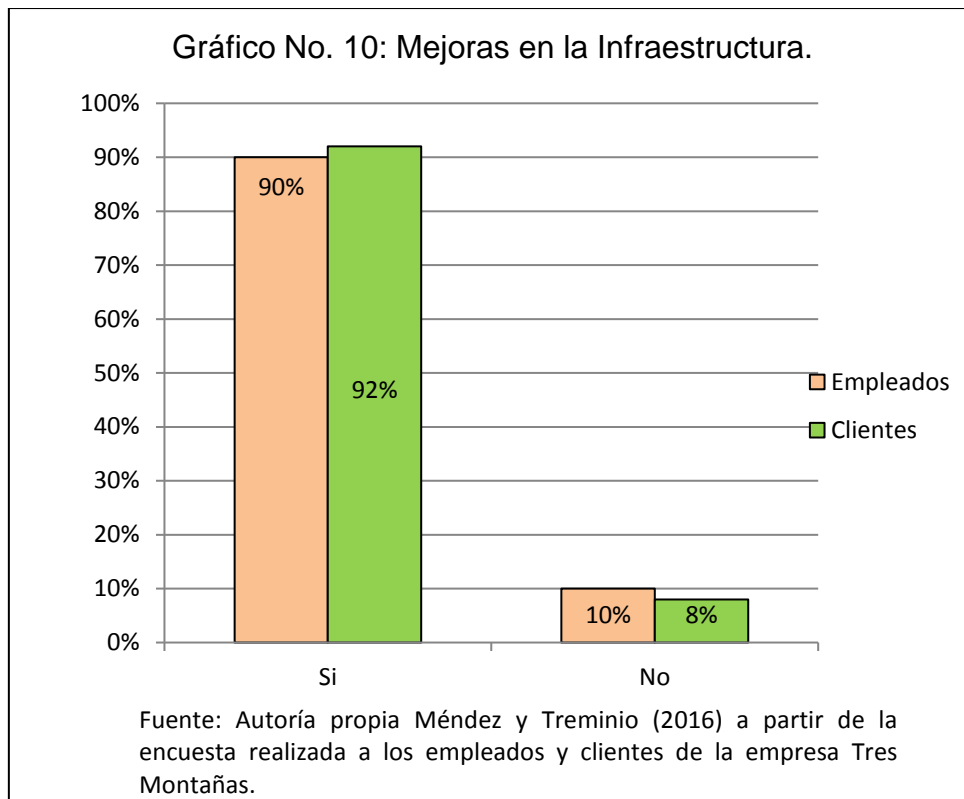
4.1.3.2.6 Mejoras en la Infraestructura

Según Castro (2010), es un reflejo de la tecnología utilizada, representa capital físico acumulado por la acción pública o privada y es fundamental en las características que puede adquirir el proceso de desarrollo.

La infraestructura de una empresa representa el capital físico acumulado de ésta, en la que se incluyen, maquinaria y equipo de trabajo, instalaciones, recursos tecnológicos, es decir todo aquello que la empresa ha adquirido.

La infraestructura en las empresas es muy importante, la forma en la que ésta se presenta al mercado crea la impresión en los clientes, si la fachada de sus instalaciones es atractiva a la vista de los clientes, ésta tendrá la posibilidad de atraer muchos clientes a la empresa, siempre y cuando esta fachada esté acompañada de un servicio de calidad; sin embargo, si la fachada de las instalaciones no es para nada atractiva, a la empresa le resultará dificultoso la atracción de nuevos clientes.

Las PYMES, en su mayoría son empresas familiares, que descuidan este aspecto de la empresa, por falta de capacidad financiera, la mayor parte de éstas son ubicadas en sus propios hogares, alquilan locales, y en el menor de los casos son propietarios de las instalaciones de la empresa.



Los clientes con el 92% y los empleados con el 90% concuerdan en que Tres Montañas ha mejorado en su infraestructura, el Gerente está de acuerdo con esta opinión, y por medio de la guía de observación se conoce que Tres Montañas ha mejorado en su infraestructura con la construcción de una nueva bodega y una oficina para comercialización y en la adquisición de nueva maquinaria para mejorar la calidad de la prestación del servicio.

Es importante saber si estas innovaciones realizadas en el servicio satisfacen las necesidades de los clientes, por lo cual se aplicó la encuesta a los clientes y empleados, los cuales se refieren en un 100% que el servicio prestado si satisface las necesidades de los clientes, (ver anexo 12).

El Gerente por medio de la entrevista, al igual que los encuestados opina que el servicio prestado por Tres Montañas si satisface las necesidades de los clientes, lo cual es importante porque significa que el cliente está conforme con el servicio recibido.

4.1.3.3 Innovación en Mercadotecnia

Una innovación de mercadotecnia es la implementación de un nuevo método de comercialización que implica cambios significativos en diseño o empaque del producto, ubicación del producto, promoción del producto o valoración. (OCDE, 1997) citado por García (2012).

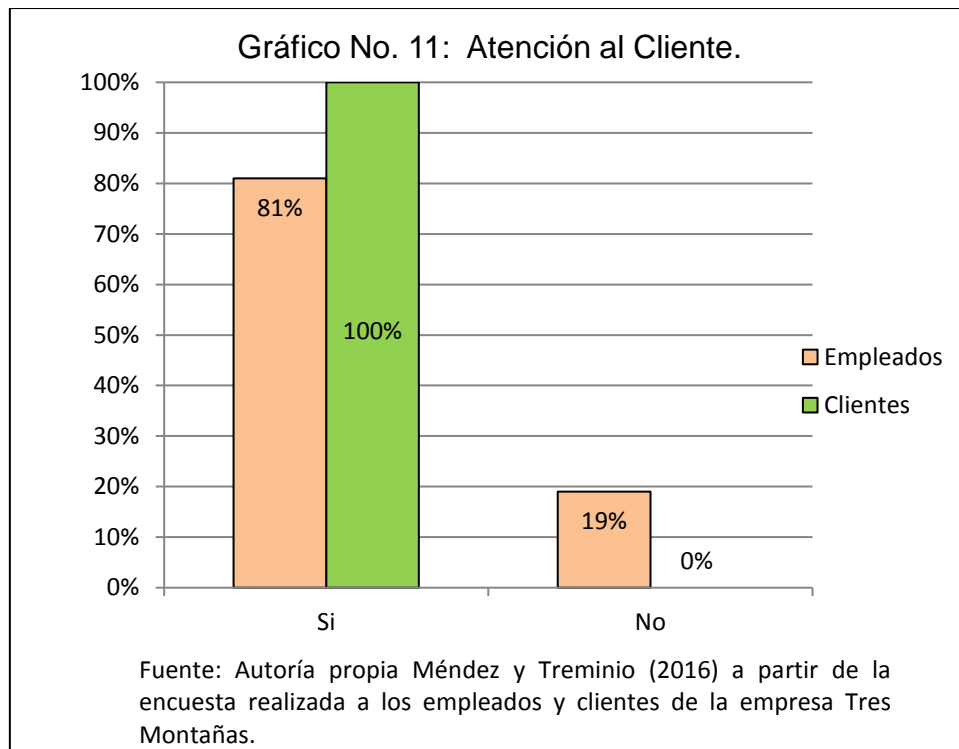
La mercadotecnia es un factor muy importante para la comercialización del producto, al innovar en este aspecto la empresa debe tener en cuenta las características del servicio en las que quiere mejorarlo, así como en la manera de promocionarlo en el mercado; en el caso de Tres Montañas este elemento debe ser agresivo en cuanto a la publicidad y funciones del servicio ya que es un producto intangible.

4.1.3.3.1 Mejoras en la Atención al Cliente

Martínez (2007) sostiene que el proceso de gestión de la atención al cliente se puede definir como un conjunto de actividades desarrolladas por las organizaciones con orientación al mercado, encaminadas a satisfacer las necesidades de los clientes e identificar sus expectativas actuales, que con una alta probabilidad serán sus necesidades futuras, a fin de poder satisfacerlas llegado el momento oportuno.

La atención al cliente es un elemento importante dentro de la mercadotecnia, se refiere a la manera en que es tratado el cliente por el personal de la empresa, a las atenciones y comodidades que éste recibe para hacer más placentera su visita a las instalaciones; se debe procurar que ésta siempre sea de calidad para que el cliente se sienta satisfecho con el servicio prestado.

Al prestar una buena atención al cliente se está garantizando el regreso del cliente a la empresa, sin embargo, un maltrato a éste traerá como consecuencia que el cliente se sienta resentido, y probablemente no volverá a solicitar un servicio de la empresa.



El 100% de los clientes opinan que la empresa ha mejorado en la atención que se les ofrece, el 81% de los empleados opinan de manera igual; el Gerente da a conocer que si se ha innovado en este aspecto, con la guía de observación se conocen los aspectos en los que ésta ha mejorado.

Anteriormente en la empresa sólo existía un recepcionista administrativo que se encargaba de atender a los clientes, ahora existe un recepcionista para atender específicamente a los clientes que llevan su café al beneficio.

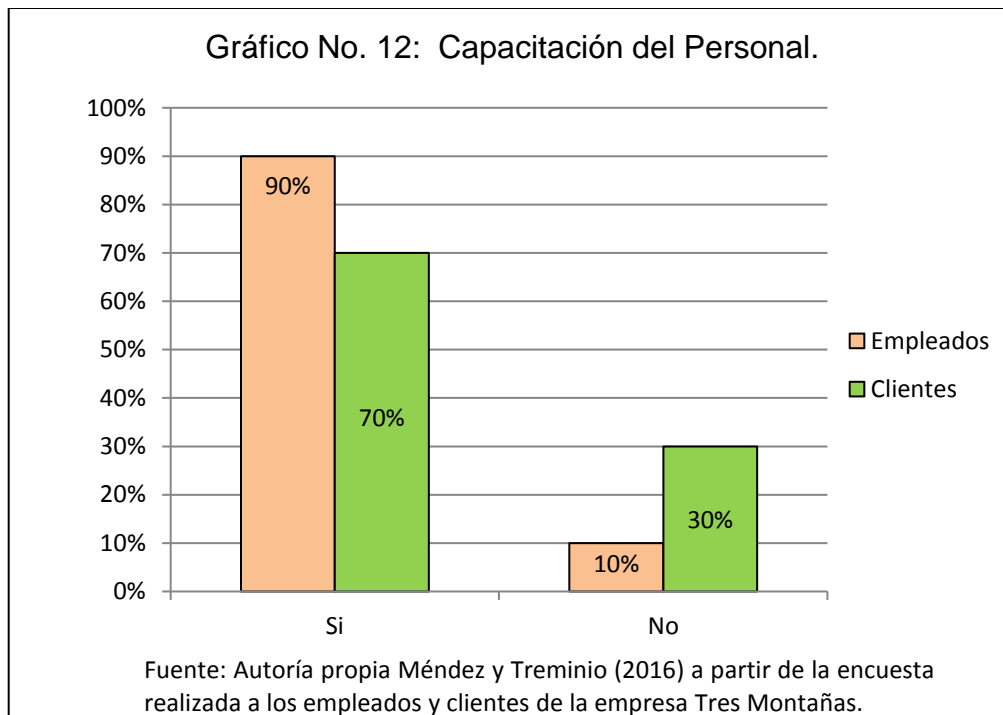
La encargada de esta recepción posee las cualidades, conocimientos y capacidades para poder tratar con clientes; en esta área existe un espacio en el cual los clientes pueden tomar café mientras esperan, así como un dispensador de agua.

Estas características del servicio son muy importantes porque hacen que la espera del cliente sea más placentera además le hace sentir que la empresa se preocupa por su comodidad mientras espera que sea atendido.

4.1.3.3.2 Capacitación del Personal

Según Dessler (2009) capacitar significa proporcionar a los empleados nuevos o antiguos las 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.

La capacitación del personal es importante para prestar un servicio de calidad a los clientes, es necesario que los empleados estén altamente capacitados para facilitar el buen desempeño de cada una de las funciones que se les asigna, cuando un empleado es bien capacitado brinda buena atención a los clientes.



El 90% de los empleados opinan que reciben capacitación por parte de la empresa para poder desempeñar de manera eficaz su trabajo, el 70% de los clientes consideran que los empleados de Tres Montañas se encuentran capacitados para ofrecerles un servicio de calidad, el Gerente comenta que los empleados son informados de sus funciones por medio de manuales de funciones.

Los empleados son capacitados para el desempeño de sus labores; los que están a cargo del manejo de maquinaria son capacitados de manera teórica y práctica sobre la forma en cómo operar estas máquinas. A los guardas de seguridad se les capacita sobre el uso y manejo de armas. Además de esto la empresa capacita a sus trabajadores en diversos temas como atención al cliente y primeros auxilios.

Con la guía de observación se comprueba que la empresa tiene manuales de funciones y tienen documentos físicos acerca de las temáticas impartidas en las capacitaciones. Estas acciones son importantes porque permiten la creación de ventajas competitivas en la empresa; permiten que los clientes puedan recibir una atención de calidad gracias a la capacitación que reciben los empleados por parte de la empresa.

4.1.3.3 Merchandising

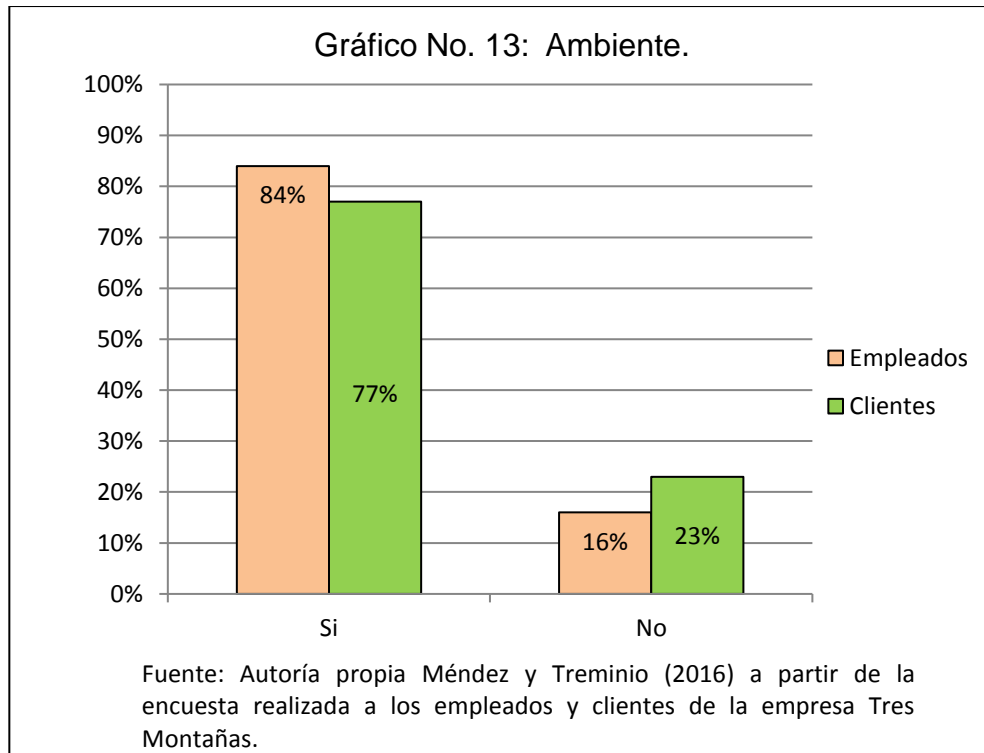
Guijarro, Espinoza & Sánchez (2003) comentan que el Merchandising constituye un conjunto de técnicas para rentabilizar y gestionar al máximo el punto de venta; así pues, el punto de venta pasa a ser un elemento clave, y dentro de él, lo que más nos interesa es el lineal (longitud de exposición de los productos en un establecimiento); la correcta gestión del lineal lo es casi todo en el Merchandising.

El Merchandising es una técnica de mercadotecnia para promocionar el producto, este puede ir desde la ubicación del producto en el establecimiento hasta la forma de decorar las instalaciones en las que se vende el producto.

Tres Montañas ofrece un servicio que es intangible por lo cual no puede ser visto en este caso se consideran los siguientes elementos:

a) 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. (Pujol, 1999).



Los empleados opinan en un 84% que Tres Montañas ofrece un ambiente agradable para el desempeño de las funciones, los clientes con el 77% concuerdan que el ambiente de la empresa es conveniente para la prestación del servicio.

El Gerente opina de igual forma al plantear que Tres Montañas está ubicada en una zona con el clima apto para ofrecer el servicio de secado de café, además tiene patios extensos para acoger el producto de sus clientes, así como bodegas grandes para almacenarlos.

Con la guía de observación se comprueba esto y efectivamente la empresa tiene el ambiente adecuado para prestar el servicio de beneficiado, ésta cuenta con amplias instalaciones y personal suficiente para desempeñar el trabajo, lo que hace que sus clientes se sientan satisfechos en cuanto al ambiente se refiere.

El ambiente en el que se encuentra la empresa es el adecuado para la prestación al servicio de acuerdo a las condiciones climáticas del departamento, que están acorde al tipo de producto que se procesa.

b) Condiciones

Según el Diccionario Larousse (2005) son cualidades de la manera de ser, naturaleza o índole.

El 100% de encuestados, empleados y clientes (Ver anexo 13), están de acuerdo con que las condiciones que la empresa ofrece para la prestación del servicio son acordes al servicio de beneficiado, el gerente opina que condición más importante para los clientes es la seguridad y calidad del producto final.

Con la guía de observación se determina que las instalaciones de la empresa son seguras, además cuenta con guardas de seguridad de día y de noche lo que permite mantener vigilado el producto de los clientes, de igual manera el lugar de almacenamiento cuenta con las condiciones necesarias para que el producto sea higiénico, el procedimiento de secado de café se hace siguiendo cada una de las especificaciones necesarias para que el producto sea de calidad.

Esto es muy bueno para la empresa porque los clientes buscan seguridad y calidad en el producto final, porque así su café puede ser vendido a buen precio y así obtener más utilidades.

4.1.3.3.4 Utilización de Campañas Publicitarias y Promoción

a) La publicidad

Para Lambin (1995) 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.

La publicidad es importante en las empresas por que mediante ésta se da a conocer externamente, tiene la intención de crear una imagen positiva de la empresa

en cada una de las personas que reciben el mensaje para que ésta sea notoria en el mercado.

- **Televisión:**

Para (Torin, 1993) es el más potente y persuasivo de los medios, lo que no significa que sea el más adecuado para todos los anunciantes. Cuenta con una audiencia amplia, pero es caro y está limitado por numerosas normas restrictivas”.

La televisión es un medio muy potente para hacer publicidad, es efectivo porque la mayoría de los clientes potenciales tienen acceso a este medio, la empresa debe ser cuidadosa a la hora de elegir en que canal se va hacer publicidad y a que clientes potenciales estará dirigida.

El gerente comenta que la empresa no utiliza este medio para dar publicidad a la empresa, debido a que le resulta muy caro; opinión que es respaldada con el 100% de los encuestados, (ver anexo 14).

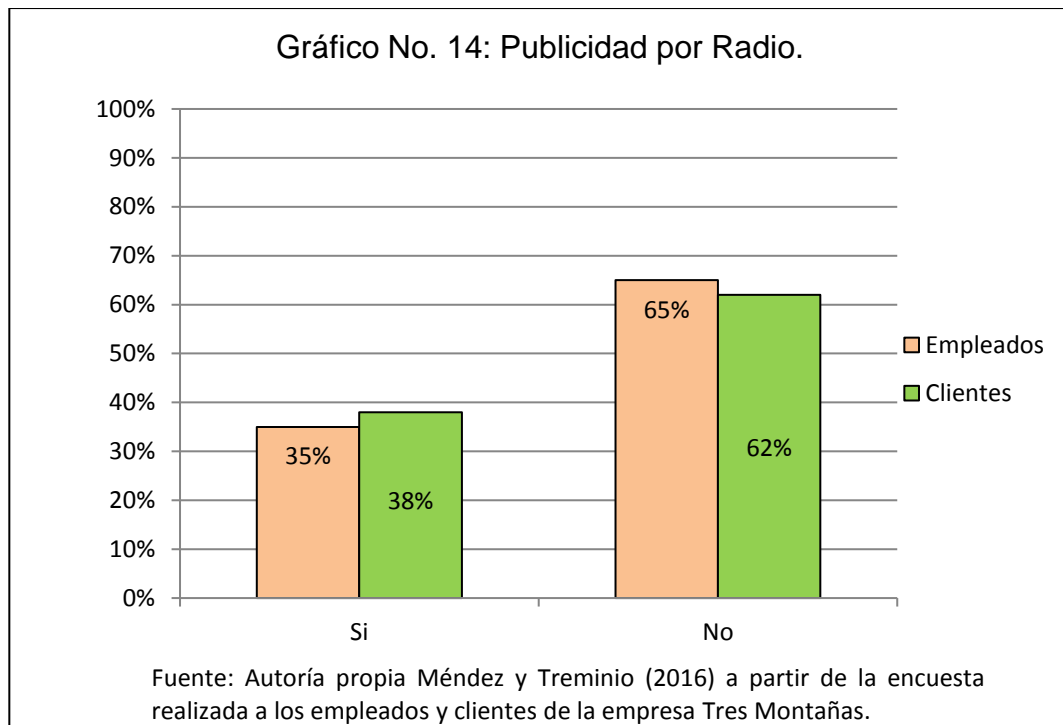
Se debe tener en cuenta que las PYME son empresas con poca capacidad financiera para poder asumir grandes gastos por publicidad.

- **Radio:**

Según (Russell, 2005) “la radio es un medio ideal para el marketing, en muchos aspectos, la radio fue la predecesora de marketing y publicidad que tanto se utilizan hoy, la radio le brinda la oportunidad más poderosa: la voz humana.”

La publicidad por radio resulta muy efectiva, ya que este medio de comunicación llega a muchos rincones en los cuales otros medios publicitarios no llegan, y esto resulta una ventaja para promocionarse por este medio, además de esto, la radio resulta un poco más barata que otros medios como la televisión.

La radio es un medio de publicidad efectivo porque el mensaje publicitario puede ser percibido por la mayoría de las personas mientras realiza otras tareas, es decir que se puede escuchar mientras se cocina, se baña e incluso en la jornada de trabajo.



Se observa que la publicidad de la empresa por radio es deficiente, solamente el 38% de los clientes y el 35% de los empleados conocen de la existencia de una publicidad radial, el Gerente comenta que la empresa tiene una viñeta que es transmitida en una radio local, sólo en temporadas de los juegos de baseball.

Esto representa una desventaja para la empresa porque quiere decir que la publicidad radial de la empresa no es efectiva. Este aspecto debería ser mejorado por la empresa para atraer más clientes a la empresa y generar más utilidades.

- **Periódico:**

(Gujarro, Espinoza, & Sanchez, 2003) Es cualquier medio grafico o impreso, con una periodicidad diaria, es decir, cada 24 horas que contiene una información generalista que puede abarcar información local, nacional, internacional, política, deportiva, cultural etc.

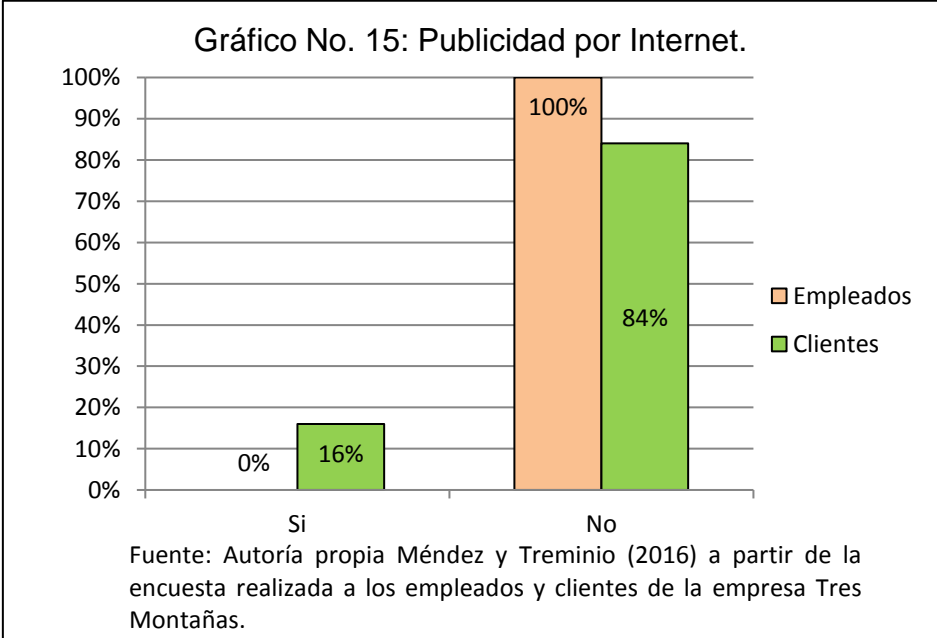
El periódico es un medio en el que se puede hacer publicidad, muy efectivo, y accesible de adquirir por los clientes potenciales, contiene información variada lo que lo hace interesante al lector.

El 100% de los encuestados tanto de clientes como de trabajadores opinan que la empresa no tiene publicidad en este medio, (ver anexo 15), opinión con la cual está de acuerdo el Gerente, quién comenta que la empresa no utiliza este medio porque ya tiene en la radio y considera el periódico como un medio muy amplio y costoso para poder hacer publicidad por medio de él, teniendo en cuenta que la empresa es una PYME y éstas lo que procuran es dirigirse a un solo mercado meta sin mucha publicidad.

- **Internet**

Es un medio con enorme potencial, pero muy pocas compañías han tenido éxito para adaptar la tecnología a un instrumento de venta práctico y rentable. Las empresas y los consumidores pueden comprar productos, intercambiar información de los productos y adquirir valiosas investigaciones con sólo oprimir una tecla de su computadora. (Russel & Lane, 2001).

Los autores expresan que el internet es un medio con gran potencial, porque la información es difundida mundialmente, es un medio de comunicación masiva, que al igual que otros medios publicitarios, pretende posicionar la empresa en el mercado y promover la compra del servicio.

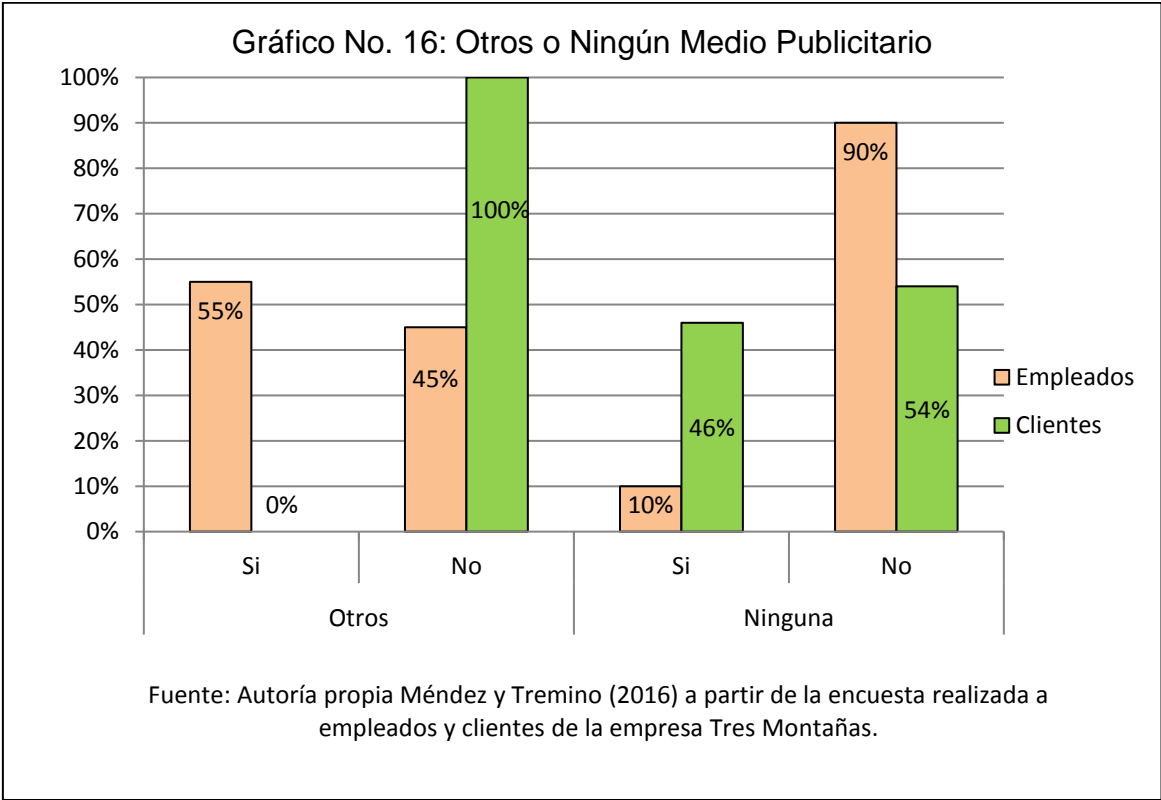


Según la encuesta aplicada, la publicidad por internet es deficiente, el 84% de los clientes no saben que existe publicidad por medio del internet, sólo el 16% conoce de la existencia de ésta. En el caso de los empleados, la totalidad de éstos desconocen que la empresa tiene este tipo de publicidad.

El Gerente comenta que si existe publicidad en este medio al tener un sitio web, él comenta que este sitio no es usado por los empleados de la empresa y por eso desconocen de su existencia.

Se observa que la empresa Tres Montañas cuenta con un sitio web, el cual está desactualizado, pero en él da a conocer el servicio que ofrece al mercado. Esto representa una debilidad para la empresa, porque este medio publicitario es fundamental para que la empresa se dé a conocer a nivel internacional.

- **Otros o Ningún Medio Publicitario**



Los empleados opinan en un 55% que la empresa utiliza otros medios de publicidad que pueden ser: el medio exterior, las revistas, semanarios, o las referencias de clientes actuales a clientes potenciales (efecto Pigmalión) sin embargo los clientes opinan en un 100% que la empresa no utiliza otro medio de publicidad, por lo contrario, el Gerente comenta que la empresa si ha hecho publicidad en otros medios.

De igual forma se conoce que los clientes opinan en un 46% que la empresa no tiene ningún tipo de publicidad y esta opinión es apoyada con solo el 10% de los empleados.

Con la guía de observación se conoce que la empresa ha hecho publicidad en el medio exterior por medio de la colocación de vallas publicitarias.

Con esto se demuestra que la publicidad usada por la empresa no es eficaz, pues no es percibida por los clientes, quienes son a los que está dirigida la publicidad. Esto representa desventajas en la competitividad de la empresa porque no se da a conocer en el medio exterior.

Los empleados y clientes consideran que la empresa no es agresiva en aspectos publicitarios (ver anexo 16), el Gerente comenta que la publicidad utilizada por la empresa es mínima ya que no se invierte mucho en este aspecto, debido a que la empresa tiene poca capacidad financiera como para cubrir una publicidad cara.

b) Promoción

Stanton & Futrel (1989) 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.

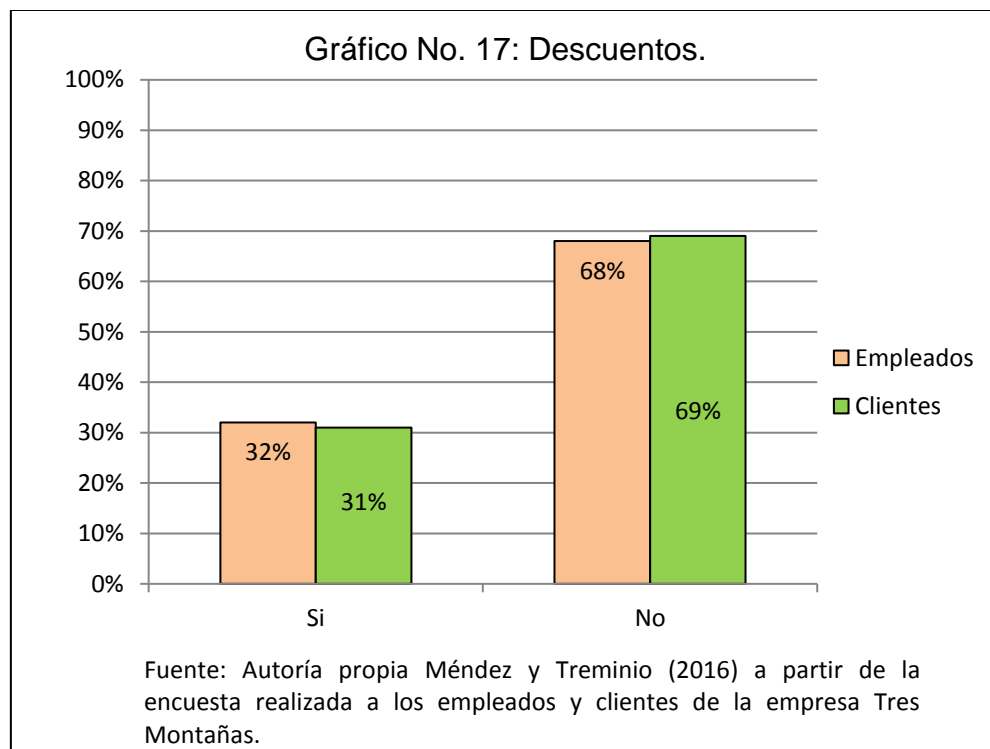
La promoción de un servicio tiene un papel fundamental en la venta, pues su principal objetivo es persuadir al cliente para que realice la compra, consiste en la

realización de acciones que ayuden a que el servicio sea vendido de manera más rápida.

- **Descuento**

Es la reducción del precio normal de venta que se emplea, como instrumento dentro de algunas de las estrategias de fijación de precios. Pero un descuento implica también regalar parte de los beneficios. (De la Peña, 2005).

El descuento es una manera de promocionar el servicio, a los clientes les resultan atractivos los descuentos, pues siempre andan en busca de un servicio que sea de calidad a un buen precio.



Los clientes opinan en un 69% que Tres Montañas no les ofrece descuentos y los empleados opinan lo mismo con el 68%. Es importante mencionar que para que el cliente reciba esta promoción debe cumplir con ciertas especificaciones. Los empleados que desconocen este sistema de promoción son porque no están directamente relacionados con el proceso operativo de la empresa.

El Gerente comenta que los descuentos son para los clientes que llevan grandes volúmenes de café, específicamente más de 1,000 quintales, los clientes que llevan estas cantidades reciben un descuento del 2% por quintal.

Se observa que en la empresa existen formatos definidos para el control de este tipo de procedimiento, formatos que son llenados al momento de la recepción del café.

Esto beneficia a los clientes que aplican a esta promoción, porque obtienen un servicio de calidad a menor precio, y a la empresa porque crea satisfacción en sus clientes sembrando en ellos la fidelidad a la empresa, lo que representa competitividad de la empresa en el mercado.

- **Paquetes en Oferta**

Según Mercado (2008) es una oferta de cierta cantidad sin costo de un producto a mayoristas o minoristas, pero que depende de la compra de una cantidad establecida del mismo producto o de otro.

Los encuestados, empleados y clientes, con un 100% opinan que en la empresa no existe este tipo de promoción (ver anexo 17), opinión que es confirmada por el Gerente y ratificada por medio de la guía de observación.

Este tipo de promoción, no es muy aplicable a la empresa, debido a que el servicio es intangible, sin embargo, esta promoción es importante aplicarla en la empresa porque permitiría la captación de nuevos clientes, incrementando así sus ventas y poder experimentar un crecimiento empresarial.

- **Regalías**

Según Bittel tiene diferentes usos el más habitual se refiere al dinero que obtiene el dueño de un derecho cuando alguien hace uso de este, esto quiere decir que, cuando una persona explota algún derecho de otra debe pagarle regalías.

El autor expresa de las regalías en dinero, sin embargo, existen otros tipos de regalías que la empresa puede ofrecer a sus clientes, como pueden ser la entrega de estímulos u obsequios.

Los empleados y clientes en su totalidad opinan que en la empresa no se le ofrece ningún tipo de regalías a los clientes (ver anexo 18), el Gerente comenta que actualmente este tipo de promoción no existe, pero que en el año pasado la empresa regalaba tazas y llaveros con el logotipo de la empresa a sus clientes, sin embargo, esto no puede ser confirmado por la guía de observación.

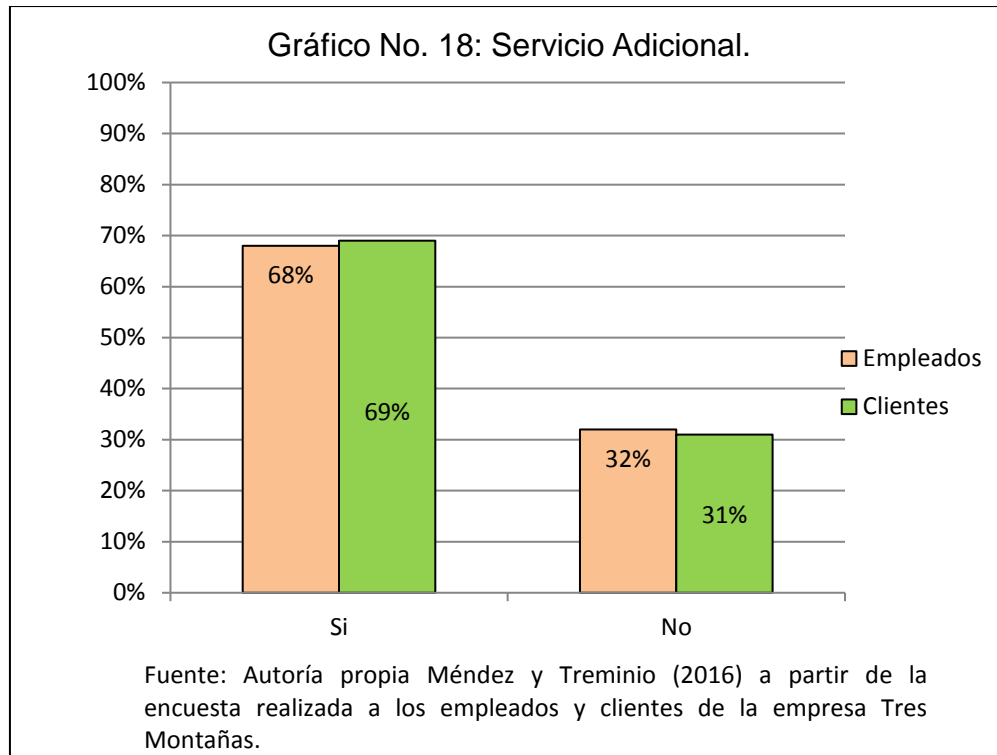
Las regalías sirven para llamar la atención de los clientes y crear publicidad por medio de éstas, los clientes se sienten agradecidos por el valor que la empresa les da lo que les hace estar conforme y fomentar fidelidad en ellos.

- **Servicio Adicional**

Según Bittel es el que acompaña a un producto y tiene el objetivo principal de una operación, se concibe para proporcionar la satisfacción de necesidades de los consumidores, 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 faltó nada.

Como lo expresa el autor con el servicio adicional que presta una empresa, los clientes sienten que el servicio es completo y no ven la necesidad de cambiar el servicio ofrecido por otro, es importante porque se satisfacen enteramente las necesidades del cliente.

El servicio que la empresa ofrece al mercado es complementado por medio del servicio adicional, este servicio debe ser prestado con mucha calidad para que el cliente sienta que su necesidad está completamente satisfecha.



La encuesta refleja que el 69% de los clientes reciben un servicio adicional en la empresa, con el 68% de las opiniones de los empleados esta opinión es respaldada. El Gerente expresa que Tres Montañas les brinda a sus clientes capacitación para obtener un producto de calidad desde la siembra hasta el producto final.

Además de esto los clientes reciben el servicio de catación y análisis del producto, por segunda y tercera vez, o hasta que el producto esté en condiciones de ser procesado, servicio que no está especificado en el contrato. Esto es confirmado por medio de la guía de observación aplicada a la empresa.

Con este servicio adicional el cliente se siente satisfecho, porque la empresa les hace sentir que les interesa la calidad del grano que ellos siembran para poder obtener un café que sea agradable al paladar de sus clientes.

4.1.3.3.5 Estrategias de Mercadotecnia

Para Kotler & Armstrong (2012) es la lógica de marketing con la cual una compañía espera crear valor para el cliente y alcanzar relaciones rentables con él.

Las estrategias de mercadotecnia son las diversas acciones que la empresa realiza para agregar valor al producto, promocionarlo o simplemente venderlo.

a) Diversificación de Servicio

Gort (1962) definió la diversificación en términos del concepto de «heterogeneidad del *output*» en función del número de mercados a los que se dirige la producción de una empresa.

La diversificación de servicio es considerada como la forma en que la empresa incrementa sus sectores de venta en el mercado, es decir, las sucursales que la empresa tiene en el mercado.

Según la encuesta aplicada a los empleados y clientes, Tres Montañas no cuenta con este tipo de estrategia de mercadotecnia (ver anexo 19), el Gerente comenta que la empresa no tiene diversificación en el servicio, al único mercado al que se dirige es a los productores de café.

Con la guía de observación se constata esto, y efectivamente la empresa sólo ofrece el servicio de beneficiado de café a los productores en una sola zona, su servicio no está orientado a otro tipo de usuarios.

b) Gratificación por Colaboración de Usuarios

Según (Mercado, 1999) establece lo siguiente “Se refiere a mercancías de obsequio o que se vende a precio atractivo y a oferta de servicio especiales, en otras palabras, atrae el interés a los consumidores hacia el punto de ventas del producto, el valor del precio está en proporción de la que lleva a una persona a escoger el producto”.

La gratificación para los usuarios es una estrategia de marketing que se utiliza para atraer a los clientes, y para mantenerlos fieles a la empresa; como se mencionaba en los aspectos de promoción, las regalías forman parte de este tipo de estrategia, ayudan a crear un sentimiento de agradecimiento a los clientes.

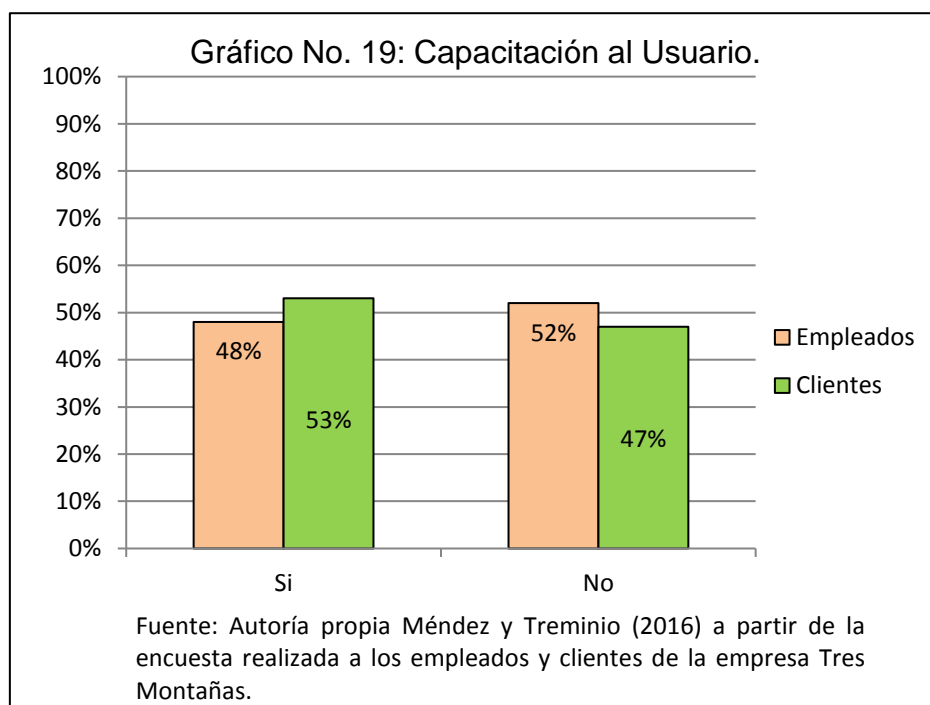
Los empleados y clientes concuerdan en la opinión que la empresa no utiliza esta estrategia (ver anexo 20). El Gerente comenta que actualmente esta estrategia no es utilizada, mediante la guía de observación este es comprobado.

En su momento este tipo de estrategia existió, pero dejó de implementarse debido a los costos que esto conlleva, sin embargo, es de mucha importancia para la promoción y publicidad del servicio.

c) Capacitación al usuario

Según el Diccionario Larousse (2005) capacitación es definido como formación, educación o instrucción sobre algún tema.

Así pues, capacitación al usuario es interpretado como la instrucción que recibe el usuario sobre algún aspecto del servicio que la empresa ofrece.



Por medio de la aplicación de encuestas se pudo conocer que los clientes con un 53% opinan que en la empresa si se les brinda capacitación, los empleados respaldan esta afirmación con el 48%.

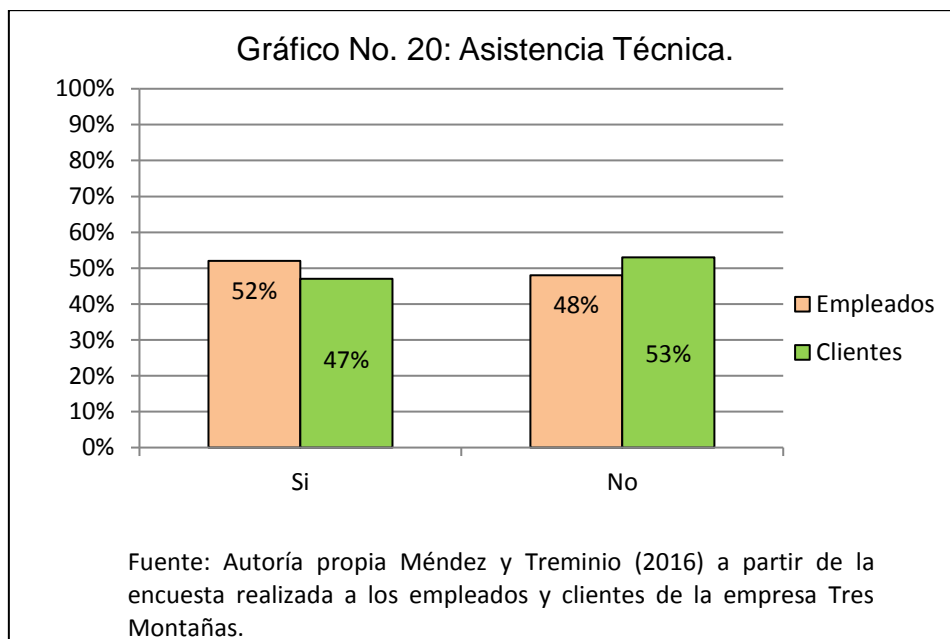
Al respecto el Gerente comenta que capacitan a sus clientes en temas relacionados al cultivo del café, el responsable de operaciones, al inicio de cada cosecha convoca a los productores de café que son clientes del beneficio para brindarles información sobre temas de control de calidad, control de plagas, despulpado y lavado del café.

Con la guía de observación se puede constatar que la empresa implementa esta estrategia, existen documentos con información sobre estas temáticas. Esto representa una ventaja para la empresa porque los clientes aprecian la información que la empresa les brinda para obtener un producto de calidad.

d) Asistencia Técnica.

Según Pérez (2012) es la orientación que brindan las empresas a sus clientes para que puedan hacer buen uso de sus servicios, tiene como finalidad ayudar a los usuarios a resolver ciertos problemas.

La asistencia técnica brindada al cliente le proporciona a éste información necesaria para sentir que el servicio recibido es de calidad.



Los resultados obtenidos demuestran que el 52% de los empleados y el 47% de los clientes opinan que en la empresa es aplicada la estrategia de asistencia técnica.

El Gerente comenta que este tipo de estrategia está integrada en el servicio adicional brindado a los clientes.

Con la guía de observación se comprueba que los clientes reciben asistencia por medio de la medición de la calidad del café y el servicio de catación que la empresa les da a sus clientes las veces que sea necesario para obtener un grano de calidad.

Esta asistencia es importante para cliente porque significa que a Tres Montañas le interesa que sus clientes estén satisfechos con el servicio prestado y que éstos obtengan un café de calidad.

4.1.4 Comportamiento Innovador Reactivo

La pauta de comportamiento de esta estrategia viene determinada por la imitación de las innovaciones realizadas por sus competidores utilizando para ello el menor tiempo posible, ya que se debe evitar que el cliente desarrolle una fuerte lealtad hacia el pionero. Una vez imitado el producto se comercializa a un precio relativamente bajo.

La estrategia reactiva “carece de una estrategia concreta y simplemente reaccionan a los cambios en el entorno como mejor pueden.” (Santos, Vázquez, & Álvarez, 2000).

El comportamiento innovador reactivo usa una estrategia de reacción; las empresas que presentan este comportamiento reaccionan a la pauta que le dan las empresas que presenta un comportamiento innovador proactivo, las empresas reactivas evitan los riesgos de cambios y reducen los costos de innovaciones, además suelen adaptar o mejorar los productos existentes a las necesidades de sus clientes que son obtenidos a través de la búsqueda de huecos de mercados.

4.4.4.1 Imitación de las Innovaciones de los Pioneros

Rodríguez (2007) manifiesta que: La Estrategia de imitación consiste en reproducir, introduciendo o no alguna variación original, un producto existente que se encuentre, normalmente, en fase de introducción o crecimiento y con proyección de éxito comercial.

La imitación es una estrategia que las empresas implementan con el objetivo de no perder competitividad en el mercado, las empresas que tienen un comportamiento reactivo imitan las innovaciones de las empresas líderes en el mercado, para mantenerse dentro de la competencia.

La imitación de un producto, según el autor debe hacerse en el período de introducción o crecimiento de éste, esto para lograr la aceptabilidad por parte de los consumidores, en este proceso de imitación se le pueden hacer o no variaciones al producto original.

Por medio de la entrevista realizada al Gerente de la empresa, se manifiesta que Tres Montañas, para hacer frente a las innovaciones de los pioneros en el mercado, aplica esfuerzos de Investigación y Desarrollo (I+D).

Esto es muy importante porque significa que la empresa investiga sobre las necesidades que tiene el mercado, y en las cuales se encuentra una oportunidad para incursionar en éste.

Al caracterizar la empresa, los empleados y clientes concuerdan con el 100% que ésta es innovadora (ver anexo 21), esta opinión es respaldada por el Gerente de la empresa, quien considera que su empresa es innovadora.

Desde el punto de vista de investigadores y considerando los indicadores hasta ahora analizados la empresa Tres Montañas es innovadora y no imitadora, ya que la empresa aplica innovaciones a las distintas áreas de la empresa con el objetivo de ser cada vez más competitiva.

4.1.4.2 Comercializan los Servicios Imitados a Precios Relativamente Bajos

Para Kotler y Armstrong (2012) La compañía que está considerando un cambio de precio debe preocuparse por las reacciones tanto de sus competidores como de sus clientes. Es más probable que los competidores reaccionen cuando el número de compañías implicadas es pequeño, cuando el producto es uniforme y cuando los compradores están bien informados acerca de los productos y de los precios.

El precio de un servicio es importante, en la mayoría de los casos representa la calidad del servicio que se va a comprar, el autor comenta que al hacer un cambio de precio se debe tener en cuenta a la competencia y a los clientes, esto porque los sujetos en cuestión reaccionarán a cualquier cambio.

Las empresas que son imitadoras de otras prestan el servicio imitado a un menor precio, pero en la mayoría de los casos este servicio ofrecido es de menor calidad que el servicio original.

Se les consultó a los empleados y clientes de la empresa ¿Cómo están los precios de comercialización de la empresa con relación a la competencia? Quiénes concuerdan en su totalidad que los precios de la empresa son competitivos (ver anexo 22).

El Gerente comenta en la entrevista que la empresa Tres Montañas ofrece precios competitivos, basándose en comparación de precios de las demás empresas que ofrecen el servicio de beneficiado. Plantea que la empresa se mantiene informada sobre los precios de la competencia debido a que el servicio de beneficiado es uniforme y en el sector en el que se encuentra la empresa, la competencia es considerable.

Este aspecto es de importancia, debido a que si la empresa se mantiene informada sobre las diferentes fluctuaciones que ocurren en el mercado podrá reaccionar de manera rápida para seguir siendo competitiva en el mercado.

Al ofrecer un precio competitivo la empresa presenta la ventaja de atraer más clientes a la empresa, ya que si tiene precios más altos los clientes no la preferirían entre las empresas competidoras, de igual modo si ofrece precios bajos, los clientes tendrán la idea que la calidad del servicio es inferior al de las demás empresas, sin embargo, al ofrecer un precio competitivo refleja la uniformidad del servicio.

4.1.4.3 Evitar los Riesgos del Cambio

Hernández (1996) El riesgo es un elemento inherente a toda situación de toma de decisión. Un riesgo se define, de una manera simple, como la incertidumbre ante los resultados de una decisión. Si bien, esta incertidumbre se asocia típicamente con la posibilidad de resultados negativos, cada vez se insiste más en vincular tal incertidumbre con el impacto en los objetivos de la organización.

El riesgo es la posibilidad de que ocurra una pérdida. La implementación de un cambio conlleva muchos riesgos que la empresa quizás no pueda afrontar, la mayoría de estos cambios requieren grandes inversiones, que si no funcionan representan costos financieros, las PYMES, en su mayoría prefieren evitar cambios que lleven a riesgos, debido a su capacidad financiera.

4.1.4.3.1 Evitar los Riesgos del Costo de Innovación

Las empresas incapaces de innovar están destinadas a desaparecer para dejar su lugar a aquellas empresas que logren innovar con éxito. La innovación, por otra parte, implica siempre un costo importante y altos niveles de riesgo. (Guido, 2009).

La innovación es importante en la sobrevivencia de las empresas en el mercado, pero los costos de ésta suelen ser elevados, las PYMES, prefieren obviar este aspecto debido a que representa un gran factor de riesgo en su capacidad financiera.

Respecto a este indicador el Gerente comenta que el riesgo al cual se enfrenta en el proceso de innovación son los costos financieros. Al incurrir en gastos de procesos de innovación se corre el riesgo de que se gane o se pierda.

Para poder innovar la empresa necesita invertir ya sea en procesos, productos, mercadotecnia o servicio, lo cual genera gastos, y si los clientes no reaccionan de manera positiva a esta innovación ahí se producen costos financieros.

4.1.4.4 Incorpora la Tecnología Mediante la Compra de Licencia

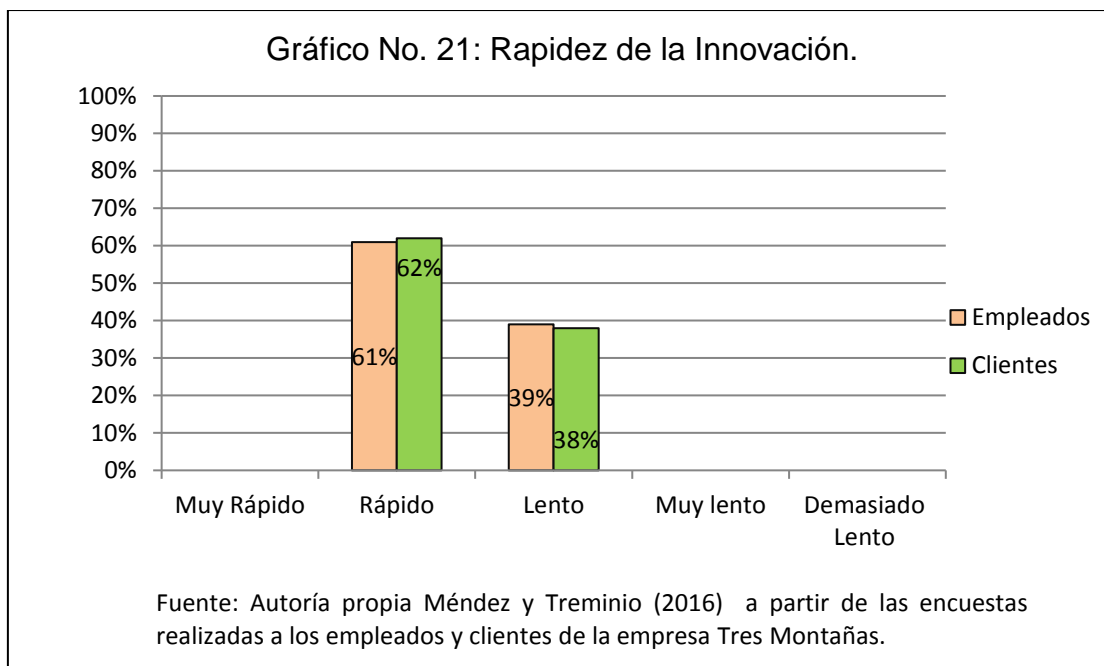
Mullins, Larréché, Boyd & Walker (2008) aseveran que los modelos de introducción contractuales son acuerdos no monetarios que comprenden la transferencia de tecnología o capacidades a una entidad de otro país. Mediante la concesión de licencias, una empresa entrega el derecho a utilizar sus activos intangibles (conocimientos, patentes, nombre, marcas) a cambio de regalías o algún otro pago.

La licencia es un derecho que se le otorga a una empresa para explotar los recursos de otra, aplicado a este concepto, las PYMES con comportamiento reactivo introducen las innovaciones tecnológicas por medio de la compra de éstas, puesto que son menos costosas que la innovación en una de estas tecnologías.

Según el Gerente de Tres Montañas, la tecnología usada es adquirida mediante la compra de licencias, la tecnología en las PYMES es muy importante para realizar el trabajo de una manera efectiva.

Las PYMES deben ser muy innovadoras y tecnológicas para tener una producción a escala, que le permita obtener más ganancias a los menores costos posibles.

La rapidez con la que la empresa innova es un indicador muy importante que refleja el tiempo que la empresa se toma para aplicar la innovación en cada una o en algunas de sus áreas.



El gráfico refleja que los clientes con el 62% y los empleados con el 61% opinan que la empresa ha innovado rápido, quiere decir que las innovaciones que en Tres Montañas se han hecho han sido notadas por sus clientes.

El Gerente comenta en la entrevista que la empresa ha innovado de manera rápida basándose en que la empresa, éste año en comparación con los anteriores, ha innovado en varios aspectos de la empresa, como lo son en la introducción de maquinaria y mejoramiento de la infraestructura del local. En años anteriores no se le ha aplicado ningún tipo de innovación a la empresa.

Esto es favorable para la empresa porque quiere decir que la empresa ha mejorado en la innovación para prestar un servicio de mejor calidad a los usuarios, así mismo da a conocer que la empresa ha mejorado su capacidad financiera al poder cubrir estos gastos y según la guía de observación se constata que la empresa introdujo maquinaria como: secadoras mecánicas y seleccionadora electronica para prestar un servicio de mejor calidad, más rápido y mejorando su infraestructura lo cual la caracteriza como una empresa innovadora.

4.1.4.5 Compra de Patente

La compra de una patente es un privilegio temporal de explotación en exclusivo concedido por el estado para reivindicado en una solicitud, si esta reúne los requisitos exigidos por la ley, puede referirse a un procedimiento nuevo, un método de fabricación, una máquina, aparato o producto, así como un perfeccionamiento o mejora del mismo (González ,1999).

Cuando una empresa compra una patente tiene el privilegio de explotar un recurso de otra empresa (maquinaria, tecnología, producto), esta compra puede hacerse siempre y reúna los requisitos de ley.

La compra de patentes facilita la competitividad entre las empresas, el desarrollo de nuevas estrategias para incursionar en otro tipo de mercado, de igual modo representa menos costos de innovación.

El Gerente mediante la entrevista aplicada da a conocer que la empresa no compra la patente de ninguna otra empresa. Es bueno porque quiere decir que la empresa no invierte en este aspecto sino en la innovación de la empresa

4.1.4.6 Aplican Esfuerzo en I+D para Adaptar los Servicios a las Exigencias de los Clientes

Una compañía obtiene nuevos productos mediante las actividades de desarrollo de nuevos productos de la empresa. Con el término nuevos productos se refiere 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)

La investigación y desarrollo de una empresa está formado por el capital intelectual de los empleados de la empresa, ahí nacen las ideas de innovación. Estas ideas van encaminadas a la creación y/o mejoras del servicio que la empresa ofrece al mercado.

El Gerente opina que en Tres Montañas si aplican esfuerzos de investigación y desarrollo (I+D), y la función con la que es aplicada es para mejorar los servicios, lo que quiere decir que hace uso de la innovación de servicio, ya ésta no es sólo un nuevo servicio sino también las mejoras que se le hacen a éste.

Las mejoras que se le hacen al servicio son importantes para la empresa; las preferencias, gustos y necesidades de los usuarios cambian, y para satisfacerlas la empresa necesita hacer mejoras al servicio.

El mercado es cambiante, y así de cambiante deben ser las empresas para no dejar de ser competitivas en éste. Es bueno que la empresa mejore su servicio, en función de mejoras de la calidad y satisfacción de las necesidades de los clientes, porque de no ser así, no tendría ninguna importancia la mejora realizada al servicio.

4.1.4.7 Definición del Mercado Meta

Según Kotler y Armstrong (2007) se define como el conjunto de consumidores que tienen necesidades o características comunes, a quienes la compañía decide atender.

El mercado meta es aquel a quien la empresa quiere satisfacerle las necesidades, los usuarios a los que está destinado el servicio.

Para las PYMES, el mercado meta es importante, debido a que son empresas pequeñas que deben enfocarse en satisfacer completamente las necesidades del mercado meta definido para crear fidelidad en sus clientes.

Según la entrevista aplicada al Gerente, la empresa si tiene un mercado meta definido, que son los productores de café del departamento de Matagalpa.

4.1.4.8 Busca Huecos de Mercado

Huecos de mercado o nichos de mercado es un grupo pequeño de un segmento de mercado con características muy específicas (...) 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. (De la Vega & Espejo, 2011).

Las grandes empresas definen mercados metas grandes, lo que provoca que algunos de sus clientes sean descuidados y es ahí donde se forman los huecos o nichos de mercados, este grupo de clientes es atendido por una empresa más pequeña que le satisface las necesidades, convirtiéndose así en el mercado meta de la pequeña empresa.

Con la entrevista realizada al Gerente de Tres Montañas, se sabe que la empresa si busca huecos de mercado, busca clientes insatisfechos con el servicio que reciben por otras empresas, los acercan a la empresa y les ofrecen el servicio. Los nichos de mercado que busca son los productores cafetaleros del norte que están insatisfechos con el servicio ofrecido por la competencia.

Esto es bueno para la empresa porque manifiesta que la empresa busca la manera de competir en el mercado, le interesa la incrementar el número de clientes en la empresa.

Tres Montañas debe evitar el descuido de sus clientes para impedir que otra empresa incursione en su mercado meta, debe mantener a sus clientes satisfechos para fomentar en ellos la fidelidad hacia la empresa.

V. CONCLUSIONES

1. La Empresa Tres Montañas, presenta un Comportamiento Innovador Reactivo, porque:

- No cuenta con políticas agresivas en investigación y desarrollo (I+D).
- Aplica los esfuerzos investigación y desarrollo (I+D) para mejorar los servicios existentes.
- Busca huecos de mercado.
- Adquiere la tecnología que usa por medio de la compra de licencias.

2. Tres Montañas ha innovado en:

Procesos de trabajo:

- Introducción de aplicación computarizada.
- Introducción de software de base datos.
- Introducción de maquinaria y equipo de trabajo

En el Servicio:

- Mejoras de la calidad.
- Mejoras de la higiene.
- Mejoras de la seguridad.
- Mejoras de la rapidez.
- Mejoras de la infraestructura.

3. El comportamiento innovador de Tres Montañas es bueno de acuerdo a su tamaño, capacidad económica y actividad comercial, este tipo de comportamiento es beneficioso para el mercado, porque propicia la competencia entre las empresas, debido a que en el mercado existen empresas ofensivas y defensivas.

VI. BIBLIOGRAFÍA

Antoine, R. (2010) *Curso de economía social*. Recuperado el 20 de diciembre de <http://www.eumed.net/textos/10/rpca/E76.htm>

Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. (3ra ed.). Prentice Hall.

Bittel L. *Enciclopedia del Management*. Océano, España.

Castillo, R & Juárez, A. (2008) “*Análisis organizacional y de imagen de Asociaciones no lucrativas*.” Recuperado el 16 de diciembre de 2016 de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2008c/431/#indice>

Castro, A. (2010). Percepción del clima de aceptación de la diversidad en las organizaciones. Recuperado el 20 de diciembre del 2016 de <http://www.uv.es/seoane/boletin/previos/N98-3.pdf>

Chiavenato, I. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. (8va. ed.) México: Mc Graw-Hill/interamericana editores S.A de C.V

Cohen, K. & Así, E. (s.f). *Tecnología de la información, estrategias y transformación de negocios*; (6ta ed.). México.

De la Peña, A. (2005) *Proyecto empresarial*. España. Ediciones Paraninfa, S.A.

De la Vega, L. & Espejo, J. (2011). *Mercadotecnia*. (4ª Ed.) Mc-Graw Hill. México. Recuperado el 16 de mayo de 2016 en <http://es.slideshare.net/alfonsofelazquez/mercadotecnia-44751332>

Dessler, G. (2009) *Administración de Recursos Humanos*. (11va ed). Prentice Hall.

Diccionario Básico Escolar Larousse (2005), (1ra ed). Larousse S, A.

Espinoza (2016) *Como definir misión, visión y valores en la empresa*. Recuperado el 20 de diciembre de 2016 de <http://robertoespinoza.es/2012/10/14/como-definir-mision-vision-y-valores-en-la-empresa/>

Francés, A. (2006). *Estrategias y Planes para la Empresa en el cuadro de mando Integral*. México: Pearson Educación.

García (2012). *Bases, mediaciones y futuro de la EaD en la sociedad digital*. Madrid: Síntesis. Recuperado el 20 de diciembre de 2016 de <http://aretio.hypotheses.org/1111>

Gerencie, C (2011). *Guía laboral*. Recuperado de <http://www.gerencie.com/capital-de-trabajo.html>

Gómez, R. (2004). *Evolución científica y metodológica de la Economía*. Recuperado de <http://www.eumed.net/cursecon/libreria/>

González, A. (1999) *La Innovación un factor clave para la competitividad de la empresa*. México.

González, A. Jiménez, J.& Sáez F, J. (1997) *Comportamiento Innovador de las Pequeñas y Medianas Empresas*. Recuperado el 23 de agosto de 2016 de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=187734>

Gort, M (1962), *Diversification and the Size, Growth, and Profit Rate of Companies*.

Guido, C. (2009). *Psicología económica*. San José, Costa Rica. Recuperado de <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2013/cgm/cgm.pdf>

Guijarro, M., Espinoza P. & Sánchez A. (2003). *Técnico en publicidad*. Tomo 2. Cultural, S.A. Obtenido en <http://www.mercadeo.com/blog/2010/01/la-post-venta>

Hernández, F. (1996). *Futuros y opciones financieras*. México: Editorial Limosa.

Hernández, R. Fernández, C. & Baptista, L. (2010) *Metodología de la investigación* (6ta ed.). México: McGraw-Hill.

Hernández, R. Fernández, C. & Baptista, L. (2014) *Metodología de la investigación* (7ma ed.). México: McGraw-Hill.

Iñiguez, G. & Gonzales, E. (2009) *Comunicación industrial y empresarial*. Recuperado el 20 de diciembre del 2016, de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2009b/558/#indice>

Jarquín, H. & Abaút, L. (2010) *Competitividad de las pequeñas y medianas empresa (PYMES)*, Matagalpa.

Kotler, P (1989). *Mercadotecnia Mexico*. Edit Prentice Hall. (3ra.ed).

Kotler, P. & Armstrong G. (2007), *Marketing Versión para Latinoamérica*. (11ma ed.). México: Pearson Education

Kotler, P. & Armstrong, G. (2012). *Marketing* (14ta ed.) México: Pearson Education

Lambin, J. (1995). *Marketing Estratégico*. (3ra ed.) México: McGraw-Hill.

Ley 645, Ley MIPYME. (Aprobada el 24 Enero, 2008, Publicado en la Gaceta No. 83)

Martínez, L. (2007). *Consideraciones teóricas sobre atención al cliente en Contribuciones a la Economía*. Obtenido de: <http://www.eumed.net/ce/>

Mercado, H (2008) *Publicidad Estratégica*. México: PAC.

Mercado, S. (1999) *Promociones de ventas, Técnicas para aumentar las ventas de sus empresas*. México (1ra ed.) Continental S.A de C.V

Mullins J., Walker O., Boyd H, & Larréché J. (2007). *Administración de Marketing. Un enfoque en la toma estratégica de decisiones*. (5ta ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A.

Navarro, V (2007) *El Comportamiento innovador como fuente de cambio, el ejemplo de las empresas de servicio*.

Ocde y Eurostat (2006). *Manual de Oslo, Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación*. (3ra ed.). Editorial: Grupo Tragsa.

Pérez, J. (2012). *Definición de Marketing*. Recuperado el 04 de diciembre del 2016 de: [http// Definición de soporte técnico](http://Definición de soporte técnico).

Pujol, B. (1999) *Diccionario de Marketing*.

Redondo, P. (2004) Salud ambiental y ocupacional. Recuperado el 20 de diciembre de <http://www.cendeiss.sa.cr/cursos/decimasaludocupacional.pdf>

Rodríguez, S. (2007) *Introducción a la administración, teoría general administrativa: Origen evolución y vanguardia*. México: McGraw-Hill-

Rodríguez, F & Vargas, M. (2004). *Comportamiento Innovador en la Industria Colombiana, Bogotá*.

Rosemberg (2004). *Diccionario de administración y finanzas*. Barcelona, España.

Ruiz, E. (2006). *Historia y evolución del pensamiento científico*. México. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/257/>

Russel, J (2005) *Publicidad* (16ta.ed.) México: Pearson Educación.

Russel, J & Lane, W. (2001) *Klepper y publicidad* (14ta.ed.) México: Pearson Educación.

Santos, M. Vásquez, R. & Álvarez, L. (2000) *Orientación al mercado en la estrategia de la innovación.*

Scheaffer, W. & Lyman, O. (1987) *Elementos del Muestreo*. Recuperado el 15 de noviembre de 2013, de books.google.es:books.google.es/books/about/Elementos_de_muestreo.html?hles

Stanton W. & Futrel Ch. (1989). *Fundamentos de Mercadotecnia*. (8va ed.). McGraw-Hill Interamericana de México S.A.

Torin, D. (1993) *Guía completa de la publicidad*. Madrid España: Tersen, S.A

Vázquez (2009) *Bases para una teoría de la decisión*. Recuperado el 20 de diciembre del 2016 de <https://www.google.com.ni/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#q=vazques+2009+mision+de+la+empresa>

Zeithaml, Bitne & Gremler. (2009) *Marketing de servicio. Un enfoque de integración del cliente a la empresa* (2da ed.) México: McGraw-Hill.

VII. ANEXOS

Anexo No. 01		OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES				
VARIABLE	SUB VARIABLE	INDICADOR	PREGUNTAS	ESCALA	DIRIGIDO A	TÉCNICAS
Comportamiento Innovador	Generalidades de las PYMES	Giro	1. ¿Cuál es el giro de la empresa Tres Montañas?	a. __Industrial. b. __Comercial. c. __De Servicio.	Gerente o administrador, Empleados. Clientes, Empresa.	Entrevista, Encuesta, Observación.
		Número de Empleados	2. ¿Cuántos empleados tiene la empresa Tres Montañas?	a. __De 1 a 5 trabajadores. b. __De 6 a 30 trabajadores. c. __De 31 a 100 trabajadores. d. __De 101 a más trabajadores.	Gerente o administrador, Empleados, Empresa.	Entrevista, Encuesta, Observación.
		Capital de Trabajo	3. ¿De cuánto es el Capital de Trabajo de la empresa Tres Montañas?	a. __Hasta 1.5 millones (Córdobas). b. __Hasta 6 o más millones (Córdobas).	Gerente o administrador	Entrevista.

Anexo No. 01		OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES				
VARIABLE	SUB VARIABLE	INDICADOR	PREGUNTAS	ESCALA	DIRIGIDO A	TÉCNICAS
Comportamiento Innovador	Generalidades de las PYMES	Ventas Anuales	4. ¿De cuánto son las ventas anuales de la empresa Tres Montañas?	a. __Hasta 9 millones (Córdobas). b. __Hasta 40 millones (Córdobas).	Gerente o administrador	Entrevista.
		Misión	5. ¿La Empresa Tres Montañas tiene definida su Misión?	a. __Si. b. __No.	Gerente o administrador, Empleados, Empresa.	Entrevista, Encuesta, Observación.
		Visión	6. ¿La Empresa Tres Montañas tiene definida su Visión?	a. __Si. b. __No.	Gerente o administrador, Empleados, Empresa.	Entrevista, Encuesta, Observación.

Anexo No. 01		OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES				
VARIABLE	SUB VARIABLE	INDICADOR	PREGUNTAS	ESCALA	DIRIGIDO A	TÉCNICAS
Comportamiento Innovador	Comportamiento Innovador Proactivo	Proceso	7. ¿En cuáles de los siguientes aspectos se ha innovado en los procesos de trabajo?	a. __Aplicación computarizada. b. __Introducción de software de base de datos. c. __Introducción de sitio web. d. __Introducción de compra electrónica. e. __Introducción de maquinaria o equipo de trabajo.	Gerente o administrador, Empleados, Clientes, Empresa.	Entrevista, Encuesta, Observación.
		Producto y/o Servicio	8. ¿La empresa Tres Montañas ha innovado en el servicio?	a. __Si. b. __No.	Gerente o administrador, Empleados, Clientes, Empresa.	Entrevista, Encuesta, Observación.

Anexo No. 01		OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES				
VARIABLE	SUB VARIABLE	INDICADOR	PREGUNTAS	ESCALA	DIRIGIDO A	TÉCNICAS
Comportamiento Innovador	Comportamiento Innovador Proactivo	Servicio	9. ¿En qué aspectos han innovado en el servicio?	a. __Nuevos servicios. b. __Mejoras en la calidad del servicio. c. __Mejoras en la higiene de sus servicios. d. __Mejoras en la seguridad de sus servicios. d. __Mejoras en la rapidez de sus servicios. f. __Mejoras en la infraestructura.	Gerente o administrador, Empleados. Clientes. Empresa.	Entrevista, Encuesta, Observación.
			10. ¿Considera que el servicio ofrecido por la empresa Tres Montañas, satisface completamente las necesidades de sus usuarios?	a. __Si. b. __No.	Gerente o administrador, Empleados. Clientes.	Entrevista, Encuesta.

Anexo No. 01		OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES				
VARIABLE	SUB VARIABLE	INDICADOR	PREGUNTAS	ESCALA	DIRIGIDO A	TÉCNICAS
Comportamiento Innovador	Comportamiento Innovador Proactivo	Mercadotecnia	11. ¿En qué aspectos de mercadotecnia ha innovado?	a. __Mejora en la atención al cliente. b. __Capacitación del personal.	Gerente o administrador, Empleados. Clientes. Empresa.	Entrevista, Encuesta, Observación.
			12. ¿Qué técnicas de Merchandising han implementado?	a. __Ambiente. b. __Condiciones.	Gerente o administrador, Empleados. Clientes. Empresa.	Entrevista, Encuesta, Observación.
			13. ¿Qué tipo de publicidad han utilizado?	a. __Televisión. b. __Radio. c. __Periódico. d. __Internet. e. __Otros. f. __Ninguna.	Gerente o administrador, Empleados. Clientes. Empresa.	Entrevista, Encuesta, Observación.

Anexo No. 01		OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES				
VARIABLE	SUB VARIABLE	INDICADOR	PREGUNTAS	ESCALA	DIRIGIDO A	TÉCNICAS
Comportamiento Innovador	Comportamiento Innovador Proactivo	Mercadotecnia	14. ¿La empresa Tres Montañas ha realizado campañas publicitarias agresivas frente a las amenazas de la competencia?	a. __Si. b. __No.	Gerente o administrador, Empleados. Clientes. Empresa.	Entrevista, Encuesta, Observación.
			15. ¿Qué tipo de promociones han utilizado?	a. __Descuentos. b. __Paquetes en oferta. c. __Regalías. d. __Servicio adicional.	Gerente o administrador, Empleados. Clientes. Empresa.	Entrevista, Encuesta, Observación.

Anexo No. 01		OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES					
VARIABLE	SUB VARIABLE	INDICADOR	PREGUNTAS	ESCALA	DIRIGIDO A	TÉCNICAS	
Comportamiento Innovador	Comportamiento Innovador Proactivo	Mercadotecnia	16. ¿Cuál de las siguientes estrategias de mercadotecnia han implementado?	a. __ Diversificación de servicio y/o producto. b. __ Gratificación por colaboración de usuarios. c. __ Capacitación al usuario. d. __ Asistencia técnica.	Gerente o administrador, Empleados. Clientes. Empresa.	Entrevista, Encuesta, Observación.	
	Comportamiento Innovador Reactivo			17. ¿Qué acciones han realizado frente a las innovaciones de los pioneros?	a. __ Imitación. b. __ Investigación y desarrollo I+D. c. __ Nada.	Gerente o administrador.	Entrevista.
				18. ¿Cómo están los precios de comercialización de la empresa con relación a la competencia?	a. __ Superiores. b. __ Inferiores. c. __ Son competitivos.	Gerente o administrador, Empleados. Clientes.	Entrevista, Encuesta.

Anexo No. 01		OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES			
VARIABLE	SUB VARIABLE	PREGUNTAS	ESCALA	DIRIGIDO A	TÉCNICAS
Comportamiento Innovador	Comportamiento Innovador Reactivo	19. ¿Cuáles son los riesgos de cambio que han enfrentado en el proceso de innovación?	a. __Costos de materia prima. b. __Costos financieros. c. __Pérdidas.	Gerente o administrador.	Entrevista.
		20. ¿Cómo caracteriza a la empresa Tres Montañas?	a. __Innovadora. b. __Imitadora.	Gerente o administrador, Empleados, Clientes, Empresa.	Entrevista, Encuesta, Observación.
		21. Si la empresa ha innovado, ¿Con qué rapidez lo ha hecho?	a. __Muy rápido. b. __Rápido. c. __Lento. d. __Muy lento. e. __Demasiado lento.	Gerente o administrador, Empleados, Clientes.	Entrevista, Encuesta.

Anexo No. 01		OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES			
VARIABLE	SUB VARIABLE	PREGUNTAS	ESCALA	DIRIGIDO A	TÉCNICAS
Comportamiento Innovador	Comportamiento Innovador Reactivo	22. La tecnología que usan en la empresa Tres Montañas, la incorpora mediante:	a. __ Compra de licencias. b. __ Innovación en tecnología. c. __ Por investigación y desarrollo (I + D).	Gerente o administrador.	Entrevista.
		23. ¿La empresa Tres Montañas compra la patente de otras empresas?	a. __ Si. b. __ No.	Gerente o administrador.	Entrevista.
		24. ¿En la empresa Tres Montañas aplican esfuerzos de I+D?	a. __ Si. b. __ No.	Gerente o administrador.	Entrevista.
		25. ¿Para qué aplica la I+D en su PYME?	a. __ Introducir nuevos servicios al mercado. b. __ Adaptar los servicios existentes. c. __ Mejorar los servicios.	Gerente o administrador.	Entrevista.

Anexo No. 01		OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES			
VARIABLE	SUB VARIABLE	PREGUNTAS	ESCALA	DIRIGIDO A	TÉCNICAS
Comportamiento Innovador	Comportamiento Innovador Reactivo	26. ¿La empresa Tres Montañas tiene un mercado meta definido?	a. __Si. b. __No.	Gerente o administrador.	Entrevista.
		27. ¿Tres Montañas busca huecos de mercado para ofertar sus servicios?	a. __Si. b. __No.	Gerente o administrador.	Entrevista.

Anexo No. 02



Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua

UNAN- MANAGUA

Facultad Regional Multidisciplinaria, Matagalpa.

FAREM- Matagalpa

ENTREVISTA

Somos estudiantes de V año de la carrera Administración de Empresas del turno sabatino de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN-Managua, FAREM- Matagalpa. Estamos llevando a cabo una investigación con la finalidad de analizar el Comportamiento Innovador de la Empresa TRES MONTAÑAS en el departamento de Matagalpa, por lo que le pedimos nos proporcione información benéfica para la investigación, de antemano le agradecemos su valiosa colaboración.

Datos generales:

Nombre y Apellidos: _____

Cargo: _____

Fecha: _____

Responda a las siguientes preguntas marcando con una X su respuesta.

1. ¿Cuál es el giro de la empresa Tres Montañas?
 - a. Industrial.
 - b. Comercial.
 - c. De servicio.

2. ¿Cuántos empleados tiene la empresa Tres Montañas?
 - a. De 1 a 5 trabajadores.
 - b. De 6 a 30 trabajadores.
 - c. De 31 a 100 trabajadores.
 - d. De 101 a más trabajadores.

3. ¿De cuánto es el Capital de Trabajo de la empresa Tres Montañas?
 - a. Hasta 1.5 millones (córdobas).
 - b. Hasta 6 o más millones de (córdobas).

4. ¿De cuánto son las ventas anuales de la empresa Tres Montañas?
 - a. __Hasta 9 millones (córdobas).
 - b. __Hasta 40 millones (córdobas).
5. ¿La Empresa Tres Montañas tiene definida su Misión?
 - a. __Si.
 - b. __No.
6. ¿La Empresa Tres Montañas tiene definida su Visión?
 - a. __Si.
 - b. __No.
7. ¿En cuáles de los siguientes aspectos se ha innovado en los procesos de trabajo?
 - a. __Aplicación computarizada.
 - b. __Introducción de software de base de datos.
 - c. __Introducción de sitio web.
 - d. __Introducción de compra electrónica.
 - e. __Introducción de Maquinaria o equipo de trabajo.
8. ¿La empresa Tres Montañas ha innovado en el servicio?
 - a. __Si.
 - b. __No.
9. ¿En qué aspectos han innovado en la prestación del servicio?
 - a. __Nuevos servicios.
 - b. __Mejoras en la calidad del servicio.
 - c. __Mejoras en la higiene de sus servicios.
 - d. __Mejoras en la seguridad de sus servicios.
 - e. __Mejoras en la rapidez de sus servicios.
 - f. __Mejoras en la infraestructura.
10. ¿Considera que el servicio ofrecido por la empresa Tres Montañas, satisface completamente las necesidades de sus usuarios?
 - a. __Sí.
 - b. __No.
11. ¿En qué aspectos de mercadotecnia han innovado?

- a. Mejoras en la atención al cliente.
 - b. Capacitación del personal.
12. ¿Qué técnicas de Merchandising han implementado?
- a. Ambiente.
 - b. Condiciones.
13. ¿Qué tipo de publicidad han utilizado?
- a. Televisión.
 - b. Radio.
 - c. Periódico.
 - d. Internet.
 - e. Otros.
 - f. Ninguna.
14. ¿La empresa Tres Montañas ha realizado campañas publicitarias agresivas frente a las amenazas de la competencia?
- a. Sí.
 - b. No.
15. ¿Qué tipo de promociones han utilizado?
- a. Descuentos.
 - b. Paquetes en oferta.
 - c. Regalías.
 - d. Servicio adicional.
16. ¿Cuál de las siguientes actividades de mercadotecnia han implementado?
- a. Diversificación de servicio.
 - b. Gratificación por colaboración de usuarios.
 - c. Capacitación al usuario.
 - d. Asistencia técnica.
17. ¿Qué acciones han realizado frente a las innovaciones de los pioneros?
- a. Imitación.
 - b. Investigación y desarrollo I+D.
 - c. Nada.

18. ¿Cómo están los precios de comercialización de la empresa con relación a la competencia?
- a. __Superiores.
 - b. __Inferiores.
 - c. __Son competitivos.
19. ¿Cuáles son los riesgos de cambio han enfrentado en el proceso de innovación?
- a. __Costos de materia prima.
 - b. __Costos financieros.
 - c. __Pérdidas.
20. ¿Cómo caracteriza a la empresa Tres Montañas?
- a. __Innovadora.
 - b. __Imitadora.
21. Si la empresa Tres Montañas ha innovado, ¿Con qué rapidez lo ha hecho?
- a. __Muy rápido.
 - b. __Rápido.
 - c. __Lento.
 - d. __Muy lento.
 - e. __Demasiado lento.
22. La tecnología que usan en la empresa Tres Montañas, la incorpora mediante:
- a. __Compra de licencias.
 - b. __Innovación en tecnología.
 - c. __Por Investigación y Desarrollo (I + D).
23. ¿La empresa Tres Montañas compra la patente de otras empresas?
- a. __Sí.
 - b. __No.
24. ¿En la empresa Tres Montañas aplican esfuerzos de I + D?
- a. __Sí.
 - b. __No.

25. ¿Para qué aplica la I+D en la empresa Tres Montañas?
- a. Introducir nuevos servicios al mercado.
 - b. Adaptar los servicios existentes.
 - c. Mejorar los servicios.
26. ¿La empresa Tres Montañas tiene un mercado meta definido?
- a. Sí.
 - b. No.
27. ¿Tres Montañas busca huecos de mercado para ofertar sus servicios?
- a. Sí.
 - b. No.

Anexo No. 03



Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua
UNAN- MANAGUA
Facultad Regional Multidisciplinaria, Matagalpa.
FAREM- Matagalpa
ENCUESTA A EMPLEADOS

Somos estudiantes de V año de la carrera Administración de Empresas del turno sabatino de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN-Managua, FAREM- Matagalpa. Estamos llevando a cabo una investigación con la finalidad de analizar el Comportamiento Innovador de la empresa TRES MONTAÑAS, por lo que le pedimos nos proporcione información benéfica para la investigación, de antemano le agradecemos su valiosa colaboración.

Responda a las siguientes preguntas marcando con una X su respuesta.

1. ¿Cuál es el giro de la empresa Tres Montañas?
 - a. Industrial.
 - b. Comercial.
 - c. De servicio.

2. ¿Cuántos empleados tiene la empresa Tres Montañas?
 - a. De 1 a 5 trabajadores.
 - b. De 6 a 30 trabajadores.
 - c. De 31 a 100 trabajadores.
 - d. De 101 a más trabajadores.

3. ¿La Empresa Tres Montañas tiene definida su Misión?
 - a. Si.
 - b. No.

4. ¿La Empresa Tres Montañas tiene definida su Visión?
 - a. Si.
 - b. No.

5. ¿En cuáles de los siguientes aspectos se ha innovado en los procesos de trabajo?
 - a. __Aplicación computarizada.
 - b. __Introducción de software de base de datos.
 - c. __Introducción de sitio web.
 - d. __Introducción de compra electrónica.
 - e. __Introducción de Maquinaria o equipo de trabajo.
6. ¿La empresa Tres Montañas ha innovado en el servicio?
 - a. __Si.
 - b. __No.
7. ¿En qué aspectos han innovado en la prestación del servicio?
 - a. __Nuevos Servicios.
 - b. __Mejoras en la calidad del servicio.
 - c. __Mejoras en la higiene de sus servicios.
 - d. __Mejoras en la seguridad de sus servicios.
 - e. __Mejoras en la rapidez de sus servicios.
 - f. __Mejoras en la infraestructura.
8. ¿Considera que el servicio ofrecido por la empresa Tres Montañas, satisface completamente las necesidades de sus usuarios?
 - a. __Sí.
 - b. __No.
9. ¿En qué aspectos de mercadotecnia han innovado?
 - a. __Mejoras en la atención al cliente.
 - b. __Capacitación del personal.
10. ¿Qué técnicas de Merchandising han implementado?
 - a. __Ambiente.
 - b. __Condiciones.
11. ¿Qué tipo de publicidad han utilizado?
 - a. __Televisión.
 - b. __Radio.
 - c. __Periódico.

- d. Internet.
 - e. Otros.
 - f. Ninguna.
12. ¿La empresa Tres Montañas ha realizado campañas publicitarias agresivas frente a las amenazas de la competencia?
- a. Sí.
 - b. No.
13. ¿Qué tipo de promociones han utilizado?
- a. Descuentos.
 - b. Paquetes en oferta.
 - c. Regalías.
 - d. Servicio adicional.
14. ¿Cuál de las siguientes actividades de mercadotecnia han implementado?
- a. Diversificación de servicio.
 - b. Gratificación por colaboración de usuarios.
 - c. Capacitación al usuario.
 - d. Asistencia técnica.
15. ¿Cómo están los precios de comercialización de la empresa con relación a la competencia?
- a. Superiores.
 - b. Inferiores.
 - c. Son competitivos.
16. ¿Cómo caracteriza a la empresa Tres Montañas?
- a. Innovadora.
 - b. Imitadora.
17. Si la empresa Tres Montañas ha innovado, ¿Con qué rapidez lo ha hecho?
- a. Muy rápido.
 - b. Rápido.
 - c. Lento.
 - d. Muy lento.
 - e. Demasiado lento.

Anexo No. 04



Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua
UNAN- MANAGUA
Facultad Regional Multidisciplinaria, Matagalpa.
FAREM- Matagalpa
ENCUESTA A CLIENTES

Somos estudiantes de V año de la carrera Administración de Empresas del turno sabatino de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN-Managua, FAREM- Matagalpa. Estamos llevando a cabo una investigación con la finalidad de analizar el Comportamiento Innovador de la empresa TRES MONTAÑAS, por lo que le pedimos nos proporcione información benéfica para la investigación, de antemano le agradecemos su valiosa colaboración.

Responda a las siguientes preguntas marcando con una X su respuesta.

1. ¿Cuál es el giro de la empresa Tres Montañas?
 - a. Industrial.
 - b. Comercial.
 - c. De servicio.

2. ¿En cuáles de los siguientes aspectos se ha innovado en los procesos de trabajo?
 - a. Aplicación computarizada.
 - b. Introducción de software de base de datos.
 - c. Introducción de sitio web.
 - d. Introducción de compra electrónica.
 - e. Introducción de Maquinaria o equipo de trabajo.

3. ¿La empresa tres Montañas ha innovado en el servicio?
 - a. Si.
 - b. No.

4. ¿En qué aspectos han innovado en la prestación del servicio?
 - a. Nuevos servicios.
 - b. Mejoras en la calidad del servicio.

- c. __Mejoras en la higiene de sus servicios.
 - d. __Mejoras en la seguridad de sus servicios.
 - e. __Mejoras en la rapidez de sus servicios.
 - f. __Mejoras en la infraestructura.
5. ¿Considera que el servicio ofrecido por la empresa Tres Montañas, satisface completamente las necesidades de sus usuarios?
- a. __Sí.
 - b. __No.
6. ¿En qué aspectos de mercadotecnia han innovado?
- a. __Mejoras en la atención al cliente.
 - b. __Capacitación del personal.
7. ¿Qué técnicas de Merchandising han implementado?
- a. __Ambiente.
 - b. __Condiciones.
8. ¿Qué tipo de publicidad han utilizado?
- a. __Televisión.
 - b. __Radio.
 - c. __Periódico.
 - d. __Internet.
 - e. __Otros.
 - f. __Ninguna.
9. ¿La empresa Tres Montañas ha realizado campañas publicitarias agresivas frente a las amenazas de la competencia?
- a. __Sí.
 - b. __No.
10. ¿Qué tipo de promociones han utilizado?
- a. __Descuentos.
 - b. __Paquetes en oferta.
 - c. __Regalías.
 - d. __Servicio adicional.

11. ¿Cuál de las siguientes actividades de mercadotecnia han implementado?
- a. __Diversificación de servicio.
 - b. __Gratificación por colaboración de usuarios.
 - c. __Capacitación al usuario.
 - d. __Asistencia técnica.
12. ¿Cómo están los precios de comercialización de la empresa con relación a la competencia?
- a. __Superiores.
 - b. __Inferiores.
 - c. __Son competitivos.
13. ¿Cómo caracteriza a la empresa Tres Montañas?
- a. __Innovadora.
 - b. __Imitadora.
14. Si la empresa Tres Montañas ha innovado, ¿Con qué rapidez lo ha hecho?
- a. __Muy rápido.
 - b. __Rápido.
 - c. __Lento.
 - d. __Muy lento.
 - e. __Demasiado lento.

Anexo No. 05



Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua
UNAN- MANAGUA
Facultad Regional Multidisciplinaria, Matagalpa.
FAREM- Matagalpa
GUÍA DE OBSERVACIÓN

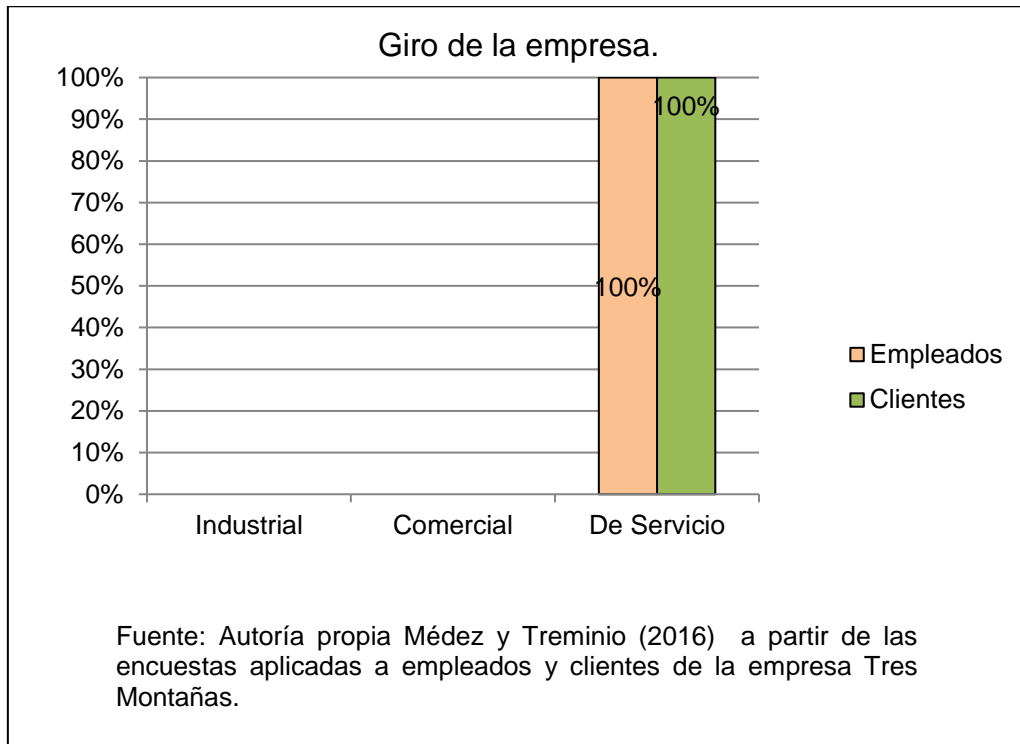
Objetivo: Analizar el Comportamiento Innovador de la empresa TRES MONTAÑAS, en el departamento de Matagalpa, período 2016.

No. DE ORDEN	ELEMENTOS A OBSERVAR	POSIBLES RESPUESTAS
1	Giro de la empresa Tres Montañas	a. <input type="checkbox"/> Industrial.
		b. <input type="checkbox"/> Comercial.
		c. <input checked="" type="checkbox"/> De servicio.
2	Número de empleados de la empresa Tres Montañas	a. <input type="checkbox"/> De 1 a 5 trabajadores.
		b. <input type="checkbox"/> De 6 a 30 trabajadores.
		c. <input checked="" type="checkbox"/> De 31 a 100 trabajadores.
		d. <input type="checkbox"/> De 101 a más trabajadores.
3	Misión de la Empresa Tres Montañas	a. <input checked="" type="checkbox"/> Si.
		b. <input type="checkbox"/> No.
4	Visión de la Empresa Tres Montañas	a. <input checked="" type="checkbox"/> Si.
		b. <input type="checkbox"/> No.
5	Innovaciones en los procesos de trabajo.	a. <input checked="" type="checkbox"/> Aplicación computarizada.
		b. <input checked="" type="checkbox"/> Introducción de software de base de datos.
		c. <input type="checkbox"/> Introducción de sitio web.
		d. <input type="checkbox"/> Introducción de compra electrónica.
		e. <input checked="" type="checkbox"/> Introducción de maquinaria o equipo de trabajo.

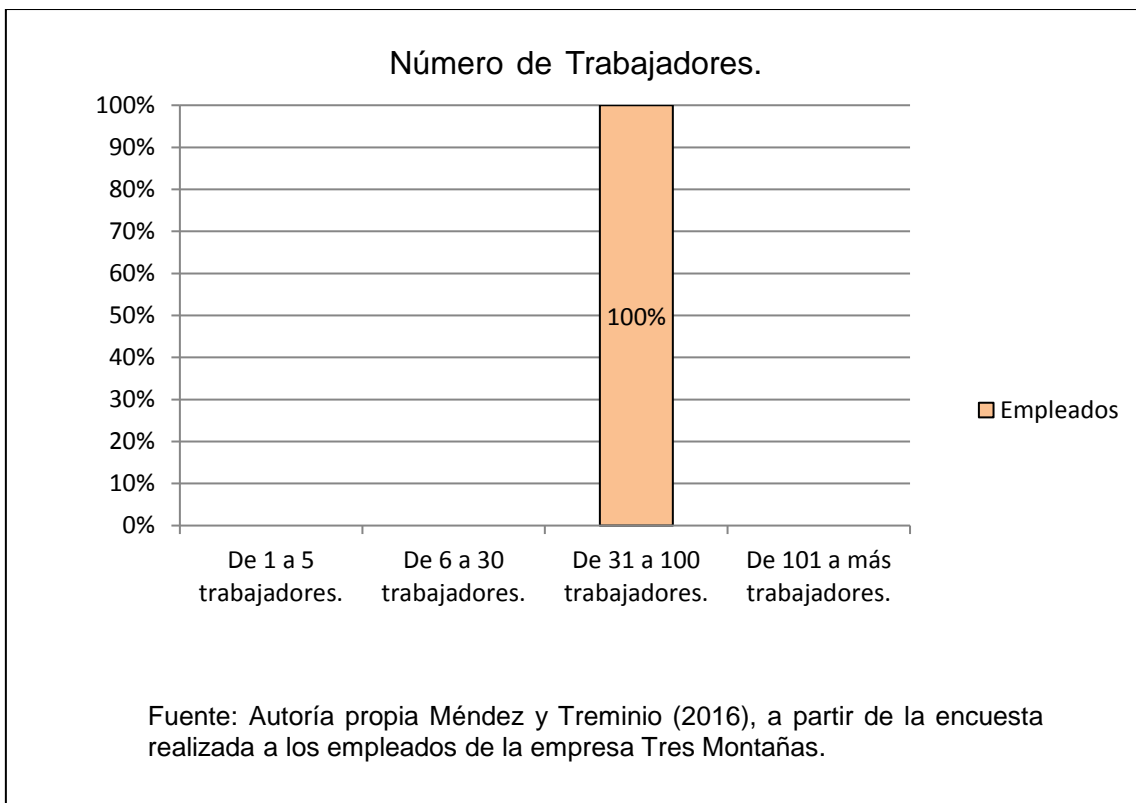
No. DE ORDEN	ELEMENTOS A OBSERVAR	POSIBLES RESPUESTAS
6	Innovaciones en el servicio.	a. <input checked="" type="checkbox"/> Si. b. <input type="checkbox"/> No.
7	Aspectos del servicio en los que se ha innovado.	a. <input type="checkbox"/> Nuevos servicios. b. <input checked="" type="checkbox"/> Mejoras en calidad del servicio. d. <input checked="" type="checkbox"/> Mejoras en la higiene de sus servicios. d. <input checked="" type="checkbox"/> Mejoras en la seguridad de sus servicios. e. <input checked="" type="checkbox"/> Mejoras en la rapidez de sus servicios. f. <input checked="" type="checkbox"/> Mejoras en la infraestructura.
8	Innovaciones en mercadotecnia	a. <input checked="" type="checkbox"/> Mejora en la atención al cliente. b. <input checked="" type="checkbox"/> Capacitación del personal.
9	Técnicas de Merchandising.	a. <input checked="" type="checkbox"/> Ambiente. b. <input checked="" type="checkbox"/> Condiciones.
10	Publicidad utilizada.	a. <input type="checkbox"/> Televisión. b. <input checked="" type="checkbox"/> Radio. c. <input type="checkbox"/> Periódico. d. <input checked="" type="checkbox"/> Internet. e. <input type="checkbox"/> Otros. f. <input type="checkbox"/> Ninguna.

No. DE ORDEN	ELEMENTOS A OBSERVAR	POSIBLES RESPUESTAS
11	Agresividad en las campañas publicitarias.	a. <input type="checkbox"/> Sí. b. <input checked="" type="checkbox"/> No.
12	Promociones utilizadas	a. <input checked="" type="checkbox"/> Descuentos. b. <input type="checkbox"/> Paquetes en oferta. c. <input type="checkbox"/> Regalías. d. <input checked="" type="checkbox"/> Servicio adicional.
13	Estrategias de mercadotecnia implementadas.	a. <input type="checkbox"/> Diversificación de servicio y/o producto. b. <input type="checkbox"/> Gratificación por colaboración de usuarios. c. <input checked="" type="checkbox"/> Capacitación al usuario. d. <input checked="" type="checkbox"/> Asistencia técnica.
14	Caracterización de la empresa Tres Montañas	a. <input checked="" type="checkbox"/> Innovadora. b. <input type="checkbox"/> Imitadora.

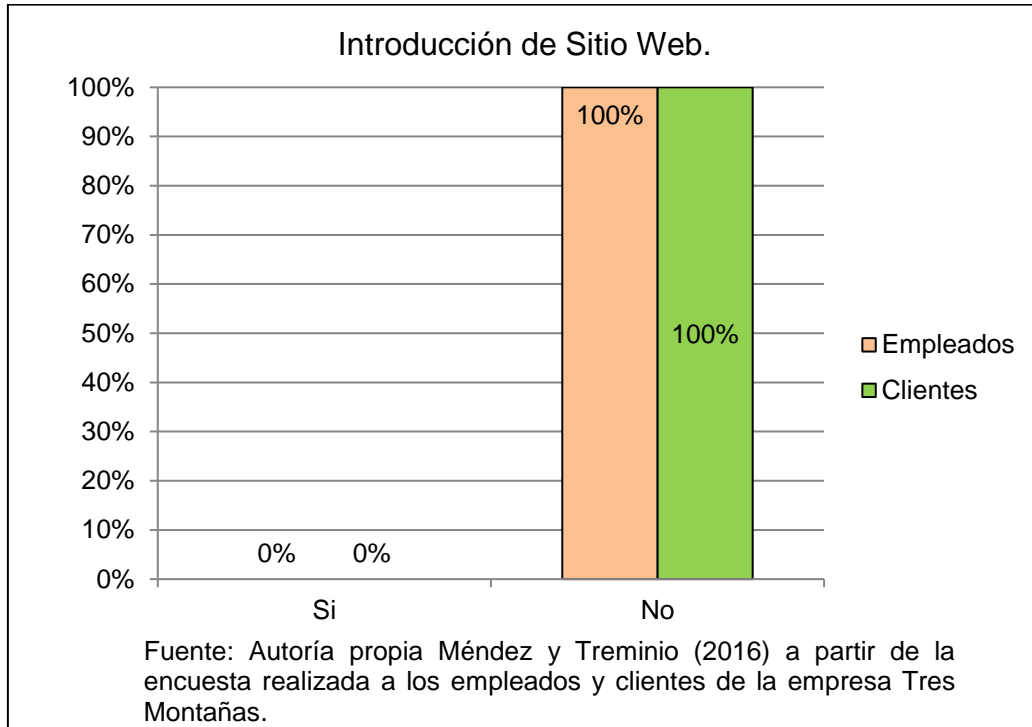
Anexo No. 06:



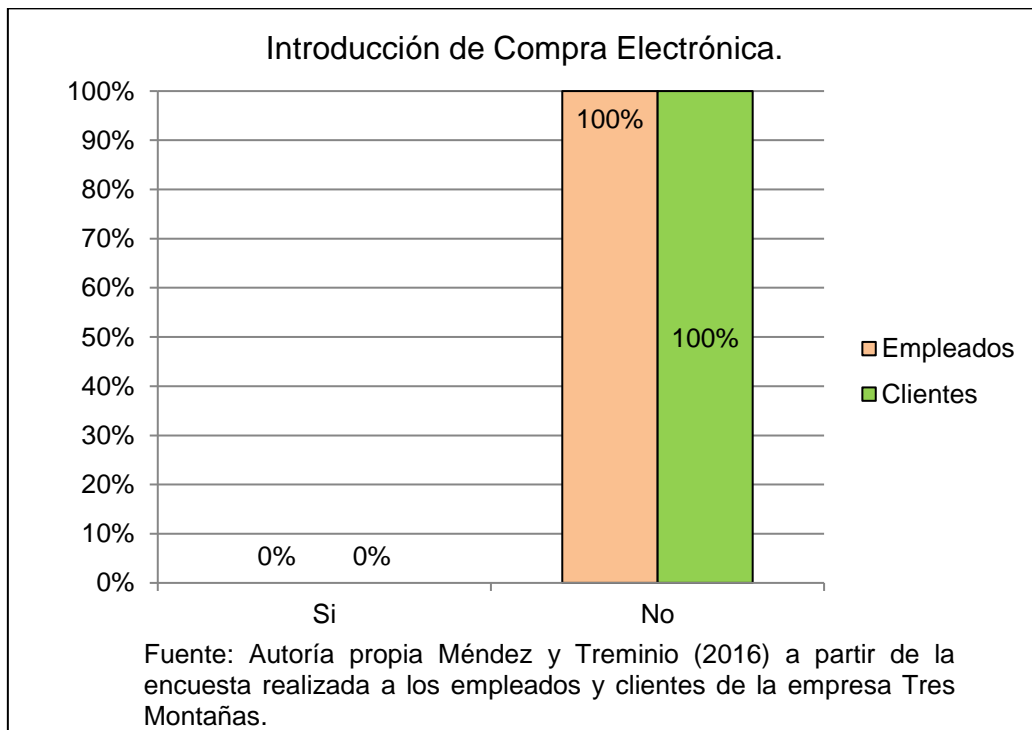
Anexo No. 07:



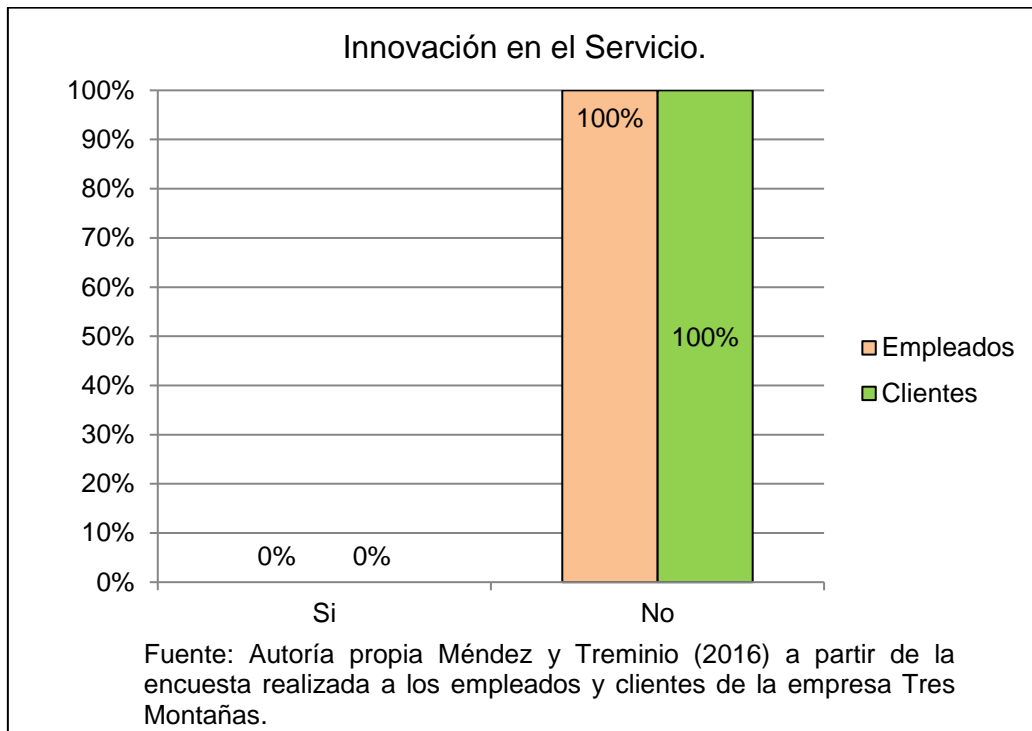
Anexo No. 08:



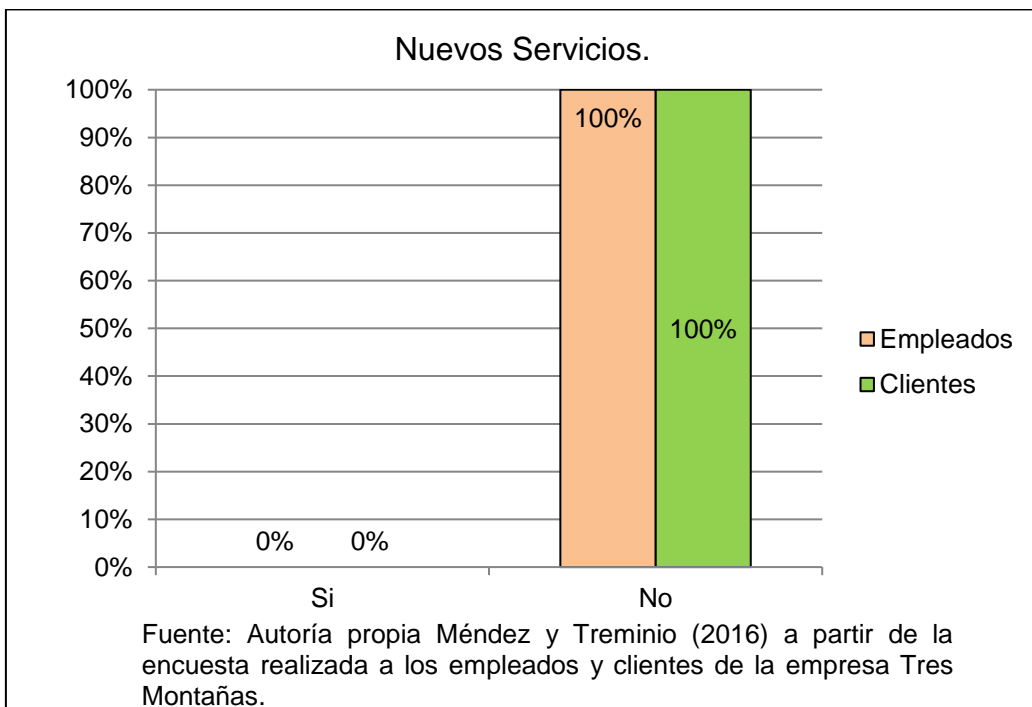
Anexo No. 09:



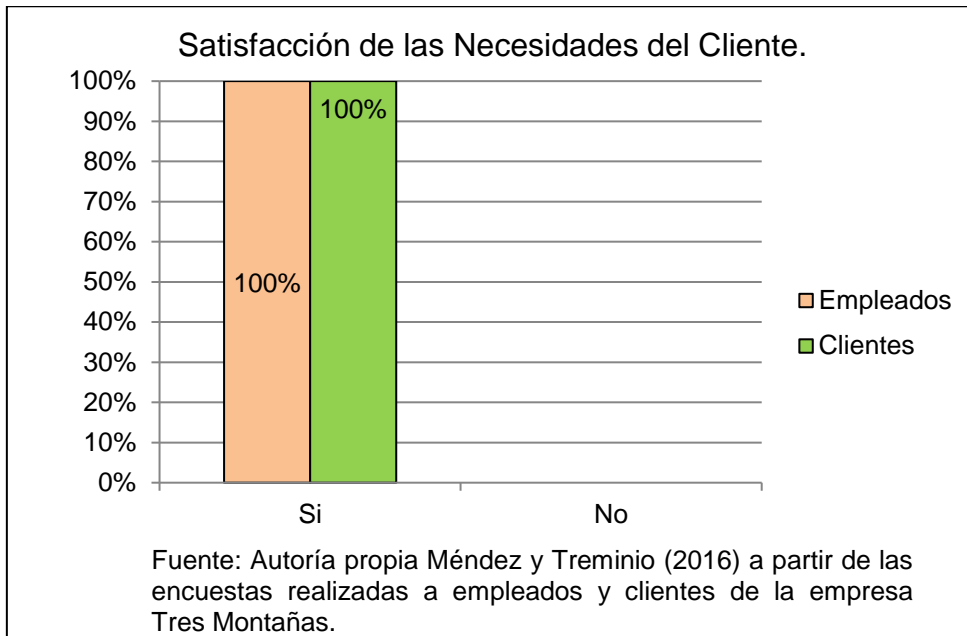
Anexo No. 10:



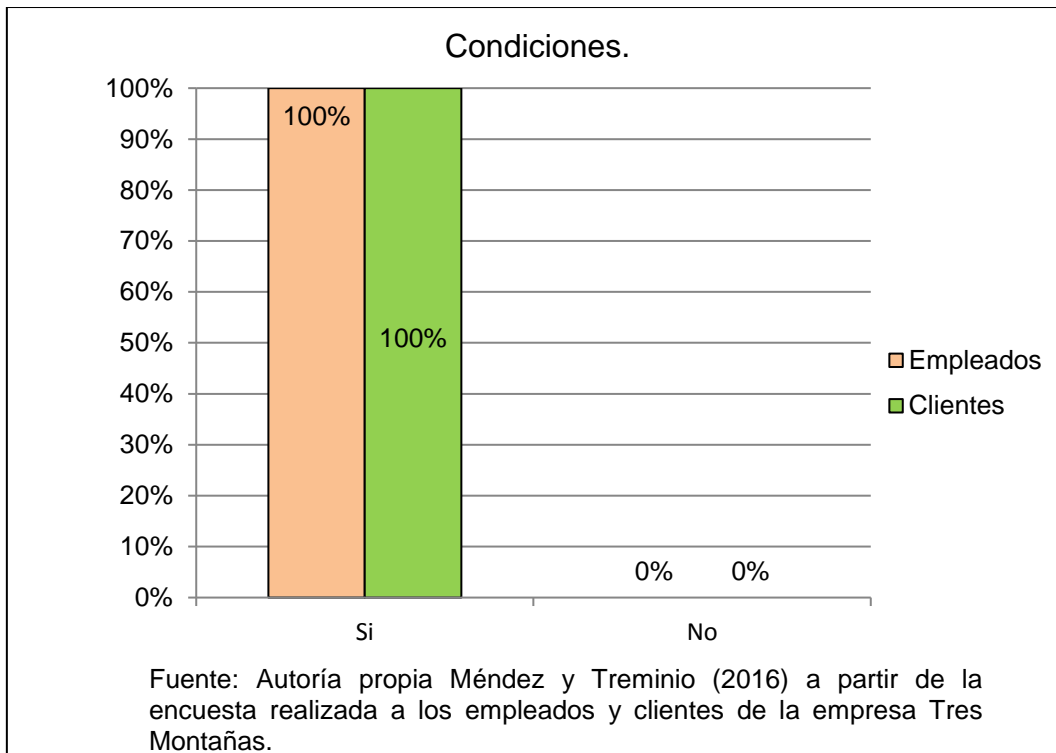
Anexo No. 11:



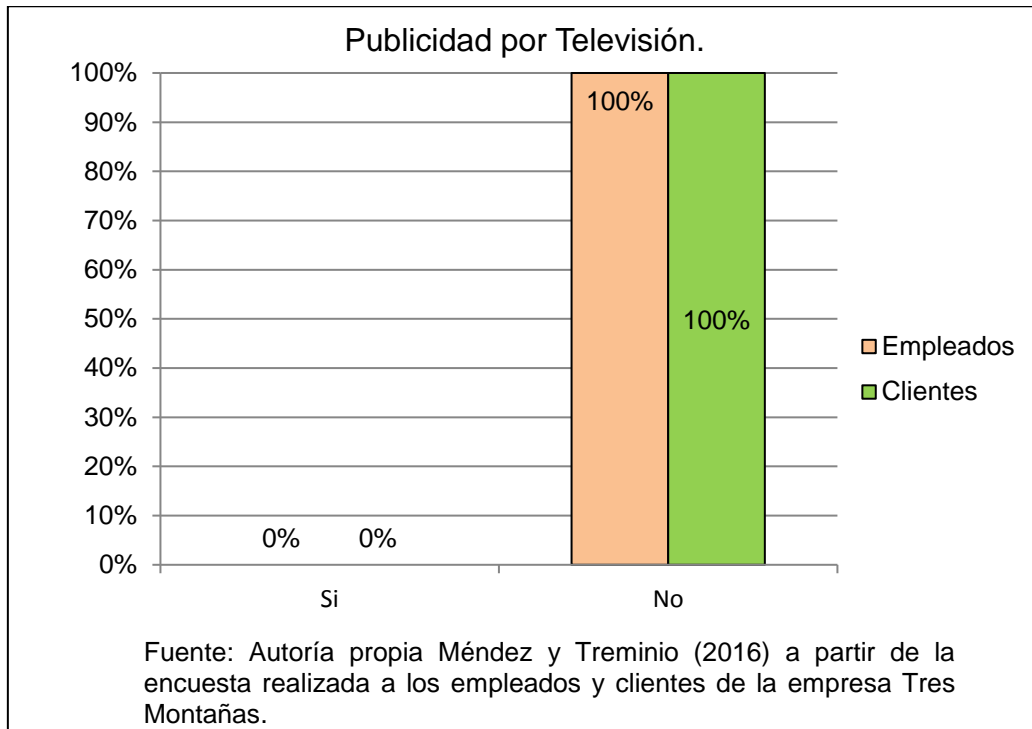
Anexo No. 12:



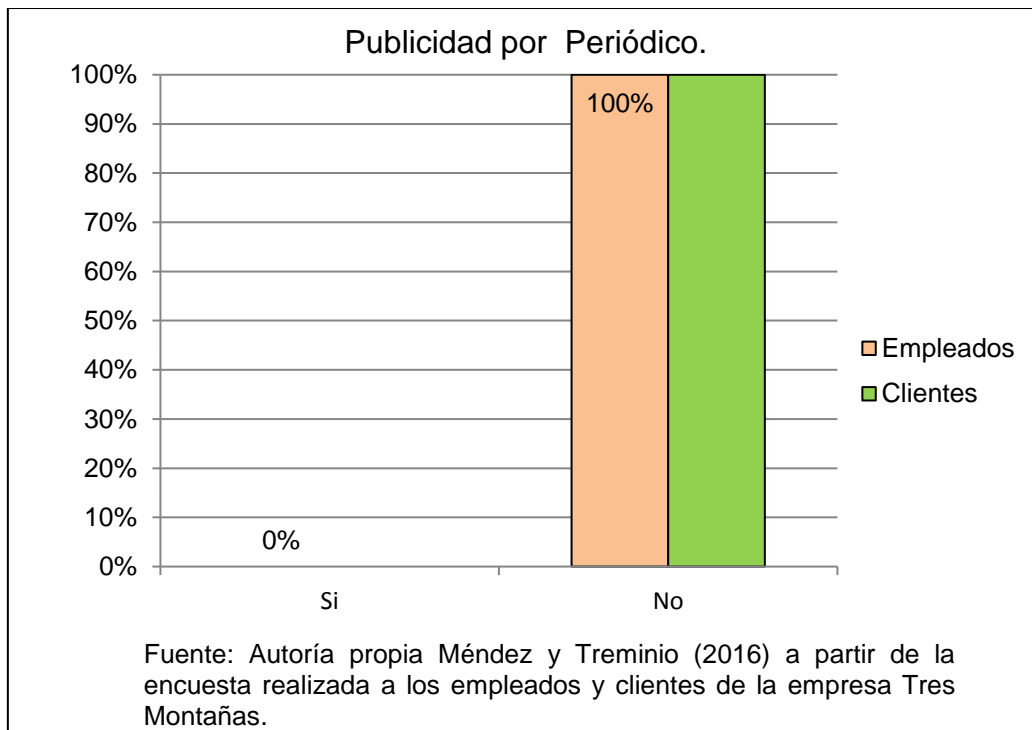
Anexo No. 13:



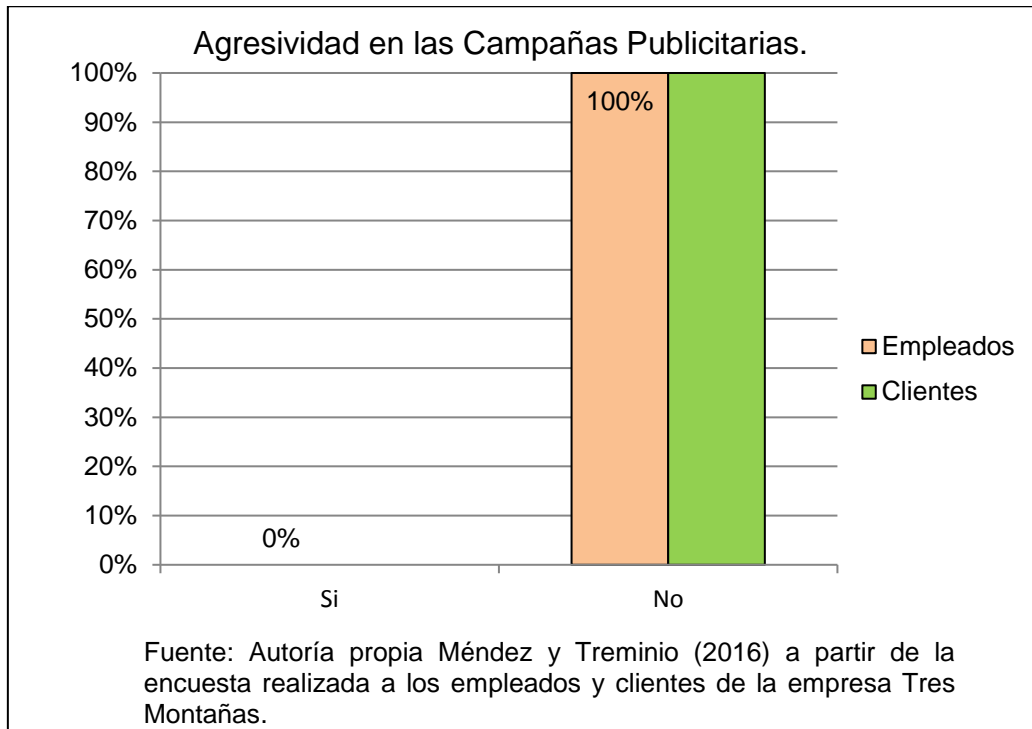
Anexo No. 14:



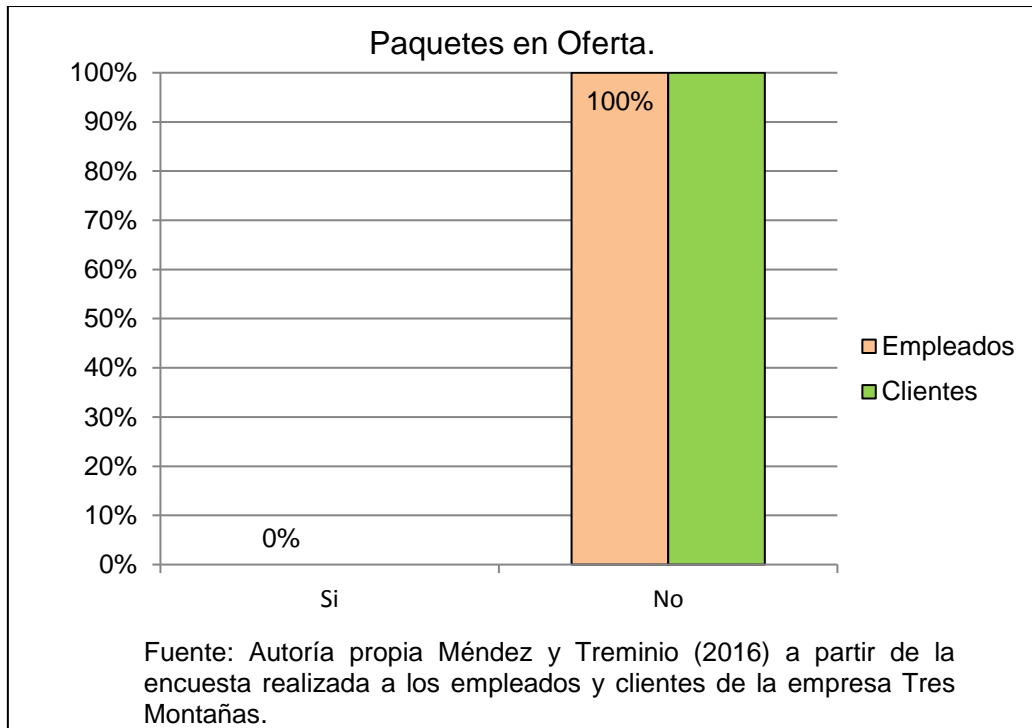
Anexo No. 15:



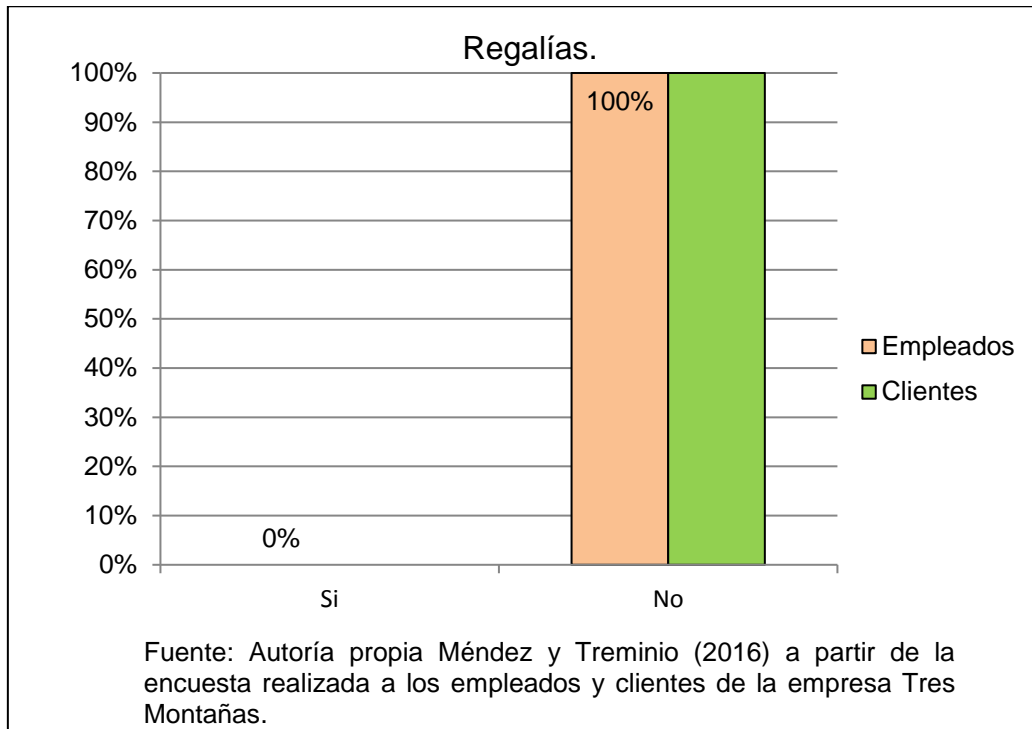
Anexo No. 16:



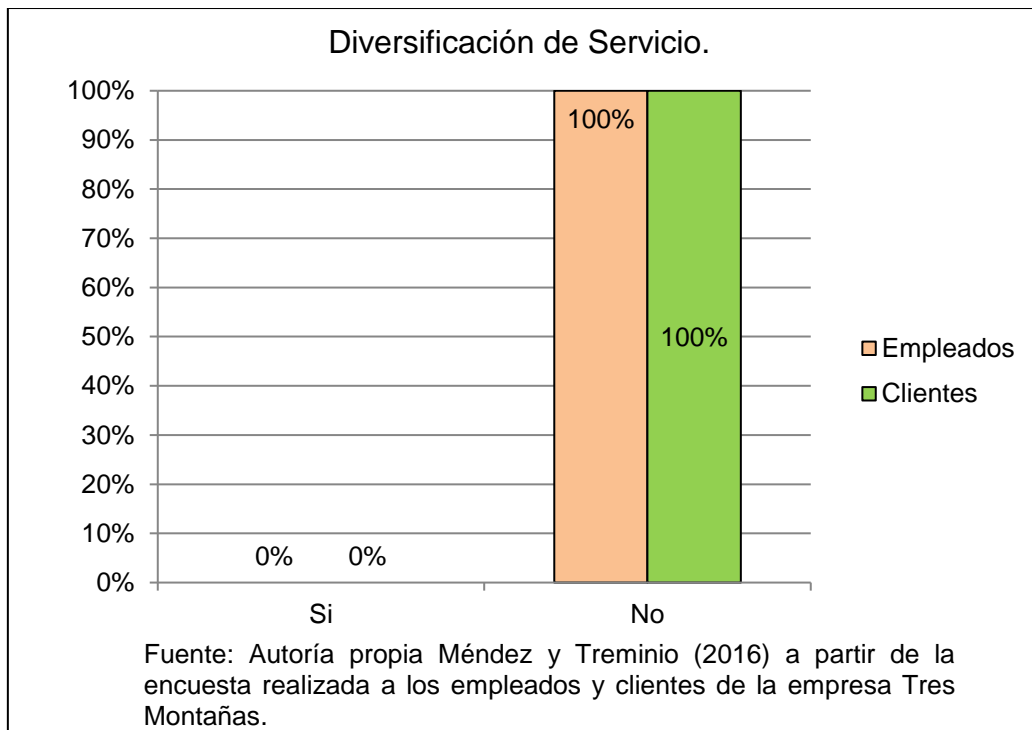
Anexo. No 17:



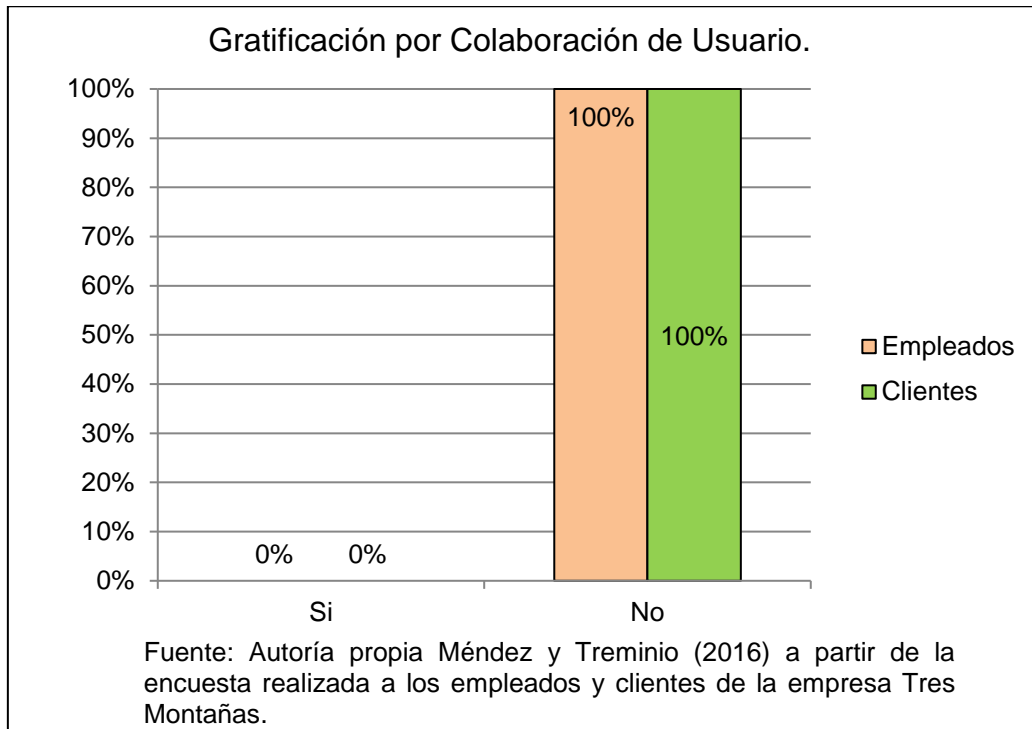
Anexo No. 18:



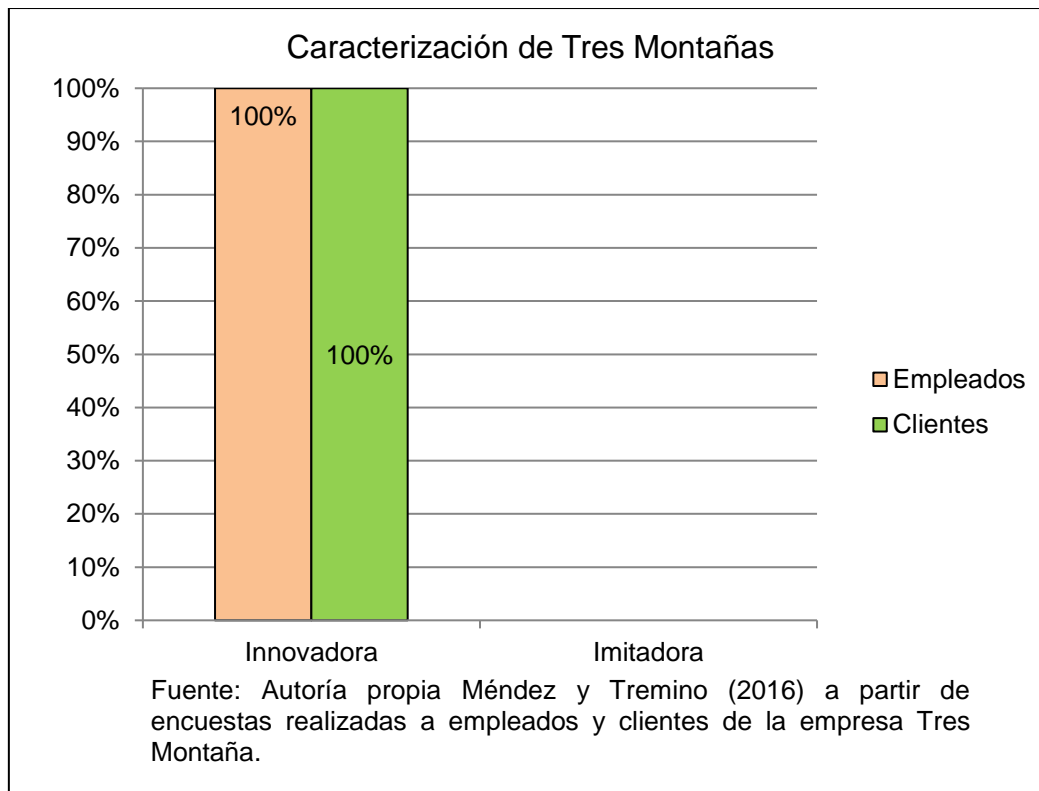
Anexo No. 19:



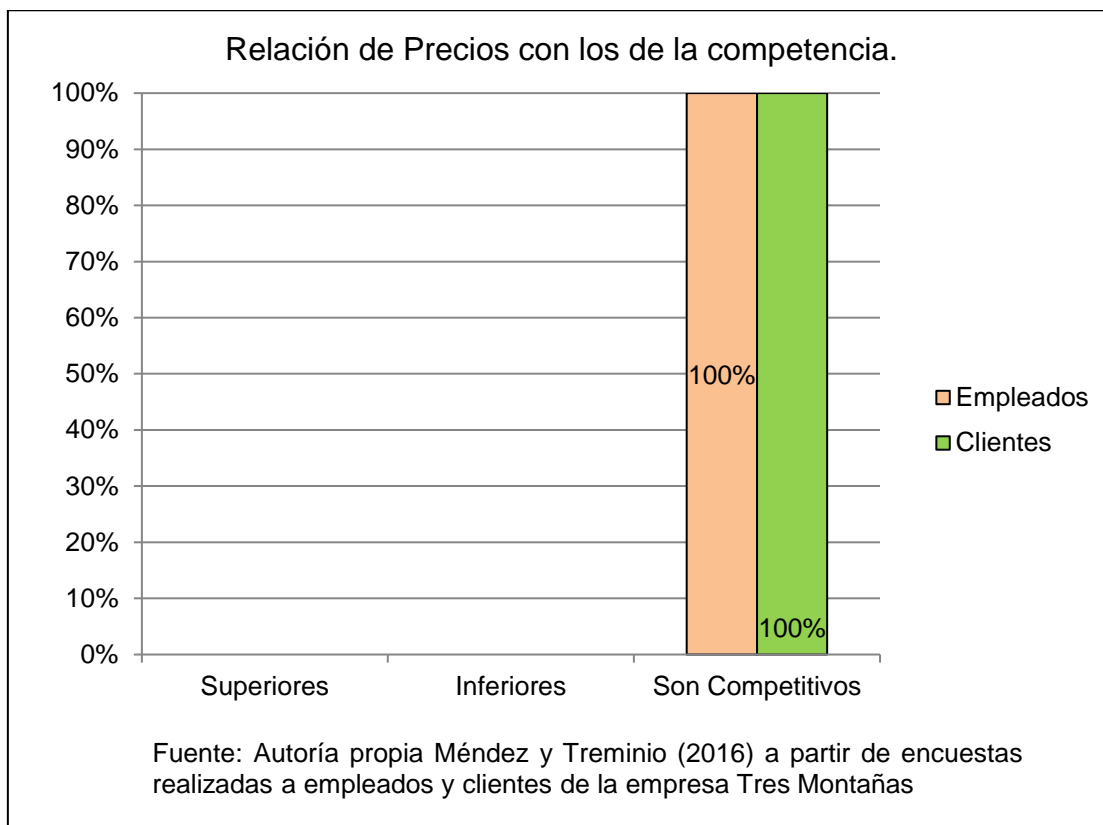
Anexo. No 20:



Anexo No. 21:



Anexo No. 22:



ÍNDICE

DEDICATORIA.....	I
DEDICATORIA.....	II
AGRADECIMIENTO.....	III
VALORACIÓN DEL DOCENTE	IV
RESUMEN	V
I. INTRODUCCIÓN	1
II. JUSTIFICACIÓN	7
III. OBJETIVOS	8
IV. DESARROLLO	9
4.1 Comportamiento Innovador	9
4.1.1 Empresa Tres Montañas.....	9
4.1.2 Generalidades de las PYMES.....	10
4.1.2.1 Giro de la Empresa.....	10
4.1.2.2 Número de Trabajadores.....	11
4.1.2.3 Capital de Trabajo	11
4.1.2.4 Ventas Totales Anuales	12
4.1.2.5 Misión	13
4.1.2.6 Visión.....	14
4.1.3 Comportamiento Innovador Proactivo (Generación de la innovación).....	16
4.1.3.1 Innovación de Proceso	17
4.1.3.1.1 Introducción de Aplicación computarizada.....	17
4.1.3.1.2 Introducción de Software de Gestión de Base de Datos	19
4.1.3.1.3 Introducción de Sitio Web.....	20
4.1.3.1.4 Introducción de la Compra Electrónica.....	20
4.1.3.1.5 Introducción de Maquinaria o Equipo de Trabajo.....	21
4.1.3.2 Innovación de Servicio.....	23
4.1.3.2.1 Nuevos servicios	23
4.1.3.2.2 Mejoras en la Calidad del Servicio	24
4.1.3.2.3 Mejoras en la Higiene del Servicio.....	25
4.1.3.2.4 Mejoras en la Seguridad del Servicio.....	26

4.1.3.2.5 Mejoras en la Rapidez del Servicio.....	28
4.1.3.2.6 Mejoras en la Infraestructura.....	30
4.1.3.3 Innovación en Mercadotecnia	32
4.1.3.3.1 Mejora en la atención al Cliente.....	32
4.1.3.3.2 Capacitación del Personal.....	34
4.1.3.3.3 Merchandising.....	35
4.1.3.3.4 Utilización de Campañas Publicitarias y Promoción.....	37
4.1.3.3.5 Estrategias de Mercadotecnia.....	46
4.1.4 Comportamiento Innovador Reactivo.....	50
4.1.4.1 Imitación de las Innovaciones de los Pioneros.....	51
4.1.4.2 Comercialización de los Servicios Imitados a Precios Relativamente Bajos.....	52
4.1.4.3 Evitar los Riesgos de Cambio.....	53
4.1.4.3.1 Evitar los Riesgos de Costo de Innovación.....	53
4.1.4.4 Incorpora la Tecnología mediante la Compra de Licencia.....	54
4.1.4.5 Compra de Patente.....	56
4.1.4.6 Aplican Esfuerzos en I+D para Adaptar los Servicios a las Exigencias de los Clientes.....	56
4.1.4.7 Definición de Mercado Meta	57
4.1.4.8 Busca Huecos de Mercado.....	57
V. CONCLUSIONES.....	59
VI. BIBLIOGRAFÍA.....	60
VII. ANEXOS	