



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

**FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA**

**FAREM - MATAGALPA**

**MONOGRAFIA**

Para optar al título de Licenciatura en Administración de Empresas

**TEMA:**

Influencia del liderazgo en el comportamiento innovador de la empresa;  
Agroindustrial San Rafael S.A en el departamento de Estelí, periodo 2016.

**AUTORES:**

Katherine Auxiliadora García Soza

Donny Eliezer Zelaya Luna

**TUTOR:**

MSc. Lily de Carmen Soza López

Matagalpa, miércoles 2 de agosto del 2017





UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA

UNAN - MANAGUA

**FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA**

**FAREM - MATAGALPA**

**MONOGRAFIA**

Para optar al título de Licenciatura en Administración de Empresas

**TEMA:**

Influencia del liderazgo en el comportamiento innovador de la empresa;  
Agroindustrial San Rafael S.A en el departamento de Estelí, periodo 2016.

**AUTORES:**

Katherine Auxiliadora García Soza

Donny Eliezer Zelaya Luna

**TUTOR:**

MSc. Lily del Carmen Soza López

Matagalpa, miércoles 2 de agosto del 2017

**TITULO DE TEMA:**

Influencia del liderazgo en el comportamiento innovador de la empresa;  
Agroindustrial San Rafael S.A en el departamento de Estelí, periodo 2016.

## **DEDICATORIA**

Hoy al finalizar esta intensa jornada de trabajo investigativo, el cual me abrió muchas puertas y encontré las respuestas a las interrogantes, frutos de la búsqueda de nuevos conocimientos dedico mi esfuerzo a:

Dios, por ser la fuente de vida, por la energía radiante, fuerte y carismática que fortaleció mis debilidades y calmó mis desesperaciones, levantó mi espíritu y me lleno de fe para poder guiarme a los sitios adecuados y darme la lucidez suficiente para adaptar sugerencias y enmendar los errores.

A mis padres, hermanos y familiares por su confianza y paciencia, por el tiempo que les he robado, por la atención que no les di, pero ellos saben cuál importante es este trabajo para mí.

**Katherine A. García Soza**

## **DEDICATORIA**

Hoy al finalizar esta intensa jornada de trabajo investigativo, el cual me abrió muchas puertas y encontré las respuestas de los interrogantes frutos de la búsqueda de nuevos conocimientos dedico mi esfuerzo a:

Dios por brindarme la sabiduría necesaria para culminar mis estudios, por haberme dado la vida, por haberme brindado una familia que me ha apoyado durante mis años de vida.

A mi familia por haberme educado con principios y valores que me han hecho una persona de bien, especialmente a mis padres Consuelo Luna y Marvin Zelaya, a mis hermanos Alba Luna, Fernando Luna y Jonathan Doubña que me han enseñado a seguir adelante y inspirado para ser cada día un mejor ser humano.

**Donny E. Zelaya Luna**

## AGRADECIMIENTO

Por ser colaboradores incondicionales agradecemos:

**A nuestros Docentes:** por compartir con nosotros sus conocimientos y experiencias, por el tiempo que nos dedicaron con su amabilidad de enseñarnos todo lo que hoy podemos servir y saber, permitiéndonos enriquecer nuestros valores y conocimientos durante este periodo siendo para nosotros un ejemplo de superación y entrega, de manera especial a MSc. Lily Soza por todo el apoyo brindado, por su calidad humana, por instruirnos y guiarnos a realizar esta defensa que hoy tuvimos el inmenso placer de defender con propiedad y con base, con entereza y firmeza.

A la Universidad por habernos dado la oportunidad de obtener una segunda carrera y brindarnos a través de su personal administrativo, todas las condiciones y ambiente agradable durante estos 5 años de estudio.

**Al personal de la Empresa Agroindustrial San Rafael S.A:** por brindarnos información necesaria para la realización de este estudio, por su disponibilidad y confianza, a la vez por compartir sus conocimientos con nosotros logrando la familiarización de la investigación.

Katherine Auxiliadora García Soza

Donny Eliezer Zelaya Luna

## VALORACIÓN DE TUTORA

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA

UNAN – MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA

FAREM – MATAGALPA

“Año de la Universidad Emprendedora”

### AVAL DE TUTOR

El presente trabajo de investigación, desarrollado por los bachilleres Katherine Auxiliadora García Soza, carnet No. 11061017 y Donny Eliezer Zelaya Luna, carnet No. 11067716, es de mucha importancia para las organizaciones debido a que en la actualidad los negocios para poder ser competitivos deben estar en constante innovación en todos los aspectos para ofrecer un producto mejor que la competencia y de esa forma proporcionar la satisfacción que los clientes merecen y así las empresas puedan crecer en el mercado aportando cada día más a la economía de la empresa, del país y la sociedad.

Una vez revisado el trabajo y en calidad de tutor considero que llena los requisitos, metodológicos y de contenidos necesarios para presentarse a defensa, con miras a optar al título de Licenciados en Administración de Empresas, por parte de los Bachilleres García Soza y Zelaya Luna.

Dado en la ciudad de Matagalpa, diecisiete días del mes de julio del año dos mil diecisiete.

Sin otro particular,

---

MSc. Lily del Carmen Soza López

Tutora



## RESUMEN

Con la presente investigación se analizó la Influencia del liderazgo en el comportamiento innovador de la empresa Agroindustrial San Rafael S.A en el departamento de Estelí, periodo 2016.

Las variables evaluadas fueron el liderazgo y el comportamiento innovador de la empresa Agroindustrial San Rafael S.A, siendo esto posible por medio de la utilización de instrumentos tales como: entrevista, encuesta y guía de observación.

El propósito de este estudio fue ofrecerle a la empresa Agroindustrial San Rafael S.A un diagnostico formal en este tema como elemento de partida, para realizar recomendaciones que ayuden a mejorar la situación actual de esta empresa.

Los resultados del estudio revelaron que en la empresa Agroindustrial San Rafael predomina el liderazgo autocrático, combinado con características democráticas y burocráticas, con un estilo de gerencia enfocado más en la producción que en las personas. Lo que ha influido negativamente en el comportamiento innovador de esta empresa por carecer de las características de un líder transformacional, lo que le ha permitido innovar solamente de forma reactiva destacándose en los aspectos de productos y procesos.

# INDICE

DEDICATORIA .....	i
DEDICATORIA .....	ii
AGRADECIMIENTO .....	iii
VALORACIÓN DE TUTORA .....	iv
RESUMEN .....	v
I. INTRODUCCIÓN .....	1
II. ANTECEDENTES .....	3
III. JUSTIFICACIÓN.....	6
IV. OBJETIVOS .....	7
V. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	8
VI. HIPÓTESIS.....	9
VII. MARCO TEÓRICO.....	10
7.1. Liderazgo.....	10
7.1.1. Características del liderazgo.....	11
7.1.1.1. Empuje.....	11
7.1.1.2. Motivación del liderazgo.....	11
7.1.1.3. Integridad.....	12
7.1.1.4. Confianza en uno mismo.....	13
7.1.1.5. Conocimiento del negocio.....	13
7.1.1.6. Capacidad de comunicarse.....	14
7.1.1.7. Capacidad de escucha.....	14
7.1.1.8. Capacidad de establecer metas y objetivos.....	15
7.1.1.9. Capacidad de planeación.....	16
7.1.1.10. Tiene carisma.....	17
7.1.1.11. Es innovador.....	17
7.1.1.12. Un líder está informado.....	18
7.1.1.13. Diferencia entre ser jefe y ser líder.....	19
7.1.2. Componentes del liderazgo.....	20

7.1.2.1.	Poder .....	20
7.1.2.2.	Entendimiento básico de las personas.....	20
7.1.2.3.	La capacidad de inspirar a los seguidores.....	21
7.1.2.4.	Desarrollo de un clima organizacional.....	21
7.1.3.	Estilos del liderazgo.....	22
7.1.3.1.	Liderazgo autocrático.....	22
7.1.3.2.	Liderazgo burocrático.....	23
7.1.3.3.	Liderazgo democrático.....	23
7.1.3.4.	Liderazgo carismático.....	24
7.1.3.5.	Liderazgo transaccional.....	25
7.1.3.6.	Liderazgo transformacional.....	26
7.1.4.	Dimensiones críticas de la situación de liderazgo.....	26
7.1.4.1.	La rejilla administrativa.....	28
7.1.4.2.	Dimensiones de la rejilla.....	28
7.2.	Comportamiento innovador .....	29
7.2.1.	Comportamiento innovador proactivo.....	30
7.2.1.1.	Innovación de proceso.....	31
7.2.1.2.	Aplicaciones computarizadas.....	32
7.2.1.3.	Introducción de software de gestión de base de datos.....	33
7.2.1.4.	Introducción de sitio web.....	34
7.2.1.5.	Introducción a la compra electrónica.....	35
7.2.2.	Innovación de producto.....	35
7.2.2.1.	Número de nuevos productos.....	36
7.2.2.2.	Número de marcas.....	37
7.2.2.3.	Cambios en el embalaje.....	38
7.2.2.4.	Cambios en el empaque.....	38
7.2.2.5.	Cambios en el diseño.....	39
7.2.2.6.	Cambios en la utilidad.....	40
7.2.3.	Innovación de servicio.....	41
7.2.3.1.	Mejoras de la calidad.....	42
7.2.3.2.	Higiene del trabajo.....	43

7.2.3.3.	Mejoras en la seguridad de los servicios.....	44
7.2.3.4.	Mejora en la rapidez de sus servicios.....	44
7.2.3.5.	Mejoras en la infraestructura.....	45
7.2.4.	Innovación en mercadotecnia.....	46
7.2.4.1.	Mejora en la atención al cliente.....	47
7.2.4.2.	Capacitación del personal.....	47
7.2.5.	Merchandising.....	49
7.2.5.1.	Ambiente de trabajo.....	49
7.2.5.2.	Exhibición de los productos.....	50
7.2.5.3.	Presentación de empleados.....	51
7.2.5.4.	Utilización de campañas publicitarias y promoción.....	52
7.2.5.5.	Publicidad.....	52
7.2.5.6.	Televisión.....	53
7.2.5.7.	Radio.....	54
7.2.5.8.	Periódico.....	55
7.2.5.9.	Internet.....	56
7.2.5.10.	Otros.....	57
7.2.5.11.	Promoción.....	57
7.2.5.12.	Descuentos.....	58
7.2.5.13.	Paquetes en oferta.....	58
7.2.5.14.	Entrega de muestras.....	59
7.2.5.15.	Regalías.....	59
7.2.5.16.	Servicio adicional.....	60
7.2.5.17.	Servicio postventa.....	60
7.2.5.18.	Diversificación de servicio y/o producto.....	61
7.2.5.19.	Gratificación por colaboración de usuarios.....	62
7.3.	Comportamiento innovador reactivo.....	63
7.3.1.	Innovación de productos.....	63
7.3.1.1.	Imitación de las innovaciones de los pioneros.....	63
7.3.1.2.	Imitación.....	64
7.3.1.3.	Investigación y desarrollo (I+D).....	65

7.3.1.4.	Comercializan los productos imitados a un precio de comercialización relativamente bajos .....	66
7.3.2.	Innovación de proceso .....	67
7.3.2.1.	Evitar los riesgos de cambio .....	67
7.3.2.2.	Evitar los riesgos del costo de innovación.....	67
7.3.2.3.	Costo de materia prima.....	68
7.3.2.4.	Costos financieros .....	68
7.3.2.5.	Pérdidas.....	69
7.3.2.6.	Mercado .....	69
7.3.2.7.	Innovadora .....	70
7.3.2.8.	Imitadora .....	71
7.3.2.9.	Rapidez en la innovación.....	71
7.3.2.10.	Compra de licencias .....	72
7.3.2.11.	Innovación en tecnología por I + D.....	73
7.3.2.12.	Aplican esfuerzo en I+D para adaptar los productos a las exigencias de los clientes 74	
7.3.3.	Innovación de servicio.....	75
7.3.3.1.	Capacitación al usuario .....	75
7.3.3.2.	Asistencia técnica .....	75
7.3.3.3.	Servicio Postventa .....	76
7.3.3.4.	Servicio de entrega.....	77
7.3.3.5.	Satisfacción del usuario.....	77
7.3.4.	Innovación mercadotecnia.....	78
7.3.4.1.	Mercado meta .....	78
7.3.4.2.	Control del mercado.....	79
7.3.4.3.	Campaña promocional. ....	79
VIII.	DISEÑO METODOLÓGICO.....	81
IX.	ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.....	87
X.	CONCLUSIONES .....	133
XI.	RECOMENDACIONES .....	134
XII.	BIBLIOGRAFÍA.....	135
XIII.	ANEXOS .....	140

## I. INTRODUCCIÓN

A través de la presente investigación se analizó el tema de mucha importancia para la empresa como es la Influencia del liderazgo en el comportamiento innovador de la empresa Agroindustrial San Rafael S.A en el departamento de Estelí, periodo 2016.

Se abordó la problemática acerca de los distintos estilos de liderazgo los cuales pueden ayudar a generar efectos positivos y hasta efectos negativos dependiendo de la cultura de cada persona y de la empresa, como esto influye al momento de tomar decisiones acerca de innovaciones que se deseen implementar.

En esta investigación se indagó acerca de dos variables las cuales son: El liderazgo y el Comportamiento Innovador. En la primera variable se investigó sobre las características del liderazgo, sus componentes, los diferentes estilos de liderazgo, las dimensiones críticas de la situación del liderazgo y las diferentes conductas que posee un líder. De la segunda variable se deriva lo que es el comportamiento innovador proactivo y comportamiento innovador reactivo, de ambos se investigaron sus distintos indicadores, todo lo que conlleva las innovaciones de un producto y de los servicios, así como también las innovaciones en mercadotecnia.

La investigación se llevó a cabo con el propósito de identificar el estilo de liderazgo en la empresa Agroindustrial San Rafael S.A. y como este ha influido en el comportamiento innovador a la hora de innovar en la empresa; también se hizo con el propósito de identificar otras debilidades que estén poniendo en riesgo el desarrollo y funcionamiento de esta empresa.

En la realización de este trabajo primero se eligió el tema investigativo basado en la problemática de interés correspondiente, seguido de esto se plantearon los diferentes objetivos de estudio y se delimitaron las preguntas directrices que fueron de ayuda para saber que se persigue con esta investigación.

También se investigó en diferentes antecedentes relacionados con el tema de estudio estos fueron de ayuda para establecer el marco teórico, éste a su vez ayudo en la creación de la operacionalización de variables en el cual se obtuvieron los

instrumentos de investigación que se utilizaron para recopilar datos que ayudaron a describir la finalidad de esta investigación; luego de procesado los datos, se analizó resultados y se redactaron las conclusiones y recomendaciones.

## II. ANTECEDENTES

En el proceso de búsqueda de antecedentes de investigación sobre el tema se logró identificar los siguientes trabajos investigativos:

Tesis doctoral elaborada por Gerardo Arceo Moreno. Universidad Politécnica de Cataluña. 2009, con el tema: “El impacto de la Gestión del conocimiento y las tecnologías de la información en la Innovación: un estudio en las PYME del sector Agroalimentario de Cataluña”. El objetivo de este estudio es la construcción de un modelo explicativo relacional que involucre las prácticas de Gestión de Conocimiento, la Innovación y las tecnologías de información (TI). Específicamente el estudio se centra en el impacto de las prácticas de GC, considerando las TI, sobre el desempeño innovador de las PYME Agroindustriales.

En este estudio, específicamente en el tercer capítulo, sirvió de fuente de información acerca de lo que significa la innovación, su concepto, su clasificación y como se aplica la innovación en los procesos.

Tesis doctoral elaborada por Leonel Chávez Contreras, del Instituto Tecnológico Descentralizado de Michoacán, México; Con el tema: “Modelo de Comportamiento Organizacional en la Educación Superior Tecnológica, para los Institutos Tecnológicos Descentralizados del Estado de Michoacán, 2014”.

Este trabajo plantea proveer una herramienta para el desarrollo del clima laboral entre directivos, académicos y administrativos, de los Institutos Tecnológicos Descentralizados del Estado de Michoacán (ITDEM), identificando los principales elementos para mejorar el desarrollo del comportamiento organizacional, en adelante (CO). La tesis incorpora un compendio de base científica teórica, que sustenta y explica el CO, los liderazgos recomendables, la comunicación organizacional efectiva y la motivación adecuada para incrementar la satisfacción y productividad laboral.

Con respecto a este trabajo se logró observar las principales características, tipos de liderazgo, conceptos, la importancia que ha cobrado en las últimas décadas dentro de las grandes empresas, los nuevos estilos de liderazgo, que ponen a la vanguardia



a importantes empresas transnacionales del mundo, al proyectar estabilidad, crecimiento, solidez y competitividad.

Tesis doctoral elaborada por Nilsia Joany López de Gelviz. Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez, Venezuela, 2006, con el tema: “Un enfoque pluriparadigmático para la competitividad inspirada en la innovación de las pymes en la postmodernidad”. La presente investigación analizó el problema de la Competitividad inspirada en la Innovación, en la especificidad regional cultural de la Pequeña y Mediana Industria Manufacturera Tachirense, estudiando a sus gerentes, desde la perspectiva cognitiva y actitudinal.

En esta tesis se pudo observar que los líderes o gerentes continúan con los patrones de conducta anclada en viejos paradigmas, lo cual lo está llevando a paralizar la capacidad de pensar, actuar, de aprender las nuevas experiencias, lo que se traduce en obstáculos para emprender cambios fundamentales en las áreas de innovación.

Trabajo Monográfico elaborado por Nory Campos Salvador y Daniel Guadalupe Paredes, de la universidad privada TELESUP, con el tema: “Liderazgo Organizacional, Lima, Perú, 2012”. Este estudio presenta una investigación teórica de lo que es el liderazgo y lo que lo constituye, como puede influir en el trabajo en equipo e individual de cada área de una organización.

Este trabajo fue de gran importancia porque ayudó a determinar la influencia que tiene el liderazgo en los trabajadores y de qué manera se puede motivar el trabajo en equipo e individual.

Trabajo monográfico elaborado por Martha Elene Úbeda y Mayra Damaris Amador. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, con el tema: “Influencia del estilo de liderazgo en el clima organizacional para la administración y la economía Monseñor Benedicto Herrera, INTAE Matagalpa, 2013”. El objeto de este estudio era analizar la influencia del estilo de liderazgo que puede influir en el clima organizacional de los trabajadores del Instituto Tecnológico Monseñor Benedicto Herrera de la ciudad de Matagalpa. Para poder describir el tipo de liderazgo que se da en dicha institución.

Este trabajo monográfico fue de gran ayuda para la realización de la operacionalización de variables, en la determinación de los estilos de liderazgo que existen.

Los antecedentes investigados fueron de mucha utilidad ya que sirvió de mucha información para definir elementos teóricos, identificar variables del estudio, así como fortalecernos como investigadores en la temática y así darles cumplimientos a los objetivos planteados en esta investigación.

### **III. JUSTIFICACIÓN**

En esta investigación se abordó el tema sobre Influencia del liderazgo en el comportamiento innovador de la empresa Agroindustrial San Rafael S.A en el departamento de Estelí, periodo 2016.

El estudio tiene el propósito de conocer cómo ha influido el líder en las innovaciones implementadas en la empresa y a la vez conocer el comportamiento innovador que existe en esta.

Por lo tanto, es importante la realización de esta investigación ya que beneficiara a la institución debido a que presenta alternativas de solución a los posibles problemas que se encontraron. También se presentan sugerencias para que dicha empresa pueda seguir creciendo dentro del mercado.

El impacto de este estudio tendrá una repercusión en el ámbito social y económico, ya que ayudará a contribuir activa y voluntariamente para mejorar el entorno social, económico y ambiental, con el objetivo de optimizar su competitividad y brindar un valor añadido a la organización.

Esta investigación será de utilidad para los investigadores porque les permitirá aplicar sus conocimientos acerca del tema. De igual manera servirá como fuente de información y antecedentes, para los estudiantes de la carrera de Administración de empresa que se interesen en conocer acerca de la influencia que tiene el liderazgo en el comportamiento innovador y a la vez será un antecedente que servirá a futuras investigaciones relacionadas con el tema abordado en el trabajo.

## IV. OBJETIVOS

### OBJETIVO GENERAL:

- ✚ Analizar la influencia del liderazgo en el comportamiento innovador en la empresa Agroindustrial San Rafael S.A en el departamento de Estelí, periodo 2016.

### OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- ✚ Identificar el estilo de liderazgo en la empresa Agroindustrial San Rafael S.A en el departamento de Estelí, periodo 2016.
- ✚ Conocer el comportamiento innovador de la empresa Agroindustrial San Rafael S.A en el departamento de Estelí, periodo 2016.
- ✚ Determinar las diferentes innovaciones que ha desarrollado la empresa Agroindustrial San Rafael S.A en el departamento de Estelí, periodo 2016.
- ✚ Valorar la influencia del estilo de liderazgo en el comportamiento innovador en la empresa Agroindustrial San Rafael S.A en el departamento de Estelí, periodo 2016.

## **V. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En la actualidad, se puede decir que existen distintos estilos de liderazgo, los cuales ayudan a generar efectos positivos y hasta negativos dependiendo de la cultura organizacional. Es importante revisar sistemáticamente el liderazgo que implantan los directivos, para de esta manera mejorar la calidad, la eficiencia y el desempeño eficaz de las organizaciones. Así como también arriesgarse a tomar decisiones importantes sobre la innovación de algún producto o servicio. La innovación requiere una serie de características particulares en los líderes para que se vean inmersos y quieran tomar riesgos y adaptarse a la innovación. Es por ello que nos planteamos la siguiente interrogante:

¿Cuál es la influencia que tiene el liderazgo en el comportamiento innovador en la empresa Agroindustrial San Rafael S.A. en el departamento de Estelí, en el periodo 2016?

## **VI. HIPÓTESIS**

El liderazgo influye negativamente en el comportamiento innovador de la empresa Agroindustrial San Rafael S.A. en el departamento de Estelí, en el periodo 2016.

## VII. MARCO TEÓRICO

### 7.1. Liderazgo.

El Liderazgo es el proceso de dirigir la conducta de otros hacia el alcance de algún objetivo. Dirigir, en este sentido, significa hacer que los individuos actúen de cierta manera o sigan un rumbo particular. Idealmente, este rumbo es coherente con factores como las políticas establecidas por la organización, los procedimientos y la descripción de las funciones. El tema central del liderazgo es lograr que se alcancen las cosas por medio de la gente. (Certo, 2001, pág. 826)

Es el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales. (Koontz & Wehrich, 2004, pág. 532 ).

De acuerdo con Certo, el liderazgo es el proceso por medio del cual se dirige la conducta de las personas que trabajan en la empresa, para alcanzar los objetivos de esta, ya sea mediante las políticas de la organización, procedimientos o la descripción de sus funciones; el liderazgo es para este autor conseguir los objetivos propuestos por medio de las personas. Sin embargo, Koontz y Wehrich comentan que el liderazgo está orientado a cumplir o alcanzar las metas grupales; para esto se debe instruir a las personas para motivarlas y estas de manera voluntaria accedan al cumplimiento de dichas metas.

Los líderes en las empresas deben ser aquellos capaces de manejar al resto de los empleados de forma que su rendimiento y calidad de servicios sean mejores, alineando los esfuerzos hacia las políticas y objetivos de la empresa y garantizando los procedimientos definidos, ya que un buen líder debe saber administrar bien el tiempo de los empleados y proporcionar las condiciones y motivación necesaria para lograr que las personas quieran hacer las cosas y que esto le favorezca en el momento en que decida arriesgarse en un nuevo emprendimiento al momento de implementar cambios e innovaciones que la empresa necesita implementar en algunas de los procesos ya sea en producción o de servicio.

## **7.1.1. Características del liderazgo**

### **7.1.1.1. Empuje.**

El empuje se refiere a un conjunto de características que reflejan un nivel de esfuerzo elevado. El empuje incluye grandes necesidades de logro, esfuerzo constante por mejorar, ambición, energía, tenacidad (persistencia antes los obstáculos) e iniciativas. En varios países se ha visto que las necesidades de realización de altos ejecutivos están relacionadas con las tasas de crecimientos de sus organizaciones. Pero la necesidad de lograr puede ser una desventaja si los líderes se enfocan en la conquista personal y se involucran tanto con el trabajo que no delegan autoridad y responsabilidad suficiente. Además, así como se ha visto que la necesidad de lograr predice la eficacia organizacional en firmas emprendedoras, no lo es para direcciones divisionales en firmas más grandes y burocráticas. (Bateman T. , 2005, pág. 371).

Según el autor el empuje es la gran necesidad por lograr o alcanzar una meta en la empresa, para esto los lideres deben estar enfocados en sus actividades para poder proponerse alcanzar esos logros, deben ser persistentes ante cualquier problema y sobre todo siempre querer mejorar y dejar a un lado sus intereses personales que pueden afectar el bienestar de la empresa.

Hay empresas en las que existen este tipo de líderes, que son enérgicos y siempre buscan como reinventarse y sacar adelante sus empresas. Ellos saben que si presentan este tipo de características inspiraran a sus empleados porque demuestran seguridad y los motiva para que sigan desempeñando de manera eficaz sus funciones dentro de la empresa. El empuje no solo significa ser tenaces ante los problemas también es atreverse a innovar y estar mejorando continuamente para hacer crecer la empresa y para ellos es necesario que el líder logre la participación de los trabajadores delegando actuación y responsabilidad.

### **7.1.1.2. Motivación del liderazgo.**

Los grandes líderes no sólo tienen empuje: quieren dirigir. Tiene una gran necesidad de poder y prefieren estar en posiciones de liderazgo que en puestos de seguidores. Una gran necesidad de poder induce a las personas a intentar influir sobre



los demás y sostienen el interés y la satisfacción en el proceso del liderazgo. Cuando se ejerce la necesidad de poder en forma ética y socialmente constructiva en vez de hacerlo en perjuicio de los demás, los líderes inspirarán más confianza, respeto y compromiso con su visión. (Bateman T. , 2005, pág. 371)

De acuerdo con el autor, la motivación de liderazgo es aquel que estimula el desarrollo humano y el avance de cada persona en su contexto laboral. Lo que trae a su vez que cada persona se sienta vinculada a su trabajo y aporte de si lo mejor que tiene. La motivación es como una forma de autodeterminación del trabajador, esto quiere decir que el trabajador tiene un completo sentido de elección, con la experiencia de hacer lo que quiere y estar involucrado en alguna actividad sin la sensación de estar presionado.

Las personas que fracasan en su trabajo es porque están desmotivadas o porque su rendimiento es bajo y ante eso los jefes no se responsabilizan y creen culpable al trabajador. Muchas veces los jefes sin darse cuenta, son los que estimulan esta falta de éxito del trabajador. Esto ocurre porque en el entorno laboral se genera una dinámica en la que los trabajadores considerados con bajo rendimiento satisfacen las bajas expectativas que tienen sus jefes de ellos. Es tarea tanto del líder como del trabajador crear un ambiente laboral en el que cada uno aporte algo único al proceso, es decir, los trabajadores deben tener un alto desempeño y el líder debe dirigir esos esfuerzos al grupo para alcanzar los objetivos propuestos.

#### **7.1.1.3. Integridad.**

La integridad es la correspondencia entre las acciones y las palabras. La honestidad y la credibilidad, aparte de ser característica deseable por sí misma, son especialmente importantes para los líderes porque inspiran confianzas en los demás. (Bateman T. , 2005, pág. 371)

Según el autor la integridad para un líder se refiere a que este debe ser honesto, educado, que tiene respeto por sí mismo y también por los demás, es un líder responsable, puntual, lean, que tiene firmeza en sus decisiones y por lo tanto es correcto e intachable.

Para las empresas es importante tener líderes en los que se pueda confiar porque se construyen lazos de confianza entre los mismos líderes y también con los empleados, esto provoca que en el ambiente organizacional exista seguridad, esa seguridad que hace pensar que el líder va a actuar de manera correcta y hará que las cosas funcionen como se desean.

#### **7.1.1.4. Confianza en uno mismo.**

La confianza en uno mismo es importante por diversas razones. El rol de liderazgo es desafiante y los reveses son inevitables. La confianza en sí mismo permite al líder superar obstáculos y toma decisiones a pesar de las incertidumbres, e infundir confianza en otros. (Bateman T. , 2005, pág. 371)

Según este autor la confianza que debe tener un líder en sí mismo es de vital importancia porque le ayudara a tomar decisiones ya sea bajo certeza o incertidumbre. El líder debe estar seguro de lo que desea hacer, qué objetivos se llevaran a cabo para ser alcanzados y ponerlos en marcha.

En el mundo empresarial se requieren de personas determinadas y con coraje para lanzar nuevos productos o servicios al mercado, especialmente si se trata de algo nuevo. Por lo tanto, una persona necesita ser audaz y tener agallas para liderar un equipo, transmitir confianza y tener capacidad de comunicación.

#### **7.1.1.5. Conocimiento del negocio.**

Los líderes efectivos tienen un grado elevado de conocimiento acerca de las industrias, compañías y cuestiones técnicas. Además, necesitan contar con la inteligencia suficiente para interpretar información abundante. Los estudios superiores son útiles en una carrera, pero finalmente menos importantes que la pericia adquirida en cuestiones relevantes de la organización. (Bateman T. , 2005, pág. 371 )

De acuerdo con el autor, el líder que conoce acerca de la empresa y del entorno empresarial es otra característica de un líder, pues el tener conocimientos y experiencia le servirá para poder innovar y crear estrategias y poder ser competitivos. También el líder debe saber manejar todo tipo de información que este va recolectando, pues suele suceder que existe demasiada información y no saber qué

hacer con esta. El líder debe saber que necesita y que no, y apropiarse de lo que cause en el motivo de investigación.

La principal herramienta de un líder es su conocimiento. El poder que otorga el conocimiento es vital para dirigir a su equipo de trabajo, para esto debe saber transmitir con sencillez y claridad lo que sabe, de esta manera lograra tener a su equipo trabajo alineado. El tener conocimientos como líder otorga seguridad a sus trabajadores.

#### **7.1.1.6. Capacidad de comunicarse.**

Pocas habilidades son más importantes para el liderazgo, los estudios demuestran que los buenos líderes comunican sentimientos e ideas, solicitan de manera activa ideas nuevas de los demás y articulan eficazmente los aumentos, apoyan posturas y convencen a los demás. (Hughes, 2007, pág. 438)

Según Hughes los líderes deben poder expresarse, es decir, que deben ser capaces de comunicar ya sea reuniones, documentos, presentaciones, discursos sobre algún tema de interés o presentar ideas sobre algún nuevo producto o servicio. Como líderes tienen que convencer a su equipo de trabajo sobre lo que se quiere hacer en la empresa.

La comunicación es el principal medio por el cual se consolidan los liderazgos y se construyen equipos de trabajos. Es importante que en las empresas el líder sepa cómo transmitir sus ideas a otros y a la vez debe entender las ideas de los demás para saber guiarlos de manera que la empresa no se quede estancada. Un líder tiene que comunicarse a cada momento con su equipo de trabajo, por las diferentes situaciones que se presentan a diario. Como líder debe saber tomar decisiones y poder dar soluciones.

#### **7.1.1.7. Capacidad de escucha.**

Los buenos líderes y seguidores reconocen el valor de una comunicación que fluye de ambas partes y el proceso de escucha para otros es solo tan importante como expresarse claramente. Las personas que asumen funciones de liderazgo son buenas con la información que tienen y mucha de esa información proviene de observar y escuchar lo que sucede alrededor de ellos. (Hughes, 2007, pág. 442)

Como se explicaba anteriormente la capacidad de comunicar es importante para poder expresar ideas, pero la capacidad de escucha también es de gran importancia porque resulta para el líder una excelente forma de conocer otros puntos de vista de personas que seguramente están más en contacto con la realidad que ellos mismos. Esto quiere decir que un líder puede tomar estas ideas y tener en consideración otras de su interés. Además de que se beneficiara el líder, también lo harán las personas que han sido escuchadas porque se sentirán comprendidos, los animara y motivara a través de la escucha activa.

Generalmente los líderes tienen que hacer un terrible esfuerzo para escuchar a su gente, debido a que los líderes son personas muy ocupadas y suelen tener poco tiempo para estas tareas como lo es escuchar a su gente. Es realmente necesario que los líderes dediquen tiempo a conversar y sobre todo a escuchar a los suyos. A los líderes no les será fácil empezar, ya que a la mayoría de ellos seguramente preferirán realizar otras tareas directivas. Pero si se animan a escuchar obtendrán beneficios, mejorara su rendimiento y el de los trabajadores y por supuesto provocara un mayor rendimiento en su empresa.

#### **7.1.1.8. Capacidad de establecer metas y objetivos.**

Para dirigir un grupo, hay que saber a dónde llevarlo, sin una meta clara, ningún esfuerzo será suficiente. Las metas deben ser congruentes con las cantidades del grupo. De nada sirve establecer objetivos que no se pueden cumplir. Las metas deben presentar un reto, los niveles más altos del desempeño vienen cuando las metas fortalecen e inspiran a las personas a hacer un poco más del que pensaba que podrían. Las metas necesitan ser un reto, pero a la vez accesible para obtener el mejor resultado personal y el de los demás. (Hughes, 2007, pág. 470).

Con respecto a lo expresado por el autor, la capacidad de establecer metas y objetivos se puede decir que todo líder tiene el compromiso y la obligación de velar por la superación personal, profesional y espiritual de quienes lo rodea. El líder debe establecer con su equipo los objetivos de la empresa a largo plazo. Hay que ser muy selectivo en la selección de estos objetivos. Deben ser difíciles, muy exigentes, pero deben ser realistas y alcanzables.

En el mundo empresarial existen diferentes escenarios sobre como las empresas fijan metas y objetivos, algunas no definen sus objetivos y el resultado se deja a la imaginación, pero también se encuentran las que, si fijan sus objetivos, pero estos no reúnen las características de un objetivo bien definido y por ultimo tenemos empresas que, si fijan objetivos y está claramente definidos, el problema es que los líderes o jefes no comparten estos objetivos con su gente. De nada sirve que definan sus objetivos sino se comparten con el equipo de trabajo debido a eso resultara muy difícil obtener excelentes resultados cuando la gente no sabe para dónde va.

#### **7.1.1.9. Capacidad de planeación.**

Quienes practican el liderazgo identifican sus metas profesionales, evalúan sus habilidades de acuerdo con sus metas profesionales, buscan retroalimentación acerca de la manera en que su conducta afecta a los demás y revisa los estándares organizacionales correspondientes a sus metas profesionales. Solo porque la persona practique el liderazgo puede delegar con éxito las habilidades a un equipo de 3 personas, puede no significar que él puede delegar las tareas o utilizar con eficacia a su personal cuando controla a un grupo de 25 personas. En ese caso el líder necesitara construir y expandir sus habilidades de delegación que aprendió cuando dirigía un grupo más pequeño. (Hughes, 2007, págs. 519-520).

De acuerdo con el autor, se podría decir que un líder con capacidad de planeación es aquel que sabe cuáles son sus metas y objetivos y busca la manera de como diseñar, establecer y desarrollar un buen plan para lograrlos. El líder debe contar con un plan estratégico que sea claro, comprensible y que comunique a su equipo a donde se dirige. Tiene que definir cuáles son las etapas que se van recorrer y cuáles son las expectativas para los que trabajan en el proyecto.

Las empresas pueden estar bien planeadas, pero esto no garantiza el éxito sino se tiene un buen líder. Si de lo contrario estuviera mal planeada puede triunfar gracias a una persona que ejerza un buen liderazgo. Las empresas de estos tiempos son muy competitivas e innovadoras, es por eso que como líder siempre debe ser proactivo y planear una buena estrategia para poder competir con el resto de empresas. El líder

buscara nuevas y mejores maneras de hacer las cosas. Enfocar sus objetivos y planeación con base a la innovación.

#### **7.1.1.10. Tiene carisma.**

Carisma es el don de atraer y caer bien, llamar la atención y ser agradable a los ojos de las personas. Para adquirir carisma, basta con interesarse por la gente y demostrar verdadero interés en ella; en realidad, en el carisma esta la excelencia. Se alimenta con excelencia, porque es lo más alejado que hay del egoísmo. Cuando un líder pone su atención en practicar los hábitos de la excelencia, el carisma llega y como una avalancha cae un torrente sobre el líder. (Hughes, 2007, págs. 519-520).

De acuerdo con el autor se puede definir el tener carisma como un don natural de despertar en las demás personas el sentimiento de amistad, y que atrae a los demás por su presencia, su forma de expresarse, su personalidad. Tienen la habilidad de aconsejar a las personas y hacen que estas estén dispuestas y preparadas para asumir tareas u obligaciones.

No todos los líderes son carismáticos, o nacen con ese don, es por eso que es importante para estos líderes el poner en práctica el ser carismáticos y potenciarlo, porque muchas veces estos líderes se ven sumergidos en situaciones en las que no están familiarizados y ellos deben conseguir controlar la situación. Por ejemplo, si un líder quiere conseguir contactos para aliarse y crear un nuevo tipo de negocio es fundamental para el líder sentirse cómodo mientras se comunica para que pueda influir en las personas y captar su atención. Ser influyente en el mundo abre muchas puertas y puede ayudar en situaciones difíciles.

#### **7.1.1.11. Es innovador.**

Siempre buscara nuevas y mejores maneras de hacer las cosas. Esta característica es importante ante un mundo que avanza rápidamente, con tecnología cambiante, y ampliamente competitiva. (Hughes, 2007, págs. 519-520)

De acuerdo con esta definición el ser innovador implica estar constantemente informado sobre lo que pasa en el mundo, debido a que este avanza rápidamente, las tendencias varían día con día, los gustos de las personas también van cambiando y

para que la empresa crezca y no quede estancada deben aprender a lidiar con este tipo de situaciones. El líder debe investigar más acerca de lo que pasa tanto dentro como fuera de la empresa, analizar la información que se recoge y valorar que le puede ser de utilidad para innovar y ser competitivo.

Las empresas necesitan que sus líderes sean innovadores para poder competir en el mercado tan globalizado de hoy en día. Pero ser un líder innovador no es sencillo, un líder debe saber observar, visionar y promover el contacto entre el equipo, tener coraje, perseverancia y sobre todo debe saber inculcar una cultura de innovación dentro de la empresa. Retomando lo expuesto anteriormente sobre promover el contacto entre las personas que trabajan con el líder ya que es importante porque cuando existe esa relación se generan innovaciones, pues se logra socializar el conocimiento. Pero también debe reconocer el conocimiento en las personas y valorarlo. Aun cuando es un líder debe concebirse también como un integrante del equipo.

#### **7.1.1.12. Un líder está informado.**

Los líderes con más alta apertura a la experiencia tienden a ser imaginativos, de mente abierta, curiosos y son pensadores más estratégicos, de panorama amplio; buscan nuevas experiencias a través de los viajes, el arte, la lectura, o aprender de nuevas culturas. Un líder debe saber cómo se procesa la información, interpretarla inteligentemente y utilizarla en la forma más moderna y creativa. (Hughes, 2007, pág. 165).

Hughes en esta definición da entender que un líder es el que le gusta aprender más y más sobre el mundo, como es el comportamiento de las personas, también le gusta estudiar sobre las diferentes culturas para poder aprovechar toda esa información que va recabando. Como líder tiene la capacidad de procesar la información que recibe, la analiza y luego va generando ideas innovadoras para luego ejecutarlas.

La evolución tan rápida que se está viviendo, la globalización, las redes sociales, el uso de tecnologías, búsqueda de nuevos nichos de mercado, hace que el líder

quiera estar informado para poder emprender nuevos proyectos y conseguir buenos resultados empresariales. Un líder que es capaz de sumergirse en nuevos proyectos, que sabe detectar antes que otros donde hay oportunidades de negocio y que las valida y hace rentables es el tipo de líder que toda empresa necesita para poder crecer.

#### **7.1.1.13. Diferencia entre ser jefe y ser líder.**

Otro elemento para contrastar es que la posición de jefe se deriva de un entramado jerárquico y construye una función establecida formal y explícitamente en cualquier organización, mientras que el liderazgo es un papel asumido en la trama organizacional y, por tanto, su función no está estipulada ni prescrita, aunque ésta sea relevante para la organización o grupo. Es decir, un jefe, un directo, un gerente, de hecho, por ser tales tienen un status formal en una organización, mientras el status de líder puede ser informal, pues su rol y autoridad no depende de su posición jerárquica formal en el ente social. (Aguiera Ibáñez, 2004, págs. 31-32).

El jefe, desde su autoridad jerárquica, dirige con apoyo de su poder formal, maneja a sus empleados y justifica el desperfecto. El líder, tiene sentido de equipo y dirige con apoyo de la motivación que impregna a los demás y corrige el desperfecto. El jefe no motiva sino inspira temor, y a través de este afirma su capacidad de mando. Por su parte, el líder impulsa un compromiso en los miembros del colectivo, orientado hacia el logro de metas.

De acuerdo con las teorías planteadas se puede decir que los líderes y los jefes se diferencian por características humanísticas muy importante que tiene que ver con cualidades personales que son las que le ayudan a influir al líder de una manera muy efectiva en los empleados.

En la actualidad las empresas para poder ser competitivas demandan de gerentes líderes ya que para poder crecer en el mercado se requiere de adaptar la empresa a los cambios e innovaciones, para que pueda generar nuevas expectativas en los clientes, lo que ayudara a posicionar la empresa dentro del mercado competitivo. Las empresas necesitan líderes que contagien entusiasmo al equipo de trabajo, dejar a un lado sus intereses personales para convertirse en un líder de grupo



y de esta manera contribuye a generar un equipo que asuma responsabilidades y vayan en la misma dirección.

### **7.1.2. Componentes del liderazgo.**

Los componentes del liderazgo son: poder, entendimiento básico de las personas, capacidad de inspirar a los seguidores para que apliquen todos sus potenciales, estilos del poder y desarrollo de un clima organizacional. (Koontz, 2008.)

#### **7.1.2.1. Poder.**

Poder es un concepto mucho más amplio que la autoridad y consiste en la capacidad que tienen los individuos o grupos para inducir o influir en las creencias o acciones de otras personas o grupos. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, pág. 236)

De acuerdo con el primer componente del liderazgo es el poder que según Koontz, es la capacidad que tienen las personas líderes para influir en los demás para lograr que hagan las cosas como el líder quiere que se hagan.

La utilización del poder en las empresas, por parte de la gerencia se da de diferentes formas y esto va a depender del tipo de liderazgo que se está ejerciendo y del tipo de decisiones que se necesitan tomar en diferentes situaciones en las empresas.

#### **7.1.2.2. Entendimiento básico de las personas.**

Es la comprensión fundamental de las personas. Como en todas las prácticas, una cosa es conocer la teoría de la motivación, los tipos de fuerzas de motivación y la naturaleza de un sistema de motivación, pero otra es ser capaces de aplicar este conocimiento a las personas y situaciones. (Koontz, 2008., pág. 442).

Según el autor, en el segundo componente el administrador o gerente para ejercer un buen liderazgo debe de manejar las teorías motivacionales y de esa manera aplicarlas de una forma apropiada a la diversidad de personas que laboran en una empresa.

Los gerentes de las empresas ponen en práctica sus habilidades gerenciales y técnicas administrativas a fin de estar más consciente de la naturaleza y la intensidad de las necesidades del personal.

#### **7.1.2.3. La capacidad de inspirar a los seguidores.**

Es la rara habilidad de inspirar a los seguidores a aplicar todas sus capacidades a un proyecto. Si bien el uso de motivadores parece centrarse en los subordinados y sus necesidades, la inspiración proviene de las cabezas del grupo, quienes deben tener cualidades importantes que dan lugar a la lealtad, la devoción y el fuerte deseo de parte de los seguidores de promover lo que los líderes quieren. (Koontz, 2008., pág. 442)

De acuerdo con el autor, este componente habla acerca de los líderes que tienen esas cualidades y características que les permiten interesarse por sus empleados para conocer sus necesidades y ayudarlos a que se sientan comprometidos con la institución y de esa manera obtener un mejor rendimiento de los empleados para ello es muy importante una buena comunicación entre jefes y subordinados.

Las empresas que cuentan con este tipo de gerente tienen empleados eficientes, estables y comprometidos con la institución ya que cuando se crean espacios de confianza permitiendo que las personas asuman riesgos, que no tengan miedo a equivocarse y tengan iniciativa, inspiran un movimiento creativo tanto alrededor del líder como el de las personas, estas empresas logran sus objetivos y los empleados logran satisfacer sus necesidades.

#### **7.1.2.4. Desarrollo de un clima organizacional.**

Tiene que ver con el estilo del líder y el clima organizacional que él o ella desarrolla. La fuerza de la motivación depende en mayor grado de las expectativas, las recompensas percibidas, la cantidad de esfuerzo que se estima necesario, la tarea a realizar y otros factores que son parte del ambiente y clima organizacional. La comprensión de estos factores motivó muchas investigaciones sobre el comportamiento del liderazgo y el desarrollo de varias teorías pertinentes. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, pág. 414)

Según el autor, el cuarto componente del líder se relaciona con el estilo del líder y el ambiente que este crea, ya sea motivando o no al personal dependiendo del estilo de liderazgo el cual influye directamente en el clima organizacional de la empresa.

En las empresas es importante que los líderes desarrollen este tipo de capacidades o componentes para poder llevar al frente su organización. Cuando no se le da el valor que tienen las personas en la empresa se pierde de aprovechar las capacidades y el valor que agregan al desempeño de una empresa.

### **7.1.3. Estilos del liderazgo.**

#### **7.1.3.1. Liderazgo autocrático.**

Autocrático y autoritario son usualmente sinónimos que implican un alto grado de dirección del líder y participación mínima o nula en la planeación y control por parte de los subordinados. Autoritario algunas veces tiene un significado más preciso y se refiere a las calificaciones en la escala-F (escala de fascismo), la cual fue un instrumento de desarrollo por adorno y otros para medir tendencias de personalidad autoritaria. Los términos centrados en el líder y directivo algunas veces se utilizan como sinónimos de autoritario. (French, 1991, pág. 128).

Algunos líderes autocráticos se consideran autócratas benevolentes: aunque escuchan considerablemente las opiniones de sus seguidores antes de tomar una decisión, al final ellos son los que deciden; pueden estar dispuestos a escuchar y considerar las ideas y preocupaciones de sus subordinados, pero cuando toman decisiones pueden ser más autocráticos que benevolentes. (Koontz H. W., 2012., pág. 418).

Según los autores coinciden en que, el líder autocrático es aquel en donde una persona asume las responsabilidades y la toma de decisiones, se encarga de dar las ordenes a las demás personas bajo su cargo, es decir el poder se centra en una sola persona y donde los demás no son considerados competentes a la hora de tomar decisiones ya que este tipo de líder cree que es único capaz, esto podría ser obstáculo a la hora de innovar en una empresa.

En algunas empresas existe este tipo de líder que por lo general es una persona segura de sí misma, capaz de hacer cualquier cosa que se proponga, la responsabilidad es otro de los atributos que deben poseer ya que sobre él recae la toma de todas las decisiones. Puede ser ventajoso este tipo de liderazgo cuando se quiere tomar decisiones rápidas o en situaciones estresantes y hay un control sobre todo lo que sucede. Pero para los trabajadores puede ser estresante y crear miedo en ellos, esto provocara más ausentismo lo que afecta el comportamiento organizacional.

#### **7.1.3.2. Liderazgo burocrático.**

El liderazgo burocrático, como se describe en la bibliografía, se refiere a "...regla por regla". La conducta del líder se caracteriza por un alto grado de confianza en las reglas y los reglamentos y por el uso de procedimientos a los que los líderes y los subordinados se someten. Aunque no se examina en detalle este tipo de liderazgo, implica un fuerte elemento de liderazgo autocrático y estructura inicial y se mencionara de nuevo en el contexto. (French, 1991, pág. 128).

De acuerdo con el autor, los líderes burocráticos esperan que sus empleados sigan todas las normativas y regulaciones que imponen debido a su rol formal dentro de la organización y a la autoridad que represente. Los empleados que siguen al líder burocrático en su mismo camino usualmente son recompensados.

El liderazgo burocrático por malo que parezca, es muy útil en organizaciones donde hay riesgos serios. También es útil en aquellas organizaciones donde los empleados realizan tareas rutinarias. Este tipo de liderazgo se caracteriza por el constante apego a las normativas o reglas que se le imponen en la empresa, para poder llevar un mejor control sobre todo lo que sucede en esta. Este tipo de liderazgo es muy bueno cuando se trata de obtener resultados de alta calidad en las diferentes áreas de la empresa, también es muy adecuado cuando se trabaja con grandes cantidades de dinero.

#### **7.1.3.3. Liderazgo democrático.**

Como se usa en las obras sobre liderazgo, democrático puede escribir una diversidad de situaciones que van desde la elección de líderes por sus subordinados y la votación acerca de todo el asunto, incluyendo objetivos de grupos, hasta un líder

nombrado que alienta la discusión grupal solo en ciertos asuntos seleccionados. (French, 1991, pág. 128)

Líder democrático o participativo: consulta con sus subordinados y fomenta su participación. Este tipo de líder va desde la persona que no emprende una acción sin la concurrencia de los subordinados, hasta el que toma decisiones, pero consulta con los subordinados antes de hacerlo. (Koontz H. W., 2012., pág. 418).

De acuerdo con los autores French y Koontz el liderazgo democrático, es el tipo de liderazgo llevado a cabo por una persona que toma en cuenta la participación de los miembros que conforman una organización aceptando las ideas y críticas que éstos puedan tener para de esa forma mejorar, además de responder cualquier inquietud que las personas bajo su cargo tengo, lo que genera confianza entre sus subordinados, esto incentiva al trabajo en equipo y a su vez a la consecución de los objetivos planeados.

En las empresas este tipo de liderazgo se caracteriza por fomentar la participación de los empleados en la toma de decisiones, lo que hace que se sienta a gusto trabajando en ella y que la motivación de hacer bien el trabajo se incrementa, al momento de incrementar medidas. Este tipo de liderazgo está muy valorado por los trabajadores debido a su capacidad de escucha y comunicación. El líder democrático será capaz de crear ambientes de trabajo estables donde todos podrán expresar sus ideas. Si la empresa está enfocada en la actividad en equipo y es una condición esencial para el buen funcionamiento de la organización, entonces es el tipo de liderazgo que debería tener.

#### **7.1.3.4. Liderazgo carismático**

Uno de los primeros estudios sobre las características carismáticas fue el de Robert J. House. Él y otros escritores señalaron que los líderes carismáticos poseen ciertas características como tener confianza en sí mismos, poseer convicciones firmes, articular una visión, ser capaces de emprender un camino, comunicar expectativas elevadas, sentir la necesidad de influir en los seguidores y apoyarlos, manifestar

entusiasmo y emoción y mantener los pies sobre la tierra. (Koontz & Weihrich, 2004, pág. 538).

Según el autor Es el tipo de liderazgo que se caracteriza por cautivar y generar entusiasmo en los subordinados, utilizando para ellos la comunicación con las personas a su cargo, inspirándolos para que den su máximo esfuerzo y si es necesario este es capaz de cambiar las aspiraciones y la visión de las personas a su cargo con el fin de lograr las metas establecidas.

Un líder carismático puede ser de gran ayuda para la empresa ya que, si éste es capaz de cautivar a los trabajadores, estos estarán dispuestos a esforzarse aún más en su trabajo. También este tipo de líder es beneficioso para las empresas puesto que son capaces de percibir las deficiencias en la empresa, también pueden formular nuevas visiones de lo que se quiere en un futuro y por ende siente la necesidad del cambio. Es por eso que el elemento clave en este tipo de liderazgo es el "carisma", eso que le permitirá transmitir a los miembros de la empresa la importancia de su visión, de sus decisiones o de los objetivos que quiere llevar a cabo para cumplirlos.

#### **7.1.3.5. Liderazgo transaccional.**

Identifican que necesitan sus subordinados para cumplir sus objetivos, aclaran funciones y tareas organizacionales, instauran una estructura organizacional, premian el desempeño y toman en cuenta las necesidades sociales de sus seguidores. Trabajan intensamente e intentan dirigir a la organización con toda eficiencia y eficacia. (Koontz & Weihrich, 2004, pág. 553)

Según el autor El liderazgo transaccional se caracteriza por enfocarse a las necesidades de los empleados para que estos puedan alcanzar sus metas y desarrollar sus actividades en la empresa. Cuando los empleados tienen un óptimo desempeño en sus funciones, estos son premiados para motivarlos y que sigan desempeñándose de manera eficiente.

En muchas empresas existe este tipo de liderazgo porque le interesa que exista un tipo de intercambio entre líder y trabajadores. El trabajador ofrece sus servicios y obtiene por ello salario y beneficios, y por otro lado el líder reconoce que quiere

conseguir y facilita a los trabajadores los recursos necesarios para estos lo consigan. En definitiva, este tipo de liderazgo es un sistema de pago por esfuerzo en el que ambas partes salen ganando.

#### **7.1.3.6. Liderazgo transformacional.**

Articulan una visión e inspiran a sus seguidores. Poseen así mismo la capacidad de motivar, de conformar la cultura organizacional y de crear un ambiente favorable para el cambio organizacional. Los líderes transformacionales se caracterizan por promover el cambio y la innovación. (Koontz & Weihrich, 2004, pág. 553).

Según el autor El liderazgo transformacional es el tipo de liderazgo que se encarga de que los empleados se adapten al cambio organizacional para que se pueda trabajar en un ambiente de tranquilidad es por eso que los líderes deben empezar a motivar a sus empleados para que poco a poco se vayan adaptando a este tipo de cambios.

El liderazgo transformacional se caracteriza por promover el cambio organizacional y la innovación; pero no todas las empresas están dispuestas a tomar riesgos, es decir, no se atreven a innovar porque están acostumbradas a imitar lo que la competencia hace, es más favorable para las empresas imitadoras que las innovadoras asuman los riesgos de esta manera las imitadoras reducen costos. Sería ideal que todas las empresas adoptaran este tipo de liderazgo y se salieran de su zona de confort, para que puedan seguir creciendo, aparte de que ganaran más clientes y se obtendrán más utilidades.

#### **7.1.4. Dimensiones críticas de la situación de liderazgo**

Con base a sus estudios, Fiedler detecto tres dimensiones críticas de la situación de liderazgo que contribuyen a determinar que estilo de liderazgo es el más eficaz:

##### **a) Poder otorgado por el puesto:**

Es el grado en que el poder otorgado por un puesto (en oposición a otras fuentes de poder, como personalidad o experiencia) le permite a un líder conseguir que los miembros del grupo sigan sus instrucciones; en el caso de los administradores, es el

poder que procede de la autoridad organizacional. Como señala Fiedler, un líder a quien su puesto le concede un poder claro y considerable puede obtener más fácilmente buenas respuestas de sus seguidores que uno carente de ese poder. (Koontz & Weihrich, 2004, pág. 548).

Según el autor el poder del puesto o posición le permite al líder influir en sus subordinados para que se unan a él y acepten su dirección y liderazgo. Esta influencia se deriva en la estructura de la organización e incluye la autoridad para contratar, disciplinar, recompensar, castigar o promover y autorizar incrementos salariales.

El liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores de diferentes maneras. Algunas líderes han influido en los empleados para que hicieran sacrificios personales para provecho de la empresa.

b) Estructura de las tareas:

Fiedler entiende por esta dimensión el grado en que es posible formular claramente las tareas y responsabilizar de ellas a los individuos. Si las tareas son claras (no vagas ni desestructuradas), será más fácil controlar la calidad del desempeño y responsabilizar más definidamente de él a los miembros del grupo. (Koontz & Weihrich, 2004, pág. 548).

Según el autor en esta dimensión la tarea se programa, se asigna y explica para que se ha realizado el trabajo por medio de procedimiento establecido. Los líderes deben de tener claridad al establecer meta, objetivo, funciones y responsabilidades.

El liderazgo involucra a otras personas como los empleados o seguidores. Los miembros del grupo dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo.

c) Relaciones líder-miembros:

Fiedler considero esta dimensión como la más importante desde el punto de vista del líder, ya que es probable que el poder otorgado por el puesto y las estructuras de las tareas se hallen en gran medida bajo control de la empresa. Esta dimensión tiene



que ver con el grado en el que los miembros del grupo se sienten satisfechos con el líder, confían en él y están dispuestos a seguirlo. (Koontz & Weihrich, 2004, pág. 548).

Según el autor la calidad de las relaciones entre el líder y el grupo deben tener un grado alto de confianza, para que sus subordinados tengan respeto hacia su líder. Se mide por la aceptación que se haga de las personas, que se les tenga confianza y lo cálida y amistosa que sea la relación entre líder y subordinados.

El liderazgo implica una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder, esto pueden dar forma y de hecho lo hacen a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general el líder tendrá más poder.

#### **7.1.4.1. La rejilla administrativa.**

Uno de los enfoques más conocidos para la definición de los estilos de liderazgo es la rejilla administrativa, creada hace unos años por Robert Blake y Jane Mouton. Con base en investigaciones previas en las que se demostró la importancia de que los administradores pongan interés tanto en la producción como en las personas. (Koontz & Weihrich, 2004, pág. 542).

Según los autores la rejilla administrativa es como un medio para la capacitación de los administradores y sirve para la identificación de varias combinaciones de estilos de liderazgo. Esta rejilla cuenta con dos dimensiones, la preocupación por las personas y la preocupación por la producción.

No es muy común este tipo de enfoques en las pequeñas empresas, porque los jefes están más preocupados por la producción que por sus empleados, ya que ignoran que gracias a la participación de estos no tendría éxito en su empresa pues son los empleados los que ponen sus esfuerzos para contribuir en la producción.

#### **7.1.4.2. Dimensiones de la rejilla.**

La rejilla tiene dos dimensiones: preocupación por las personas y preocupación por la producción.

La preocupación por la producción incluye las actitudes de un supervisor respecto de una amplia variedad de cosas, como la calidad de las decisiones sobre políticas, procesos y procedimientos, la creatividad de la investigación, la calidad de los servicios de Staff, la eficiencia laboral y el volumen de producción. (Koontz & Weihrich, 2004, pág. 543).

La preocupación por las personas también se interpreta en un sentido amplio. Incluye elementos como el grado de compromiso personal con el cumplimiento de metas, la preservación de la autoestima de los empleados, la asignación de responsabilidades con base en la confianza y no en la obediencia, el ofrecimiento de buenas condiciones de trabajo y la permanencia de relaciones interpersonales satisfactorias. (Koontz & Weihrich, 2004, pág. 543).

De acuerdo con los autores La preocupación por la producción se refiere a que los líderes deben estar enfocados al volumen de producción, enfocado en la aplicación de políticas, reglamentos y procedimientos sin importar si las personas están motivadas o no. La preocupación por las personas está relacionada con que se valoren a los empleados y se les brinden responsabilidades confiando en ellos, aparte de que resulta rentable para las empresas porque un empleado sano y feliz rinde más, sufre menos bajas laborales y es más productivo.

En algunas empresas se preocupan más por el nivel de producción que por sus propios empleados y estos se ven obligados a trabajar arduamente. Pero al contrario hay otras empresas que si se preocupa por su personal y a la vez también atentos con la producción. Debería de existir un equilibrio sobre estas dos funciones; se debe crear un ambiente favorable para los individuos para que estos tengan relaciones personales positivas, control y autonomía, desarrollen creatividad y cumplan con los objetivos.

## **7.2. Comportamiento innovador**

Es definido como todas las acciones individuales dirigidas a la generación, introducción y aplicación de una novedad beneficiosa a cualquier nivel de la organización. Este concepto consiste de varias prácticas, como exploración de

oportunidades, generación de ideas y aplicación de la idea. (Vallarino Navarro, 2007, pág. 29).

De acuerdo con Navarro el comportamiento innovador son estudios y funciones, que se aplican en una empresa. Con el fin de generar nuevas y propias ideas en una organización para cumplir con metas y objetivos, ganar terreno en el mercado, ser líderes en innovación y generar más utilidades.

En su mayoría las grandes empresas aplican acciones innovadoras y se vuelven pioneros de sus propias marcas, pero también existen empresas que se vuelven seguidoras de las empresas pioneras, algunas imitan sus productos o servicios mientras que otros también hacen uso de la imitación, pero agregan nuevas características a estos productos y servicios lo cual la vuelve innovadora porque los están mejorando.

#### **7.2.1. Comportamiento innovador proactivo.**

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

. De acuerdo con el autor, el comportamiento innovador proactivo, es el tipo de comportamiento que le permite a las empresas tener una ventaja competitiva mediante la aplicación de innovación y desarrollo aplicada a nuevos procesos y productos con el objetivo de satisfacer la demanda del mercado.

Las empresas que siempre están un paso adelante son las que presentan un comportamiento innovador proactivo, estas empresas les gusta innovar, ser arriesgadas porque saben que a las personas les atrae lo novedoso. Aunque también existe la posibilidad de fracaso después de haber creado un nuevo producto, pero esto no tiene que ser un impedimento para seguir innovando y creciendo como empresa,

deben tomar como experiencia estos fracasos e investigar más sobre los gustos de las personas.

#### **7.2.1.1. Innovación de proceso.**

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

Concepto aplicado tanto a los procesos de producción como a los de distribución. Se logra mediante cambios significativos en las técnicas, los materiales y programas informativos empleados, en el conjunto de actividades que lo constituyen. Estas innovaciones incluyen también las nuevas o sensiblemente mejoradas técnicas, equipos y programas informativos utilizados en las actividades auxiliares de apoyo tales como: compra, contabilidad o mantenimiento. (Quejada, Fontalvo, & Puello, La Gestión del conocimiento y los procesos de mejoramientos, 2011, pág. 86)

La innovación de proceso es la instalación de nuevos procesos de producción para mejorar la productividad o racionalizar la fabricación ya sea para la fabricación de productos o para la fabricación más eficiente de productos existentes. (Schnarch, 2013, pág. 67)

Ambos autores coinciden en que la innovación de proceso es una introducción de algo nuevo o significativos en las técnicas, los materiales y los programas informáticos. Además, que en las innovaciones de proceso se puede dar disminución de costo unitario. Sin embargo, innovación de proceso es para mejorar la productividad o racionalizar la producción ya sea de producción más eficientes o existente. La innovación de proceso es una nueva forma de hacer, lo cual nos permitirá obtener un principio para realizar las cosas de manera diferente en el resto de los procesos en la empresa. Siendo esto útil para aumentar el valor del producto final

gracias a un menor costo de fabricación, menor tiempo de respuesta y calidad más elevada.

En un mercado competitivo, donde surgen productos y servicios mejorados cada día, las empresas se empeñan en desarrollar nuevas propuestas para el consumidor que las distancien del resto del sector. Pero tan importante es la apuesta por la creatividad en la oferta como la innovación de procesos. Por ejemplo, si una empresa que se dedica a la venta de juguetes para niños que sufre una paulatina caída en los beneficios. Sus responsables se preguntan por qué no funcionan sus artículos entre el público y luego empiezan a crear nuevas líneas, cuando tal vez el problema sea que tienen un sistema de producción ineficaz y por ende tienden a subir los precios de venta haciendo que los compradores opten por la competencia.

#### **7.2.1.2. Aplicaciones computarizadas.**

La incorporación de nuevos sistemas y tecnologías de la información propicia el éxito competitivo de la empresa. Las Pymes deben desarrollar sistemas de información rápidos, sencillos, transparentes y prácticos porque estos permiten afrontar la incertidumbre del entorno y fomentar la creatividad e innovación. Del mismo modo, la incorporación de nuevos sistemas de tecnologías de la información facilita la planificación, impulsa el desarrollo y ejecución de los programas de producción y estimula el control de los procesos y productos. (Aragón S., 2005, págs. 35-69).

“El diseño y la implementación de una aplicación computarizada (software) será de gran ayuda para agilizar el registro de las actividades de las diferentes áreas de gestión utilizando la información que se integra en una base de datos común, de tal forma que se racionalice la actividad de registro y se produzcan informes útiles, oportunos, confiables, completos, lógicos y verificables”. (Escobar G., 2013, pág. 79).

“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 la unidad negocio. Está a cargo de la función tecnología (informática)”. (Francés, 2006, pág. 342).

De acuerdo con los autores Cualquier empresa ya sea grande o mediana tiene que tener un sistema de información rápido, sencillo, transparente y prácticos; ya que esto nos ayuda a enfrentar la incertidumbre del entorno y promover la innovación. Por lo tanto, al hacer la integración de nuevo sistemas de tecnología de la información a la empresa se la facilitara planear, ejecutar y controlar.

Aplicación computarizada (software) es algo que da gran utilidad a las empresas, ya que con esta aplicación tienen acceso directo a los registros de actividades de las diferentes áreas que existen en la empresa y tiene la información necesaria para saberlo que está sucediendo dentro y fuera de la empresa y hacer los informes claros, ya que también sirve como fuente de comunicaciones y se puede obtener programas que ayuden en las actividades productivas.

#### **7.2.1.3. Introducción de software de gestión de base de datos.**

“Desarrollo de sistemas de gestión de información comprende los sistemas de bases de datos, de manejo de documentos y de inteligencia de negocios. El diseño de sistemas de gestión de la información está vinculado con la gerencia del conocimiento, el diseño de procesos, el de la estructura organizacional y la elaboración de manuales, que conforman el conjunto de iniciativas relativas al diseño de la organización. Es responsabilidad de la función tecnológica (informática) con participación de organización y de las unidades involucradas” (Francés, 2006, págs. 342-343).

“Un sistema de gestión de base de datos es un software o un conjunto de programas que permite crear y mantener una base de datos. El SGBD actúa como interfaz entre los programas de aplicación (Usuarios) y el sistema operativo. El objetivo principal de un SGBD es proporcionar un entorno eficiente a la hora de almacenar y recuperar la información de la base de datos”. (Cobo, 2007, pág. 7).

“Un sistema de gestión de base de datos (SGBD o DBMS: Data Base Management System) es un software que le permite introducir, organizar y recuperar la información de las bases de datos, en definitiva, administrarlas” (González R., 2003, pág. 555).

Para los autores citados un software de gestión de base de datos es una herramienta fundamental que ayuda a llevar un registro de la información, que se puede organizar y recuperar. En otras palabras, permite la fácil administración de la información.

Hoy en día todas las empresas cuentan con un software de gestión de base de datos ya que es una forma más rápida de obtener la información al momento que la necesiten. Aunque es necesario que el uso de software sea estudiado detenidamente ya que son muchos elementos lo que lo conforma y si las personas no saben cómo funciona no podrán manejar correctamente el computador. Toda empresa requiere de un software administrativo y contable para facilitar el control del sistema financiero. Es una herramienta que le ayudara a los empresarios a organizar y procesar la información que se genera a lo largo del crecimiento de la empresa.

#### **7.2.1.4. Introducción de sitio web.**

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

Un sitio web se ha convertido en un medio muy popular para publicar información en internet, y con el desarrollo del protocolo de transferencia segura (Secured Server Protocol “https”), ahora es un medio de comercio electrónico donde los consumidores pueden escoger sus productos en línea y realizar sus compras. (Escoto & Jalinas, 2010, pág. 8).

Un sitio web “es un servicio de internet que consiste, básicamente, en un sistema de organización y de presentación de información que permite buscar y acceder al variado abanico de contenidos disponibles en la red”. (Vela, 2006, pág. 14).

Los autores coinciden ya que dan a entender que unas empresas por medio de sitio web motivan, informan, indagan y también establecen interrelaciones con los consumidores, pero también innovan, ya que el sitio web permite estas funciones.

Las mayorías de las empresas han optado a esta opción tener un sitio web lo cual es de mucha utilidad porque por medio de ese sitio obtiene más seguidores,

consumidores y sobre todo permite que todos se den cuenta de los productos o servicios que ofrecen, aparte de que se pueden realizar compras en línea lo cual resulta beneficioso, y una manera más cómoda para los clientes a la hora de hacer su compra.

#### **7.2.1.5. Introducción a la compra electrónica.**

Implica el uso de plataformas electrónicas- internet, extranet e internet- para realizar un negocio de la compañía. Casi todas las compañías han establecido un sitio web para forjar relaciones más firmes con los clientes. (Kottler & Armstrong, Marketing version para Latino America, 2007, pág. 559).

La compra electrónica son intercambios mediados por la tecnología, entre diversas partes (individuos, organizaciones o ambas); así como las actividades electrónicas dentro y entre las organizaciones que faciliten estos intercambios. (Asín & Cohen, 2014, pág. 120).

La compra electrónica se refiere al uso de un medio electrónico para realizar transacciones comerciales. (Vela, 2006, pág. 126).

A través de sus conceptos se puede observar que dan a entender que la compra electrónica es una estrategia o forma que dichas empresas utilizan o ponen en práctica. Esta es una forma la cual facilita a los consumidores, pero también a las empresas para hacer transacciones comerciales.

Gracias al comercio electrónico se puede efectuar casi cualquier transacción sin moverse de casa las empresas instalan una tienda virtual que despliega un catálogo de diversos productos, el cliente selecciona los de su interés e inicia el procesamiento de pago. Para las empresas de hoy en día representan oportunidades de negocios y una nueva forma de distribución de sus productos y servicios, aumentan las competitividades y tiene acceso a cliente de cualquier zona geográfica sin limitaciones.

#### **7.2.2. Innovación de producto.**

La innovación del producto es la fabricación y comercialización de nuevos productos o mejores versiones de productos existentes, ya sea mediante tecnologías



nuevas o mediante nuevas utilizaciones de tecnologías existentes. (Schnarch, 2013, pág. 67).

Innovación de producto; corresponde a la introducción de un bien o servicio nuevo, o significativamente mejorado, en cuanto a sus características técnicas o en cuanto a su uso u otras funcionalidades, la mejora se logra con conocimiento o tecnología, con mejora en materiales, en componentes, o con informática integrada. Para considerarlo innovador un producto debe presentar características y rendimientos diferenciados de los productos existente en la empresa. (Quejada, Fontalvo, & Puello, La Gestion del conocimiento y los procesos de mejoramientos, 2011, págs. 80-87).

Los autores coinciden en sus conceptos, ya que dan a entender que la innovación de producto es cuando una empresa fabrica y comercializa un nuevo producto o dan una mejor versión del producto existente al mercado. Las empresas necesitan productos nuevos para adaptarse al mercado actual; para ellos las empresas necesitan innovar, esto se logra mediante la implementación de nuevos productos o bien de la mejora de productos ya existentes.

Las pequeñas empresas o de menor crecimiento pueden ser innovadoras, pero al contar con menor cantidad de personal y por supuesto de recursos se les hace más difícil competir contra grandes empresas las cuales llevan una clara ventaja porque quizás llevan más tiempo en el mercado, conocen más acerca de lo que pasa a su alrededor y cuentan con los recursos financieros necesarios para hacer investigaciones y conocer más los gustos de las personas.

#### **7.2.2.1. Número de nuevos productos.**

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

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

De acuerdo con los autores, esto quiere decir que es una línea de productos relacionados entre sí que se ofrece a la venta al contrario que la agrupación de producto en la que varios productos se combinan en uno, la creación de línea de producto implica en ofrecer varios productos nuevos relacionados entre sí, pero de forma individual.

Gran parte del éxito de la empresa es la continua innovación y adaptación a los veloces cambios del entorno. Los clientes desean y esperan nuevos y mejores artículos. La competencia hace todo lo posible para producirlos, es por ello que las empresas necesitan desarrollar nuevos productos antes que la competencia.

#### **7.2.2.2. Número de marcas**

“La marca es un nombre o símbolo con el que se trata de identificar el producto de un vendedor o vendedores”. (Stanton, Etzel, & Walker, 2007, pág. 270).

Está aumentando la frecuencia con que dos compañías o divisiones separadas dentro de una misma empresa convienen en colocar ambas sus respectivas marcas en un producto o una empresa particular. A este arreglo se le llama “manejo conjunto de la marca o manejo dual de la marca”. (Stanton, Etzel, & Walker, 2007, pág. 282).

“Una marca es un nombre, término, letrero, símbolo o diseño o combinación de estos elementos, que identifica al fabricante o vendedores de un producto o servicio”. (Kotler & Armstrong, 2007, pág. 246).

Ambos autores coinciden en que la marca de un producto es su logotipo comercial, es decir, la cara del producto, esto es lo que da el renombre a la empresa y la destaca por el resto de las demás marcas en el mercado, con el propósito de que el consumidor conozca, busque y consiga ese producto o servicio.

Por lo general un producto o servicio suele tener una sola marca comercial, pero hay casos en los que el mismo tiene más de una marca, esto se lleva a cabo con la intención de crear un beneficio mutuo para las empresas involucradas en asociarse para la creación de nuevas marcas, mediante la publicidad que fomenta la unión de esas dos empresas o marcas. Como por ejemplo la unión de los procesadores INTEL

y las computadoras HP que al combinarse producen un mayor rendimiento en el computador, de esta forma se promocionan las dos empresas y obtienen beneficios.

### **7.2.2.3. Cambios en el embalaje.**

El empaque consiste en todas las actividades de diseño y producción del contenedor o envoltura de un producto. (Stanton, Etzel, & Bruce, 2007, pág. 286).

Implica el diseño y la producción del contenedor o envoltura de un producto, incluye el contenedor principal del producto. También podría incluir un empaque secundario que se desecha cuando el producto se va a utilizar. (Kotler & Armstrong, 2007, pág. 247).

Los autores coinciden y dan a entender que el embalaje es el empaquetado o envoltura que es necesario para proteger, conservar y transportar el producto para su venta. Para embalar un producto se tiene que cumplir con ciertas normas aplicables para todas las empresas. Se debe tomar en cuenta que hay productos que tienen que ser transportados con mucho cuidado porque pueden ser frágiles o necesiten ser protegidos de la temperatura exterior.

El resguardo del producto que está en proceso de transporte es muy importante, ya que, de no ser transportado con cuidado, podría dañar el mismo, producir una pérdida económica y si en caso de que se vendiera en malas condiciones, el comprador tendría una mala impresión de la empresa.

### **7.2.2.4. Cambios en el empaque.**

“El empaque consiste en todas las actividades de diseño y producción del contenedor o envoltura de un producto”. (Stanton, Etzel, & Walker, 2007, pág. 286).

Se define como las actividades que consisten en diseñar y producir el recipiente o la envoltura de un producto. El empaque puede incluir hasta tres niveles de materiales. El empaque primario es el envase inmediato del producto. El envase secundario se refiere al material que protege al empaque primario, y que se desecha cuando se va a usar el artículo. El empaque de embarque se refiere al empaque

necesario para el almacenamiento identificación y transporte. (Kotler P. , Mercadotecnia, 1989, págs. 303,304).

“El empaque implica el diseño y la producción del contenedor o envoltura de un producto, incluye el contenedor principal del producto. También podría incluir un empaque secundario que se desecha cuando el producto se va a utilizar”. (Armstrong & Kotler, 2007, pág. 247).

De acuerdo con los autores, el envase es la cara comercial del producto, ya que dependerá en parte si el comprador optara por el producto o no. Todo envase tiene que ser diseñado en conjunto con el personal de la propaganda del producto, para darle un mayor impacto visual y atraer así una mayor cantidad de compradores. El envase es el diseño y producción del contenido lo que hace que el valor del producto aumente ante los consumidores.

Hoy en día hay empresas que optan por elaborar envases reciclables y degradables para colaborar con el medio ambiente y así dar una buena imagen empresarial, esto le suma puntos a favor con relación a los consumidores, porque les llama la atención el que una empresa este preocupada por el bienestar del medio ambiente y genera en esas personas concientización.

#### **7.2.2.5. Cambios en el diseño.**

El diseño contribuye a reafirmar una imagen de marca y a sustentar una estrategia comercial. Los comerciantes confían en el diseño para atraer a la clientela. Mientras que algunos prefieren un diseño más sutil, a otros les gusta inspirar y sorprender con proyectos que generan una gran reacción entre el público. (Morgan, 2011, pág. 31)

Se producen cambios que propician la competencia global, cuando las modificaciones del diseño se obtienen componentes más estandarizados que están sujetos a las economías globales de compra o las que requieren nuevos componentes a los que pueden aplicarse estos ahorros. (Porter M. E., 2008, pág. 297).

Otra forma de añadir valor al producto es mediante un estilo y un diseño distintivos del producto. El diseño es un concepto más general que el estilo. El estilo

solo describe la apariencia de un producto. Los estilos pueden ser atractivos o aburridos. Un estilo sensacional puede captar la atención y producir una estética agradable, pero no necesariamente hacer que el producto tenga un mejor desempeño a diferencia del estilo, el diseño es más profundo: llega hasta el corazón mismo del producto. Un buen diseño contribuye a la utilidad del producto, así como a su apariencia. Un buen diseño inicia con un entendimiento profundo de las necesidades de los clientes. (Kotler & Armstrong, 2012, pág. 245).

Según los autores, coinciden en que el diseño del producto es lo que hace que los clientes se fijan en él, dependiendo del tipo de diseño que el producto posea resultara más atractivo y beneficioso para el cliente. Por otra parte, Kotler y Armstrong indican que no se puede confundir estilo con diseño del producto; el diseño del producto va encaminado hacia la utilidad del producto sin dejar de lado la apariencia estética y siempre pensando en la necesidad del cliente, es otra forma de aumentar la singularidad del producto, pero no es superficial. Mientras que el estilo tiende a incrementar el atractivo del producto para que sea llamativo.

Hay tres factores importantes a tener en cuenta a la hora de diseñar un producto, teniendo en cuenta la utilidad que se le dará, la presentación de este al mercado y el coste del desarrollo. Si el producto es para un uso específico, lo ideal es que cumpla con ese objetivo de la mejor manera posible, es por eso que al diseñar un producto se tiene que ver a que meta apunta. Un producto que funciona bien pero que no tiene buena estética, no siempre es de preferencia popular y por lo tanto genera pocas ventas. Uno de los grandes contratiempos del diseño de productos es su coste, ya que, si no fuera por él, los diseñadores tendrían libre acceso para fabricar un producto perfecto e ideal, lamentablemente en la vida real no es tan fácil, es por eso que al crear un diseño hay que calcular el valor total del mismo y descartar componentes o accesorios que generan muchos gastos.

#### **7.2.2.6. Cambios en la utilidad.**

En lugar de crear un producto enteramente nuevo, la administración podría hacer bien al dirigir una mirada fresca a los productos existentes de la organización. Es frecuente que mejorar un producto establecido, lo que se llama alteración de producto

sea, más redituable y menos arriesgado que desarrollar un nuevo producto por entero. (Stanton, Etzel, & Walker, 2007, pág. 252).

Según los autores, cambiar la utilidad se refiere de alguna manera en actualizar las especificaciones de un producto, es decir, mejorarlo para alcanzar su meta prevista. Es más rentable para las empresas perfeccionar un producto que invertir en la creación de uno nuevo.

Un error que cometen las empresas innovadoras es olvidarse de sus primeros productos y dejarlos en el olvido. Los productos más antiguos que en su época fueron la fuente de ingresos de esa empresa y generaron ganancias por su impacto en los compradores. Desafortunadamente quedaron obsoletos o ineficientes con el paso de los años, pero eso no significa que no puedan volver al mercado. Para lograr acaparar la atención de los compradores nuevamente la empresa debe renovar sus productos, darles un nuevo aspecto, nuevas funciones y mejorar su eficiencia y calidad. La ventaja más importante de realizar un producto antiguo y renovarlo, es que significa menos gastos para la empresa en lugar de crear o inventar uno completamente nuevo.

### **7.2.3. Innovación de servicio.**

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

Mediante el proceso de innovación y desarrollo del servicio se recuerda que no todas las innovaciones de servicios son nuevas en el mismo grado. En las opciones de servicios nuevas pueden cubrir todas las gamas desde innovaciones importante hasta cambio de estilos menores. (Zeithaml, 2009, pág. 254)

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

La innovación de servicios es hacer cambio en los servicios con el objetivo de mantener a los clientes y atraer nuevos clientes. Se utiliza la innovación de servicio

con el objetivo de satisfacer en la atención a clientes. La innovación de servicios es una nueva disciplina que busca innovar en actividades que no terminen en la compra de un producto físico, sino en actividades o beneficios que son intangibles. Innovar en los servicios significa mejorar la experiencia que tiene un cliente con una empresa.

Las empresas que venden productos utilizan cada vez más los servicios para diferenciar o agregar valor a su oferta. Aunque todavía existe insatisfacción general por la calidad de los servicios ya sean públicos o privados. Los gerentes cuentan con pocas herramientas que les permitan diseñar servicios innovadores, que mejoren la satisfacción y lealtad de los clientes para aumentar la rentabilidad de su empresa. Durante los últimos años las empresas pioneras han desarrollado herramienta específica para innovar en los servicios, estas le permitirán a la empresa entender mejor las necesidades de los clientes, diseñar la experiencia de servicios y crear prototipos de nuevos servicios más innovadores.

#### **7.2.3.1. Mejoras de la calidad.**

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

La resultante total de las características del producto y servicio en cuanto a mercadotecnia, ingeniería, fabricación y mantenimiento por medio de las cuales el producto o servicio en uso satisfará las expectativas del cliente. (Feigenbaum, 2009, pág. 7)

Aun cuando la mayor parte de las compañías no ignoran este aspecto existe una tendencia a pensar en términos de niveles aceptables de calidad determinados por los ingenieros y por el personal de manufactura. Sin embargo, cuando algunas empresas agregaron la calidad definida por los clientes como un ingrediente clave de sus estrategias no paso mucho tiempo antes de que los clientes respondieron en poco tiempo los beneficios de un compromiso con la calidad se hicieron evidentes con el éxito de la empresa como Sony de esta manera a partir de 1980 el mejoramiento de la calidad se volvió prioridad para la mayoría de organismos. (Stanton, Etzel, & Walker, 2007, pág. 12).

Según los autores definen que la calidad logra una reacción que trae importantes beneficios y disminuye la deficiencia, se incrementa la productividad lo cual permite que una empresa sea más competitiva, y ofrezca menores precios y tiempo de entrega más corto. Los beneficios obtenidos con el incremento en la productividad permiten obtener mayores márgenes de ganancias.

La empresa puede tener una buena calidad en sus productos o servicios siempre y cuando sepa lo que satisface a sus consumidores. ya que un consumidor se inclina a un producto por su calidad. Hoy en día las empresas mejoran la calidad de sus productos o servicios porque les interesa mantener satisfechos a sus clientes para que no se inclinen a la competencia.

#### **7.2.3.2. Higiene del trabajo**

Se refiere a un conjunto de normas y procedimientos que pretende proteger la integridad física y mental del trabajador, al resguardo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del puesto y al ambiente físico donde las realiza. (Chiavenato, 2011, pág. 276).

La Higiene de trabajo o higiene industrial es de carácter eminentemente preventivo, pues su objetivo es la salud y a la comodidad del trabajador, al evitar que se enferme y se ausente provisional o definitivamente del trabajo. (Chiavenato, 2011, pág. 277).

De acuerdo con el autor, la higiene laboral trata acerca de las condiciones de salud en la que se encuentran sus trabajadores, para esto existen una variedad de normas que plantean como preservar y protegerlos de estos riesgos. La salud de los empleados constituye una de las principales bases para la preservación de la fuerza laboral adecuada.

En las empresas siempre tratan influenciar la higiene porque trae beneficio no solo para la empresa, sino que también al trabajador, los clientes, los proveedores y todo aquel que se relacione con la empresa directa e indirectamente; esto incluso influye en la imagen de la empresa y le otorga prestigio. Es necesario comprender que no solo los aspectos internos de la empresa influyen en su desarrollo óptimo, sino que



hay que tomar en cuenta la parte humana e interna a la empresa si se desea competir en el contexto en que se desenvuelven actualmente y desarrollar las mejores, oportunas y acertadas estrategias y toma de decisión.

#### **7.2.3.3. Mejoras en la seguridad de los servicios.**

La seguridad en el trabajo se refiere a condiciones de trabajo seguras y saludables para las personas. La seguridad en el trabajo incluye tres áreas básicas de actividad, la prevención de accidentes, la prevención de incendios y prevención de robos. (Chiavenato, 2011, pág. 281).

La seguridad del trabajo es el conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas para prevenir accidentes, tendientes a eliminar las condiciones inseguras del ambiente y a instruir o convencer a las personas para que apliquen prácticas preventivas, lo cual es indispensable para un desempeño satisfactorio del trabajo. (Chiavenato, 2011, págs. 279-280).

De acuerdo con las aseveraciones anteriores se puede observar que la seguridad laboral es fundamental en toda empresa, pues es beneficioso para estas porque permite un mejor desempeño laboral, evitando cualquier tipo de riesgos que ponga en peligro la seguridad de sus trabajadores y que a su vez afectan el nivel de producción de la empresa.

Los programas de seguridad son unas de las actividades que se necesitan para asegurar las disponibilidades de las habilidades y actitudes de las fuerzas de trabajos. Normalmente una empresa pequeña y mediana no toma en cuenta la importancia que tiene en el trabajo la seguridad de sus trabajadores sobre aspectos tan importantes como lo son la producción, la eficiencia, la calidad que son importantes y necesario dentro del desarrollo y desempeño normal de una empresa esto llega a afectar las relaciones humanas, provocando desinterés, causando diversos costos y problemas laborales.

#### **7.2.3.4. Mejora en la rapidez de sus servicios.**

Los servicios son actos, procesos y desempeños proporcionados o coproducidos por una entidad o persona. (Zeithaml, 2009, pág. 256).

En términos simple los servicios son acciones, procesos y ejecuciones. (Bitner, 2002, pág. 3).

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

La mejora en la rapidez del servicio de una empresa se define a las tecnologías que esta posee para dar un buen servicio a sus clientes basándose a las políticas para hacer más rápidos sus servicios como pago de horas extras, alargamiento de su horario laboral entre otros.

Hoy en día las organizaciones se enfrentan a un entorno cambiante que está orientado a servicio, altamente competitiva a nivel global, con unos clientes muy informados y que poseen expectativas diferentes. Los consumidores esperan una calidad y un servicio mejor, y más personalizado. Y también, cada vez más, buscan rapidez y comodidad. Asimismo, perciben menos diferencias reales entre productos y se muestran menos leales a las marcas. Pueden conseguir información exhaustiva sobre los productos a través de Internet y otras fuentes de información, lo que les permite comprar de manera más inteligente. Además, en su búsqueda de valor, muestran una mayor sensibilidad al precio.

#### **7.2.3.5. Mejoras en la infraestructura.**

La importancia de la infraestructura es vital ya que determina, en el caso del transporte, los costos unitarios de adquisición y expedición de productos y costos de organización y servicios en el caso de infraestructuras de comunicaciones. Por ello es necesario evaluar las necesidades de la empresa en estos rubros disponible. (Dwyer & Tanner, 2007, pág. 265).

La importancia de la infraestructura es vital ya que determina, en el caso del transporte, los costos unitarios de adquisición y expedición de productos y costos de organización y servicios en el caso de infraestructuras de comunicaciones. Por ello es necesario evaluar las necesidades de la empresa en estos rubros disponible. (Payares, 2011, pág. 256)

Según los autores, la infraestructura es una parte esencial para toda empresa, por que determina el manejo, los procesos, la imagen, la estabilidad económica y sobre todo ayuda a que la organización cuente con todo lo adecuado para su funcionamiento.

Para las empresas es importante contar con una infraestructura de calidad y suficiente para lograr una mejora operativa, la eficiencia en el movimiento de mercancías alrededor del país o el exterior y para competir en igual de circunstancias con el mercado nacional y mundial.

#### **7.2.4. Innovación en mercadotecnia**

Consiste en utilizar un método de comercialización no utilizado antes en la empresa que puede consistir en cambios significativos en diseños, envasado, posicionamiento, promoción o tarificación, siempre con el objetivo de aumentar la participación en el mercado. Los cambios de posicionamiento pueden consistir en la creación de nuevos canales de comercialización y distribución. Como el desarrollo de franquicias, venta directa, las modificaciones en la forma de exhibir un producto o la venta de licencia de uso. (Quejada, Fontalvo, & Puello, 2011, pág. 86).

De acuerdo con los autores, la innovación de mercadotecnia es una técnica nueva utilizada por las organizaciones, que consiste en nuevos cambios en los productos con el objetivo de aumentar su posicionamiento en el mercado.

La innovación es una parte importante de la empresa, si una empresa no innova es más propensa a sufrir declives económicos; cualquier tipo de empresa necesita innovar para que los productos que ofrecen sigan satisfaciendo las necesidades de sus consumidores, debido a que estas necesidades van cambiando con el tiempo y los clientes exigen más en cuanto a lo que ofrece cada producto. Si el producto o servicio no se renueva o no es innovador el cliente terminara perdiendo interés y buscara un nuevo producto o servicio que cumpla con sus expectativas. Es por eso que es importante innovar en mercadotecnia para poder persuadir al cliente mediante la publicidad de manera estratégica.

#### **7.2.4.1. Mejora en la atención al cliente.**

La atención al cliente se refiere a personas, no a cosas. Consiste en hacer que encajen dos grupos de personas: los empleados y los clientes. Una vez logrado esto la empresa obtendrá una ventaja competitiva. (De la Parra Paz, 1998, pág. 53).

Los estudios han demostrado que los clientes evalúan los incidentes en función de las soluciones que se les ofrecen, de los procedimientos empleados para llegar a tales soluciones, y de la naturaleza del trato que reciben en el proceso. Lograr que los empleados realicen funciones más allá de su rol y protejan los intereses y la imagen de la empresa ante los clientes, además de mostrar una conducta seria y con iniciativa a la hora de tratar con estos últimos, es un tema esencial en el manejo de las quejas. Las empresas también están mejorando la calidad de sus centros de atención telefónica y de sus representantes de atención al cliente. Si las llamadas telefónicas se manejan de forma adecuada, es posible mejorar el servicio, reducir el número de quejas e incrementar la lealtad de los clientes. (Kotler & Keller, 2006, pág. 420)

De acuerdo con los autores, la atención al cliente es una base fundamental para el desarrollo de toda empresa, ya que los clientes son parte esencial de toda empresa para que esta pueda crecer en el mercado, por lo tanto, debe darse mayor énfasis en la atención al cliente. Brindando la mayor seguridad para que ellos puedan sentirse bien, esto ayudara a que la empresa logre objetivos planteados.

Es importante que las empresas tengan una buena relación con sus clientes, pues saben que las personas son importantes para que una empresa funcione, se desarrolle y eventualmente puedan crecer. Hoy en día las organizaciones quieren mantener satisfecho a sus clientes para solventar tanto sus necesidades como las de la empresa. Aunque existen todavía empresas en las que la atención hacia sus clientes es deficiente, lo que empobrece la imagen y genera pérdidas para la empresa.

#### **7.2.4.2. Capacitación del personal.**

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. (Payares, 2011, pág. 294).

Aunque la capacitación (el desarrollo de habilidades técnicas, operativas y administrativas para todos los niveles del personal) auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse durante toda su vida laboral y pueden ayudar en el desarrollo de la persona para cumplir futuras responsabilidades. Muchos programas que se inician sólo para capacitar a un empleado concluyen ayudándolo en su desarrollo e incrementando su potencial como empleado de intermedio, o incluso de nivel ejecutivo. (Werther & Davis, 2008, pág. 252).

“Capacitar es involucrar trabajador para que desarrolle sus habilidades y conocimientos y que sea capaz de sobrellevar con más afectación la ejecución de su propio trabajo. Esos conocimientos pueden ser de diferentes tipos y estos se enfocan a diversas terminaciones individuales y organizacionales”. (Aguilar, Capacitación y desarrollo del personal , 2004, pág. 17).

Tomando en cuenta lo que plantean los autores se puede decir que La capacitación del personal se enfoca en instruir al personal de la empresa, con el fin y propósito de que el trabajador adquiera un nivel mayor de capacidad en las actividades que realiza dentro de la empresa. Está claro que las empresas se benefician al tener un personal capacitado y que pueda laborar de manera eficiente, aunque también el personal se beneficia porque adquiere nuevos conocimientos y experiencia que pueden ser aplicadas en futuras responsabilidades.

La capacitación de personal es una herramienta que la empresa le brinda al empleado para mejorar su desempeño en el trabajo. No todas las empresas le dan capacitación a sus empleados, por lo que estos terminan siendo menos instruidos y provocan que se vean menos calificados para desarrollarse en el mundo actual, es decir, por ejemplo una persona que empezó a trabajar en cierto año quizás esta desactualizado o no está capacitado para desempeñarse cinco años más tarde porque las técnicas o métodos que se usaron en ese tiempo cambiaron.

### **7.2.5. Merchandising**

Es una nueva forma de las técnicas de venta, cuyos ejes principales son la presentación, la rotación y el beneficio; es el conjunto de acciones que tienden a la mejor valoración posible del producto ante el distribuidor y el consumidor; es la ayuda prestada a un producto que se vende en autoservicio y que debe defenderse completamente solo; es, en una palabra, una evolución de los métodos comerciales paralelamente y frente a la revolución rápida de las técnicas de la moderna distribución, bien dispuesta para aceptar un apoyo real. (Masson & Wellhoff, 1993, pág. 25).

Es el conjunto de técnicas que un comerciante aplica en su establecimiento, destinadas a aumentar la rotación de mercancía. Se trata de hacer una comercialización dinámica considerando lo siguiente: personas, surtido, cantidad, precio, tiempo, precio, forma y lugar. (Mercado, 1999, pág. 133)

Según estas definiciones se puede considerar al merchandising como una fase del marketing general, que trata de vender un buen producto, en el lugar adecuado, en la mayor cantidad posible, en el momento oportuno y al mejor precio, mediante métodos y técnicas que conducen a la venta del producto para optimizar su rentabilidad.

Es importante para las empresas hacer uso del merchandising porque a través de este servicio logran llamar la atención de los clientes e impulsar las ventas de sus productos y acercan de manera directa el producto al cliente. Cuando se aplica el merchandising se busca realizar una presentación activa del producto o servicio que ofrecen las empresas, utilizando una variedad de mecanismos que lo hacen más atractivo por ejemplo mejora en su presentación o colocación.

#### **7.2.5.1. Ambiente de trabajo.**

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

Un ambiente de trabajo facultativo provee a la gente de la información necesaria para que tengan su mejor desempeño; del conocimiento acerca de cómo usar esa información y cómo hacer su trabajo; de poder para tomar decisiones que les den control sobre su trabajo, y sobre las recompensas que se merecen por las contribuciones que han hecho. Un ambiente así reduce los costos porque se necesita menos gente para supervisar, monitorear y coordinar. Mejora la calidad y el servicio porque el alto desempeño se inspira en la fuente, la gente que hace el trabajo. (Bateman & Snell, 2009, pág. 490)

Según Bengoechea el ambiente es un espacio físico donde yace una empresa y desarrolla sus actividades. Sin embargo, para los autores Bateman y Snell, el ambiente de trabajo tiene una relación directa e importante con los trabajadores, debido a que ellos forman parte esencial de las empresas para que estas puedan funcionar, son los trabajadores los que realizan un sin número de actividades productivas para la empresa, es por eso que se les debe otorga cierto poder para que puedan tomar mejores decisiones con respecto a sus actividades en los puestos de trabajo, también se debe recompensar su buen comportamiento. Un ambiente de trabajo agradable reduce costos, mejora el desempeño y calidad de la empresa.

Es importante propiciar un agradable ambiente de trabajo, para la búsqueda, planificación y logro de los distintos objetivos laborales que hayan sido pactado. También se busca propiciar la comodidad del trabajador, buscando aportar elementos que resulten en un trabajo mucho más ameno y confortante. Si por el contrario el ambiente de trabajo es incómodo y no se les brinda las herramientas necesarias que garantice llegar a la finalidad propuesta, será muy incómodo para los trabajadores laborar en la empresa, esto afectara la motivación del equipo de trabajo, en su rendimiento y calidad en las actividades que realicen.

#### **7.2.5.2. Exhibición de los productos.**

En ocasiones, las exhibiciones del producto son el resultado de largas negociaciones comerciales, mientras que otras veces pueden ser simplemente el fruto del trabajo de pequeños establecimientos que mantienen vínculos estrechos con maestros de la propaganda, diseñadores de prestigio y productores. En ocasiones, las

exhibiciones de productos se combinan con promociones especiales en el marco de acuerdos de entretenimiento. (Philip & Keller, Diccionario de Marketing, 2006, pág. 578).

De acuerdo con la definición anterior la exhibición del producto vendría a ser la propaganda que una empresa hace en colaboración con una empresa de medios publicitarios o ya sea por cuenta propia, para publicitar el producto o servicio que se está vendiendo.

Muchas de las pequeñas empresas hoy en día no cuentan con los recursos necesarios para exhibir sus productos de manera que atraigan el interés de los consumidores, estas pequeñas empresas suelen hacer la exhibición de sus productos por cuenta propia con pancartas, vallas publicitarias, etc. Pero también existen empresas que, si cuentan con los medios necesarios para exhibir sus productos, es importante para estas empresas que las técnicas utilizadas para dicha exhibición estén bien encaminadas hacia los gustos de los clientes, pues esto va a determinar si el cliente va a adquirir o no el producto.

#### **7.2.5.3. Presentación de empleados.**

Según Cortez citado por (Martínez Zeledón y Centeno Mátuz, 2013) la apariencia de los empleados debe ser buena; recomendable usar ropa que asemeje a la que usan generalmente los compradores. Ofrecer apariencia nítida, mostrar cortesía y atención al comprador. La apertura de la presentación debe ser positiva y agradable. Podría seguir una charla trivial de muy corta duración para conocerse mejor, hacer preguntas claves, presentación de una muestra o folleto para atraer la atención y despertar curiosidad. (Zeledón & Mátuz, 2013).

En síntesis, la presentación de empleados es básicamente la apariencia que el empleado refleja de la empresa. Los empleados que proyectan un aspecto positivo tanto interior como exteriormente, inspiran profesionalismo y eso a su vez hacen que la gente tenga una mejor percepción de la empresa; gracias a esto se puede lidiar entre empleados y clientes de manera que la empresa pueda conservar su cartera de clientes, brindando una mejor atención.



La presentación de empleados es algo que siempre se debe dar en las empresas, pues estas buscan que su personal brinde una imagen positiva, es como parte de la presentación de la empresa si es que quiere proyectar seriedad y profesionalismo. Los clientes por lo general son minuciosos en ese aspecto, y buscaran la empresa que ellos consideren más atractiva y competente y sociable.

#### **7.2.5.4. Utilización de campañas publicitarias y promoción.**

Campaña publicitaria: consiste en utilizar un grupo de mensajes publicitarios, organizados y planificados, con un periodo de tiempo definido. Este tiempo varía en función de numerosas variables, ya sea por los objetivos perseguidos, los medios utilizados y el presupuesto asignado. (Guijarro, Espinoza, & Sánchez, 2003, pág. 479).

De acuerdo con los autores la campaña publicitaria es una forma de publicidad que se debe orientar hacia los objetivos que desea conseguir una empresa; es un grupo de ideas que se realizan con el objetivo de vender un producto o servicio a partir del llamado de atención o interés generado en un grupo de personas.

Normalmente las campañas publicitarias encuentran un sin número de espacios en los cuales tomar lugar, pero sin duda alguna los medios de comunicación como los periódicos, televisión, radio e internet son generalmente consumidos por una parte importante de la población y esto acerca el producto o servicio a un número mayor de personas antes que lo que se lograría a partir de la recomendación o de boca a boca.

#### **7.2.5.5. Publicidad**

Es la comunicación no personal estructurada y compuesta de información por lo general pagada y de naturaleza persuasiva, sobre productos (bienes servicios e ideas), por patrocinadores identificados a través de varios medios. (Kotler & Armstrong, Marketing, 2012)

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

Según los autores mencionados, la publicidad vendría hacer la información que la empresa desea plasmar acerca de sus productos o servicios en un medio de comunicación con el fin de facilitar su venta, valiéndose de diferentes estrategias publicitarias y de los medios de comunicación.

Lo positivo de la publicidad es que se puede llegar a un sin número de personas que se podrían convertir en futuros clientes para cualquier empresa. El punto negativo de la publicidad es que como existen demasiados medios de comunicación entonces a la empresa le cuesta más abarcar todos estos medios, para eso deben ingeniárselas para conocer cuál es el medio que le dará el mayor número de clientes. Porque, así como existen personas que ven televisión también hay otras que no gustan de este medio y prefieren leer el periódico o usar internet.

#### **7.2.5.6. Televisión.**

Se usa para la publicidad porque funciona como películas: cuanta historia, compromete las emociones, crea fantasía, y tiene un impacto visual muy grande. Puesto que es un medio de acción también es buena para demostrar cómo funcionan las cosas, da vida a la imagen de marcas y le transfiere personalidad. (Burnet, 2007, pág. 254).

Medio audio visual de comunicación por excelencia, es el de mayor penetración en los hogares de todo el mundo, así como el más consumido. Esto supone que al menos la mitad del tiempo dedicado al ocio se dedica a ver la televisión. (Guijarro, Espinoza, & Sanchez, Tecnico en Publicidad, 2003, pág. 118).

Según los autores La televisión es un medio de comunicación que las empresas utilizaron desde que este tomo auge, este medio tiene un impacto visual muy grande, abarca muchas áreas y sobre todo atrae la atención de los espectadores debido a que es el medio de comunicación de mayor penetración en los hogares de todo el mundo, esto para las empresas resulta beneficioso, pues con la creación de la televisión y en conjunto con un buen anuncio publicitario se puede generar clientes potenciales que estén interesados y estén dispuestos a comprar los productos que ofrecen las empresas.

Sin duda la televisión es en la actualidad uno de los medios de comunicación más usados por las empresas, ya que con los años se ha ido innovando, haciendo que ahora sea posible dar una información a muchas personas en poco tiempo. La influencia de la televisión en la sociedad le permite a la empresa grandes ventajas de marketing.

#### **7.2.5.7. Radio.**

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

La radio: es el de los principales medios de comunicación masiva con que el publicista cuenta dentro de la república mexicana. Esto se debe a lo económico y manuable que en la actualidad se refiere a adquirir aparatos de radio, además, el hecho de que se pueda escuchar en los lugares más apartados, no importando la falta de energía eléctrica, la que es suplida por radio de transistores que funcionan con baterías. (Mercado H, 2008, pág. 283).

Según las definiciones anteriores, la radio es un medio de comunicación que tiene un gran alcance, en especial cuando las personas no se encuentran en casa y hacen uso de dispositivos inalámbricos, lo que le permite escuchar la radio desde casi cualquier sitio. Si un anunciante sabe la manera correcta de lo que quiere comunicar sumándole buenos efectos y música, llegara convencer a la audiencia sobre dicho comunicado.

Las diferentes empresas escogen la estrategia de publicidad por radio lo cual contribuye un importante medio, para la promoción de productos y servicios, que pretenden posicionar en el mercado con el cual logran obtener mayor número de demanda o clientes interesados a obtener su producto o servicio.

#### **7.2.5.8. Periódico**

Periódicos: son una fuerza fundamental para la publicidad, sobre todo para minoristas locales, franquicias nacionales y un conjunto diverso de anunciantes que buscan un público regional o local. Los periódicos se encuentran entre los medios masivos más acreditados y son fuente de información, entretenimiento y publicidad para millones de hogares, todos los días. (Russel & Lane, 2001, pág. 253)

Cualquier medio grafico o impreso, con una periodicidad diaria, es decir, cada 24 horas que contiene una información generalista es decir que puede abarcar información local, nacional, internacional, política, deportiva, cultural etc. (Guijarro, Espinoza, & Sanchez, Tecnico en Publicidad, 2003, pág. 138).

Para los autores Guijarro, Espinoza y Sánchez el periódico es un medio de comunicación en el que diariamente se plasma información sobre diferentes temas y noticias; pero Russel y Lane explican un poco más allá de ser solo un medio de comunicación, lo consideran como una fuerza necesaria para la publicidad, pues este medio es llevado a la mayoría de los hogares diariamente.

Muchas de las empresas hacen uso de este medio, en especial las empresas minoristas, pues es menos costoso que un anuncio en la televisión o radio. Es ventajoso para la empresa hacer uso de publicidad en periódicos, porque por lo general los lectores perciben que los periódicos son fuentes de información actuales y en las que cuales se puede confiar, aparte de que pueden llegar tanto a mercado locales como departamentales, también atrae grupos de interés; aunque también representa una desventaja por la corta duración de los anuncios y por la saturación del periódico.

### **7.2.5.9. Internet**

Internet, una red mundial de redes de computadoras, hoy día es una de las aplicaciones de las computadoras de más rápido crecimiento. Se compone de miles de prestadores de servicio en todo el mundo, comunicados a través de línea telefónica, satélites, y otros servicios de telecomunicaciones. Los prestadores de servicio de internet son en su mayor parte grandes computadoras que controlan el correo electrónico y las páginas de la red de los clientes, y que también conectan a los usuarios individuales con la red. (Lovelock C. H., 1997)

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 solo oprimir una tecla de su computadora. (Russel & Lane, 2001, pág. 183).

Lovelock describe el internet como una red de computadoras, también afirma que es una de las aplicaciones más utilizadas y que permite estar en comunicación mediante la conexión entre los usuarios de diferentes partes del mundo. Mientras que Russel y Lane lo consideran como un instrumento por el cual se pueden ofrecer y también comprar productos mediante el intercambio de información.

Para las empresas el internet es la mejor herramienta de publicidad de los productos o servicios, ya que ningún otro medio tiene tanto alcance como lo es el internet; es la mejor forma de publicitar un producto porque no solo llega al comercio local o nacional, sino que también llega al comercio internacional. Es más usado por las grandes empresas ya que se puede publicitar un producto que está siendo utilizado en diferentes partes del mundo. Además, el internet también sirve para capacitar a los empleados mediante la actualización de los mismos, es decir, ellos mismos pueden hacer uso del internet para ver las nuevas tendencias que se le van agregando a los productos o servicios.

#### **7.2.5.10. Otros**

La revista: sirve para llegar a un mercado nacional a un costo relativamente bajo: además ofrece condiciones independientes destinadas a auditorios geográficos o demográfico específico. Además, la revista se lee lentamente. La vida de una revista suele prolongarse durante varias semanas. (Mercado H, 2008, pág. 441)

Revistas: tienen la capacidad para ofrecer a los anunciantes una serie de títulos especializados, así como ediciones geográficas y demográficas, para llegar a segmento de los públicos definidos con precisión. (Russel & Lane, 2001, pág. 181).

Ambos autores coinciden en que la revista es un medio de comunicación que está destinada a un público ya sea geográfico o demográfico. Estas tienen duraciones con largos periodos de tiempo, y según el tipo de tema del que trate la revista llegara a un público en específico.

Hacer publicidad en revistas tiene un costo alto y más aún cuando estas revistas son diseñadas para una audiencia en general. Las grandes empresas hacen uso de este medio porque tienen mayor recepción por parte de las personas y porque están hechas para llegar a una audiencia especializada.

#### **7.2.5.11. Promoción**

“La Promoción comprende actividades que comunican las ventajas del producto y convencen a los consumidores meta de comprarlo”. (Philip & Armstrong, 2008, pág. 52)

La promoción de ventas es un elemento clave en las campañas de marketing, que consiste en un conjunto de instrumentos de incentivos, por lo general a corto plazo, diseñados para estimular rápidamente o en mayor medida la compra de determinados productos o servicios. Estos incentivos pueden estar destinados a los consumidores o a los clientes empresariales. (Kotler & Keller, 2006, pág. 585)

Según los autores mencionados, la promoción son un conjunto de actividades a corto plazo, que tiene como objetivo incrementar las ventas de un producto o dar a conocerlo a los clientes para que confíen en la empresa en cuestión. Para lograr estos objetivos además de descuentos u ofertas, también se puede recurrir a herramientas

tales como reembolsos, regalos publicitarios, cupones o promociones en el punto de venta.

Las promociones de ventas resultan una técnica muy rentable para las empresas que pretenden lanzar un nuevo producto o reactivar las ventas de aquellos ya posicionados en el mercado; si la promoción del producto se lleva de forma adecuada la empresa contara con clientes fieles y despertara curiosidad entre los clientes potenciales, también es beneficioso para la empresa porque refuerza el posicionamiento de la marca en el consumidor y amplía el conocimiento sobre el producto. Es importante para las empresas mantener el uso de promociones por tiempos determinados para que no afecten el precio.

#### **7.2.5.12. Descuentos**

Deducción que se otorga en el precio de un bien o servicio originado por un pago anticipado, contado o por cualquier otra situación que establezca el vendedor de antemano. (Godoy & Greco, 2006, pág. 277).

Deducción del precio de compra de un artículo. Se diferencia de artículo en oferta en que este el precio se rebaja antes de efectuar la compra. El descuento de aplica en el momento de pagar el importe de la compra. (Rosenberg, 1999, págs. 132-133).

Al comparar ambos conceptos se puede observar que los autores están de acuerdo en que los descuentos son una deducción o rebaja en el precio de lo que se paga por un producto.

Los descuentos son una estrategia de venta que permite que el comprador se vea más atraído por el producto, y se ve incitado a comprar el producto, la mayoría de las empresas hacen uso de esta herramienta para lograr llamar la atención o mejor satisfacer al cliente ya que así lograrán mantenerse firme contra las competencias.

#### **7.2.5.13. Paquetes en oferta**

Paquetes de precio global (ofertas con descuento incluido): precio reducido del producto exhibe directamente en la etiqueta o envase. (Kotler & Armstrong, Marketing version para Latino America, 2007, pág. 479).

De acuerdo con los autores el paquete de oferta suelen ser productos que se ofrece a la venta a un precio rebajado. Es una propuesta que se realiza con la promesa de dar algo a cambio con el propicito que el cliente lo acepte.

En algunas empresas como por ejemplo los súper mercados ofrecen este tipo de paquete con el fin de llegar los clientes y se vean atraídos por la oferta y causen en ellos la intención de compra. Este tipo de paquetes a veces las empresas lo ofrecen porque tal vez la caducidad del producto está próxima y para no perder ganancia realizan este tipo de actividad.

#### **7.2.5.14. Entrega de muestras**

Muestra: pequeña cantidad de un producto ofrecida a los consumidores a modo de prueba. (Kottler & Armstrong, Marketing version para Latino America, 2007, pág. 538).

De acuerdo con los autores, una muestra es una pequeña porción de un producto que se les ofrece a los clientes para que prueben el producto.

El objetivo de entregar estas muestras es para incentivar en el consumidor el deseo de compra del producto. Las empresas que se dedican a la elaboración de fragancias, inclusive los programadores de aplicaciones para celulares ofrecen pruebas gratuitas de una semana o un mes, de aplicaciones que son pagas para que los usuarios puedan interactuar con ellas y sean ellos quienes decidan si compran o no la aplicación.

#### **7.2.5.15. Regalías**

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. Algunos productos y técnicas están protegidos de la imposición del pago de regalías para quienes desean seguir los estándares que los caracterizan. (Bittel & Ramsey, pág. 893).

Lo que quiere decir Bittel y Ramsey es que las regalías son como un pago por cada vez que utilicen la franquicia, marca comercial o una patente de invención de



otro, es decir, que se debe pagar por los derechos de autor, porque es el dueño de la idea.

#### **7.2.5.16. Servicio adicional**

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

En síntesis, un servicio adicional es la suma de servicios que no están necesariamente relacionados con el servicio principal y que sirve para satisfacer aún más las necesidades del consumidor.

El servicio adicional es utilizado por ejemplo por empresas o compañías de telefonía, cuando estas otorgan un plan de teléfono agregan servicios adicionales como por ejemplo al contratar un plan mensual de minutos ilimitados vienen incluido un paquete de mensajería y un paquete de navegación, todo por un mismo precio.

#### **7.2.5.17. Servicio postventa**

Para que el cliente reciba todos los beneficios durante la vigencia del producto. Estos servicios comprenden la instalación, capacitación del usuario, teléfonos de ayuda para resolver fallas técnicas, reparación y existencias de repuestos, así como de refacciones. Estos servicios son más importantes en la distribución de bienes de consumo no perecederos y productos industriales con complejidades técnicas, como sistemas de cómputo, grandes aplicaciones de software, maquinaria fabril, etcétera. (Mullins, Walker, Harper, & Larréché, 2007, pág. 300).

Muchas compañías tienen que proveer servicios postventa, en particular mantenimiento y reparación, para cumplir con los términos de sus garantías. Otras casas ofrecen servicios posventa para satisfacer a sus clientes e inclusive conseguir una ventaja diferencial sobre los competidores. Algunas empresas aprovechan los

servicios posventa para aumentar sus ingresos. (Stanton, Etzel, & Walker, 2007, pág. 701).

Son actividades necesarias para dar soporte, mantenimiento y atención al cliente una vez que adquirió el producto. (Porter M. , 2015, pág. xvii)

Tomando en cuenta estas definiciones se puede describir al servicio postventa como los esfuerzos después de la venta para satisfacer a los clientes para poder asegurar una compra y también busca que esta compra se repita.

Las empresas necesitan ofrecer este tipo de servicios para poder satisfacer al consumidor, este tipo de servicio es como una garantía que le permite al consumidor el adquirir o no el producto, en caso de que no sea de su agrado. No todas las empresas brindan este tipo de servicio, en especial las pequeñas o medianas empresas porque no tienen suficiente personal o recursos para abarcar este tipo de servicios.

#### **7.2.5.18. Diversificación de servicio y/o producto**

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

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

“El propósito principal de la diversificación es la reducción del riesgo” (Aranguiz, 2014, pág. 5).

Según los autores, la diversificación de productos es una estrategia que genera una variedad de productos nuevos que la empresa ofrece a los diferentes mercados o para ingresar a nuevos sectores. Realizar esta estrategia requiere de tomar riesgos y

asumirlos. Por otra parte, Cortez explica que la estrategia de diversificación de productos debe ser tomada en cuenta cuando los productos de una empresa no son los únicos en el mercado, también están los de la competencia, es por eso que esta estrategia sería la ideal para diferenciarse de la competencia diversificando los productos que la empresa ofrece ingresando a nuevos mercados y atrayendo nuevos clientes.

Algunas empresas son arriesgadas y optan por esta estrategia para considerar nuevas ideas y nuevos mercados donde se presentan oportunidades de crecimiento o expansión. Pero también existen empresas que prefieren no innovar por temor a grandes pérdidas. Es por eso que se deben realizar estudios profundos del mercado para saber qué tan interesada está la población en algún producto. Es importante realizar este tipo de estrategia para poder sobrevivir y evitar que la competencia el saque del mercado.

#### **7.2.5.19. Gratificación por colaboración de usuarios**

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

Para lograr que sugiera o recomiende el producto se le ofrecerá la posibilidad de que obtenga un beneficio real y directo. (González R., 2003, pág. 247).

La gratificación por colaboración de usuario es una retribución remunerativa o no remunerativa del servicio prestado por otra empresa; esto es beneficioso para ambas empresas debido a que la empresa que contrata a otra empresa recibe el servicio de esta última y esta empresa a cambio se ve beneficiada monetariamente o recibe publicidad del servicio o producto que le prestó a la otra empresa.

Hoy en día existen empresas que forman alianzas con otras empresas en el mercado, ya sea una empresa que venda productos similares o distintos, esta estrategia de marketing como lo es la colaboración de usuario, les sirve para captar la

atención de futuros clientes, así como de generar más impacto en los clientes actuales de ambas empresas. Con el fin de generar más utilidades y ser más rentables.

### **7.3. Comportamiento innovador reactivo**

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

Según la afirmación anterior se puede decir que el comportamiento innovador reactivo es sinónimo de imitación aunado a esto son un tanto inteligentes pues esperan a que la competencia innovadora pionera lance su producto al mercado para observar el rendimiento de este, de esta manera consiguen copiar el producto evitando riesgos y reduciendo costos.

Por lo general muchas de las empresas que existen hoy en día presentan este tipo de comportamiento reactivo, pues no están dispuestas a arriesgarse en la creación de un nuevo producto o en actualizar las características de uno ya existente, es más rentable para este tipo de empresas copiar o imitar.

#### **7.3.1. Innovación de productos**

##### **7.3.1.1. Imitación de las innovaciones de los pioneros**

Ser el pionero tiene algunas posibles ventajas, pero no todos los que dan el primer paso son capaces de capitalizarlo así, al paso del tiempo muchos son superados por quienes llegaron después. Algo que debe hacer un pionero para sostener su posición inicial de liderazgo es no dejar de innovar para conservar una ventaja diferencial sobre tantos imitadores que llegan tarde a la fiesta, pero están ansiosos por entrar. En la antigua economía Walmart no fue la primera tienda de descuento, Starbucks no fue la primera cafetería al público; pero ambas son ganadoras, mientras las primeras empresas quedaron atrás o desaparecieron.

Ninguna de aquellas compañías fue la primera, sino la mejor. (Mullins J. W., 2007, pág. 365)

De acuerdo con el autor, se puede decir que las imitaciones de las innovaciones de los pioneros vendrían a ser todas aquellas empresas que optaron por imitar un bien o servicio que ya existía con el fin de presentar una idea mejor o vender el mismo producto, pero de manera distinta o diversificada compitiendo con el productor original de ese producto.

La imitación en las empresas puede ser buena o mala, pero va en dependencia de si la empresa es innovadora o imitadora. Por ejemplo, si la empresa original ofrece un producto que generó un impacto positivo en los consumidores y le generó ganancias a la empresa, los imitadores copiarán la idea, le agregarán otros factores como mejorías, también habrá una variación en los precios, se ofrecerán promociones por él. Todo lo que sea necesario para agregar valor al producto existente.

#### **7.3.1.2. Imitación**

Uso ilegal de una marca, producto o diseño diferente del original, sumamente parecido al original. Este parecido provoca en el consumidor una asociación mental con el producto genuino. No es lo mismo que falsificar. En general es una reproducción voluntaria de un objeto a semejanza de otro. (Pujol, Diccionario de Marketing, 1999, pág. 169)

Imitación: Conducta mediante la cual una persona se conforma de acuerdo. Con signos exteriores (gestos, actos, palabras, actitudes) emitidos por otra persona. Ésta se ha convertido en un modelo de conducta porque la primera persona necesita sostener su autoimagen identificando su yo ideal con la imagen ideal del otro, que revistió un carácter prestigioso por ser cargada de deseos sublimados. Quien imita intenta hacer suyo el sistema de representaciones que tiene de otro, al integrar sus modos de conducta. Imitamos mejor a quienes nos permiten revalorizar nuestra autoimagen. (Serraf, 2000).

Para Bengoechea la imitación es la reproducción ilegal de un producto original que atrae y confunde al consumidor con respecto a la versión genuina y trae consigo

la compra de la imitación. Sin embargo, Serraf, se podría decir que da una definición un tanto psicológica al proponer que la imitación es un modelo de conducta donde una persona que copia a otra para encajar en la imagen ideal del otro.

Cuando se crea un producto nuevo las empresas por lo general hacen uso de la imitación, es decir, al pionero le surgen seguidores que tratan de hacer aquello que realiza el líder, normalmente tratando de introducir una mejora. Por ejemplo, cuando un empresario desarrolla un producto novedoso, este obtiene grandes beneficios durante un tiempo, hasta que los competidores copian y se vuelve un beneficio normal.

### **7.3.1.3. Investigación y desarrollo (I+D)**

Conjunto de tareas técnicas orientadas a la definición y realización de nuevos productos. Las inversiones en investigación y desarrollo se suelen medir en porcentaje sobre las ventas de la empresa. (Pujol, Diccionario de Marketing, 1999)

Función, que, en la organización, se encarga de unificar y dinamizar todos los métodos y técnicas que contribuyen al descubrimiento y a la instrumentación de todas las mejoras de procedimientos, de todos los sistemas de producción o de funcionamiento, así como de las innovaciones de productos. Si la empresa es lo bastante importante como para crear un servicio individualizado, este deber ser, por necesidad, de índole multidisciplinaria para poder mejorar sus oportunidades de creatividad. (Serraf, 2000, pág. 129)

La mayor parte de las compañías cuentan ahora con la función de investigación y desarrollo (I+D), la cual puede organizarse como un departamento con staff separado, o cuya responsabilidad puede asignarse a marketing o producción. Independiente de su localización dentro de la estructura por departamento de la compañía, su función primaria es siempre la misma: ejecutar las actividades básicas de investigación e ingeniería necesarias para desarrollar nuevos productos y mejorar los existentes. (Eugene, 1996, pág. 351).

De acuerdo con los autores, la Investigación y desarrollo suele ser siempre un staff por aparte que se encarga de investigar sobre nuevos productos o nuevas ideas para desarrollarlas, así como también de actualizar los productos o servicios ya

existentes en la empresa, constituye una parte esencial para lograr que la actividad en las empresas sea más rentable y productiva.

Es importante para las empresas utilizar esta función porque viene de la mano junto con la innovación, ya que para innovar se necesita investigar sobre las necesidades de las personas en ese momento y ver si se puede cumplir con las expectativas y desarrollarlas.

#### **7.3.1.4. Comercializan los productos imitados a un precio de comercialización relativamente bajos**

El objetivo estratégico de una compañía de costos bajos es lograr reducir significativamente más que sus rivales, pero no necesariamente llegar al costo absolutamente más bajo posible. (Kotler & Armstrong, 2007, pág. 135)

Según los autores, esto quiere decir que el objetivo de comercializar productos imitados a precios bajos es con el fin de competir de manera comercial con las empresas rivales que ofrecen el mismo producto, pero a un precio más elevado. Otra finalidad que tiene este tipo de estrategia es intentar penetrar en el mercado buscando acaparar la atención del consumidor para que opten por su producto, no por el de la competencia y se conviertan en clientes rutinarios de la empresa.

Las empresas innovadoras siempre corren el riesgo de que los imitadores tengan más éxitos que ellas, ya que la competencia no asume los gastos de la investigación y desarrollo. Deben tomar medidas o estrategias que le permitan combatir contra este tipo de situación, pues le genera pérdidas económicas ya que al estar recibiendo una competencia directa de un imitador de sus productos a un precio más bajo hace que los clientes del producto de la empresa original se trasladen a la empresa imitadora. En estos casos una de las maneras de contrarrestar la baja de precios de la competencia, es ofrecer un mejor servicio o una mejor calidad del producto original para que los clientes más exigentes se vean atraídos y puedan satisfacer sus necesidades. Los productos innovadores también deben poder ser diferenciados de la competencia, agregando calidad y cambios en los diseños.

## **7.3.2. Innovación de proceso**

### **7.3.2.1. Evitar los riesgos de cambio**

Es una de las modalidades del llamado riesgo de mercado, que se refiere a variaciones de precios, e incluye también al de tasas de interés, al de valor de activos financieros y al de precios de comoditas (materias primas, granos, etc.). se le llama así porque es el riesgo que se corre en razón de las fluctuaciones del tipo de cambio. (Pérez, 2006)

De acuerdo con el autor, los riesgos de cambios se refieren a actividades ajenas y circunstancias al azar sobre las cuales no se tiene un control total, (como por ejemplo la inflación) y que afectan a cualquier empresa.

En el mundo actual la exposición al riesgo es mayor, pues esto se debe a los diferentes cambios en la tecnología, la globalización de los negocios y las fluctuaciones de los tipos de cambio dentro de los mercados financieros. Las empresas deben elaborar planes o estrategias para evitar pérdidas y que la confianza de sus clientes no se vea afectada. Es importante tener un control ya sea preventivo o correctivo, se deben identificar los posibles eventos que puedan perjudicar a la empresa, evaluar los riesgos y aplicar una estrategia para monitorear los riesgos.

### **7.3.2.2. Evitar los riesgos del costo de innovación**

“Los costos de innovación por lo general son la barrera que presenta la mayoría de las empresas a la hora de querer innovar en sus productos, procesos o servicios”. (Aranguiz, 2014, pág. 01)

En relación con lo anterior, los costos de innovación son un tipo de limitaciones o impedimentos para que las empresas puedan invertir en el uso de innovación, ya sea para la fabricación de nuevos productos o para el mejoramiento de productos existentes.

Esto provoca que la empresa no evolucione o siga creciendo dentro del mercado, sino que se mantendrá constante, es decir, que no asumirá riesgos o costos



“innecesarios” por miedo al cambio y a las pérdidas que este tipo de cambio (innovación) pueda generar.

### **7.3.2.3. Costo de materia prima**

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

De acuerdo con el autor, en este caso la materia prima son todos los elementos que se incluyen en la elaboración de un producto. La materia prima debe ser perfectamente identificable y medible para poder determinar tanto el costo final de producto como su composición.

La materia prima es utilizada principalmente en las empresas que son las que fabrican el producto. Las empresas comerciales que manejan mercancías, son las encargadas de comercializar los productos que las empresas industriales fabrican. Hoy en día el mercado es muy competitivo y ya no se puede aspirar a ganar más elevando los precios de los productos, hacer eso saca del mercado a cualquier empresa, es por eso que las empresas deben ser más eficientes en el manejo de los costos.

### **7.3.2.4. Costos financieros**

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

El formado por el interés devengado por el uso de capital. En el concepto económico, tal capital es tanto el propio como el de terceros. (Godoy & Greco, 2006, pág. 230).

En relación con los conceptos anteriores se puede decir que los costos financieros son las retribuciones que se deben pagar como consecuencia de la necesidad de contar con fondos para mantener en el tiempo activo que permitan el funcionamiento operativo de la compañía.

En las empresas costos financieros son los que se relacionan con la obtención de fondos para la operación de la empresa. Incluyen el costo de los intereses que la empresa debe pagar por los préstamos, así como los costos de otorgar crédito a los clientes.

#### **7.3.2.5. Pérdidas**

Perder en una operación de compra-venta. Privación de obtener ganancias rentables en un negocio. Menoscabo de utilidades en la realización de una mercadería por encontrarse esta fallada, dañada, mojada, manchada o en mal estado. Liquidación, realización del producto para recuperar menos de la inversión. (Martinez , 1986, pág. 45).

Cualquier partida que pueda ser considerada un gasto. Coste en exceso o coste de amortización de un activo por encima de su precio de venta. (Rosenberg, 1999, pág. 302).

Considerando las definiciones anteriores de pérdidas se puede decir que estas son gastos que no generan utilidades. Las pérdidas representan una disminución de una parte de los bienes y derechos de la empresa.

Una pérdida de negocio puede resultar de una operación normal de la empresa o de un evento irregular que genera una caída de las actividades corporativas. Una pérdida normal es la que ocurre cuando una empresa genera menos ingresos que egresos en un periodo determinado. Para mitigar las pérdidas las empresas se ven obligadas a utilizar herramientas, estrategias y metodologías que ayuden a crear un ambiente de trabajo donde los empleados entiendan la importancia de frenar los excedentes.

#### **7.3.2.6. Mercado**

Reunión de comerciantes que van a vender en determinados sitios y días. Sitio destinado en ciertas poblaciones y ciudades a la venta y compra de mercancías. Concurrencia de gente que asiste al mercado. Salida económica: buscar nuevos mercados. (Martinez , 1986, pág. 24)

Complejo dinámico provocado por las interacciones de las diversas conductas económicas, esto es, la de las organizaciones, del sector público o privado, de los grupos humanos más o menos estructurados y formales y de los individuos. Es una óptica de mercadotecnia, conviene definir al mercado por el conjunto de los protagonistas en presencia y no por las solas condiciones y modalidades de los intercambios económicos: personas que toman decisiones en todos los escalones de la fabricación y de la distribución; asesores y proscriptores; agentes directos e indirectos de influencia para la adquisición, instalación y uso de los bienes, productos o servicios; sostenes paralelos de las operaciones económicas iniciadas; personas involucradas en la decisión y la dinámica del comportamiento de compra; usuarios, utilizadores y consumidores. (Serraf, 2000).

De acuerdo con lo planteado por los autores, el mercado es un área geográfica en la cual concurren compradores y vendedores de una mercancía para realizar transacciones comerciales: comprar y vender a un precio determinado. Relación que existe entre oferentes y demandantes de bienes y servicios.

Cualquier empresa tiene que conocer el mercado en el que se desempeña, ya que cada uno comercializa de manera distinta. Conocer el mercado en el cual la empresa se desarrolla ayuda a discernir el rumbo del producto o el servicio que se está ofreciendo al propio mercado y poder evaluar de esta forma el costo económico del mismo, así como también su forma de desarrollo.

#### **7.3.2.7. Innovadora**

En el rol de innovador, un líder es una fuente de ideas para solucionar problemas de sus seguidores, como ganar la cuenta grande, como cubrir el territorio de manera más efectiva, como reducir gastos, como hacer mejor uso de los materiales promocionales. Cuando es necesario, los representantes buscan que sus supervisores realicen este rol. (Eugene, 1996, pág. 519).

Ser innovador es ser un líder con capacidad de describir de forma vivida su visión del futuro, siempre están enfocados en lo que el cliente quiere por eso tratan de meterse en su mente para preguntarse que desean y que necesidades tienen.

Muchas veces el innovador es mal admitido en las empresas, lo consideran como un originador de conflictos. Los líderes de las empresas tienen que aprender a desarrollar características propias de las personas emprendedoras. Para que en las empresas exista una cultura innovadora, la dirección tiene que valorar la innovación, reclutar gente innovadora, realizar proyectos acerca de innovación. Hay muchas empresas que tienen miedo a ser innovadoras porque están acostumbradas a la planificación normal, si realmente quieren innovar deben arriesgarse y si se fracasa aceptar estos errores bien intencionados.

#### **7.3.2.8. Imitadora**

La empresa que adopta esta estrategia imita algunos aspectos del producto del líder, pero se diferencia en términos de empaque, publicidad, precio, o puntos de venta. El líder no se preocupa mucho por el imitador, siempre que no lo ataque de forma agresiva. (Kotler & Lane, 2006, pág. 361)

Las empresas imitadoras son las que recurren a la estrategia de la imitación para lanzar un producto copiado o adaptado al producto original, al mercado. Las empresas imitadoras optan por no innovar porque piensan que pueden perder más de lo que podrían ganar.

Las empresas imitadoras pueden tener muchas ventajas, por ejemplo, las empresas líderes en el mercado suelen financiar demasiados gastos por el desarrollo de nuevos productos y también en introducirse en mercados nuevos; esto es excelente para las empresas líderes pues les concede liderazgo en el mercado. Las empresas imitadoras pueden sacar provecho de las experiencias de los líderes de mercado, copiando y mejorando los productos o servicios y los programas de mercadotecnia con una inversión mucho menor.

#### **7.3.2.9. Rapidez en la innovación**

La velocidad de la innovación la podemos definir como el tiempo entre la primera invención y su introducción en el mercado comercial. Además, menciona que la velocidad de la innovación es el grado de cumplimiento de un proyecto vs calendario. La velocidad de la innovación es más apropiada en ambientes con una intensidad

competitiva, tecnología y con mercados dinámicos. También puede ser afectada de manera positiva o negativa según la orientación estratégica y de acuerdo a los factores organizacionales. (Garza, 2009, pág. 156)

En una época de ciclos de vida de productos cada vez más reducidos, la velocidad en la innovación se convierte en un elemento esencial. En términos generales, llegar antes compensa. Un estudio descubrió que los productos que se comercializan seis meses más tarde de lo esperado, aunque dentro de los límites presupuestarios, obtenían, en promedio, un 33% menos de utilidades durante los cinco primeros años, mientras que los productos que se lanzaban a tiempo, con un financiamiento un 50% superior al presupuestado, sólo ven reducidos sus beneficios en un 4%. La mayoría de los estudios indican que el pionero del mercado es el que consigue una mayor ventaja. (Kotler & Keller, 2006, pág. 324)

De acuerdo con los autores la velocidad en la innovación es el periodo de tiempo en el que se pasa desde la idea original del producto hasta su finalización y comercialización. La velocidad a la hora de innovar recompensa a las empresas que saben hacer uso del tiempo que estas tienen para producir sus nuevos productos.

La velocidad de la innovación es importante, ya que el producto con el que se pretende innovar, al ser nuevo corre el riesgo de que la competencia se adueñen de la idea y consigan copiarla u otro mercado descubran la idea y se apropien de ella. Es importante que las empresas puedan hacer uso de estas ideas innovadoras con la mayor rapidez posible, para poder sacar provecho del mercado y posicionarse en él, mucho antes que la competencia, debido a que si se es la empresa que fue la primera en establecerse en el mercado de forma rápida tendrá más ventaja competitiva, debido que habrá obtenido más ganancias antes de que las empresas imitadoras empiecen a copiar.

#### **7.3.2.10. Compra de licencias**

La mayoría de los fabricantes tarda años e invierte millones en crear sus propios nombres de marca. Sin embargo, algunas compañías usan bajo licencia nombres o símbolos que fueron creados por otros fabricantes, nombres de celebridades, y

personajes de películas y libros populares. A cambio de una cuota, cualquiera de estas compañías puede ofrecer al instante un nombre de marca ya probado. (Armstrong & Kotler, 2008, pág. 219)

El licenciamiento es una forma sencilla de incursionar en el marketing internacional. La compañía celebra un convenio con un licenciataria del mercado extranjero. A cambio de una cuota o regalías, el licenciataria adquiere el derecho de utilizar el proceso de fabricación, la marca comercial, la patente, el secreto industrial, u otro elemento de valor de la compañía. Así, la compañía puede ingresar en el mercado con bajo riesgo; el licenciataria adquiere conocimientos de producción o un producto o marca muy conocidos sin tener que comenzar desde cero. (Armstrong & Kotler, 2008, pág. 479).

En este caso los autores definen a la compra de licencias o licenciamiento como un contrato entre la empresa que solicita la franquicia y el dueño de la idea de la franquicia, con el fin de explotar esta idea a cambio de un precio o regalías.

Para las empresas el adquirir una licencia es una estrategia de marketing, quienes hacen uso de esta estrategia están convencidos de que estas marcas tienen un gran poder en el mundo de los negocios. Sin embargo, las licencias no son sustitutas de un buen producto o de una buena campaña publicitaria. Es importante no hacer uso excesivo de esta herramienta, es necesario desarrollar y aplicar nuevas estrategias de mercadotécnica, controles de calidad y canales de comunicación abiertos a los consumidores y proveedores.

#### **7.3.2.11. Innovación en tecnología por I + D**

La innovación tecnológica es el conjunto de actividades científicas, tecnológicas, financieras y comerciales que permiten introducir nuevos o mejorados productos y servicios en el mercado nacional o extranjero; implantar nuevos o mejorados procesos productivos o procedimientos y también introducir y validar nuevas o mejoradas técnicas de gerencia y sistemas organizacionales que se aplican en fábricas y empresas. (Escobar Y. N., 2000)

Según lo expuesto anteriormente por el autor, la innovación tecnológica son una especie de actividades que se llevan a cabo con el objetivo de penetrar en el mercado con el lanzamiento de productos nuevos u optimizados. No solo funciona en el ámbito externo, también en interno puesto que ofrece también mejoras en los procesos productivos de las empresas.

La innovación ha tenido tanta popularidad en los últimos años que se ha vuelto imprescindible para las empresas. Hay que tener en claro la importancia que tiene la innovación hoy en día, para crear nuevos productos y obtener mejores beneficios, ya sean económicos, sociales o tecnológicos. El liderazgo es una parte importante a la hora de innovar, porque ha de promover los nuevos valores y la creatividad en las empresas. Cuando se piensa en evitar el fracaso esto hace que se limite a la hora de pensar distinto, es decir, a la hora de querer ser creativos e innovar. Se debe ser tolerante al fracaso y al riesgo para poder sobresalir en este mundo globalizado.

#### **7.3.2.12. Aplican esfuerzo en I+D para adaptar los productos a las exigencias de los clientes**

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 mediante las actividades de desarrollo de nuevos productos de la empresa. Con el término nuevos productos nos referimos a productos originales, mejoras de los productos, modificaciones de los productos y marcas nuevas que la compañía desarrolla a través de sus propias actividades de investigación y desarrollo. (Kotler & Armstrong, 2012, pág. 260)

Según los autores, la investigación y desarrollo consiste en llevar a cabo un proceso investigativo que permite, por un lado, aplicar innovaciones a los productos ya existentes de la empresa y por otra parte también desarrollar nuevos productos.

Las empresas que desean innovar deben aplicar esfuerzos en investigación y desarrollo, pues para innovar se debe introducir algo nuevo, crear nuevos conceptos o ideas que originen nuevos procesos, productos, servicios y estrategias para gestión de la empresa. Se debe priorizar la investigación tomando en cuenta siempre los

gustos de los consumidores, pues al final son ellos los que adquirirán el producto y darán su punto de vista.

### **7.3.3. Innovación de servicio**

#### **7.3.3.1. Capacitación al usuario**

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

“En primer lugar, la capacitación debe desarrollar el nivel necesario de eficiencia técnica para el buen desempeño de tareas específicas. En segundo, se debe instruir a los empleados acerca de su apariencia personal y/o sus modales por teléfono, su conducta hacia los clientes y el empleo de un lenguaje correcto. Por último, es necesario desarrollar habilidades en el manejo de situaciones anticipadas, en particular cuando se relacionan con interacciones personales bajo situaciones difíciles”. (Lovelock C. H., 1997, pág. 503)

De acuerdo con los autores, la capacitación al usuario es la forma o la manera en que los empleados tratan a los clientes sobre y como ayudan a resolver las diferentes inquietudes que tenga el cliente acerca del producto que este obtuvo de la empresa. Los empleados deben saber manejar este tipo de situaciones para poder mantener satisfecho al cliente.

Es importante capacitar a los usuarios sobre los productos o servicios que la empresa ofrece porque se le está dando una forma de atención al cliente destinado a responder a sus dudas o entender mejor cómo funcionan estos productos, que viene a ser un extra para la compra del bien o servicio.

#### **7.3.3.2. Asistencia técnica**

“Capacitar es involucrar al trabajador para que desarrolle sus habilidades y conocimientos y que sea capaz de sobrellevar con más afectación la ejecución de su



propio trabajo. Esos conocimientos pueden ser de diferentes tipos y estos se enfocan a diversas terminaciones individuales y organizacionales”. (Aguilar, 2004, pág. 17)

De acuerdo con el autor, la asistencia técnica es un servicio que brinda la empresa o la industria de bienes y servicios con el fin de asistir a sus clientes, de diversas maneras, ya sea de forma escrita, vía óralo guía visual.

La mayoría de las empresas tienen el servicio de asistencia técnica, en especial las que venden productos o servicios que pueden llegar a ser difíciles de entender por parte de los clientes (por ejemplo el uso de internet o el funcionamiento de una computadora) no siempre los clientes quedan satisfecho con la asistencia técnica, a veces por el mismo desconocimiento o desinformación por parte del cliente, debido a que tal vez se les está vendiendo un servicio como el internet, y la persona desconoce ciertos términos o también no puede hacer uso eficiente de la tecnología por haber adquirido un producto sofisticado. Por lo general sucede en personas de la tercera edad o personas indoctas.

### **7.3.3.3. Servicio Postventa**

“Incluso las empresas fabricantes de productos deben proporcionar servicios postventa. Para ofrecer la mejor asistencia, los fabricantes identifican los servicios que más valoran los consumidores y determinan su importancia relativa. La mezcla de servicios incluye tanto servicios anteriores a la venta (que facilitan el uso y generan valor agregado), como servicios postventa (atención al cliente, mantenimiento y reparación).” (Kotler & Keller, 2006, pág. 426)

Son actividades necesarias para dar soporte, mantenimiento y atención al cliente una vez que adquirió el producto. (Porter M. , 2015, pág. xvii)

De acuerdo con los autores los servicios postventas, son un servicio que proporcionan las empresas a los clientes para facilitar el uso de un producto o servicio, lo que ayuda a dar un valor agregado, que hace que el cliente se sienta a gusto con estos productos o servicios, satisfaciendo sus necesidades y fidelizando al cliente a la empresa.

Como se mencionó anteriormente el servicio postventa hace que el cliente sea fiel a la empresa por el valor que este servicio aporta al producto, pero también tienen otros beneficios para las empresas, ya que mejora la competitividad al convertir el servicio postventa en un valor diferencial de la empresa y con la marca de los productos.

#### **7.3.3.4. Servicio de entrega**

La entrega de servicio concierne a donde, cuando y como se proporciona al cliente el producto o servicio. Este sistema abarca no solo los elementos visibles del sistema de operación de servicio – apoyo físico y personal de servicio -, sino que también puede implicar su exposición a otros clientes. (Lovelock C. H., 1997)

De acuerdo con Lovelock, el servicio de entrega es el servicio por el cual la empresa le brinda un transporte de su producto a su domicilio, una sucursal o un lugar designado por el cliente o por la empresa. Este fija el lugar, la hora, el día o la condición para retirar el producto.

El servicio de entrega no es brindado por todas las empresas, se da en empresas que venden un producto en específico, como por ejemplo cuando se transporta un artículo para el hogar y es demasiado pesado como para que el cliente lo cargue o este no tenga un automóvil para poder llevarlo. También es un servicio que se da en restaurantes de comida rápida, donde el cliente hace pedidos vía telefónica y la empresa le hace llegar el servicio de comida hasta la puerta de su casa o donde el cliente lo desee.

#### **7.3.3.5. Satisfacción del usuario**

La satisfacción del cliente depende del desempeño percibido del producto, en relación con las expectativas del comprador. Si el desempeño del producto no cubre las expectativas, el cliente se sentirá insatisfecho. Si el desempeño coincide con las expectativas, éste estará satisfecho. Si el desempeño excede las expectativas, se sentirá muy satisfecho o incluso encantado. (Kotler & Armstrong, 2012, pág. 13)

Según los autores, esto quiere decir que la satisfacción del cliente es tratar de cumplir con las expectativas que estos quieren del producto y que puedan satisfacer

sus necesidades. Los clientes seguirán comprando y consumiendo estos productos pues han sido complacidos y se volverán clientes fijos de la empresa, siempre y cuando ésta siga innovando o mejorando sus productos, para seguir satisfaciendo las necesidades de los usuarios o clientes.

Las empresas deben no solo satisfacer a los usuarios de los productos o servicios, que serán aquellos que los consumen, sino además la de sus clientes directos y la de aquellos que conforman el canal de distribución, como así también la del decisor final. Por ejemplo, una empresa productora de arroz, tendrá como cliente directo, el cual tendrá como preocupación la calidad del producto, calidad del empaque, el precio de venta final al usuario, la existencia de buena publicidad y tipos de promociones.

#### **7.3.4. Innovación mercadotecnia**

##### **7.3.4.1. Mercado meta**

El mercado meta implica la evaluación del atractivo de cada segmento del mercado y la elección de uno o más segmentos para ingresar en ellos. Una compañía debería enfocarse en los segmentos donde sea capaz de generar de manera rentable el mayor valor para el cliente y conservarlo con el paso del tiempo. (Kotler & Armstrong, 2012, pág. 49)

Un mercado meta, es la parte del mercado seleccionado por un productor o prestador de servicios, para ofertar los bienes o servicios que produce y para la cual diseña un plan de mercadotecnia especial, con la finalidad de alcanzar sus objetivos. (Sulser & Pedroza, 2004, pág. 67)

Según los autores, un mercado meta, es un segmento de mercado que un productor o prestador de servicios elige para distribuir sus productos, es un segmento en el cual a la empresa le resulte rentable invertir para obtener mejores ganancias. Para esto se debe hacer uso de mercadotecnia para estudiar el segmento y saber cuáles son los gustos de los consumidores, también hacer uso de publicidad para que los clientes conozcan más acerca de lo que ofrece la empresa.

El mercado consumidor es segmentado por límite de edad, sexo, nivel de renta entre otros factores. Esas características ayudan a la existencia de mercados potenciales que los consumidores podrían hacerlo en el presente inmediato o en el futuro. Las empresas deben generar utilidades. La compañía debe por lo general buscar un mercado donde el número de competidores y su tamaño sean mínimos.

#### **7.3.4.2. Control del mercado**

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

El control de mercado consiste en la adaptación de los productos y servicios a la normativa vigente para no poner en peligro la salud y seguridad de los clientes. (Olmedo, 2012).

De acuerdo con las opiniones de los autores, se puede decir que el control de mercado es el conjunto de acciones inspectoras destinadas a comprobar y controlar el acondicionamiento de los productos o servicios a la normativa vigente, con el objetivo de conseguir una protección a los intereses económicos y sociales, así como la salud y seguridad de los consumidores.

Es importante que exista un control en el mercado porque de esta manera se asegura la transparencia y eficiencia en los mercados y fomenta la competencia. Previene, conoce, investiga, sanciona y elimina el abuso de poder en el mercado que produce una conducta desleal. Todo esto es con el fin de mitigar las prácticas contrarias a la competencia que vayan en perjuicio de los consumidores, promoviendo eficiencia en los mercados, el comercio justo y ayudando al bienestar de los consumidores y usuarios.

#### **7.3.4.3. Campaña promocional.**

Son las acciones, en un tiempo determinado, sobre un producto o servicio, aplicando tipos de descuentos, sorteos o regalos, para favorecer el incremento de las ventas. (Guijarro, Espinoza, & Sanchez, 2003, pág. 480)

De acuerdo con los autores, una campaña promocional es una serie coordinada de actividades promocionales, cuya finalidad es cumplir una meta específica en un determinado periodo; se encarga de persuadir, pero a través de un incentivo y se debe utilizar más de una herramienta de la mezcla.

La campaña promocional les proporciona a las empresas muchas formas de promocionar sus productos a clientes, por ejemplo, con descuentos en el lanzamiento de nuevos productos, pagar por dos productos y llevarse tres a cambio, a mayor gasto de compra mayor descuento, etc. Todo esto se hace con el propósito de promocionar el producto y hacer que el cliente lo pruebe.

## VIII. DISEÑO METODOLÓGICO

. Según (Behar Rivero, 2008) la investigación aplicada se caracteriza porque busca la aplicación o utilización de los conocimientos que se adquieren. Busca confrontar la teoría con la realidad. Es el estudio y aplicación de la investigación a problemas concretos, en circunstancias y características concretas. Según el tipo de investigación realizada, ésta se considera una investigación aplicada, ya que se relacionó y confrontó la teoría con la realidad de lo que sucede en la empresa Agroindustrial San Rafael S.A, el problema de investigación va dirigido a problemas concretos, en circunstancias y características concretas.

En la presente investigación se utilizó el enfoque cuantitativo, el cual según (Sampieri, Fernández, & Baptista, Metodología de la investigación, 2010, pág. 14), consiste en la recolección y análisis de datos para contestar preguntas de investigación establecidas previamente con base en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento en una población. En este trabajo investigativo se recopilaron datos cuantitativos, se procesaron estadísticamente y se logró caracterizar el objeto de estudio.

También se aplicó el enfoque cualitativo, el cual según (Sampieri, Fernández, & Baptista, Metodología de la investigación, 2010, pág. 16) utiliza datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación y puede o no probar hipótesis en su proceso de interpretación. En este trabajo se recopilaron hechos y procesos que fueron descritos en el campo de la investigación. Por lo que el estudio tiene un enfoque cuantitativo con elementos cualitativos.

Por su nivel de profundidad es correlacional, ya que según (Sampieri, Fernández, & Baptista, Metodología de la investigación, 2010, págs. 80-83) las investigaciones correlativas proporcionan información para llevar a cabo estudios explicativos que generan un sentido de entendimiento y son altamente estructurados. Tiene como propósito conocer la relación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular. El presente trabajo investigativo es de tipo correlacional ya que pretende buscar la relación que existe entre las variables: el liderazgo y comportamiento innovador de la empresa en estudio.

Por su amplitud en el tiempo es de corte transversal porque se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede. (Sampieri, Fernández, & Baptista, Metodología de la investigación, 2010, pág. 151). En lo que respecta a su orientación en el tiempo, esta investigación es de tipo transversal, porque se estudió el comportamiento de las variables de investigación para el periodo 2016.

Se utiliza el Método Teórico porque según (Martínez & Rodríguez, 2015, pág. 4), éste permite descubrir en el objeto de investigación las relaciones esenciales y las cualidades fundamentales, no detectables de manera senso - perceptual. Y en este sentido para lograr entender la situación sobre la influencia del liderazgo en el comportamiento innovador de la empresa Agroindustrial San Rafael se debió hacer análisis de la información teórica recopilada acerca de las variables e indicadores de la investigación, analizar y deducir cómo en qué y porqué se aplica en este centro laboral.

Según (Centty Villafuerte, 2006, pág. 33), el método inductivo, es el proceso que va de lo particular específico hacia lo más general o universal, también significa de lo más simple a lo más complejo. Mediante este método se observó de manera directa todas las particularidades de la empresa en estudio, para llegar a una conclusión general sobre la influencia que puede tener el liderazgo en el comportamiento innovador de la empresa Agroindustria San Rafael.

Según (Centty Villafuerte, 2006, pág. 34) El método deductivo, es el fenómeno inverso por el cual se parte de lo general o universal para llegar a lo más específico, pero de una manera lógica que tiene en cuenta la secuencia y el orden para ir desmenuzando sus diferentes elementos. Se estudiaron las distintas teorías sobre los estilos de liderazgo y comportamiento innovador proactivo y reactivo, para contrastarlo con los casos encontrados en esta investigación.

Según (Bernal, 2010) el análisis consiste en descomponer un objeto de estudio, separando cada una de las partes del fenómeno de estudio para estudiarlas en forma individual. El objeto de estudio fue la Influencia del liderazgo en el comportamiento

innovador de la empresa Agroindustrial San Rafael, del cual se analizó cada una de sus variables e indicadores correspondientes.

Según (Bernal, 2010), en la síntesis, se establecen las interrelaciones entre los elementos o partes y a partir del conocimiento se llega a comprender el todo. Por lo tanto, a través del diagnóstico sobre la influencia del liderazgo en el comportamiento innovador, se llegó a tener una idea de cuál es la situación que se está generando en la empresa Agroindustrial San Rafael.

También se utilizó el método empírico porque según (Martínez & Rodríguez, 2015, pág. 5) son todos los procedimientos prácticos y diversos medios de estudio aplicados con el objeto. En esta investigación se aplicaron técnicas de investigación que corresponden al aspecto empírico y que ayudaron a revelar las relaciones esenciales y las características fundamentales de la situación actual de la influencia del liderazgo en el comportamiento innovador de la empresa Agroindustrial San Rafael S.A.

Técnicas de recolección de información.

Encuesta.

Las encuestas según (Behar Rivero, 2008, pág. 62) sirven para recoger información de una porción de la población de interés, dependiendo el tamaño de la muestra en el propósito del estudio. La información es recogida usando procedimientos estandarizados de manera que a cada individuo se le hacen las mismas preguntas en más o menos la misma manera. Se aplicaron 18 encuestas dirigida a trabajadores que comprende preguntas acerca de liderazgo y comportamiento innovador. También se realizaron 30 encuestas a los clientes con una serie de preguntas acerca del comportamiento innovador de la empresa.

Entrevista

La entrevista según (Behar Rivero, 2008, pág. 55) Es una forma específica de interacción social que tiene por objeto recolectar datos para una indagación. El investigador formula preguntas a las personas capaces de aportarle datos de interés,



estableciendo un diálogo peculiar, asimétrico, donde una de las partes busca recoger informaciones y la otra es la fuente de esas informaciones. Esta técnica de recolección de información fue aplicada únicamente al gerente propietario de la empresa, el cual nos facilitó información útil para la investigación.

Guía de observación.

Según (Behar Rivero, 2008, pág. 68) La observación consiste en el registro sistemático, válido y confiable del comportamiento o conducta manifiesta. Puede utilizarse como instrumento de medición en muy diversas circunstancias. Es un método más utilizado por quienes están orientados conductualmente. En nuestro trabajo de investigación, la guía de observación sirvió para que los investigadores comprobaran el nivel de confiabilidad en respuestas obtenidas en encuestas y entrevista.

Método no probabilístico

Según (Sampieri, Fernández, & Baptista, 2010, pág. 305) el método no probabilístico es donde la elección de los elementos no depende de la probabilidad, si no de causas relacionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra. Esta investigación se realizó con una muestra no probabilística porque de la población tanto de trabajadores como cliente, se eligió una muestra dependiendo de las características de estos y de las variables del estudio.

## **Población y muestra de estudio**

### **Población.**

El Universo o población según (Sampieri, Fernández, & Baptista, 2010) es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones. Para el caso de este estudio, la población estuvo conformado por 28 trabajadores y un aproximado de 50 clientes de la empresa.

### **Muestra.**

La muestra según (Sampieri, Fernández, & Baptista, 2010), comprende un subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y debe ser representativo de

dicha población. Para el caso de este estudio la muestra estuvo conformada por 18 trabajadores y 30 clientes.

Por lo que se procede a seleccionar una muestra tanto para empleados y clientes, de forma intencional, por lo que la muestra se compone de 18 empleados en base a los siguientes criterios: por sus conocimientos sobre las variables indicadas, el puesto que desempeña en la empresa (Administrador, contador, secretaria, jefe de planta, jefe de patio, operador de maquinaria, operar de secadora, bodegas de producción, operador de báscula) y por años de trabajar (8 años); en cuanto a los clientes está compuesta por 30 personas, se seleccionan a los de mayor frecuencia de compra, fidelidad a la empresa, por ser cliente fijo, además que sean mayores de edad. De manera que puedan tener conocimiento y observación acerca de las decisiones, cambios e innovaciones que ha realizado la empresa, de manera que nos puedan proporcionar información más objetiva para el estudio.

Procesamiento de la información y análisis de resultados.

Fuente primaria.

Las fuentes primarias ofrecen un punto de vista desde adentro del evento en particular; son producto de una investigación o de una actividad eminentemente creativa. (Silvestrin, 2008). Las fuentes primarias utilizadas para esta investigación fueron todos los libros que cuentan con información sobre los variables e indicadores estudiados.

Fuente secundaria.

Es un tipo de material ya conocido pero organizado según un esquema ya previamente determinado. Podríamos entender por fuentes secundarias aquellas que nos hacen referencia a documentos primarios; y que son las que nos permiten analizar esos documentos primarios para poder organizar la información que poseen de manera tal que los usuarios puedan tener accesibilidad a ellas (Melnik, 2005). Las fuentes secundarias utilizadas fueron tesis monográficas, protocolos de investigación y, manuales de investigación.

## Elaboración del informe.

La información obtenida fue proporcionada por el gerente, trabajadores y clientes de la empresa Agroindustrial San Rafael S.A, siendo aplicada entrevistas, encuestas y guía de observación, en la empresa antes mencionada. Procesada la información se procedió a elaborar el informe.

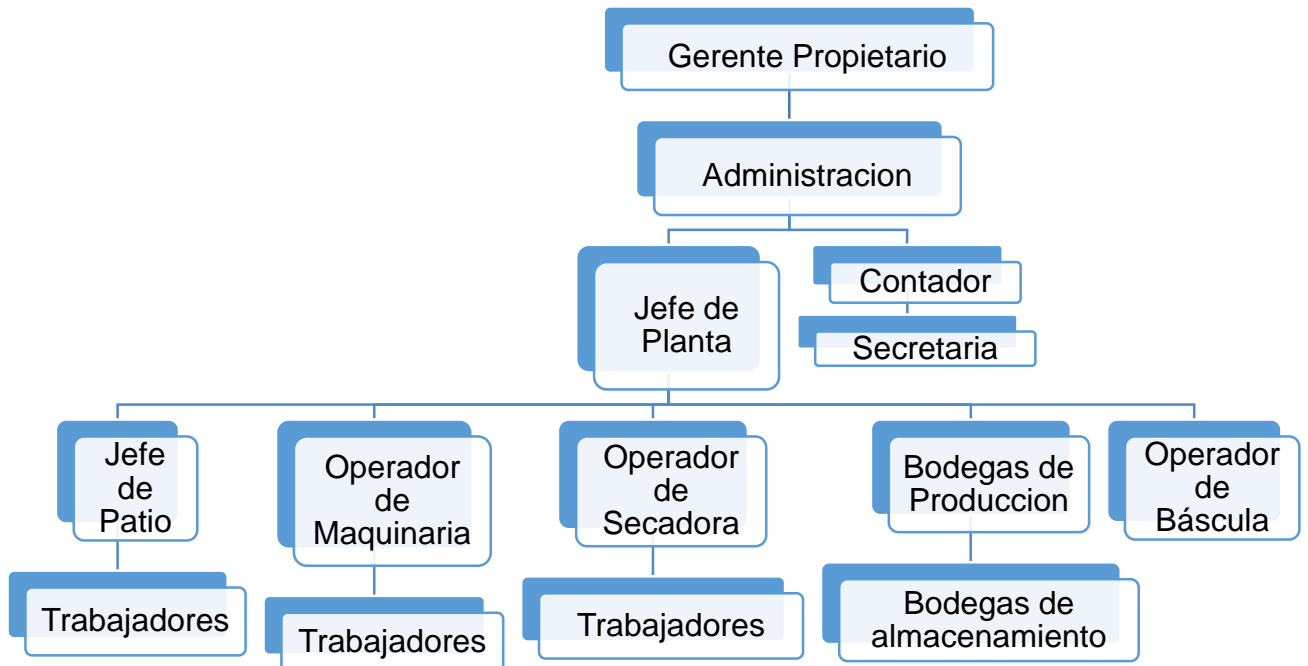
Una vez aplicado los diferentes instrumentos, la información obtenida se procesó en bases de datos EXCEL (tablas y gráficos), realizándose los diferentes análisis que permitieran producir información útil para sustentar la investigación.

## IX. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

### Generalidades de la empresa Agroindustrial San Rafael S.A.

La empresa Agroindustrial S.A. fue fundada en el año 1987, se encuentra ubicada en el kilómetro 118, carretera Panamericana Norte-Estelí. Brinda servicios de secado y trillado de arroz granza, compra y venta de arroz oro y productos derivados (puntilla, semolina, payana). Cuenta con un laboratorio para el manejo de calidades del arroz, dos secadoras con capacidades de 1200 a 1600 quintales. Además, cuenta con un trillo con capacidad de producir 110 quintales de arroz oro, por hora; este trillo realiza dos funciones: tiene una máquina para descascarar el arroz y mesa PADDI como separador de granza y arroz integral.

Cuenta con dos pulidoras de arroz con capacidad igual a 55 quintales, dos despuntilladoras para puntilla y payana, dos silos de almacenamiento de 400 quintales para el arroz oro, el cual pasa por la mesa roter que separa el arroz entero y arroz quebrado y este es almacenado en silos diferentes. El organigrama de la empresa, según status de cargo se muestra de la manera siguiente:



**Misión:** Ofrecer un buen servicio al cliente dando buenos resultados en el proceso de secado y trillado de arroz para que las calidades de producto sean excelentes. Así como también ofrecer un producto de calidad para la satisfacción del cliente.

**Visión:** Aportar más mejoras a los procesos de producción y adquirir nuevas maquinarias para obtener más producción y tener rentabilidad en el mercado, con el fin de siempre satisfacer a nuestros clientes.

**Valores:**

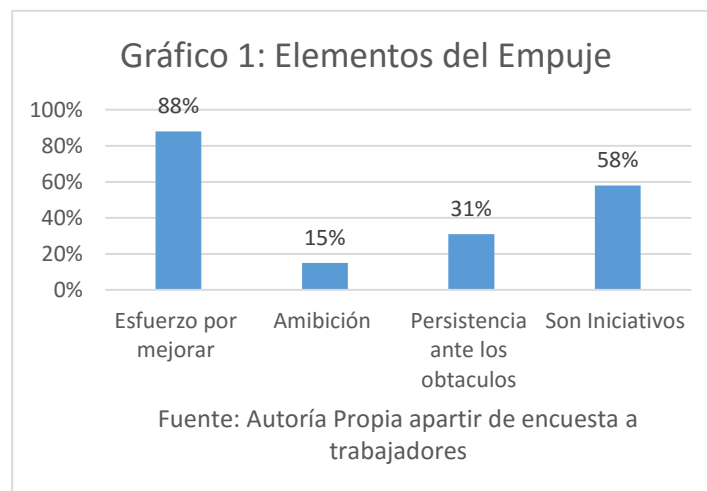
- Integridad: ser transparentes.
- Rendir cuentas: ser responsables.
- Pasión: estar comprometidos con el corazón y con la mente.
- Calidad: búsqueda de la excelencia.

La aplicación de los diferentes instrumentos de investigación, permitió recopilar la siguiente información, para su análisis y discusión. Que se expresan a continuación:

**Características del liderazgo.**

**Empuje.**

Incluye grandes necesidades de logro, esfuerzo constante por mejorar y alcanzar una meta, la cual debe ser persistente, siendo atrevidos en innovar y estar mejorando continuamente para hacer crecer una empresa, institución o negocio (Bateman, 2005).



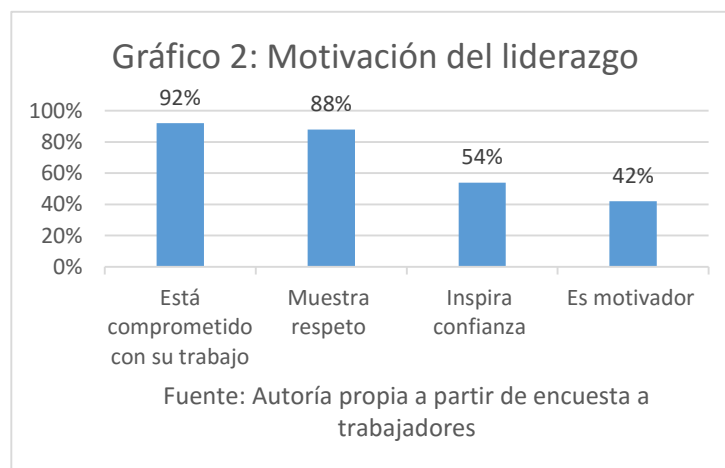
De acuerdo con los trabajadores encuestados un 88% expresa que su líder se esfuerza por mejorar, un 58% dice que posee iniciativa, un 31% dice ser persistente ante los obstáculos y solamente un 15% reconoce que su líder es ambicioso. Al respecto el gerente expresó que el no delega autoridad solamente las responsabilidades funcionales ya que él es quien toma las decisiones.

Los resultados reflejan que este líder no es ambicioso, fácilmente abandona el terreno, porque también no tiene iniciativa, por lo que le demanda mucho esfuerzo para desempeñarse, debido a que carece de las características antes mencionadas por falta de competencia y habilidades, por lo que su rol de gerente le demanda un mayor esfuerzo, por lo tanto, el líder carece de empuje.

Frente a un mercado tan competitivo, es necesario que la empresa defina estrategias para convertir esta debilidad de liderazgo en una fortaleza, ya que el líder es el que toma las decisiones, orienta los esfuerzos hacia las metas y requiere de esta característica de empuje para arriesgarse con ambición y poder mantener a flote la empresa, fomentando el trabajo en equipo y la coparticipación del líder y el empleado en todos los retos que asume la empresa; este tipo de líder no se arriesga a emprender innovaciones en la organización y una empresa que no innova no es competitiva.

**Motivación del liderazgo.**

La motivación del liderazgo es aquella que estimula el desarrollo humano y el avance de cada persona en contexto laboral, influyendo la ética como un medio constructivo que fortalece los vínculos de confianza, respeto y compromiso con visión. (Bateman, 2005).



De acuerdo con los trabajadores encuestados un 92% opina que es un líder que está comprometido con su trabajo, un 88% expresan que muestra respeto, un 54% dice que inspira confianza y un 42% afirma que motivador.

A través de la entrevista con el gerente, el considero importante influir positivamente sobre los empleados debido que ellos forman una parte importante de la empresa y que son ellos los que hacen posible el buen funcionamiento de la empresa.

Según los resultados obtenidos se encontró que el líder practica algunos elementos importantes de motivación como el compromiso y el respeto que tiene que ver con sus características personales, sin embargo, al carecer de empuje y tener mucho temor a asumir riesgos esto provoca que no inspire confianza por lo que es poco motivador para los empleados ya que estos no observan la ambición y proyección por parte del líder.

Es importante que un líder genere la confianza necesaria en sus empleados debido a que así lograra motivarlos de manera que se sientan a gustos en la empresa y adopten los objetivos y metas propuestas para que la empresa siga creciendo, de lo contrario el personal desmotivado tiende a ser improductivo y a rotar, lo que significa que afectaría los resultados de la empresa.

### **Integridad.**

La integridad se refiere a las acciones y palabras que se emiten tanto en el actuar como en el hablar. La integridad para un líder se refiere a que debe ser honesto, educado, que tiene respeto por sí mismo y también por los demás. (Bateman, 2005).

Según encuesta a los trabajadores el 100% consideran que líder es una persona íntegra, lo que es congruente con lo expresado antes por ellos mismos donde reconocen que su líder es una persona respetuosa, lo que indica que él tiene un alto contenido de valores o calidad humana. **(ver anexo No. 6)**

De acuerdo con los resultados obtenidos en la encuesta se logró determinar que el líder de la empresa cuenta con esta característica de liderazgo que es la integridad, es decir es una persona que cuenta con una conducta moral intachable, es honrado,

y es capaz de resolver los problemas relacionados con sus acciones por su propia cuenta.

En una sociedad donde se pierden los valores y crece la desconfianza la integridad es un desafío impresionante en las empresas, ya que, si se cultiva de manera progresiva la integridad en el gerente de cada empresa, estos generaran más confianza a los demás que laboran en la empresa y se fomenta la ética empresarial que le proporciona mucha ventaja competitiva a la empresa y una rentabilidad a largo plazo.

### **Confianza en uno mismo.**

Según Bateman (2005) la confianza en sí mismo permite al líder superar obstáculos y tomar decisiones a pesar de las incertidumbres e infundir confianza en otros. El rol del liderazgo es desafiante y los reveses son inevitables.

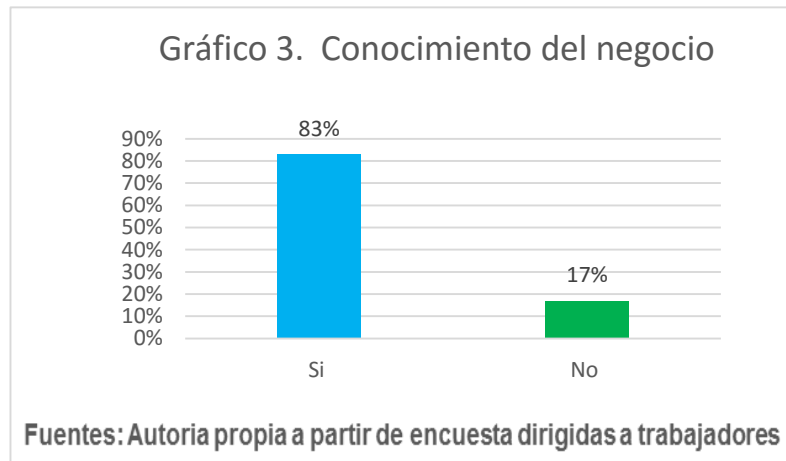
En la entrevista con el Gerente expresó que el si considera importante tener confianza en sí mismo, también expreso que esa confianza le ayuda a tomar mejores decisiones con respecto a las actividades que se realizan en la empresa. Y finalizo añadiendo que parte del éxito de una empresa está en que un gerente pueda dirigir con eficiencia y eficacia una organización.

Tener confianza en sí mismo es clave para el éxito de cualquier persona en todos los ámbitos de su vida, en especial en el ámbito empresarial. Cuando un gerente es capaz de creer en sus capacidades será capaz de lograr todo lo que se proponga. La confianza en uno mismo ayuda a tomar mejores decisiones porque así se toman otras estrategias creativas e innovadoras, con seguridad esto alentara el liderazgo y se tomara como una experiencia que permita que la empresa crezca a medida que su líder tenga la capacidad de emprender nuevas ideas de forma segura y responsable, sin embargo como se ha observado el gerente valora la importancia de confiar en sí mismo pero él ha demostrado que no la aplica debido a que no asume riesgos de cambio importantes para la empresa que han impedido que la empresa se encuentre en una posición superior en el mercado; estas características en el caso de este gerente influye negativamente en el comportamiento innovador debido que el gerente carece de confianza lo que lo limita a no emprender cambios en la innovación.



### Conocimiento del negocio.

Según Bateman (2005) el poder que otorga el conocimiento es vital para dirigir a un equipo de trabajo y otorga seguridad a sus trabajadores. Se necesita contar con inteligencia, experiencia, innovación, creatividad de manera de ser competitivos.



Los trabajadores a través de la encuesta expresaron que un 83% dice que el líder tiene conocimiento del negocio y un 17% no.

Como se observa la mayoría de los trabajadores están de acuerdo que su líder tiene el conocimiento necesario sobre su empresa, también existen una minoría que están en desacuerdo, por lo que ellos quisieran que su líder sea más arriesgado para que se atreva a innovar para que la empresa pueda crecer más y obtener más utilidades o ganancia.

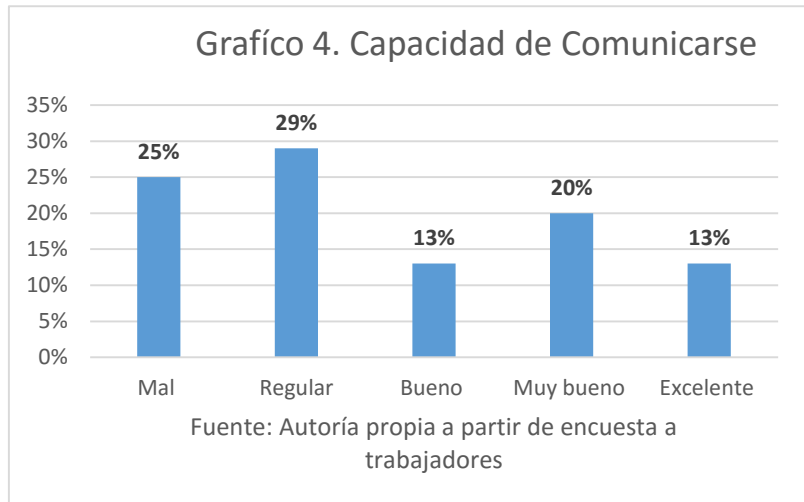
Mediante la entrevista con el gerente, el asegura que conocer acerca del negocio con el que cuenta es indispensable para que funcione bien la empresa dentro del mercado competitivo que existe hoy en día, considera que los conocimientos que el posee son como una ventaja competitiva; que le han ayudado a tener nuevas ideas para que su empresa mantenga satisfecho a sus clientes y a el mismo.

En la actualidad existen muchas empresas que cuentan con los conocimientos e información necesaria que les ha servido para emprender ideas creativas e innovar ya que saben que los clientes se verán atraído por lo novedoso, sin embargo, este gerente a pesar de conocer bien el negocio y manejar la información suficiente, se mantienen al margen de la innovación lo que le ha impedido un crecimiento empresarial.

## Capacidad de comunicarse.

Según Hughes (2007), los líderes deben expresarse, es decir, que deben ser capaces de comunicarse, ya que es el principal medio por el cual consolidan los liderazgos y se construyen equipos de trabajo, se articulan y negocian ideas.

De acuerdo con la opinión emitida por los trabajadores el 29% opinan que la comunicación por parte del líder es regular, un 25% expresa que es mala, un 20% dijo que es muy buena, un 13% expresa que es excelente y otro 13% bueno.



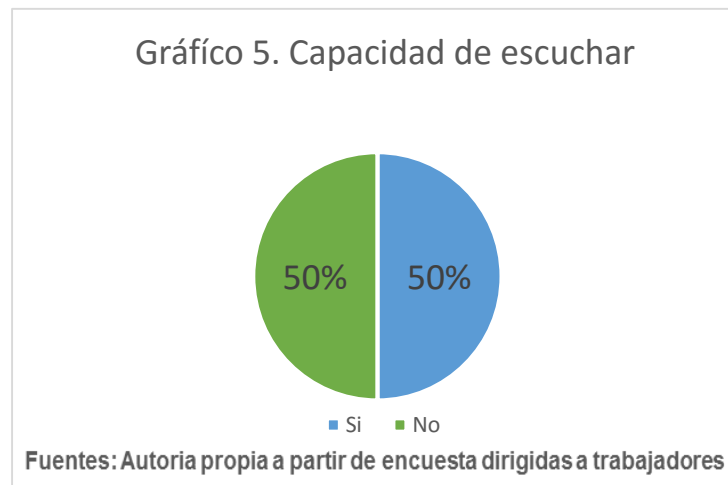
Mediante las opiniones de los trabajadores expresaron que su líder es una persona de poca comunicación con ellos. ya que él utiliza una segunda persona para darles ordenes, avisos y mantenerlos informado. El líder de esta empresa tiene barreras entre los trabajadores que le impide una comunicación eficaz.

A través de las observaciones se pudo visualizar que el líder de esta empresa no es muy comunicativo, ya que el suele mandar a ordenar e información con una tercera persona. Suele ignorar que el cómo líder necesita desarrollar la comunicación como una competencia fundamental en el ejercicio de su rol. El éxito de su liderazgo depende de su capacidad para comunicarse efectivamente.

Lo anterior refleja que el líder debe desarrollar sus habilidades de dirección ya que la comunicación es muy importante entre la relación de jefes y subordinados, también para emitir ordenes, bajar orientaciones a los empleados para que los trabajos se realicen de forma eficiente y el personal se sienta motivado y tengan más confianza con su jefe y ser escuchados por él, esto ayuda a mejorar el clima organizacional de la empresa.

## Capacidad de Escuchar.

Según Hughes (2007) explica que la capacidad de comunicarse es importante para poder expresar ideas, pero la capacidad de escuchar es relevante porque resulta para el líder una excelente forma de conocer otros puntos de vista o que estén en consideración a su interés.



Según la información proporcionada por los trabajadores a través de la encuesta un 50% afirma que su líder tiene capacidad de escuchar y un 50% no.

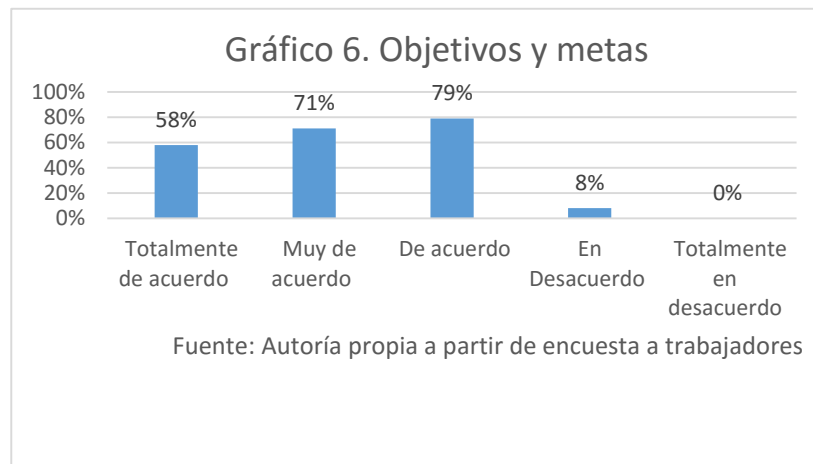
Mediante los resultados obtenidos se pudo observar que la mitad de porcentaje de los trabajadores no están satisfechos, ya que ellos expresaron que no cuentan con la atención adecuada, lo que tiene relación con el problema de comunicación entre líder y subordinados que afecta la interacción en la relación laboral.

Por lo anterior este líder debe valorar la importancia que tiene la comunicación en la organización y lo importante que es escuchar a los trabajadores, ya que estos pueden dar aportes valiosos para mejorar los procesos de trabajo, esto contribuye a la eficiencia de los trabajadores y la empresa, esta situación está afectando negativamente en la empresa.

## Capacidad de establecer metas y objetivos.

Según Hughes (2007) las metas deben presentar un reto, los niveles más altos del desempeño vienen cuando las metas fortalecen e inspiran a las personas a hacer

un poco más del que pensaba que podría. Los objetivos pueden ser a largo plazo, pero deben ser exigentes en cuanto a la realidad, no muy ambiciosos, pero si alcanzables.



Un 79% de los trabajadores expresaron que están de acuerdo en que los objetivos y metas definidos por la empresa son alcanzables, un 71% muy de acuerdo, un 58% totalmente de acuerdo, y un 8% están en desacuerdo.

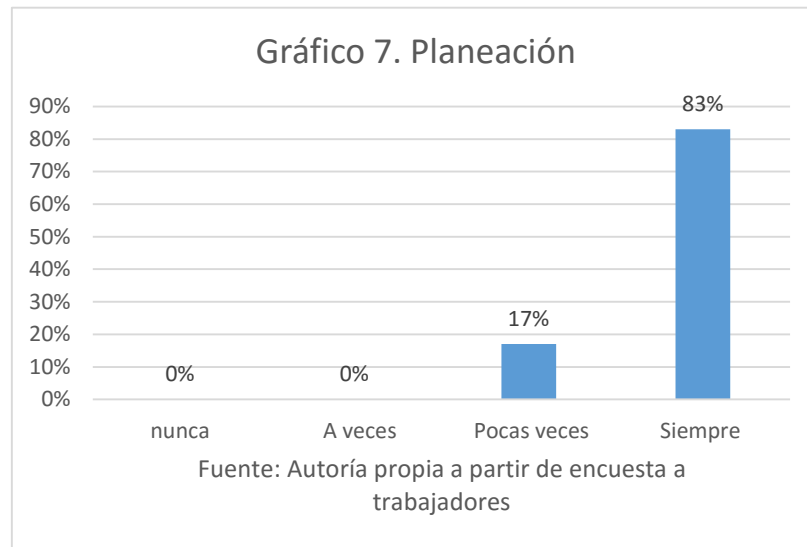
Al respecto el gerente se le pregunto qué elementos toma en cuenta para definir que sus objetivos y metas sean alcanzables, respondiendo que él toma en cuenta 3 elementos que son tan principales los cuales son: que los objetivos sean alcanzables, que representen un reto y vayan en función de la empresa; por lo que el considera que todas las metas que se ha propuesto las ha cumplido.

Mediante las opiniones de los trabajadores se puede observar que en esta empresa si se definen objetivos y metas alcanzables, que han sido establecidos por su líder a largo plazo, ya que deben ser difíciles, muy exigentes, pero deben ser realistas y alcanzables.

En esta empresa se han establecido los objetivos y metas, ya que por medio de eso han podido saber lo que tienen que buscar y alcanzar, pero si el líder quiere que sigan siendo realizados él tiene tomarse el trabajo y el tiempo para comunicarle, darle a conocer a sus trabajadores lo que se planea y quiere llegar a alcanzar. Lo cual el líder de esta empresa es poco comunicativo y eso podía obstaculizar que los objetivos y metas se alcancen.

## Capacidad de planeación.

Un líder con capacidad de planeación es aquel que sabe cuáles son sus metas y objetivos y busca la manera de como diseñar, establecer y desarrollar un buen plan para lograrlo. El planear es proveer, anticipar, organizar y un buen líder tiene la capacidad establece sus objetivos y planeación con base a la innovación. (Hughes, 2007).



El 83% de los trabajadores expresan que siempre se pone en práctica la planeación en la empresa y el 17% pocas veces. En entrevista al gerente él confirmó que siempre planifica las actividades de la empresa.

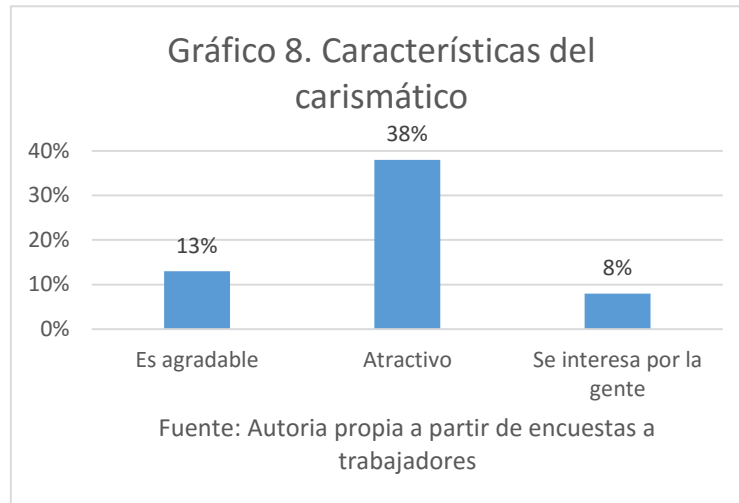
Lo anterior refleja una actitud muy positiva por parte del gerente, esto le ayudado a tener claro hacia dónde tiene orientado sus inversiones y todos sus esfuerzos para mantener la empresa en el mercado.

Esta cultura de trabajo ha contribuido mucho para que la empresa cumpla con sus objetivos y también le ha permitido implementar la mejora continua con nuevas ideas de trabajo con algunas innovaciones en los procesos, planificando algunas compras de maquinarias y equipos.

## Tiene Carisma.

Según Hughes (2007) define el tener carisma como un don natural de despertar en las demás personas el sentimiento de amistad, y que atrae a los demás por su

preferencia, su forma de expresarse, su personalidad. Los líderes tienen que tener un buen carisma y deben potenciarlo ya que tienen que controlar situaciones en las que se verán sumergidos.



Un 38% de los trabajadores expresaron que su líder es atractivo, un 13% dijo que es agradable y un 8% expresó que se interesa por la gente.

Los resultados reflejan que el líder de esta empresa no cuenta con la característica de tener carisma, ya que como se dijo anteriormente el líder es una persona que carece de comunicación con sus trabajadores y eso demuestra que no se interesa por la gente.

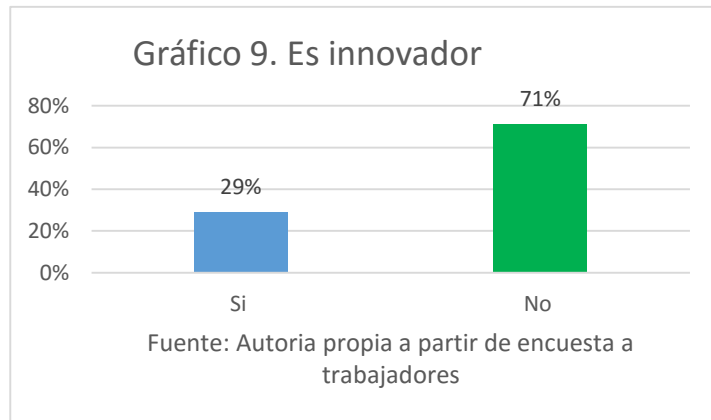
En las actividades de observación realizada por los investigadores se pudo confirmar que este líder no es una persona simpática con los trabajadores reflejando que se interesa más por las tareas que por las personas.

La carencia de este tipo de características en el liderazgo de esta empresa, puede ser amenazante, por lo que se debe mejorar la comunicación e interacción entre el personal y el jefe, ya que solo de esa manera se puede lograr cumplir con los planes de la empresa y tomar nuevas iniciativas y formas de trabajo afectando negativamente la innovación en la empresa.

## Es Innovador.

Hughes (2007) define el ser innovador como el liderazgo que tiene que visionar, promover interacción, tener coraje, perseverancia que tenga la capacidad de competir en el mercado tan globalizado de hoy en día. El líder innovador recoge y valora la información que le puede ser de utilidad, asumiendo la competitividad.

Según las expresiones de los trabajadores solo el 20% reconoce que su líder es innovador y el 71% no. Mediante la entrevista dirigida al Gerente él expresó que considera que su empresa ya alcanzo el nivel que esperaba



por lo que no se ha interesado en innovar sin embargo tiene nuevas metas para cumplirlas. Es por eso que él se mantiene al margen de ser ese líder innovador porque está conforme con lo que ha alcanzado y está esperando el momento apropiado para innovar.

Como se puede observar las opiniones coinciden entre el gerente y los empleados caracterizando a un líder muy poco innovador. Por lo que se considera que la empresa debe cambiar esta mentalidad, ya que en la actualidad las empresas que no innovan desaparecen del mercado porque no son competitivas.

## Un líder está informado.

Según Hughes (2007) entiende que un líder es el que le gusta aprender más y más sobre el mundo, de las culturas teniendo un panorama amplio con una mente abierta a través de viajes, arte y lectura. El nuevo mundo globalizado ase que el líder quiere estar informado para emprender nuevos proyectos y conseguir buenos resultados empresariales.

Mediante la entrevista con el gerente, al cual se le preguntó sobre la importancia de que un líder este informado sobre lo que sucede fuera y dentro de la empresa, el

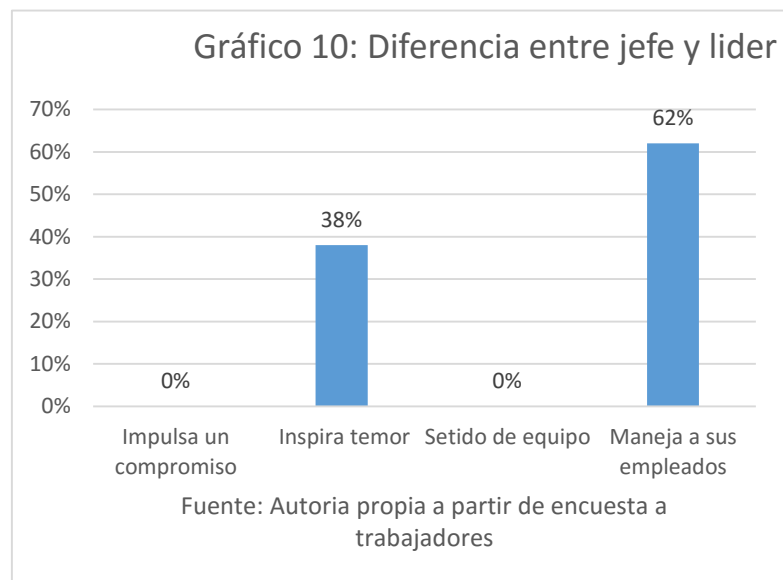
afirma que es de vital importancia, debido a que él tiene la responsabilidad máxima sobre lo que sucede dentro de su empresa, y explica que, si surgen inconvenientes en áreas específicas y él no está consciente de esto, la empresa puede ir decreciendo. También considera que debe saber lo que sucede fuera de la empresa, pues es ahí donde están los clientes, futuros clientes, la competencia y sobre todo estar informado sobre las nuevas tendencias las cuales pueden llegar a ser oportunidades en el mercado.

Estos factores son positivos para la empresa ya que le servirán de ayuda a la hora de querer implementar una nueva estrategia empresarial que le ayude a cumplir los objetivos a largo plazo de la empresa o también para ganar nuevos clientes, entrar en nuevos segmentos de mercado y aumentar las ventas.

### **Diferencia entre ser jefe y ser líder.**

Aguiero Ibáñez (2004) el líder tiene de equipo y dirigir con apoyo de la motivación que impregna a los demás; en cambio, el jefe no motiva, inspira temor y a través de este afirma su capacidad de mando.

De acuerdo con las opiniones de los encuestados un 62% expresa que tienen un jefe que los maneja, un 38% que les inspira y ninguno reconoce tener un líder que despierte el sentido de equipo e impulse el compromiso por parte de los empleados.



Los resultados reflejan que este gerente es un jefe y no un líder, a pesar de esforzarse y como se conoció antes por los problemas de comunicación que tiene, no ha logrado desempeñarse como líder frente a sus empleados.



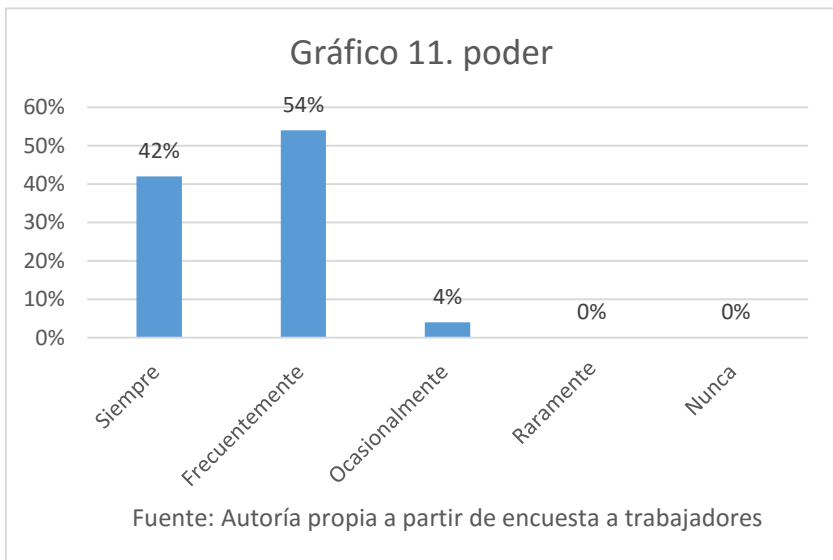
Lo antes mencionado, puede ser un factor desfavorable para la buena marcha de la empresa, ya que los trabajadores que laboran en estas condiciones y con este tipo de relación laboral tienden a ser muy deficientes, ya que no logran el compromiso institucional ni el trabajo en equipo y esto tiene un efecto negativo para la empresa porque provoca un bajo rendimiento en los empleados afectando la productividad y la disposición de los empleados al momento de innovar, ya que sería mayor la resistencia al cambio.

## Componentes del liderazgo.

### Poder.

Poder es un concepto mucho más amplio que la autoridad y consiste en la capacidad que tienen los individuos o grupos para inducir o influir en las creencias o acciones de otras personas o grupos. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012)

El 54% de los trabajadores expresan que el gerente con frecuencia utiliza de manera efectiva y responsable el poder que le fue asignado, el 42% dice que siempre lo utiliza y un 4% ocasionalmente.



Mediante los resultados se puede observar que el gerente tiene concentrado el poder en sus manos, esto se debe al carácter de jefe que el desempeña y no de líder.

El uso excesivo de poder puede afectar el óptimo desempeño de los trabajadores, ya que esta situación no promueve el espíritu de equipo ni la confianza de los trabajadores y también provoca un clima laboral lleno de tensiones. Esto influye negativamente en el comportamiento innovador porque los trabajadores tienden a resistirse al cambio debido al exceso uso de poder.

### **Entendimiento básico de las personas.**

Es la comprensión fundamental de las personas. Como en todas las prácticas, una cosa es conocer la teoría de la motivación, los tipos de fuerzas de motivación y la naturaleza de un sistema de motivación, pero otra es ser capaces de aplicar este conocimiento a las personas y situaciones. (Koontz, 2008).

Mediante la entrevista realizada al gerente el expresó que para él si es importante conocer las necesidades de sus trabajadores porque así él sabe lo que ellos necesitan para realizar su trabajo más fácil y seguro. Ya que él hace lo posible para brindarle las herramientas necesarias y adecuadas.

A pesar de que el gerente reconoce la importancia de este componente, en los resultados anteriores a quedado claro que no se preocupa por las personas, ya que es muy poco comunicativo y no motiva a su personal y eso ha provocado un clima de muy poca confianza en sus empleados que en algún momento puede obstaculizar los cambios e innovaciones en la empresa.

### **Capacidad de inspirar a los seguidores.**

Es la rara habilidad de inspirar a los seguidores a aplicar todas sus capacidades a un proyecto. Si bien el uso de motivadores parece centrarse en los subordinados y sus necesidades, la inspiración proviene de las cabezas del grupo, quienes deben tener cualidades importantes que dan lugar a la lealtad, la devoción y el fuerte deseo de parte de los seguidores de promover lo que los líderes quieren. (Koontz, 2008)

A través de la entrevista dirigida al gerente se le preguntó de qué manera inspira a sus seguidores, a lo que responde que existían dos formas la cual una era el dinero porque los motiva e inspira permitiéndoles ver que tendrán una mejor recompensa y la otra forma es involucrándolos haciéndoles saber que ellos son parte de lo que queremos alcanzar. Es por eso que en esta empresa han logrado llevar a cabo sus proyectos.

Como se pudo observar este gerente solamente considera la remuneración salarial como una forma de inspirar o motivar al empleado, no plantea otras compensaciones adicionales que puedan motivar a los empleados y que ayuden a

satisfacer sus necesidades. Esto representa una gran debilidad interna en la empresa que puede provocar la falta de lealtad y devoción por parte de los empleados, impactando negativamente el comportamiento organizacional de la empresa y afectando la eficiencia y eficacia de la misma.

### Desarrollo de un clima organizacional

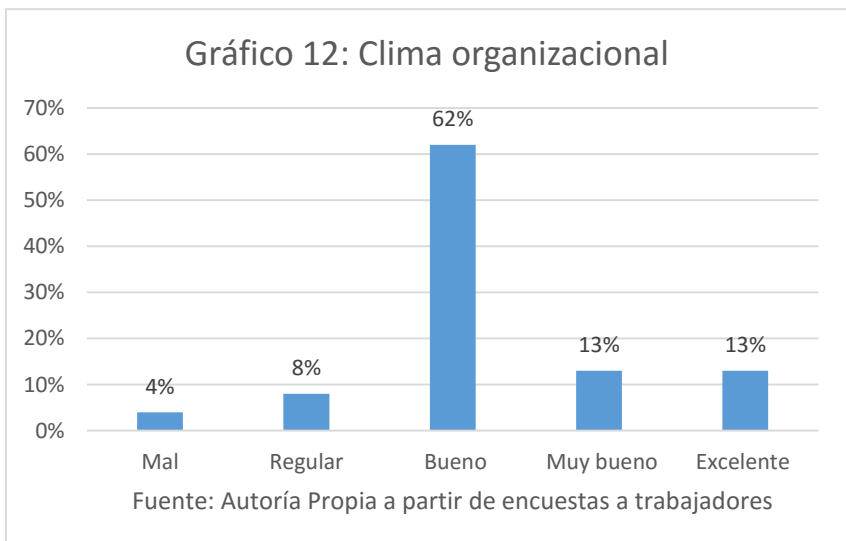
Tiene que ver con el estilo del líder y el clima organizacional que él o ella desarrolla. La fuerza de la motivación depende en mayor grado de las expectativas, las recompensas percibidas, la cantidad de esfuerzo que se estima necesario, la tarea a realizar y otros factores que son parte del ambiente y clima organizacional. La comprensión de estos factores motivó muchas investigaciones sobre el comportamiento del liderazgo y el desarrollo de varias teorías pertinentes. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012).

De acuerdo con los trabajadores el 62% perciben que tienen clima organizacional bueno, un 13% excelente, otro 13% muy bueno, un 8% regular y un 4% malo.

Como se observó en los resultados, la mayoría de los trabajadores

perciben que tienen un buen clima organizacional, aparentemente se contradice con las características abordadas anteriormente, con las características que ha reflejado el gerente en cuanto a la relación con los trabajadores, sin embargo, este resultado positivo se debe al propio ambiente y convivencia entre los mismos trabajadores.

En las actividades de observación realizada por los investigadores se logra confirmar que los trabajadores laboran en un buen clima organizacional, ya que el jefe casi no permanece en la oficina y los trabajadores tienen una buena relación laboral entre ellos.



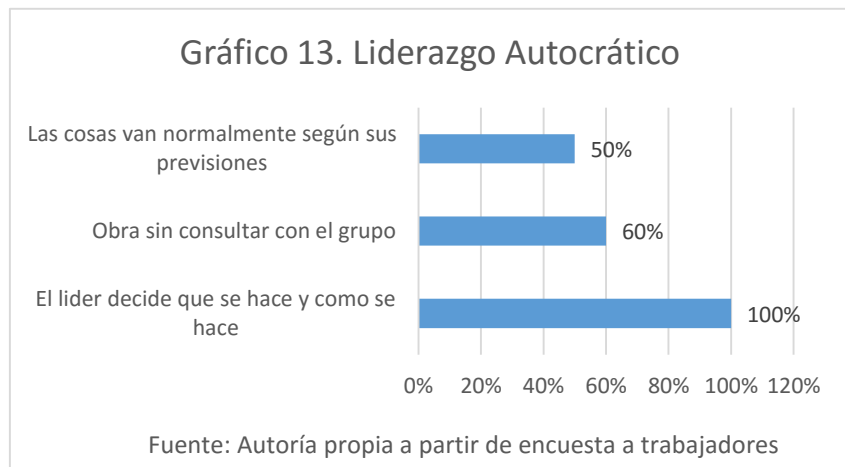
Por lo tanto, coincide la observación con la opinión de los empleados, siendo esto un aspecto muy favorable, a pesar de que la relación entre subordinados y gerente no es la más apropiada para un buen desempeño organizacional. Y estas actitudes deben ser aprovechadas por el gerente y mejorar su relación con ellos para los futuros proyectos de la empresa.

## **Estilos de Liderazgo.**

### **Liderazgo Autocrático.**

Algunos líderes autocráticos se consideran autócratas benevolentes: aunque escuchan considerablemente las opiniones de sus seguidores antes de tomar una decisión, al final ellos son los que deciden; pueden estar dispuestos a escuchar y considerar las ideas y preocupaciones de sus subordinados, pero cuando toman decisiones pueden ser más autocráticos que benevolentes. (Koontz H. W., 2012).

El 100% de los trabajadores expresaron que el gerente decide que se hace y como se van hacer las tareas, el 60% expresa que ora sin consultar con el grupo y el 50% dice que las cosas van normalmente



según las previsiones del gerente. Al respecto el gerente dijo que las cosas van de acuerdo a sus ideales porque todas las actividades en la empresa se llevan a cabo de la manera que él lo decide, es decir, toma las decisiones bajo su propio criterio y asume toda responsabilidad.

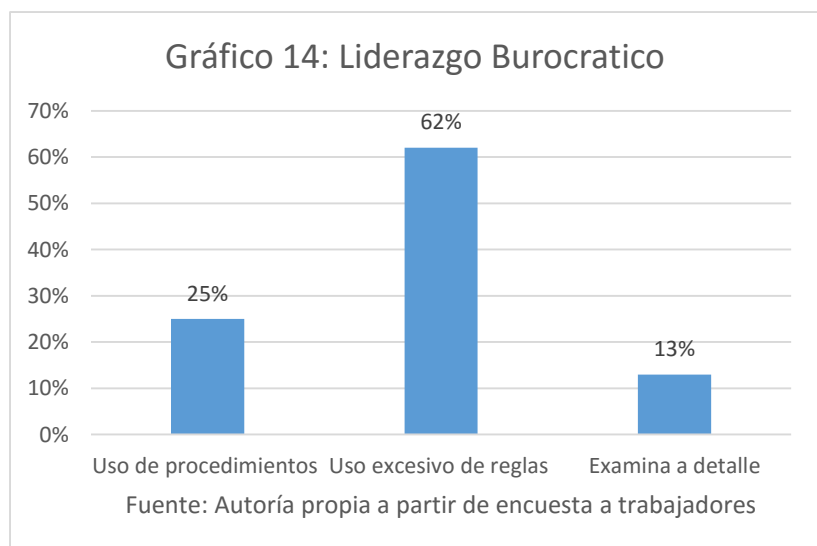
La opinión de los empleados y el gerente coinciden con el ejercicio de del poder autoritario por parte del gerente. Lo que no favorece para la motivación del personal, ya que no son tomados en cuenta y cuando son escuchados su opinión no es valorada en la toma de decisiones.

La empresa Agroindustrial San Rafael S.A. se encuentra bajo el mando de un jefe, el cual se siente capacitado y dotado de todos los conocimientos necesarios para poder llevar al frente su empresa, sin embargo, el uso excesivo de poder que también posee, puede influir negativamente en sus trabajadores debido a que el líder autoritario no les da libertad a los empleados para que ellos sean creativos en el ejercicio de sus funciones, esto impide el crecimiento personal y profesional de los empleados.

### **Liderazgo Burocrático.**

Según French, (1991) considera que los líderes Burocráticos esperan que sus empleados sigan todas las normativas y regulaciones que imponen en las empresas. El liderazgo autocrítico y el burocrático genera descontento en los trabajadores y se trabaja en un ambiente tenso y poco social.

El 62% de los empleados expresaron que el gerente hace uso excesivo de reglas para controlar las tareas, el 25% que se hace uso de procedimientos y el 13% se examina a detalle las actividades realizadas por los trabajadores.



A través de los resultados obtenidos en la encuesta se conoció que los trabajadores se encuentran sometidos a excesivas reglas o normas, para controlar sus tareas y a pesar de ello, son muy pocos los que conocen los procedimientos para hacer su trabajo.

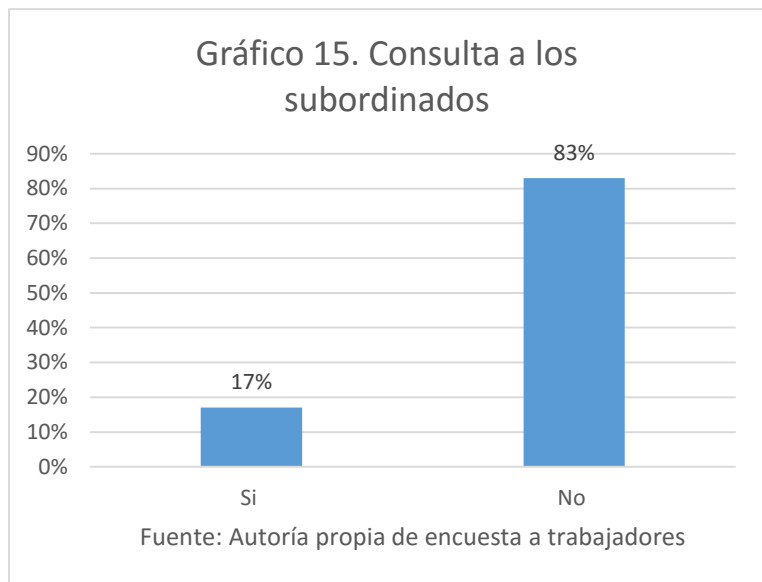
Los resultados reflejan que en esta empresa se ejerce algunas características del liderazgo burocrático, con excesos de normas y reglas, pero que sin embargo no se le proporcionan a los empleados la información e instrucción necesaria para realizar sus tareas y tener un mejor desempeño, esto tiene un efecto negativo ya que los empleados en estas condiciones se estresan y se fatigan y pueden tener un

desempeño deficiente, y un empleado sometido a excesivos controles se limitan sus capacidades y la creatividad para innovar en técnicas y formas de trabajo.

### **Liderazgo Democrático.**

Koontz, (2012) considera que el líder democrático es llevado a cabo por una persona que toma en cuenta la participación de los miembros que conforman una organización aceptando las ideas, críticas y de esta forma mejorar; incentiva el trabajo en equipo y la motivación creando espacios o ambientes agradables de trabajos estables donde todos se sientan bien acogidos.

Según información proporcionada por los empleados solo el 17% dicen que el gerente si consulta con los subordinados respecto a acciones y decisiones de la empresa y el 83% no. A través de entrevista con el gerente el expresa que, si consulta a los trabajadores que tienen cargos con niveles de



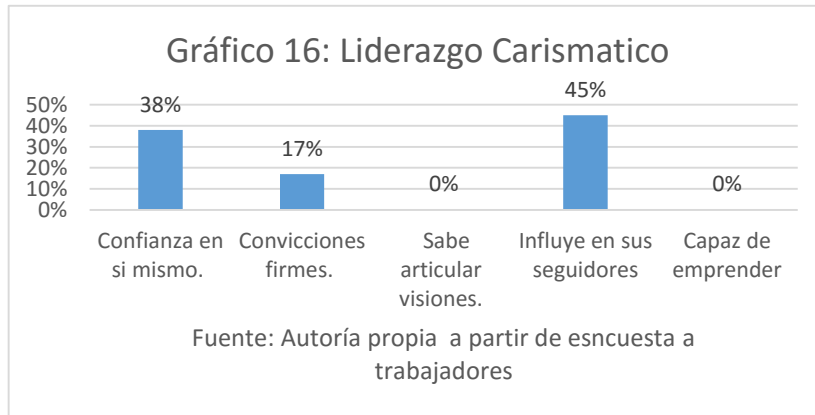
responsabilidad, sin embargo, el no valora los aportes que le dan los empleados ya que el quien toma las decisiones.

Todas las decisiones que se toman en la gerencia tienen un impacto sobre el futuro de la organización y sobre los integrantes de la misma, por lo tanto, es necesario que se tome en cuenta la opinión de los demás para tomar decisiones en consenso ya que estas son más aceptadas por los empleados y por lo tanto tendrán éxito para el crecimiento de la empresa.

### **Liderazgo Carismático.**

Según Robert J. House (2004) señala que los líderes carismáticos poseen ciertas características como tener confianza en sí mismos, poseer convicciones firmes,

articular una visión, ser capaces de emprender un camino, comunicar expectativas elevadas, sentir la necesidad de influir en los seguidores y apoyarlos, manifestar entusiasmo y emoción.



Los trabajadores a través de la encuesta un 45% expresó que su líder siente necesidad de influir en sus empleados, un 38% dicen que confía en sí mismo, un 17% consideran que tiene convicciones firmes y ninguno considera que es capaz de emprender y articular visiones.

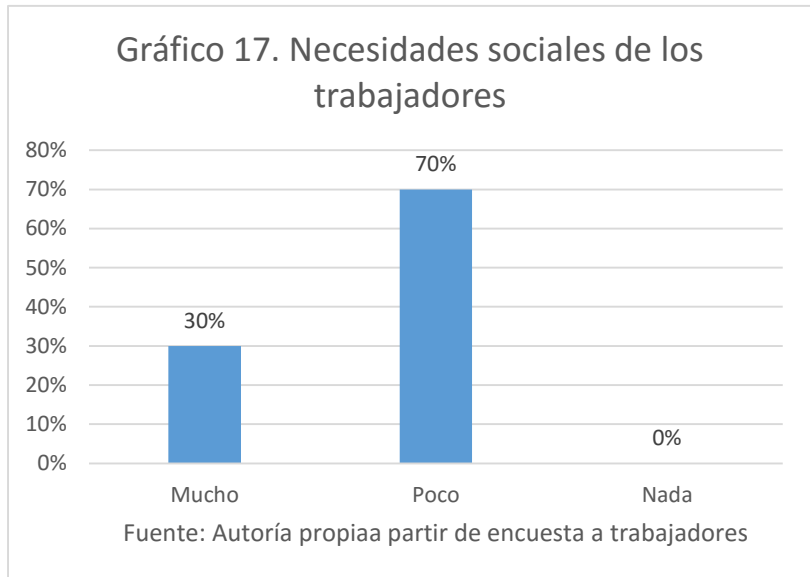
Por medio de la entrevista con el gerente expresó que si se consideraba un líder carismático si contaba con este estilo de liderazgo, considera que si posee una buena relación con sus trabajadores y sus clientes y considera que esto le ha servido de ayuda para sacar adelante a la empresa y desempeñar bien el puesto que se ha ganado.

De acuerdo a los resultados se puede observar que la opinión de los trabajadores y el gerente difieren en cuanto a este tipo de liderazgo, ya que los empleados lo consideran tímido, no posee la confianza necesaria en sí mismo o no la proyecta a la hora de emprender una nueva meta u objetivo, carece de aptitudes que lo ayuden a querer intentar algo nuevo, es decir, arriesgarse a innovar para diferenciarse de la competencia. Por lo que se debe fortalecer a estos líderes para que asuman nuevos retos que hagan a la empresa más competitiva. También se obtendrá la eficiencia y eficacia en las funciones que se desempeñan a diario para que la empresa sea más rentable.

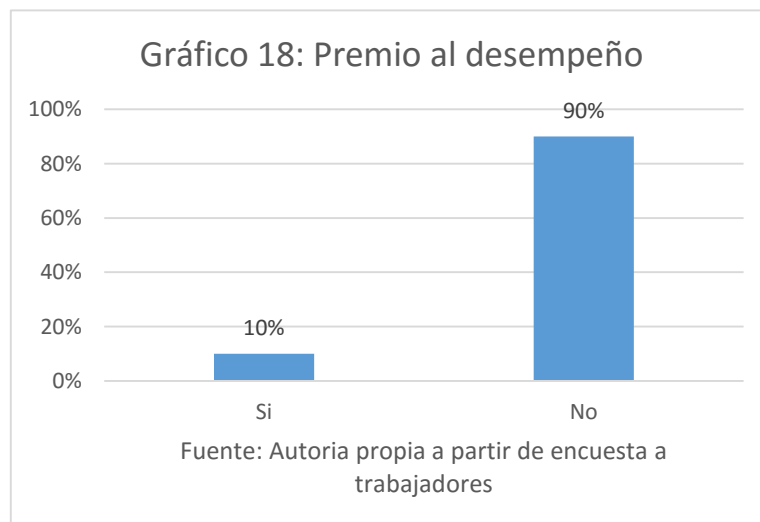
## Liderazgo Transaccional

Identifican que necesitan sus subordinados para cumplir sus objetivos, aclaran funciones y tareas organizacionales, instauran una estructura organizacional, premian el desempeño y toman en cuenta las necesidades sociales de sus seguidores. Trabajan intensamente e intentan dirigir a la organización con toda eficiencia y eficacia. (Koontz & Weihrich, 2004)

El 70% de los trabajadores expresaron que poco se toman en cuenta las necesidades sociales de los trabajadores y un 30% consideran que mucho. Al respecto el gerente expresa que si se toman en cuenta las remuneraciones y prestaciones de los empleados.



Como se puede observar en los resultados del gráfico, el líder de la empresa, tiene un bajo interés por las necesidades de sus trabajadores limitándose a cumplir las obligaciones de ley.



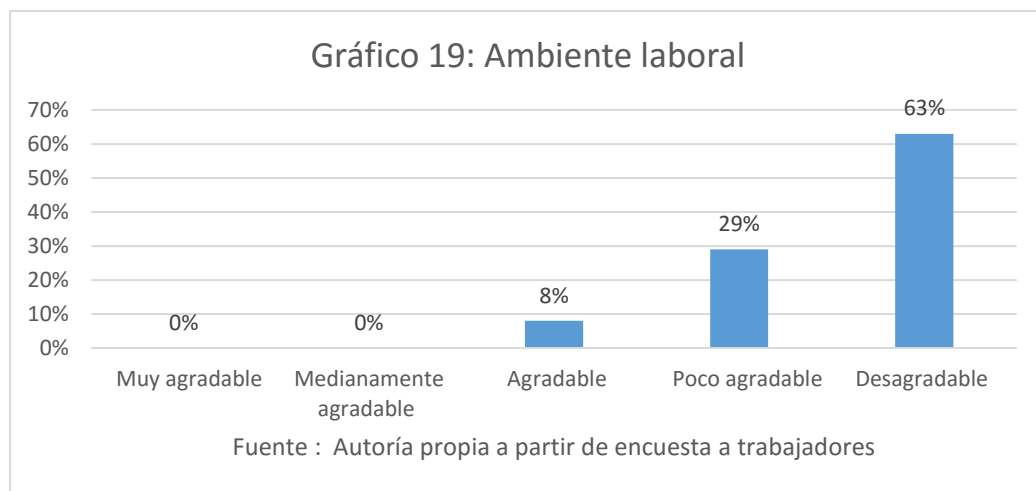


Se les preguntó a los trabajadores que, si se les premia el desempeño en su empresa, a lo que solo un 10% responde que sí y un 90% no. El gerente argumenta que no se premia el desempeño.

La gráfica 17 y 18 tienen relación, en cuanto a los resultados que definen a un gerente que carece de las características de un liderazgo transaccional, que no se preocupa por motivar y premiar al personal. Este tipo de líder no contribuye a la eficiencia y eficacia de la organización, ya que se necesita de trabajadores motivados para cumplir las metas de las empresas y en la actualidad que las empresas se enfrentan a tantos cambios se necesita de tener trabajadores con disponibilidad para enfrentar los nuevos retos de la Agroindustria San Rafael del día a día en las empresas.

### **Liderazgo transformacional.**

Articulan una visión e inspiran a sus seguidores. Poseen así mismo la capacidad de motivar, de conformar la cultura organizacional y de crear un ambiente favorable para el cambio organizacional. Los líderes transformacionales se caracterizan por promover el cambio y la innovación. (Koontz & Weihrich, 2004).



De acuerdo con los trabajadores encuestados un 63% expresaron que el ambiente laboral en el que trabajan es desagradable, un 29% dice que es poco agradable y un 8% afirma que es agradable.

De acuerdo con la opinión de los empleados, ellos consideran el ambiente laboral en el que trabajan es muy desagradable, debido a las tensiones que existen en la

empresa por parte de los jefes. Los empleados aseguran que su jefe es muy riguroso con respecto a todas las actividades que ellos desarrollan.

Mediante la entrevista se le pregunto al gerente de qué manera promueve el cambio organizacional en la empresa y el expreso que el realiza reuniones con sus subordinados para comunicarle sobre futuros cambios dentro de la empresa, ya sea en el ambiente laboral, introducción de nuevas maquinarias y reducción de personal.

Sin embargo, se puede apreciar que en la práctica no se refleja estos cambios que el gerente dice hacer en la empresa, lo que se pudo verificar en la guía de observación, ya que las condiciones en las que trabajan los empleados no refleja alguna mejora o innovación en ese aspecto.

Esta empresa debe pasar por un proceso de cambio que pueda implementarse con éxito, tanto líder como jefes deben tomar otras actitudes que ayuden a fortalecer la empresa innovando en mejores condiciones para los empleados y clientes, y así los empleados se sientan más a gusto en la empresa. Lo que refleja que este líder no posee características transformacionales y que son indispensables para la implementación de cambios e innovaciones en la empresa Agroindustrial San Rafael.

### **Dimensiones críticas de la situación del liderazgo.**

#### **Poder otorgado por el puesto.**

Es el grado en que el poder otorgado por un puesto le permite a un líder conseguir que los miembros del grupo sigan sus instrucciones; en el caso de los administradores, es el poder que procede de la autoridad organizacional. (Koontz & Wehrich, 2004).

En la entrevista con el gerente se obtuvo información acerca de cómo hace uso del poder que tiene para que sus empleados sigan sus órdenes; él explica que tiene a cargo una gran responsabilidad como gerente, y que como tal debe saber dirigir a sus empleados para que estos puedan adaptarse a su forma de liderar porque de esta manera ellos podrán cumplir adecuadamente con sus responsabilidades y saben también que existen recompensas y castigos dependiendo de la actitud que los empleados tomen con respecto a sus funciones dentro de la empresa.

Es importante que como gerente de una empresa deba estar consciente del tipo de personal que contrata para que labore de manera eficiente y eficaz en la organización; es mucho más fácil enseñarles a las personas habilidades técnicas requeridas para su trabajo que las actitudes correctas, no hay como un grupo de personas que posean excelentes valores morales esto promueve una cultura en la organización, y hace que dirigirlos sea más fácil, por otro lado el gerente debe ser más que un jefe, el rol actual de un jefe no es solo el dar órdenes, debe también ser como un entrenador que apoya a su personal en su crecimiento y desarrollo, ya que un líder con exceso de poder puede terminar afectando equipos de trabajo, en especial a aquellos con los que tiene que trabajar cerca de él, lo que trae consigo muchos conflictos, donde se dan órdenes y contraórdenes, provocando la división de las personas en la empresa.

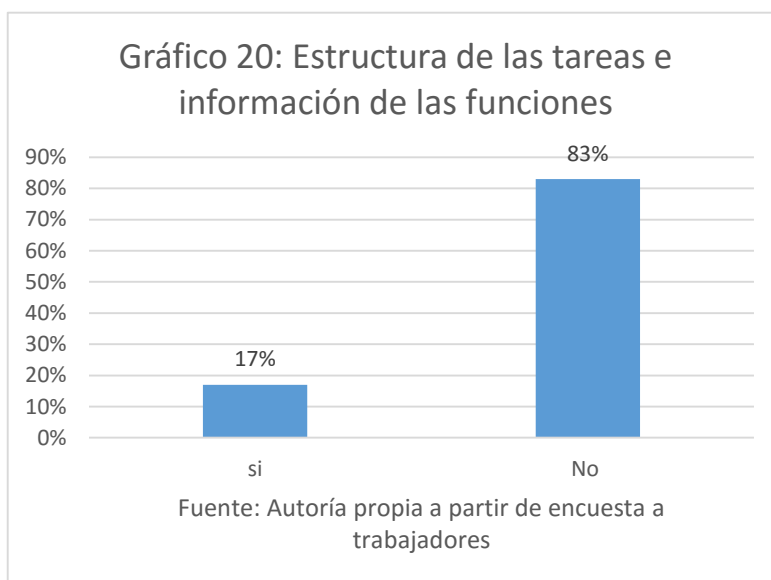
para esto debe pasar más tiempo con sus empleados que detrás de un escritorio, tiene que aprender a escuchar las exigencias y opiniones que tienen los empleados con respecto a circunstancias que sucedan en la empresa para que pueda atenderlos y corregir si es necesario.

### **Estructuras de las tareas.**

Si las tareas son claras, será más fácil controlar la calidad del desempeño y responsabilizar más definitivamente de el a los miembros del grupo. (Koontz & Weihrich, 2004).

De acuerdo con los trabajadores encuestados un 17% expresaron que su jefe explica con claridad las funciones que desempeña en la empresa y el 83% no.

Es importante que Agroindustrial San Rafael este preocupado por definir claramente las tareas de

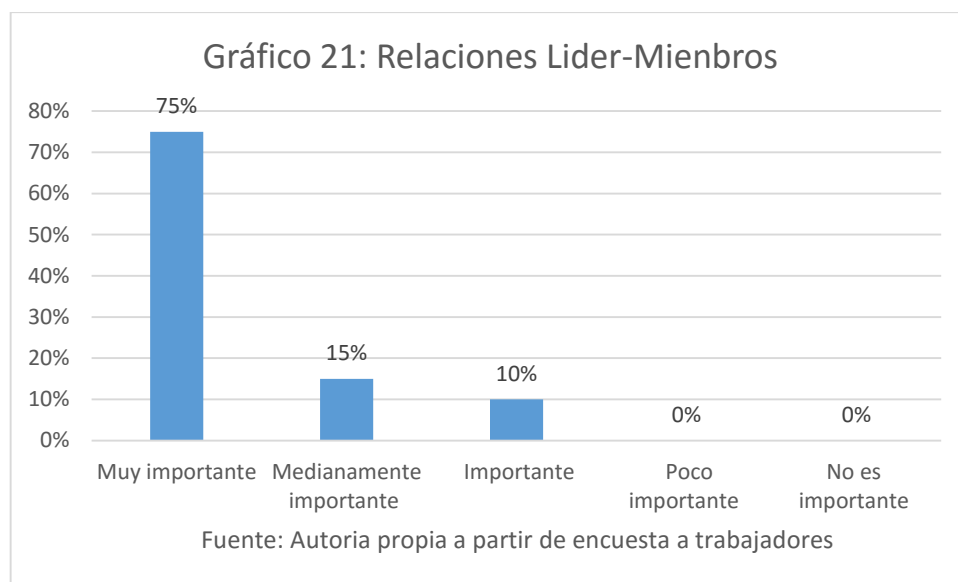


cada puesto para que los trabajadores sean eficientes y se sientan mas seguros y confiados con lo que hacen y como deben hacerlo.

Es preocupante para la empresa que un 83% de los empleados no conoce claramente cuales son sus funciones y esto le dificulta las actividades de control a la gerencia, ya que solo se puede medir lo que se controla, esto es una gran debilidad interna que tiene la empresa y que puede en algun momento tomar decisiones equivocadas porque no conoce realmente la situacion de su empresa.

### **Relaciones líder-miembros.**

Esta dimensión tiene que ver con el grado en el que los miembros del grupo se sienten satisfechos con el líder, confían en él y están dispuestos a seguirlo. (Koontz & Weihrich, 2004).



De acuerdo con las opiniones emitidas por los trabajadores a través de encuesta el 75% de ellos considera muy importante la relación que debe existir entre líder y trabajadores, un 15% opina que es medianamente importante y un 10% opina que es importante.

Como se pudo observar, los trabajadores están conscientes de que las relaciones entre ellos y su líder es de gran importancia, porque debe existir un clima favorable en la empresa, donde haya cooperación entre miembros, equipos y las diferentes jerarquías, para así tener un buen clima laboral y un desempeño eficiente.

El gerente de la empresa debe tener en consideración que, si la relación con sus trabajadores es mala, esto provocara un ambiente hostil, inestabilidad y tensión en la empresa, esto repercute en los objetivos de la empresa y por ende dificulta el éxito de la misma. Es por eso que el líder debe estar consciente de los proyectos en los que trabajan y el por lo tanto debe colaborar y apoyar a su equipo de trabajo en todo momento.

### **La rejilla administrativa.**

### **La preocupación por la producción.**

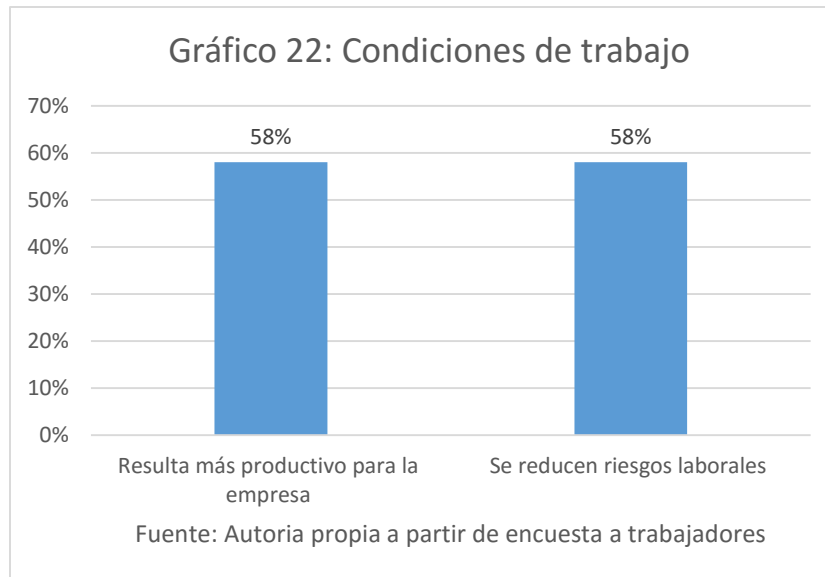
La preocupación por la producción incluye las actitudes de un supervisor respecto de una amplia variedad de cosas, como la calidad de las decisiones sobre políticas, procesos y procedimientos, la creatividad de la investigación, la calidad de los servicios de Staff, la eficiencia laboral y el volumen de producción. (Koontz & Weihrich, 2004)

De acuerdo con la información adquirida en entrevista con el gerente, el considera que se enfoca más en la eficiencia laboral y la calidad de las buenas decisiones y tareas que se desarrollan en la empresa de manera que estas ayuden a la óptima producción de esta.

De esta manera se determina el tipo de gerencia que se desempeña en la Agroindustria San Rafael, ya que le da más importancia a la producción que a las personas y debe preocuparse por el bienestar de las personas, ya que de ella depende el éxito al implementar estrategias de innovación, ya que la competencia siempre está innovando. Sin embargo, el gerente no lo considera y eso no es saludable ni para los empleados ni para la empresa.

### **La preocupación por las personas.**

La preocupación por las personas también se interpreta en un sentido amplio. Incluye elementos como el grado de compromiso personal con el cumplimiento de metas, la preservación de la autoestima de los empleados, la asignación de responsabilidades con base en la confianza y no en la obediencia, el ofrecimiento de buenas condiciones de trabajo y la permanencia de relaciones interpersonales satisfactorias. (Koontz & Weihrich, 2004)



Los trabajadores a través de la encuesta un 58% de ellos consideran que tener buenas condiciones de trabajo resulta más productivo para la empresa y un 58% opina que se reducen riesgos laborales.

De acuerdo con los trabajadores se puede observar que la preocupación por las personas ellos la perciben solamente como un interés productivo por parte del gerente y evitar los riesgos laborales para no parar la producción, y es importante analizar la diferencia de los encuestados consideran de que no se preocupan por las personas como se dijo antes, ya que no son motivados, no son escuchados y no son tomados en cuenta, tampoco se les proporciona el ambiente adecuado del trabajo.

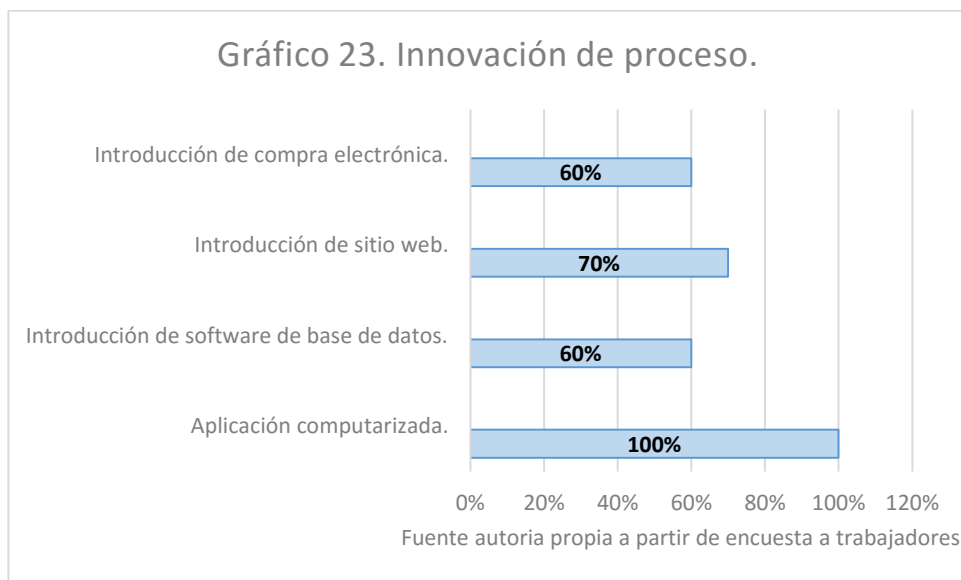
Una vez caracterizado el liderazgo en la empresa, se determina que tiene un enfoque más en la producción que en las personas, lo que tiene relación con la discusión anterior donde los empleados señalan que las condiciones en que trabajan son favorables para la producción de la empresa y en ningún momento expresan que les favorezca a ellos como personas. Lo que refleja la aplicación de una técnica administrativa poco humanista por lo que es necesario que la gerencia revise la filosofía empresarial para que realmente se refleje en cada acción de la empresa y los empleados para así lograr sus metas y un crecimiento empresarial con nuevos cambios.

## Comportamiento innovador Proactivo.

Es adoptada por las empresas que desean ser líderes en innovación, actúan basándose en una política agresiva de I+D dirigidas a introducir nuevos productos o procesos para satisfacer necesidades en nuevos mercados. (Gonzalez, Jimenez, & Saez, 1997, pág. 97).

## Innovación de Proceso.

La innovación de proceso es la instalación de nuevos procesos de producción o racionalización la fabricación ya sea para la fabricación de productos o para la fabricación más eficiente de productos existentes. (Schnarch,2013).



Los trabajadores a través de la encuesta expresaron, el 100% que se ha innovado en los procesos de trabajo mediante la introducción de aplicaciones computarizadas, el 70% dijeron que, mediante la introducción de un sitio web, un 60% dijo que, en la introducción de software de base de datos, y un 60% afirma que se innovo en introducción de compra electrónica. Mediante la entrevista realizada al gerente el confirma que si se ha innovado en esos aspectos para mejorar los procesos de trabajo.

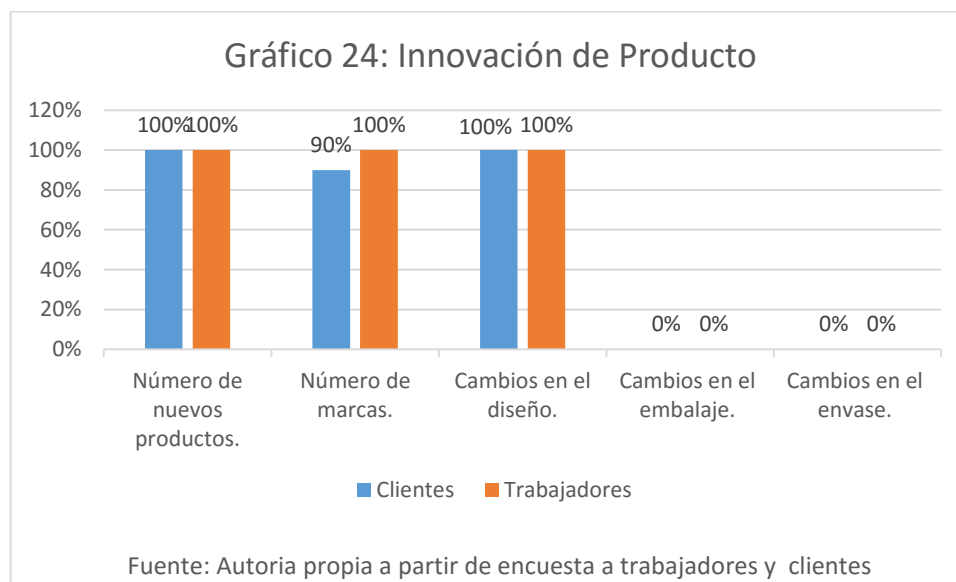
Los resultados obtenidos mediante la encuesta, reflejan que la empresa cuenta con diferentes tipos de innovaciones en los procesos de trabajo, lo que hace que sea más fácil realizar estas tareas como por ejemplo vender productos a través de su sitio

web, almacenar información en su base de datos sobre los diferentes clientes que poseen y sus productos derivados del arroz. Existe un pequeño porcentaje de trabajadores que desconocen acerca de estas innovaciones, debido a que estas innovaciones no competen en sus actividades laborales.

Todos los cambios o innovaciones mencionados anteriormente, han contribuido a mejorar y agilizar las operaciones de la empresa, sin embargo, podríamos decir que no son innovaciones proactivas, ya que el gerente es tímido para arriesgarse a invertir en innovaciones proactivas además como se dice en el gráfico # 1, este gerente no es ambicioso y es muy poco visionario, por lo que no tiene una mentalidad estratégica. Esto afecta el crecimiento de la empresa y por lo tanto su competitividad, ya que sus innovaciones han sido reactivas.

### Innovación de producto.

La innovación del producto es la introducción en el mercado de un nuevo bien, es decir, un bien con cual los consumidores a un no están familiarizados, o de una nueva clase de bienes. (Schnarch,2013).



Por medio de la encuesta se puede observar que 100% de clientes y trabajadores dicen que se ha innovado en nuevo producto, el 100% trabajadores y el 90% de clientes en número de marcas y el 100% de clientes y trabajadores reconocen que se

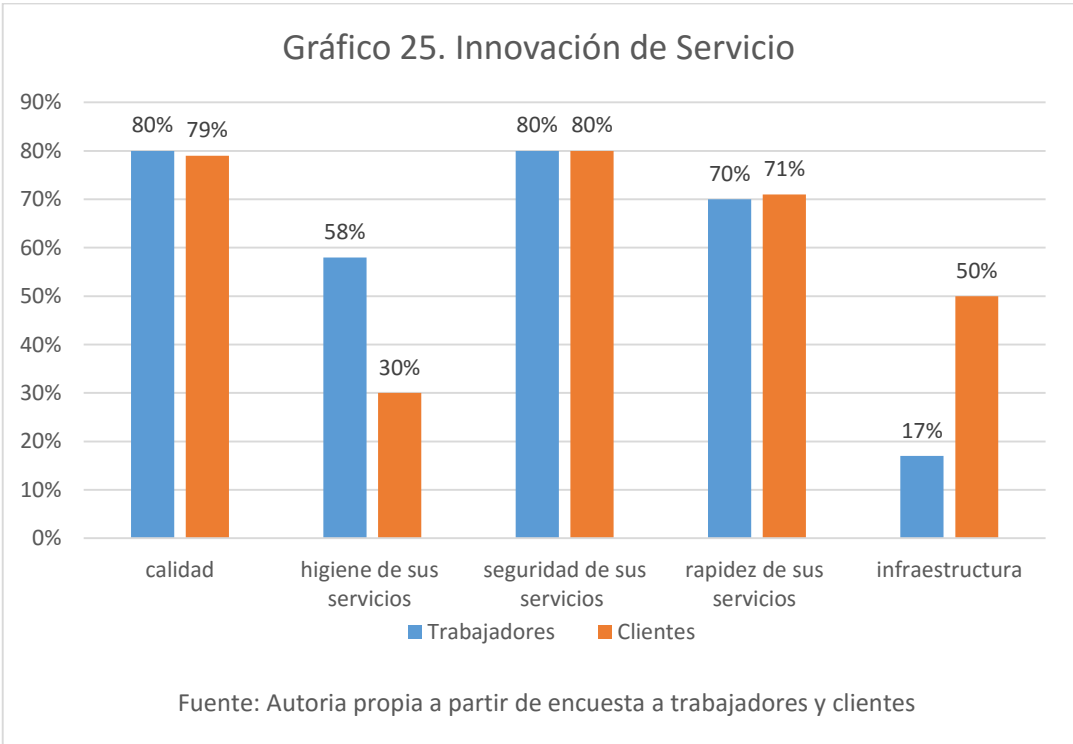


ha hecho cambio en el diseño. Esto fue confirmado en la entrevista dirigida al gerente, quien manifestó que existe nuevos números de producto, marca y se aplicaron cambios en el diseño.

En la actualidad el cambio que ha implementado la empresa ha tenido efecto positivo ya que estas innovaciones de producto se han realizada de manera reactiva, pero siempre tomando en consideración la satisfacción del cliente. Con respecto a los cambios en el embalaje y cambios en el envase, se puede decir que este tipo de innovaciones no aplica a la empresa Agroindustrial San Rafael debido a la naturaleza del producto. Las innovaciones antes mencionadas son más utilizadas en empresas industriales.

**Innovación de servicio.**

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



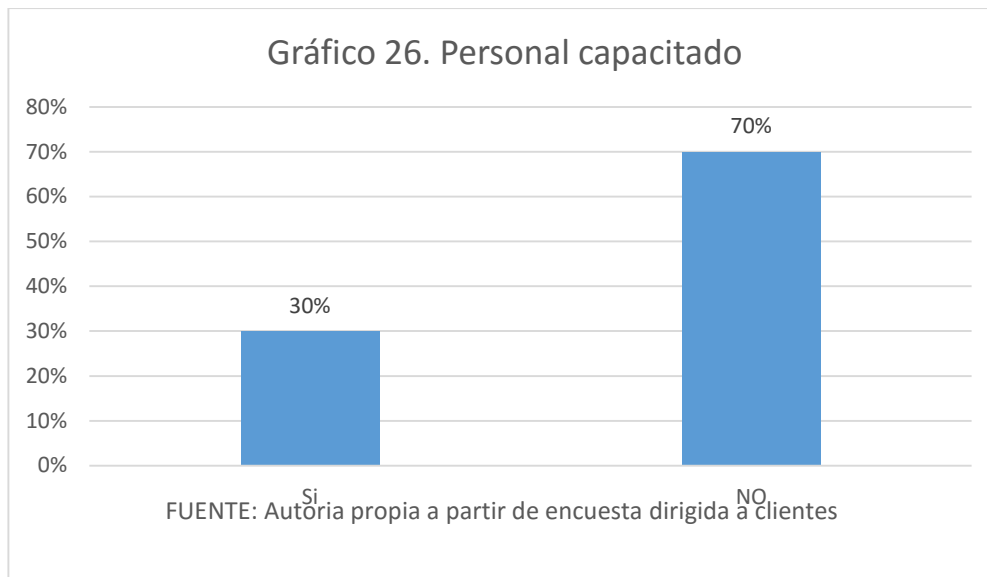
Según encuesta 80% los trabajadores y un 79% de clientes dicen que se ha innovado para mejorar la calidad, un 80% de los trabajadores y clientes en seguridad de sus servicios, un 70% de trabajadores y un 71% de clientes en rapidez de su servicio, un 58% de trabajadores y un 30% de clientes en higiene de su servicio y un 17% de trabajadores y un 50% de clientes que se ha innovado en infraestructura.

Como puede observar los trabajadores y los clientes coinciden que en los aspectos de servicio que más se han innovado han sido en mejorar la calidad, la seguridad y la rapidez de su servicio. la empresa presenta dificultades tanto en la higiene de sus servicios y también en la infraestructura del lugar; cabe mencionar que esta empresa también ofrece servicios de trillado, es ahí donde los empleados y clientes tienen quejas en las dificultades mencionadas, ya que los clientes llegan con su producto para que sea procesado pero las maquinarias de la empresa no están limpias, y dicho producto se ve afectado, restando calidad al producto del cliente, es por eso que se debe realizar un mantenimiento a estas máquinas.

Se deben realizar mejoras en la empresa para innovar y dar un buen servicio, para siempre mantener la fidelidad de los clientes de la empresa y captar expectativas de clientes potenciales, con el propósito de evitar una baja de clientes, tener un servicio de calidad y para aumentar sus ganancias. Otro aspecto a mejorar es la infraestructura del negocio, para que los trabajadores se sientan más motivados a laborar y también para que exista orden con el almacenamiento de los productos. Las mejoras de los servicios actualmente implementados en la empresa son parte de un comportamiento reactivo, ya que no están innovando frente a la competencia, sino copiando ideas.

### **Innovación de Mercadotecnia.**

La innovación de mercadotecnia es una técnica nueva utilizada por las organizaciones, que consiste en nuevos cambios en los productos con el objetivo de aumentar su posicionamiento en el mercado. (Quejada,2011).



De acuerdo a la opinion del 30% de los clientes aseguran que la empresa Agroindustrial San Rafael S.A presenta un personal capacitado y un 70% no.

Una pequeña parte de los clientes aseguran estar satisfechos por la forma en que los han atendido, al momento que ellos realizan sus compras, pero la mayoría de ellos expresa que el proceso de compra es muy lento, es decir, los empleados tienen que recurrir a su jefe inmediato para preguntar acerca de los precios de los productos, también sobre las calidades que maneja la empresa, esto se debe a causa de que los empleados no cuentan con la capacitación necesaria para satisfacer al cliente.

En la entrevista con el gerente expresa que desea mejorar la atención del cliente, capacitando al personal con el que cuenta, para que puedan saber persuadir a los clientes y que estos queden satisfechos. También reconoce que esto es muy importante tanto clientes como empleados interactúen entre sí para lograr una excelente relación y lograr la satisfacción del cliente. Pero no ha podido realizar estas mejoras debido a la falta de tiempo. De acuerdo con estos resultados se ve reflejado que el gerente reconoce la importancia de la capacitación del personal y que desea mejorar la atención del cliente esto quiere decir de alguna manera que el gerente no está capacitando al personal.

A través de las actividades de observación, se confirma que una parte significativa del personal de la empresa no está capacitada en ciertos aspectos como

por ejemplo la atención al cliente, también existen trabajadores que no cuentan con los conocimientos necesarios para operar al cien por ciento las maquinarias de la empresa.

El gerente de la empresa Agroindustrial San Rafael S.A debe de valorar la importancia de la capacitación del personal para garantizar la eficiencia en las tareas y en los procesos productivos, además la capacitación evita accidentes y ayuda a la empresa para el uso eficiente de los recursos por lo tanto debe de innovar en este aspecto para brindar un mejor servicio.

### **Merchandising**

Es una nueva forma de las técnicas de venta, cuyos ejes principales son la presentación, la rotación y el beneficio; es el conjunto de acciones que tienden a la mejor valoración posible del producto ante el distribuidor y el consumidor; es la ayuda prestada a un producto que se vende en autoservicio y que debe defenderse completamente solo. (Masson,1993).

A través de la entrevista el gerente explicó que una de las técnicas de Merchandising que utiliza, es la exhibición de productos, ya que este tipo de actividad estimula la compra en el punto de venta, haciendo que los clientes se vean atraídos y se les incentiva para que puedan comprar el producto.

En la empresa Agroindustrial San Rafael S.A se ha hecho énfasis solamente en innovación reactiva como la exhibición de producto, no así en el ambiente y en la presentación de empleados como lo han expresado ante los mismos trabajadores este gerente no se ha preocupado por innovar para mejorar estas condiciones por lo que sus esfuerzos han sido pocos por la satisfacción internos y externos.

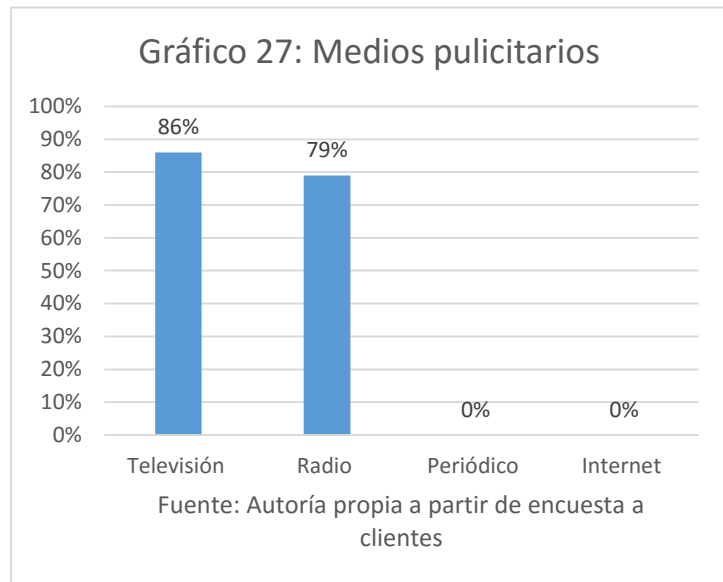
### **Publicidad.**

#### **Utilización de campañas publicitarias y promoción.**

Campaña publicitaria: consiste en utilizar un grupo de mensajes publicitarios, organizados y planificados, con un periodo de tiempo definido. Este tiempo varía en

función de numerosas variables, ya sea por los objetivos perseguidos, los medios utilizados y el presupuesto asignado. (Guijarro, 2003).

De acuerdo a la opinión de los clientes, un 86% expresaron que se enteraron de los productos y servicios que ofrece la empresa Agroindustrial San Rafael a través de la televisión y un 79% a través de la radio, ninguno señala periódico e internet. En entrevista con el gerente, el afirmó que los medios que utiliza para dar a conocer sus



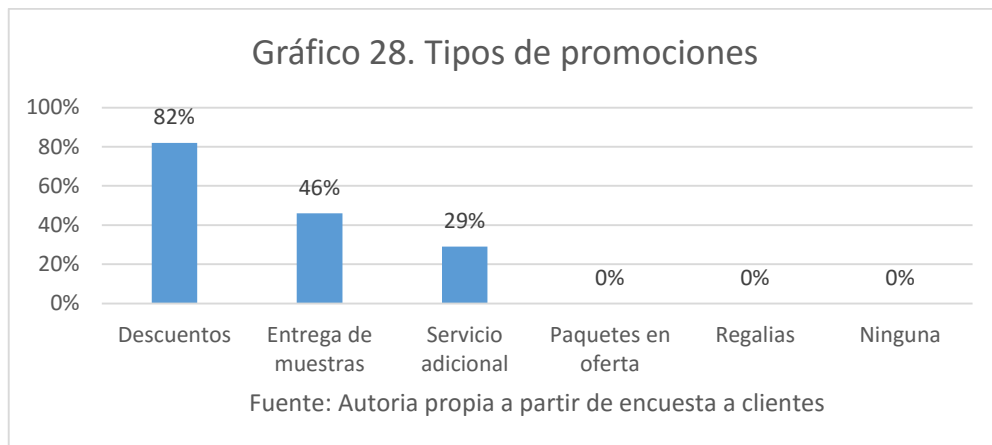
productos son la televisión y la radio, ya que él considera que son los medios de comunicación más utilizados por la población.

Como se puede observar en el gráfico, la mayoría de clientes se informaron sobre los productos y servicios que ofrece esta empresa, por medio de la televisión y la radio, gracias a esto hoy en día cuentan con clientes que son fieles a la empresa y compradores recurrentes. Por otra parte, los medios publicitarios como el periódico e internet no fueron utilizados por la empresa. Resultaría más conveniente para la empresa hacer uso de otro medio publicitario como el internet, para poder llegar a más personas.

Está claro que la empresa hizo un buen esfuerzo a la hora de dar publicidad a sus productos con el fin de dar a conocer sus productos y servicios de la forma más efectiva a través de los medios más apropiados para dirigirse a su mercado objetivo. Esto también refleja que la empresa no está innovando en este aspecto publicitario debido a que estos medios ya son utilizados por la competencia también, es decir, es una innovación reactiva.

## Tipos de Promociones

La promoción de ventas es un elemento clave en las campañas de marketing, que consiste en un conjunto de instrumentos de incentivos, por lo general a corto plazo, diseñados para estimular rápidamente o en mayor medida la compra de determinados productos o servicios. (Kotler,2006).



Al consultarle a los clientes acerca de las promociones que han obtenido por parte de la empresa Agroindustrial San Rafael S.A, el 82% expresó haber recibido descuentos, un 46% dijo que entrega de muestras, un 29% expreso que habian recibido servicios adicionales. Las promociones como: paquetes en oferta y regalías no estan dentro de las actividades de la empresa.

Como se logra observar en los resultados reflejados en la gráfica que la empresa cuenta con tres tipo de promociones, siendo la aplicación de descuentos la que mayor porcentaje obtuvo, es un tipo de promocion que ha beneficiado tanto a la empresa como a los clientes, ya que los descuentos no solo ayudan a los compradores sino tambien al negocio, desde el aumento en las ventas hasta la mejora de la reputacion. Tambien ofrece promociones como servicios adicionales y entregas de muestras de los productos, que son incentivos a corto plazo para aumentar el consumo llamando la atencion del cliente, y posicionando la marca en la mente del consumidor.

Lo mencionado anteriormente es una estrategia muy importante para incrementar la rotacion de inventario ya que la rentabilidad de los negocios depende de la volatilidad

con que rotan los inventarios en las empresas, por lo tanto lo poco que ha innovado en este aspecto ha sido de forma reactiva.

### **Servicio Postventa.**

Muchas compañías tienen que proveer servicios postventa, en particular mantenimiento y reparación, para cumplir con los términos de sus garantías. Otras casas ofrecen servicios posventa para satisfacer a sus clientes e inclusive conseguir una ventaja diferencial sobre los competidores. Algunas empresas aprovechan los servicios posventa para aumentar sus ingresos. (Stanton, Etzel, & Walker, 2007).

En la encuesta realizada a los clientes se le pregunto si habian recibido un servicio postventa por parte de Agroindustrial San Rafael y el 100% dijo haber recibido este servicio. **(Ver Anexo 7).**

Según los resultados obtenidos se puede decir que los clientes se sienten satisfechos con respecto a este tipo de servicio, ya que la empresa esta pensando en la satisfaccion del cliente, tambien en crear una segunda oportunidad para vender el producto. Es placentero para los clientes saber que la empresa se preocupa por ayudarlos despues de la compra, esto provoca la fidelidad del cliente.

En la entrevista realizada al gerente, el expresó que una de las actividades de mercadotecnia que ha implementado en su empresa, es el de servicio postventa aplicado a todos sus clientes para darle un seguimiento a las ventas y reclamos por parte de los clientes.

El gerente de esta empresa esta conciente de que el compromiso que tiene con el cliente no termina despues de recibir el pago de la venta, es por eso que aplica esta tecnica la que es muy beneficosa tanto para el cliente como para la empresa, ya que le da seguimiento a la satisfaccion del cliente, en cuanto a la calidad y atención que se le esta brindando, esa informacion la utiliza el gerente para tomar decisiones muy importante para definir nuevas estrategias de innovación.

## **Comportamiento innovador reactivo**

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

### **Producto.**

#### **Imitación de las innovaciones de los pioneros.**

Ser el pionero tiene algunas posibles ventajas, pero no todos los que dan el primer paso son capaces de capitalizarlo así, al paso del tiempo muchos son superados por quienes llegaron después. Algo que debe hacer un pionero para sostener su posición inicial de liderazgo es no dejar de innovar para conservar una ventaja diferencial sobre tantos imitadores que llegan tarde a la fiesta, pero están ansiosos por entrar. (Mullins J. W., 2007)

A través de la entrevista, en la cual se le preguntó al gerente acerca de las acciones que ha realizado para hacer frente a las innovaciones de los pioneros, el aseguró que ha hecho investigaciones sobre los diferentes negocios similares al suyo, los cuales cuentan con diferentes tipos de tecnologías para el procesamiento del arroz, esto hace más rápido la tarea de empacarlo y distribuirlo a sus diferentes clientes; él dice haber invertido en un nuevo equipo tecnológico el cual no solo hace más rápido los procesos por los que pasa el arroz, sino que también cuentan con un sistema para medir las diferentes calidades de este producto, las cuales mantienen satisfechos a sus clientes. Esta empresa no aplica I+D ya que ellos no son innovadores proactivos sino reactivos.

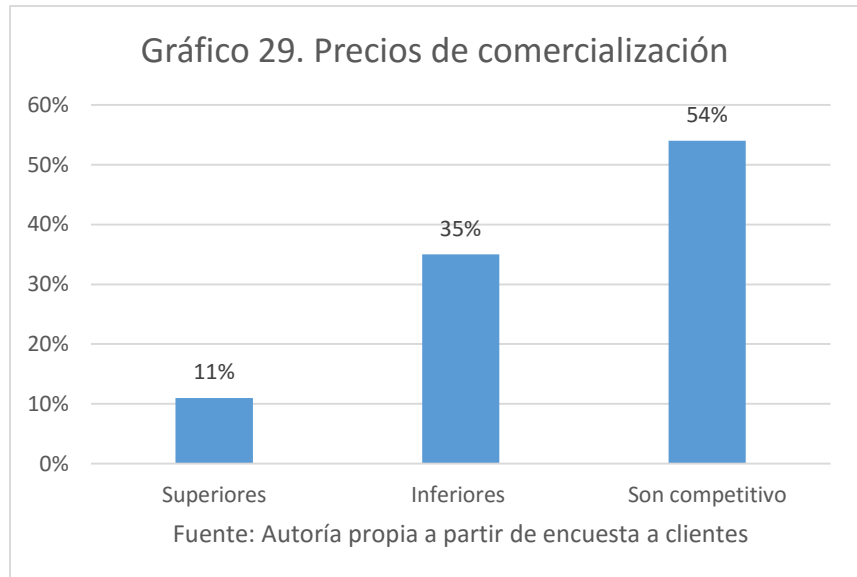
Esta empresa apunta a generar un producto de mejor calidad para destacarse de la competencia, brindando un valor agregado a sus productos y servicios con el fin de satisfacer a sus clientes, a pesar de no invertir grandes cantidades de dinero en innovaciones, ya que él no es ambicioso frente a estas innovaciones.



## Precio de comercialización.

El objetivo estratégico de una compañía de costos bajos es lograr reducir significativamente más que sus rivales, pero no necesariamente llegar al costo absolutamente más bajo posible. (Kotler & Armstrong, 2007).

Según la opinión de los clientes, un 54% de ellos están acuerdo que los precios de comercialización de la empresa Agroindustrial San Rafael son competitivos, el 35% dijo que eran inferiores y un 11% expresaron que los precios eran superiores.



En la entrevista con el gerente, él expresó que los precios de sus productos son competitivos, él explica que existen empresas competidoras con precios más altos o más bajos e incluso similares a los de sus productos, pero él siempre trata de equilibrar el precio con la calidad de sus productos de esta manera el cliente tomara preferencia por un producto que sea “perfecto” en términos de calidad y que garantice su satisfacción.

Dado los resultados reflejados obtenidos por clientes y gerente, se puede ver que existe una relación entre ambas opiniones, ya que ambos consideran que los precios de los productos de Agroindustrial San Rafael son competitivos, debido a que hay un equilibrio entre los precios de esta empresa y de la competencia.

Esta empresa realiza varias actividades promocionales, esto provoca que los clientes prefieran los precios que se adecuan a las necesidades de estos, además

existe un balance equitativo entre calidad y precio, es una buena estrategia que le otorga a la empresa el tener clientes leales a su marca.

## **Proceso.**

### **Evitar los riesgos del costo de innovación**

“Los costos de innovación por lo general son la barrera que presenta la mayoría de las empresas a la hora de querer innovar en sus productos, procesos o servicios”. (Aranguiz, 2014)

De acuerdo con la opinión emitida por el gerente a través de la entrevista, el cual afirmo que uno de los riesgos que ha enfrentado en la empresa, son los costos de materia prima, debido a la inflación, ya que está a causado una subida en los precios de los productos que son utilizados para el proceso industrial del arroz. También añadió que, a pesar de esta limitación, ha sabido seguir adelante con la empresa, adaptándose a este tipo de situaciones y buscarle la mejor solución.

Debido a la naturaleza imitadora de la empresa, esta no ha incurrido en costos de innovación, es por eso que uno de los costos que más se le presentan son los costos de materia prima; si esta empresa recurre a una política de esperar a que se normalicen este tipo de situaciones, como lo es la inflación, están apuntando al inevitable fracaso. Agroindustrial San Rafael debe adaptarse y ajustarse a las nuevas condiciones del mercado, ganando fortalezas y siendo una empresa más rentable.

## **Caracterización de la empresa**

### **Innovadora**

En el rol de innovador, un líder es una fuente de ideas para solucionar problemas de sus seguidores, como ganar la cuenta grande, como cubrir el territorio de manera más efectiva, como reducir gastos, como hacer mejor uso de los materiales promocionales. Cuando es necesario, los representantes buscan que sus supervisores realicen este rol. (Eugene, 1996).

## Imitadora

La empresa que adopta esta estrategia imita algunos aspectos del producto del líder, pero se diferencia en términos de empaque, publicidad, precio, o puntos de venta. El líder no se preocupa mucho por el imitador, siempre que no lo ataque de forma agresiva. (Kotler & Lane, 2006).

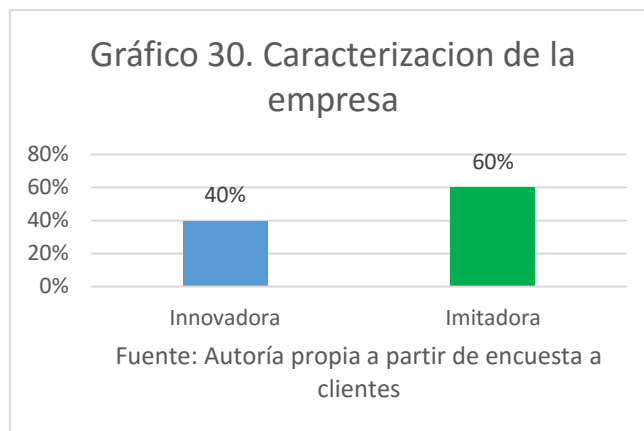
De acuerdo con la opinión de los encuestados solo un 40% opina que Agroindustrial San Rafael es una empresa Innovadora y un 60% opina que es una empresa imitadora.

En la entrevista con el gerente, el explica que su empresa ha ido

innovando poco a poco, porque con el tiempo han implementado tecnología que le facilite el procesamiento de su producto principal, el cual es el arroz, es decir, se han valido de la imitacion pues no es una empresa pionera.

Como se puede observar en el gráfico los clientes, caracterizan esta empresa como imitadora. Esto se debe a que la empresa no cuenta con un producto original, ya que es un producto que existen o se produce de igual forma en otras empresas del mercado, sin embargo, a pesar de que Agroindustrial San Rafael haga énfasis en los procesos productivos del arroz contando con tecnología que le permita mejorar la calidad de este producto, no deja de ser una innovación reactiva.

Todo lo mencionado anteriormente, con respecto a los clientes y el mismo gerente afirma de alguna manera la empresa ha innovado aunque sea forma reactiva y un poco lenta con respecto a la competencia esto puede traer consigo un efecto negativo para la empresa, ya que si esta no acelera el proceso de innovación esta destinada a desaparecer, es por eso que el gerente debe formular nuevas estrategias de innovación, que le permitan crear una ventaja competitiva, como la aplicación de un nuevo método de comercialización que implique cambios significativos en el diseño y el empaque del producto, realizar más promociones atractivas para el cliente, así



como también introducir otro tipo de producto que sea de necesidad para las personas y de esta manera entrar a más segmentos de mercado. Todo esto con el fin de que la empresa se incline más a ser una empresa innovadora desprendiéndose de la imitación.

### **Rapidez en la innovación**

La velocidad de la innovación la podemos definir como el tiempo entre la primera invención y su introducción en el mercado comercial. Además, menciona que la velocidad de la innovación es el grado de cumplimiento de un proyecto vs calendario. La velocidad de la innovación es más apropiada en ambientes con una intensidad competitiva, tecnología y con mercados dinámicos. (Garza, 2009).

Al preguntarle al gerente con qué rapidez ha innovado la empresa, el respondió que el proceso de innovación ha sido paulatinamente, debido a que para innovar se necesita una gran inversión en tecnología y marketing, afirma también que innovar de forma proactiva no es su única opción, es por eso que se ve obligado a imitar, ya que resulta menos costoso para la empresa.

Es muy importante que el gerente adopte una cultura innovadora con más rapidez y de forma proactiva, ya que el mercado es muy dinámico, cada día hay más competencia, y en un mercado globalizado los clientes cada día son más exigentes; y si la empresa no los complace estos buscarán otros proveedores, es decir la competencia le quita los clientes.

### **Innovación en tecnología por I + D**

La innovación tecnológica es el conjunto de actividades científicas, tecnológicas, financieras y comerciales que permiten introducir nuevos o mejorados productos y servicios en el mercado nacional o extranjero; implantar nuevos o mejorados procesos productivos o procedimientos y también introducir y validar nuevas o mejoradas técnicas de gerencia y sistemas organizacionales que se aplican en fábricas y empresas. (Escobar Y. N., 2000)

Mediante la entrevista que se le realizó al gerente él expresa que en la empresa no se aplica I + D, ya que resultaría muy costoso y arriesgado incurrir en gastos de

innovacion. Tambien nos compartio, que él estudia el comportamiento de la competencia, de esta manera el puede saber que esta ofreciendo dicha competencia a los clientes que su empresa no ha hecho aun y de que manera el puede buscar la satisfaccion del cliente.

Agroindustrial San Rafael S.A, no aplica esfuerzos de I+D, a causa de que su gerente es una persona poco visionaria, que no le gusta arriesgarse ni tomar iniciativas de cambios o innovaciones proactivas que ayuden a la empresa ha ser mas competitiva y de esta manera pueda seguir creciendo. Toda la tecnologia que ha introducido en los procesos productivos ha contribuido a facilitar el procesamiento del producto, sin embargo, ha sido de forma reactiva y paulatina, valiendose de las ideas de la competencia. En la empresa se deberia optar por actividades de I+D, ya que le permitiran el avance y difusion de los conocimientos cientificos, llevando a cabo la generación de nuevos productos, asi como tambien la diversificacion de este, generandole a la empresa el acceso a nuevos mercados y atrayendo nuevos clientes.

**Aplican esfuerzo en I+D para adaptar los productos a las exigencias de los clientes.**

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

De igual manera a traves de la entrevista al gerente se le pregunto que si le gustaria aplicar esfuerzos en I + D en su empresa, él opino que desea Introducir nuevos productos al mercado en el futuro que no sea solo los derivados del arroz. Pero que considera que aun no es el momento necesario, espera a tener el capital necesario para poder empezar a desarrollar esa idea.

El gerente agroindustrial San Rafael S.A, ha tratado de adaptar los productos y servicios a las exigencias de los clientes con la inversión de nuevas maquinarias lo

que representan innovaciones imitadoras, ya que no se destina presupuesto para investigación y desarrollo. Esto se justifica por estilo de gerencia de la empresa, como se dijo anteriormente, el gerente es muy poco innovador.

### **Servicio.**

Mediante la entrevista dirigida al gerente se le consultó como ha reaccionado frente a las innovaciones del servicio a lo que él responde que la empresa Agroindustrial San Rafael S.A lo que ha implementado es el servicio postventa y el servicio de entrega, con el fin de mantener a sus clientes y agregar a un valor al servicio con la entrega a domicilio.

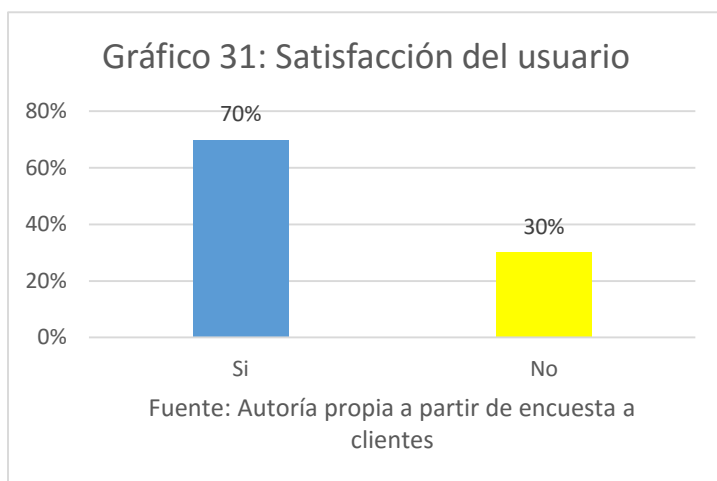
Si bien es ciertos estos servicios comprometen más recursos económicos de la empresa, pero se obtiene un mayor beneficio como es la fidelidad del cliente, ya que ellos son la razón de ser de la empresa.

### **Innovación de Servicio.**

### **Satisfacción del usuario.**

La satisfacción del cliente depende del desempeño percibido del producto, en relación con las expectativas del comprador. Si el desempeño del producto no cubre las expectativas, el cliente se sentirá insatisfecho. Si el desempeño coincide con las expectativas, éste estará satisfecho. Si el desempeño excede las expectativas, se sentirá muy satisfecho o incluso encantado. (Kotler & Armstrong, 2012)

Se encuestó a los clientes para verificar la satisfacción, de los cuales el 70% expresó estar satisfechos y un 30% no. Y en entrevista realizada al gerente, él expresó que siempre considera y garantiza que el producto y el servicio que brinda su empresa satisfaga totalmente las necesidades de sus clientes.



El gerente considera que siempre es necesario realizar un estudio de los gustos, preferencias y necesidades que el cliente tiene ya que esto sirve de pauta para mejorar sus propios productos y agilizar los servicios que también ofrecen.

Como se puede observar no todos los clientes de esta empresa están satisfechos, lo que tiene relación con lo que ellos expresaron en el grafico No. 26, donde argumentan los clientes que el personal no está capacitado para dar un buen servicio y un producto de calidad para garantizar la satisfacción de los clientes.

Lo anterior refleja la necesidad que esta empresa tiene de innovar en el aspecto de servicio para generar valor a su producto atrayendo aún más la atención de los clientes con una excelente atención; implementando acciones de marketing lo que le va a permitir mantener a sus clientes actuales y captar clientes potenciales.

### **Mercado meta.**

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

A través de la entrevista al gerente se le preguntó que, si su empresa tiene un mercado meta definido, él afirma que, si lo tiene, específicamente este producto es distribuido a los departamentos en los cuales se encuentran los clientes que compran al por mayor, por ejemplo, las distribuidoras o supermercado, a través de los cuales llega el producto al consumidor final.

Tener el mercado definido le ayuda a la empresa a no entrar a un mercado saturado de competidores, a menos que tenga ventaja competitiva sobre las empresas que existen en ese mercado. Es importante que la empresa deba saber cuánto más o menos puede vender, para eso deben hacer un buen uso de la mercadotecnia para que comiencen con la decisión de sus metas de mercado y todos los procedimientos necesarios para establecer un mercado meta. Además, tener un mercado meta definido ayuda para llegar a los clientes comunicándose con ellos de una manera más efectiva a través de los medios de publicitarios más apropiados y así alcanzas los

objetivos de la empresa. sin embargo, esta empresa a ´ pesar de que tiene su mercado meta definido no ha innovado en publicidad.

### **Control de mercado.**

El control de mercado consiste en la adaptación de los productos y servicios a la normativa vigente para no poner en peligro la salud y seguridad de los clientes. (Olmedo, 2012).

A través de la entrevista el gerente expresó que, si posee el control de mercado debido a que en la empresa se realizan las inspecciones sistemáticas necesarias para el control del etiquetado del producto, comprobaciones de seguridad de los servicios y la calidad de los productos para proteger los intereses económicos de la empresa, así como la salud de las personas.

El gerente de Agroindustrial San Rafael esta conciente de la importancia que tienen estos controles sobre los proveedores y los clientes, ya que la seguridad que aporte el producto es de gran importancia, para que los clientes se sientan en confianza con la marca, y puedan seguir comprando el producto. A la vez los clientes sirven de portavoz hacia las demás personas, haciéndoles saber que el producto que consumen de esta empresa es seguro para la salud, de esta manera se genera expectativas de compras por parte de otras personas.

### **Campaña promocional**

Son las acciones, en un tiempo determinado, sobre un producto o servicio, aplicando tipos de descuentos, sorteos o regalos, para favorecer el incremento de las ventas. (Guijarro, Espinoza, & Sánchez, 2003)

Por medio de la entrevista al gerente, se le consultó si realiza campañas publicitarias frente amenazas de la competencia, el aseguro que la promoción que más realiza son los descuentos.

Afirma que le ha resultado de gran ayuda para poder sobresalir de la competencia, debido a que los clientes se ven atraído por dichas promociones, satisfaciendo así sus necesidades.



Como expresan los resultados, esta empresa no implementa campañas publicitarias agresivas, solo a través de la radio y la televisión, como se refleja en el gráfico No. 27, son los medios a través de los cuales la empresa da a conocer las promociones y descuentos que están orientadas a estimular la demanda.

## X. CONCLUSIONES

Una vez finalizada investigación y analizados los resultados, nos permitió llegar a las siguientes conclusiones:

1. La empresa Agroindustrial San Rafael S.A está siendo gerencia con un estilo de liderazgo autocrático, combinado con características democráticas y burocráticas, con un enfoque hacia la producción. Por lo tanto, no se ejerce un liderazgo puro, sin embargo, el gerente de esta empresa tiende a ser un líder Autocrático.
2. La empresa refleja tener un comportamiento innovador reactivo ya que ha implementado de forma paulatina. Es decir, es una empresa imitadora.
3. En las innovaciones realizadas por la empresa, se destacan las innovaciones en el aspecto de producto, con números de nuevos productos y nuevas marcas, seguido los procesos con la adquisición de equipos; en servicio con las mejoras de la calidad, rapidez de servicio y en mercadotecnia; es donde menos se ha innovado.
4. Se considera que el tipo de liderazgo actualmente adoptado en la empresa adolece de componentes muy importantes para ejercer un buen liderazgo transformacional con las capacidades para adaptar la empresa a los cambios, ya que el liderazgo autocrático ejercido actualmente ha influido negativamente en el comportamiento innovador de la empresa porque el líder no se arriesga, no valora la importancia de innovar, se ha quedado en el conformismo, afectando la competitividad de la empresa; por lo tanto, se acepta la hipótesis ya que se demuestra una influencia negativa del liderazgo en el comportamiento innovador de la empresa.

## **XI. RECOMENDACIONES**

1. Fortalecer las habilidades gerenciales con capacitaciones para todo el personal, ya que frente a un mercado tan dinámico y competitivo se requiere de un liderazgo transaccional y transformacional el que se requiere para adaptar tanto al personal como a la empresa a los cambios del entorno, para mejorar la relación entre líder y subordinado y trabajar por la motivación del empleado.
2. De acuerdo a la naturaleza o giro del negocio, se recomienda que la empresa debe darles más importancia a las innovaciones en los servicios capacitando al personal y mejorando las condiciones laborales; y en mercadotecnia, que es en lo menos ha emprendido esfuerzos, eso le permitirá ofrecer un producto de calidad y la captación de nuevos clientes para un crecimiento empresarial.
3. Se debe fomentar la comunicación entre líder y trabajadores, para que contribuya al bienestar y productividad en la empresa, para ello debe darse atención a la motivación, la comunicación, al trabajo en equipo y darles más participación a los trabajadores en la toma de decisiones.
4. La empresa debe equilibrar el enfoque de liderazgo tanto para la producción como para las personas, de manera que la empresa al implementar cambios e innovaciones, cuente con la colaboración de los empleados y minimizar la resistencia al cambio.

## XII. BIBLIOGRAFÍA

- Aguiera Ibáñez, E. (2004). *Liderazgo y Compromiso social*. México : Direccion General de formemto Editorial .
- Aguilar. (2004). *Capacitación y desarrollo del personal*. México DF: Limusa.
- Aldelber, P. F. (s.f.). *Contabilidad de Costo, conceptos y aplicaciones, decisiones gerenciales* (Vol. III Edición ). México.
- Aragón S., R. A. (2005). *Factores explicativos del éxito competitivo: El caso de las PYMES del estado de Veracruz*. México.
- Aranguiz. (2014). *Definición ABC*. Recuperado el recuperada 15 de mayo de 2016, de <http://www.definicionabc.com/economia/atencion-al-cliente>.
- Armstrong, G., & Kotler, p. (2007). *Marketing, versión para latinoamerica* (décimo primera ed.). Mexico: Pearson Educación.
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2008). *Fundamentos de Marketing*. En P. Kotler, & 8va (Ed.), *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educación.
- Asín, E., & Cohen, D. (2014). *Tecnología de la Información. Estrategia y transformación en los negocios*. (sexta ed.). México: Mc Graw- Hill. Education.
- Ayllón, V., & Brinati, R. (2001). *Guía para la organización de centros de documentación* (Vol. 2do). Fundacion PIEB.
- Bateman, T. (2005). *Administración. Un Nuevo panorama Competitivo*. México: McGraw-Hill Interamericano .
- Bateman, T. S., & Snell, S. A. (2009). *Administración "Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo"*. México, DF: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Behar Rivero, D. S. (2008). *Metodología de la investigación*. Ediorial Shalom.
- Bernal, C. A. (2010). *Metologia de la investigación*. México, D.F.: McGraw Hill.
- Bitner, V. A. (2002). *Marketing De Servicios*. México: Mc Graw Hill.
- Bittel, L. R., & Ramsey, J. E. (s.f.). *Enciclopedia Del Management*. España: Oceano.
- Burnet, W. M. (2007). *Publicidad, principios y Prácticas*. México: Séptima Edición.
- Callado, E. J. (s.f.). *Mercadotecnia* (4ta ed.). México.
- Centty Villafuerte, D. B. (2006). *Manual metodológico para el investigador científico*. Arequipa, Perú: Nuevo Mundo.
- Certo, S. C. (2001). *Administración Moderna*. En octava (Ed.). Colombia: Prentice Hall, Pearson Educación.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos* (9 ed.). México: McGraw Hill- Interamericana.

- Cobo, Angel. (2007). *Diseño y programación de bases de datos*, Visión Libros, Madrid-España.
- Cobra, M. (2000). *Marketing de Servicios* (Segunda ed.). Santa fe, Colombia : Mc Graw- Hill INTERAMERICANA, S.A.
- Colin, J. G. (2001). *Contabilidad de Costo*. (L. A. Peñaloza, Ed.) Mexico: II EDICION .
- Cortez. (2016). *Definicion ABC*. Obtenido de <http://www.definicionabc.com/tecnologia/aplicación.php>
- Cravens, D., Hills, G., & Woodruff, R. (1993). *Administración en mercadotecnia*. Barcelona: Compañía editorial continental.
- De la Parra Paz, E. (1998). *La Virtud Del Servicio* (Primera Edición ed.). México: Calidad ISEF.
- Dwyer, F. R., & Tanner, J. F. (2007). *Marketing Industrial, conexión entre la estrategia, las relaciones y el aprendizaje* (Tercera ed.). Mexico: Mc Graw Hill.
- Escobar, G. (2013). *Los nueve principios. Una guía Práctica para la realización de tus proyectos*. EE.UU: Palibrio.
- Escobar, Y. N. (04 de Abril de 2000). *Biblioteca virtual en salud de Cuba*. Recuperado el 15 de Julio de 2016, de Biblioteca virtual en salud de Cuba: [http://bvs.sld.cu/revistas/san/vol4\\_4\\_400/san01400.htm](http://bvs.sld.cu/revistas/san/vol4_4_400/san01400.htm)
- Escoto, I., & Jalinas, E. (2010). Comercio electrónico. *Seminario de licenciatura en ciencias de la computación*. Nicaragua: UNAN Managua.
- Eugene, J. M. (1996). Administración de Venta. En 2da (Ed.). Colombia: Mc Graw-Hill Interamericana, S.A.
- Feigenbaum, A. V. (2009). *Control Total De La Calidad* (Decima Primera ed.). Mexico: Patria.
- Francés, A. (2006). *Estrategias y planes para la empresa en el cuadro de mando integral*. México: Pearson Eduucación.
- French, W. L. (1991). *Administración de Personal* (Primera edicion ed.). México, D.F: LIMUSA, S.A.
- Garza, J. (2009). *Creatividad, velocidad y eficiencia para la innovación y su impacto en la efectividad organizacional*.
- Godoy, A. A., & Greco, O. (2006). *Diccionario Contable y Comercial*. Florida : Valleta Edicion .
- González R., C. T. (2003). *Cuerpos de Administrativos de Administración General (Volumen 2)*. Madrid: MAD.
- González, A., Jimenez, J., & Saez, F. (1997). Comportamiento Innovador DeLas Pequeñas Y Medianas Empresa. *Investigaciones Europeas De Direccion Y Economía De La Empresa* , 19.
- Guijarro, J. M., Espinoza, P., & Sanchez, A. (2003). *Tecnico en Publicidad* (Edicion 2003 ed.). Madrid, España: Cultural S.A.
- Guijarro, J. M., Espinoza, P., & Sánchez, A. (2003). *Tecnico en Publicidad, Campañas Publicitarias*. Madrid, España: Editorial Cultural.
- Hernández, S. R., Fernández, C. C., & Baptista, M. D. (2010). *Metodología de la investigación* (5ta ed.). México, D.F.: McGraw Hill/Interamericana Editores S.A.

- Hughes, R. L. (2007). Liderazgo: como aprovechar las lecciones de la experiencia. En 5. ed (Ed.). Mexico: Mc Graw Hill.
- Koontz. (2008.). *Administracion*. (Octava edicion. ed.). México.: McGRAM-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A DE C.V. MEXICO.
- Koontz, H. W. (2012.). *Administración*. México.: McGRAW HILL-INTERAMERICANA.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2004). Administración: una perspectiva Gloval. México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Koontz, H., Weihrich, & Cannice. (2012). *Administración: Una perspectiva global*. México: McGraw Hill.
- Kotler, P. (1989). *Mercadotecnia* (Tercera Edicion ed.). Mexico: Prentince Hall.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (1991). *Fundamento de Mercadotecnia* (2 ed.). Mexico: Prentice Hall.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (1998). *Fundamentos de Mercadotecnia* (Cuarta ed.). México: Prentice Hall.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Marketing versión para latinoamerica* (decimo primera ed.). Mexico: Pearson Educacion.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Márketing. Versión para latinoamérica*. México: Prentice Hall.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing* (14ava ed.). México: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Dirección de marketing* (12ava ed.). México DF: Pearson Educación..
- Kottler, P., & Armstrong, G. (2007). *Marketing version para Latino America* (Decima cuarta ed.). Mexico: PEARSON EDUCACION.
- Lovelock, C. H. (1997). *Mercadotecnia de servicio* (3 ed.). México: Pearson Educacion
- Lovelock, C., Reynoso, J., De Andrea, G., Huete, L., & Wirtz, J. (2011). *Administracion de Servicios, Estrategia para la creacion de valor en el nuevo paradigma de los negocios* (Segunda ed.). Mexico: Prentice Hall.
- Martinez , J. (1986). Diccionario de contabilidad. En 2da (Ed.). Managua - Nicaragua: Moningo.
- Martínez, R., & Rodríguez, E. (2015). *Manual de Metodología de la Investigación Científica*. La Habana, Cuba: infoMED Red de Salud de Cuba.
- Masson, J. E., & Wellhoff, A. (1993). *Merchandising*. Madrid, España: Ediciones Deusto.
- Melnik, D. (2005). *Principios de referencia: fuentes y servicios de consulta*. Buenos Aires: Alfagrama.
- Mercado H, S. (2008). *Publicidad Estratégica*. México, Mexico : PAC.
- Mercado, S. (Enero- Junio de 1999). *Promocion de ventas, Tecnicas para aumentar las de su empresa*. (Vol. 1era Edicion). México: Compañía Editorial Continental S.A de C.V.
- Mielgo, N. , ( 2007). *como gestionar las innovación en las PYMES*. tesis , España .

- Morgan, T. (2011). Visual Merchandising. En *Visual Merchandising* (pág. 31). Barcelona: Editorial Gustavo Gili, S.L .
- Mullins, J., Walker, O., Harper, W., & Larréché, J.-C. (2007). *Administracion del Marketing, un enfoque en la toma estrategica de desiciones*. (Quinta ed.). México: Mc Graw Hill.
- OCDE, & Eurostat, Y. (2006). *Manual de Oslo, guía para la rrecogida e interpretacion de datos sobre innovacion* (Tercera ed.). Grupo Tagsa.
- Olmedo, G. B. (20 de Junio de 2012). *Enciclopedia abierta de la empresa*. Recuperado el 17 de Agosto de 2016, de Enciclopedia abierta de la empresa: <http://www.descuadrando.com/Control>
- Payares, T. J. (Octubre de 2011). La gestion del conocimiento y los procesos de mejoramientos. *Dimens empres*, 80-87. Recuperado el 11 de Mayo de 2016, de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/>: <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR8424.pdf>
- Pérez, P. (2006). *La Administracion de Riesgos, su impacto en la empresa cubana*. La Habana; Cuba: UPR.
- Philip, K., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de marketing* (8va ed.). México: Pearson Educacion.
- Philip, K., & Keller, K. L. (2006). *Diccionario de Marketing*. México: Pearson Educación.
- Porter, M. (2015). *Ventajas Competitivas, Creacion y sostenimiento de un desempeño superior* (segunda ed.). Mexico: Patria.
- Porter, M. E. (2008). *Estrategias Competitivas, Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia* (38va edicion ed.). (G. E. PATRIA, Ed.) México, México.
- Pujol, B. B. (1999). *Diccionario de Marketing*. Madrid: Cultura S.A.
- Quejada, R., Fontalvo, H. ., & Puello, P. J. (Enero- Junio de 2011). La Gestion del conocimiento y los procesos de mejoramientos. *La Gestion del conocimiento y los procesos de mejoramientos*, 9(1), 80- 87.
- Rosenberg, J. M. (1999). *Diccionario de Administración y Finanzas*. Barcelona : grupo editorial Oceano.
- Russel, J. T., & Lane, W. (2001). *Kleppner, Publicidad* (Decimo Cuarta ed.). Mexico: Pearson Educacion.
- Saez, Gonzalez, & Jimenez. (1997).
- Sampieri, R., Fernández, C. C., & Baptista, M. D. (2010). *Metodología de la investigación* (5ta ed.). México, D.F.: McGraw Hill/Interamericana Editores S.A.
- Schnarch, A. (2013). Creatividad, Innovacion Y Marketing: Clves del Exito Emprendedor. *Marketing para Pymes: un enfoque para Latinoamaerica*, 64- 74.
- Serraf, G. (2000). *Diccionario de Mercadotecnia*. México: 2.
- Silvestrin, F. (2008). *Introducción general al servicio de consulta*. Argentina: Alfagrama.
- Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2007). *Fundamentos de Marketing* (Decimo cuarta ed.). Mexico: MC Graw Hill.

- Sulser, V. R., & Pedroza, E. J. (2004). *Exportación efectiva. Reglas básicas para el éxito del pequeño y mediano exportador* (1era ed.). México: Empresa Editorial.
- Vallarino Navarro, D. (2007). El Comportamiento Innovador Como Fuente del Cambio: El ejemplo En Las Empresas De Servicio. *Revista FAE*, 27- 38.
- Vazquez, C. R. (2009). Marketing de Afiliación. *REDMARKA-Revista Academica Marketing Aplicado-CIECID*.
- Vela, C. (2006). *El correo electrónico, el nacimiento de un nuevo género. (pdf)*. Obtenido de Guía digital: <http://www.guiadigital.gob.cl/guia/archivos>
- Werther, W., & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos, el capital humano de las empresas*. México: McGraw Hill.
- Zeithaml, B. G. (2009). *Marketing de Servicios*. Mexico: Mc Graw.
- Zeledón, M., & Mátuz, C. (06 de Enero de 2013). *Definiciones ABC*. Recuperado el 07 de julio de 2016, de Definicion ABC: <http://www.definicionabc.com/tecnologia/aplicacion.php>



# **XIII. ANEXOS**

ANEXOS # 1. OPERALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLE	SUB VARIABLE	INDICADOR	PREGUNTAS	ESCALA	DIRIGIDO	TECNICAS
Liderazgo	Características del Liderazgo	Empuje	1. ¿Cuáles de los siguientes elementos posee su líder? 2. ¿Usted delega la autoridad y responsabilidad suficiente a sus subordinados?	a. Esfuerzo por mejorar b. Ambición c. Persistencia ante los obstáculos d. Iniciativo	Empleados  Gerente	Encuesta  Entrevista
		Motivación de liderazgo	3. ¿Cree usted que es importante influir sobre los empleados? ¿Por qué? 4. ¿cómo caracteriza a su líder?	a. Está comprometido con su trabajo b. Inspira confianza c. Muestra respeto d. Es motivador	Gerente  Empleados	Entrevista  Encuesta
		Integridad	5. ¿Considera importante que su líder sea una persona íntegra?	Si __ No __	Empleados	Encuesta
		Confianza en uno mismo	6. ¿Es importante para usted como líder tener confianza en uno mismo? 7. ¿De qué manera la confianza en uno mismo le ayudara a liderar en la empresa?		Gerente	Entrevista
		Conocimiento del negocio	8. ¿considera usted importante conocer acerca del negocio para innovar? ¿Por qué? 9. ¿Piensa usted que su líder tiene conocimientos acerca del negocio?	Si __ No __	Gerente  Empleados	Entrevista  Encuesta
		Capacidad de comunicarse	10. ¿cómo considera el nivel de comunicación por parte de su líder?	a. Mal bueno d. Muy	Empleados	Encuesta Observación

ANEXOS # 1. OPERALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLE	SUB VARIABLE	INDICADOR	PREGUNTAS	ESCALA	DIRIGIDO	TECNICAS
				b. Regular e. Excelente c. Bueno		
		Capacidad de escuchar	11. Cuando surge un problema en su área de trabajo y usted informa a su jefe inmediato, ¿este le presta la debida atención?	Si __ No __	Empleados	Encuesta
		Capacidad de establecer metas y objetivos	12. ¿Qué elementos toman en cuenta para definir los objetivos y metas?  13. ¿Usted está de acuerdo en que las metas y objetivos propuestos en la empresa son alcanzables?	Abierta  a. Totalmente de acuerdo b. Muy de acuerdo c. De acuerdo d. En Desacuerdo e. totalmente en desacuerdo	Gerente  Empleados	Entrevista  Encuesta
<b>Liderazgo</b>	<b>Características del Liderazgo</b>	Capacidad de planeación	14. ¿Se pone en práctica la planeación en esta empresa?	a. nunca b. A veces c. Pocas veces d. Siempre	Empleados Gerente	Encuesta Entrevista
		Tienen carisma	15. ¿Cuáles de las siguientes características considera que posee su líder?	a. Atractivo b. Es agrádale c. Se interesa por la gente	Empleados	Encuesta Observación
		Es innovador	16. ¿Por qué es importante para usted innovar en la empresa?		Gerente	Entrevista

ANEXOS # 1. OPERALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLE	SUB VARIABLE	INDICADOR	PREGUNTAS	ESCALA	DIRIGIDO	TECNICAS
<b>Liderazgo</b>			17. ¿El líder o jefe utiliza las diferentes tecnologías de manera moderna y creativa?	Si __ No __	Empleados	Encuesta
		Un líder está informado	18. ¿Porque es importante para un líder estar informado sobre lo que sucede dentro y fuera de la empresa?		Gerente	Entrevista
		Diferencia entre ser jefe y ser líder	19. ¿Cuál de los siguientes elementos cree que usted que tiene su líder	a. Impulsa un compromiso b. Inspira temor c. Sentido de equipo d. Maneja a sus empleados	Empleados	Encuesta
	<b>Componentes Del Liderazgo</b>	Poder	20. ¿El líder de la empresa en la que trabaja, utiliza el poder que se le fue asignado con efectividad y de manera responsable?	a. Siempre b. Frecuentemente c. Ocasionalmente d. Raramente e. Nunca	Empleados	Encuesta
		Entendimiento básico de las personas	21. ¿Cree usted que es importante conocer las necesidades de sus empleados? ¿Por qué?		Gerente	Entrevista
		Capacidad de inspirar a los seguidores	22. ¿De qué manera inspira a sus trabajadores para llevar a cabo un proyecto en la empresa?		Gerente	Entrevista
		Desarrollo de un clima organizacional	23. ¿Cómo percibe el clima organizacional de la empresa?	a. Mal b. Regular c. Bueno d. Muy bueno c. Excelente	Empleados	Encuesta Observación

ANEXOS # 1. OPERALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLE	SUB VARIABLE	INDICADOR	PREGUNTAS	ESCALA	DIRIGIDO	TECNICAS
<b>Liderazgo</b>	<b>Estilos de Liderazgo</b>	Liderazgo Autocrático	24. con cuales de estas características se identifica: 25. ¿Con cuáles de estas características identifica a su jefe?	1. Obro sin consultar con el grupo 2. Las cosas van normalmente según mis previsiones 3. Yo decido que se hace y como se hace	Gerente Empleado	Entrevista Encuesta
		Liderazgo Burocrático	26. ¿Cuáles de estas características identifica en su jefe?	1. Uso de procedimientos 2. Uso excesivo de reglas 3. Examina a detalle	Empleados	Encuesta
		Liderazgo Democrático	27. De las suposiciones propuestas, indica en cual usted se ubica:  28. ¿Su líder consulta con los subordinados respecto de acciones y decisiones probables en la empresa?	a. Consulta a los subordinados sobre acciones y decisiones propuestas b. Alienta a la participación  Si ___ No ___	Gerente  Empleados	Entrevista  Encuesta
		Liderazgo Carismático	29. ¿Cuáles de los siguientes elementos cree que posee su líder?  30. ¿Se considera un líder carismático?	a. Confianza en sí mismo b. Convicciones firmes c. Sabe articular visiones d. Influir en los seguidores e. Capaz de emprender	Empleados  Gerente	Encuesta  Entrevista
		Liderazgo Transaccional	31. ¿Se toman en cuenta las necesidades sociales de los empleados?		Gerente	Entrevista

ANEXOS # 1. OPERALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLE	SUB VARIABLE	INDICADOR	PREGUNTAS	ESCALA	DIRIGIDO	TECNICAS
<b>Liderazgo</b>			32. ¿Se premia el desempeño de los empleados?	A. Mucho B. Poco C. Nada	Empleados	Encuesta
		Liderazgo Transformacional	32. ¿Cómo considera el ambiente laboral en el que trabaja?  33. ¿De qué manera promueve el cambio y la innovación en la empresa?	a. Muy agradable b. Medianamente agradable c. Agradable d. Poco agradable e. Desagradable	Empleados  Gerente	Encuesta  Observación  Entrevista
	Dimensiones Críticas de la Situación del Liderazgo	Poder otorgado por el puesto	34. ¿Sus empleados tienen la voluntad de aceptar ordenes?		Gerente	Entrevista
		Estructura de las tareas	35. ¿Considera que su jefe le informa claramente las funciones que desempeña en la empresa?	Si ___ No ___	Empleados	Encuesta
	Relaciones líder-miembros	36. ¿Qué tan importantes para usted la relación que existe entre líder y trabajadores?	a. Muy importante b. Medianamente importante c. Importante d. Poco importante e. No es importante	Empleados	Encuesta	
	La Rejilla Administrativa	La Preocupación por la Producción	37. ¿Qué se necesita para tener una óptima producción en su empresa?	a. Calidad en las decisiones b. Eficiencia laboral c. Calidad en los procesos y actividades de la empresa d. Bienestar de las personas	Gerente	Entrevista

ANEXOS # 1. OPERALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLE	SUB VARIABLE	INDICADOR	PREGUNTAS	ESCALA	DIRIGIDO	TECNICAS
		La Preocupación por las Personas	38. ¿En que beneficia a la empresa que usted como empleado labore en buenas condiciones de trabajo?	a. Resulta más productivo para la empresa b. Se reducen riesgos laborales c. No beneficia en nada	Empleados	Encuesta

ANEXOS # 1. OPERALIZACIÓN DE VARIABLES

	SUB VARIABLE	INDICADOR	PREGUNTAS	ESCALA	DIRIGIDO A	TECNICAS
Comportamiento Innovador	Comportamiento Innovador Proactivo	Proceso	39. ¿En cuáles de los siguientes aspectos se ha innovado en los procesos de trabajo?	Aplicación computarizada. Introducción de software de base de datos. Introducción de sitio web. Introducción de compra electrónica.	Gerente Empleado	Entrevista Encuesta
		Producto	40. ¿Qué innovaciones se han hecho al producto?	Número de nuevos productos. Número de marcas. Cambios en el embalaje. Cambios en el envase. Cambios en el diseño.	Gerente Empleado Cliente	Entrevista Encuesta
		Servicio	41. ¿En qué aspecto ha mejorado Agroindustrial San Rafael S.A.?	Mejoras de la calidad. Mejoras en la higiene de sus servicios. Mejoras en la seguridad de sus servicios. Mejoras en la rapidez de sus servicios.	Empleado Cliente	Encuesta

ANEXOS # 1. OPERALIZACIÓN DE VARIABLES

	SUB VARIABLE	INDICADOR	PREGUNTAS	ESCALA	DIRIGIDO A	TECNICAS
				Mejoras en la infraestructura.		
		Mercadotecnia	42. ¿En qué aspectos de mercadotecnia ha innovado?	Mejora en la atención al cliente Capacitación del personal	Gerente	Entrevista
			43. ¿considera usted que Agroindustrial San Rafael S.A presenta un personal capacitado?	Si __ No __	Clientes	Encuesta Observación
			44. ¿Qué técnicas de Merchandising utiliza?	Ambiente. Exhibición de los productos. Presentación de empleados.	Gerente	Entrevista
		Publicidad	45. ¿A través de qué medio publicitario se ha enterado del producto o servicio de Agroindustrial San Rafael S.A.?	Televisión. Radio. Periódico. Internet. Otros.	Clientes	Encuesta
			46. ¿Qué tipo de publicidad ha utilizado para dar a conocer sus productos?		Gerente	Entrevista
		Promociones	47. ¿Qué tipo de promociones has obtenido por parte de Agroindustrial San Rafael S.A.?	Descuentos. Paquetes en oferta. Entrega de muestras. Regalía. Servicio adicional. Ninguna	Clientes	Encuesta
			48. ¿Cuál de las siguientes actividades de mercadotecnia ha	Servicio post-venta. Diversificación de servicio y/o producto.	Gerente	Entrevista



ANEXOS # 1. OPERALIZACIÓN DE VARIABLES

	SUB VARIABLE	INDICADOR	PREGUNTAS	ESCALA	DIRIGIDO A	TECNICAS
			implementado su PYME?  49. ¿Ha recibido un servicio Postventa por parte de Agroindustrial San Rafael?	Gratificación por colaboración de usuarios.  Si __ No __	Clientes	Encuesta
Comportamiento Innovador	Comportamiento Innovador Reactivo	Producto	50. ¿Qué acciones han realizado frente a las innovaciones de los pioneros?	Imitación. Investigación y desarrollo I+D. Nada	Gerente	Entrevista
			51. ¿Cómo están los precios de comercialización de la empresa con relación a la competencia?	Superiores. Inferiores. Son competitivos	Clientes Gerente	Encuesta Entrevista
		Proceso	52. ¿Cuáles son los riesgos de cambio que han enfrentado en el proceso de innovación?	Costos de materia prima. Costos financieros. Perdidas. Mercado.	Gerente	Entrevista
			53. ¿Cómo caracteriza usted Agroindustrial San Rafael SA?	Innovadora. Imitadora	Clientes Gerente	Encuesta
			54. Si la empresa ha innovado, ¿con qué rapidez lo ha hecho?		Gerente	Entrevista
			55. La tecnología que usa en su PYME la incorpora mediante	Compra de licencias. Innovación en tecnología	Gerente	Entrevista

ANEXOS # 1. OPERALIZACIÓN DE VARIABLES

	SUB VARIABLE	INDICADOR	PREGUNTAS	ESCALA	DIRIGIDO A	TECNICAS
				Por I + D.		
			56. ¿Usted aplicaría esfuerzos en I + D para adaptar los productos a las exigencias de los clientes?		Gerente	Entrevista
		Servicio	57. ¿Cómo ha reaccionado frente a las innovaciones de servicio?	Abierta	Gerente	Entrevista
			58. ¿Considera que el servicio y/o producto ofrecido por su empresa, satisface completamente las necesidades de sus usuarios y/o consumidores?	Si __ No __	Gerente Clientes	Entrevista Encuesta
		Mercadotecnia	59. ¿Su PYME tiene un mercado meta definido?		Gerente	Entrevista
			60. ¿Tiene el control de su mercado?		Gerente	Entrevista
			61. ¿Se Han realizado campañas promocionales agresivas frente amenazas de la competencia?		Gerente	Entrevista

**ANEXO 2**  
**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA**  
**UNAN-MANAGUA**



**FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA**  
**FAREM-MATAGALPA**  
**ENTREVISTA DIRIGIDA A GERENTE DE LA EMPRESA.**

El Propósito de esta encuesta es recolectar los datos suficientes que contribuyan a un estudio investigativo realizado por estudiantes de V año de la carrera de administración de empresas sobre la Influencia del liderazgo en el comportamiento innovador de la empresa; Agroindustrial San Rafael S.A en el departamento de Estelí, periodo 2016. por lo tanto, le solicitamos su colaboración para contestar dicha entrevista, ya que su opinión es de gran interés para el desarrollo del mismo de antemano muchas gracias por su colaboración.

De antemano se le agradece su valiosa colaboración.

- 1) ¿Usted delega autoridad y responsabilidad suficiente a sus subordinados?
- 2) ¿Cree usted que es importante influir sobre los empleados? ¿Por qué?
- 3) ¿Es importante para usted como líder tener confianza en uno mismo?
- 4) ¿De qué manera la confianza en uno mismo le ayudara a liderar en la empresa?
- 5) ¿considera usted importante conocer acerca del negocio para innovar? ¿Por qué?
- 6) ¿Qué elementos toma en cuenta para definir los objetivos y metas?
- 7) ¿Se pone en práctica la planeación en esta empresa?

- 8) ¿Por qué es importante para usted innovar en la empresa?
- 9) ¿Porque es importante para un líder estar informado sobre lo que sucede dentro y fuera de la empresa?
- 10) ¿Cree usted que es importante conocer las necesidades de sus empleados?  
¿Por qué?
- 11) ¿De qué manera inspira a sus trabajadores para llevar a cabo un proyecto en la empresa?
- 12) ¿Con cuáles de estas características se identifica?:
1. Obro sin consultar con el grupo
  2. Las cosas van normalmente según mis previsiones
  3. Yo decido que se hace y como se hace
- 13) De las suposiciones propuestas, indica en cual usted se ubica:
- a. Consulta a los subordinados sobre acciones y decisiones propuestas.
  - b. Alienta a la participación
- 14) ¿Se considera un líder carismático?
- 15) ¿Se toma en cuenta las necesidades sociales de los trabajadores?
- 16) ¿De qué manera promueve el cambio organizacional en la empresa?
- 17) ¿Sus empleados tienen la voluntad de aceptar ordenes?

18) ¿Qué se necesita para tener una óptima producción en su empresa?

- a. Calidad en las decisiones.
- b. Eficiencia laboral.
- c. Calidad en los procesos y actividades de la empresa.
- d. Bienestar de las personas.

19) ¿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.

20) ¿Qué innovaciones se han hecho al producto?

- a. Número de nuevos productos.
- b. Número de marcas.
- c. Cambios en el embalaje.
- d. Cambios en el envase.
- e. Cambios en el diseño.

21) ¿Qué técnicas de Merchandising utiliza?

- a. Ambiente.
- b. Exhibición de los productos.
- c. Presentación de empleados.

22) ¿Qué tipo de publicidad ha utilizado para dar a conocer sus productos?

23) ¿Cuál de las siguientes actividades de mercadotecnia ha implementado su PYME?

- a. Servicio post-venta.
- b. Diversificación de servicio y/o producto.
- c. Gratificación por colaboración de usuarios.

24) ¿Qué acciones han realizado frente a las innovaciones de los pioneros?

- a. Imitación.
- b. Investigación y desarrollo I+D.
- c. Nada

25) ¿Cuáles son los riesgos de cambio que han enfrentado en el proceso de innovación?

- a. Costos de materia prima.
- b. Costos financieros.
- c. Perdidas.
- d. Mercado.

26) ¿Cómo caracteriza usted Agroindustrial San Rafael S.A?

- Innovadora
- Imitadora

27) Si la empresa ha innovado, ¿Con qué rapidez lo ha hecho?

28) La tecnología que usa en su PYME la incorpora mediante:

- a. Compra de licencias.
- b. Innovación en tecnología Por I + D.
- c. Aplican esfuerzos en I + D para adaptar los productos a las exigencias de los clientes.

29) ¿Usted aplicaría esfuerzos en I + D para adaptar los productos a las exigencias de los clientes?

30) ¿Cómo ha reaccionado frente a las innovaciones de servicio?

31) ¿Considera que el servicio y/o producto ofrecido por su empresa, satisface completamente las necesidades de sus usuarios y/o consumidores?

32) ¿Su PYME tiene un mercado meta definido?

33) ¿Tiene el control de su mercado?

34) ¿Se Han realizado campañas publicitarias agresivas frente amenazas de la competencia?

**ANEXO 3**  
**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA**  
**UNAN-MANAGUA**



**FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA**  
**FAREM-MATAGALPA**  
**ENCUESTA DIRIGIDA A EMPLEADOS**

Somos estudiantes del 5to año de administración de empresas, turno Sabatino, el objetivo de esta encuesta es indagar sobre la Influencia del liderazgo en el comportamiento innovador de la empresa; Agroindustrial San Rafael S.A en el departamento de Estelí, periodo 2016.

De antemano se le agradece su valiosa colaboración.

- 1) ¿Cuáles de los siguientes elementos posee su líder?
  - a. Esfuerzo por mejorar.
  - b. Ambición.
  - c. Persistencia ante los obstáculos.
  - d. Inicativo
  
- 2) ¿cómo caracteriza a su líder?
  - a. Está comprometido con su trabajo.
  - b. Inspira confianza.
  - c. Muestra respeto.
  - d. Es motivador



- 3) ¿Considera importante que su líder sea una persona íntegra?
- a. Si \_\_\_
  - b. No \_\_\_
- 4) ¿Piensa usted que su líder tiene conocimientos acerca del negocio?
- a. Si \_\_\_
  - b. No \_\_\_
- 5) ¿Cómo considera el nivel de comunicación por parte de su líder?
- a. Mal.
  - b. Regular.
  - c. Bueno.
  - d. Muy bueno.
  - e. Excelente.
- 6) Cuando surge un problema en su área de trabajo y usted informa a su jefe inmediato, ¿este le presta la debida atención?
- a. Si \_\_\_
  - b. No \_\_\_
- 7) ¿Usted está de acuerdo que las metas y objetivos propuestos en la empresa son alcanzables?
- a. Totalmente de acuerdo
  - b. Muy de acuerdo.
  - c. De acuerdo.
  - d. En Desacuerdo.
  - e. Totalmente en desacuerdo

8) ¿Se pone en práctica la planeación en esta empresa?

- a. Casi nunca.
- b. A veces.
- c. Pocas veces.
- d. Siempre.

9) ¿Cuáles de las siguientes características consideran que posee su líder?

- a. Atractivo
- b. Es agradable
- c. Se interesa por la gente

10) ¿El líder o jefe utiliza las diferentes tecnologías de manera moderna y creativa?

- a. Si \_\_\_
- b. No \_\_\_

11) ¿Cuál de los siguientes elementos cree usted que tiene su líder?

- a. Impulsa un compromiso
- b. Inspira temor
- c. Sentido de equipo
- d. Maneja a sus empleados

12) ¿El líder de la empresa en la que trabaja, utiliza el poder que se le fue asignado con efectividad y de manera responsable?

- a. Siempre.
- b. Frecuentemente.
- c. Ocasionalmente.
- d. Raramente.
- e. Nunca

13) ¿Cómo percibe el clima organizacional de la empresa?

- a. Mal.
- b. Regular.
- c. Bueno.
- d. Muy bueno.
- e. Excelente

14) ¿Con cuáles de estas características identifica en su jefe?

- a. Obro sin consultar con el grupo
- b. Las cosas van normalmente según mis previsiones
- c. Yo decido que se hace y como se hace

15) ¿Cuáles de estas características identifica en su jefe?

- a. Uso de procedimiento
- b. Uso excesivo de reglas
- c. Examina a detalle

16) ¿Su líder consulta con los subordinados respecto de acciones y decisiones probables en la empresa?

- a. Si \_\_\_
- b. No \_\_\_

17) ¿Cuáles de los siguientes elementos cree que posee su líder?

- a. Confianza en sí mismo
- b. Convicciones firmes.
- c. Sabe articular visiones.
- d. Influir en sus seguidores
- e. Capas de emprender

18) ¿Se premia el desempeño de los empleados?

- a. Mucho
- b. Poco
- c. Nada

19) ¿Cómo considera el ambiente laboral en el que trabaja?

- a. Muy agradable.
- b. Medianamente agradable.
- c. Agradable.
- d. Poco agradable.
- e. Desagradable.

20) ¿Considera que su jefe le informa claramente las funciones que desempeña en la empresa?

- a. Si \_\_\_
- b. No \_\_\_

21) ¿Qué tan importante es para usted la relación que existe entre líder y trabajadores?

- a. Muy importante.
- b. Medianamente importante.
- c. Importante.
- d. Poco importante.
- e. No es importante.

22) ¿En que beneficia a la empresa que usted como empleado labore en buenas condiciones de trabajo?

- a. Resulta más productivo para la empresa.
- b. Se reducen riesgos laborales.

c. No beneficia en nada.

23) ¿En cuáles de los siguientes aspectos se ha innovado en los procesos de trabajo?

- e. Aplicación computarizada.
- f. Introducción de software de base de datos.
- g. Introducción de sitio web.
- h. Introducción de compra electrónica.

24) ¿Qué innovaciones se han hecho al producto?

- f. Número de nuevos productos.
- g. Número de marcas.
- h. Cambios en el embalaje.
- i. Cambios en el envase.
- j. Cambios en el diseño.

25) ¿En qué aspecto ha mejorado Agroindustrial San Rafael S.A.?

- a. Mejoras de la calidad.
- b. Mejoras en la higiene de sus servicios.
- c. Mejoras en la seguridad de sus servicios.
- d. Mejoras en la rapidez de sus servicios.
- e. Mejoras en la infraestructura.

**ANEXO 4**  
**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA**  
**UNAN-MANAGUA**



**FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA**  
**FAREM-MATAGALPA**  
**ENCUESTA DIRIGIDA A CLIENTES**

Somos estudiantes del 5to año de administración de empresas, turno Sabatino, el objetivo de esta encuesta es indagar sobre Influencia del liderazgo en el comportamiento innovador de la empresa; Agroindustrial San Rafael S.A en el departamento de Estelí, periodo 2016.

De antemano se le agradece su valiosa colaboración.

- 1) ¿Qué innovaciones se han hecho al producto?
  - a. Número de nuevos productos.
  - b. Número de marcas.
  - c. Cambios en el embalaje.
  - d. Cambios en el envase.
  - e. Cambios en el diseño.
  
- 2) ¿En qué aspecto ha mejorado Agroindustrial San Rafael S.A.?
  - a. Mejoras de la calidad.
  - b. Mejoras en la higiene de sus servicios.
  - c. Mejoras en la seguridad de sus servicios.
  - d. Mejoras en la rapidez de sus servicios.
  - e. Mejoras en la infraestructura.

3) ¿Considera usted que Agroindustria San Rafael S.A presenta un personal capacitado?

Si: \_\_\_\_\_ No: \_\_\_\_\_

4) ¿A través de qué medio publicitario se ha enterado del producto o servicio de Agroindustrial San Rafael S.A.?

- a. Televisión.
- b. Radio.
- c. Periódico.
- d. Internet.
- e. Otros.

5) ¿Qué tipo de promociones has obtenido por parte de Agroindustrial San Rafael S.A.?

- a. Descuentos.
- b. Paquetes en oferta.
- c. Entrega de muestras.
- d. Regalía.
- e. Servicio adicional.
- f. Ninguna

6) ¿Ha recibido un Servicio Postventa por parte de Agroindustria San Rafael?

Si:\_\_\_\_\_ No:\_\_\_\_\_

7) ¿Cómo están los precios de comercialización de la empresa con relación a la competencia?

- a. Superiores.
- b. Inferiores.
- c. Son competitivos.

8) ¿Cómo caracteriza usted Agroindustrial San Rafael SA?

- a. Innovadora.
- b. Imitadora.

9) ¿Considera que el servicio y/o producto ofrecido por su PYME, satisface completamente las necesidades de sus usuarios y/o consumidores?

- a. Si \_\_\_
- b. No \_\_\_



**ANEXO 5**  
**GUIA DE OBSERVACION**  
**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA**  
**UNAN-MANAGUA**



**FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA**  
**FAREM-MATAGALPA**

Se realizará la investigación con el objetivo de analizar el comportamiento innovador de la empresa Agroindustrial San Rafael S.A en el departamento de Estelí y la creación de ventajas competitivas en el I semestre del año 2016.

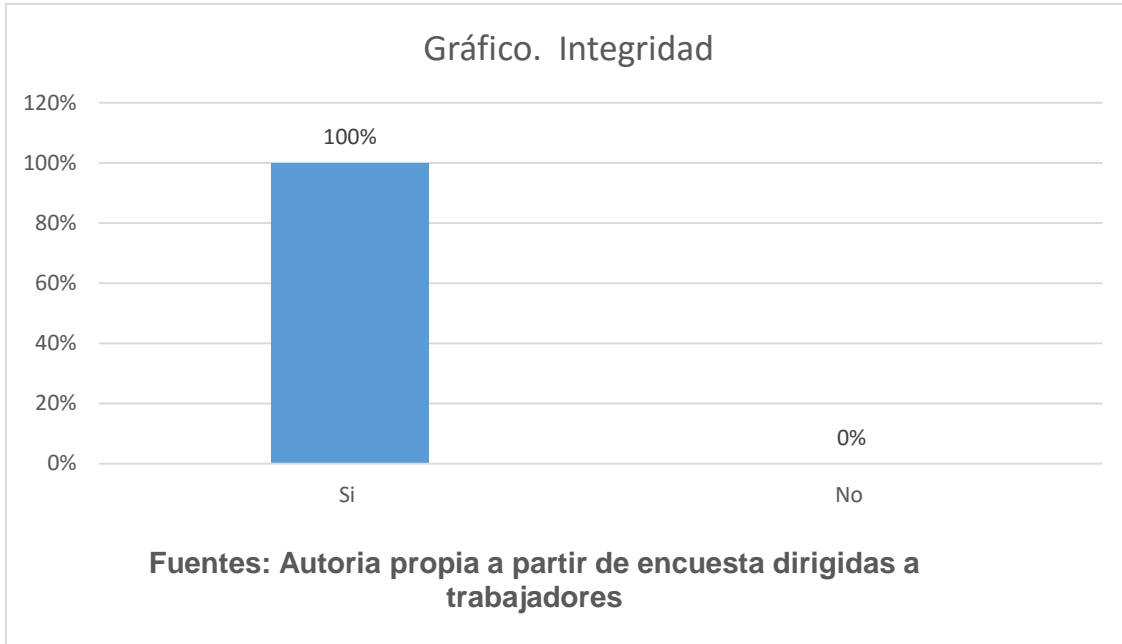
Observador: \_\_\_\_\_

Lugar: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Número de Orden	Elementos a Observar	Posibles Respuestas			
		Si	No	N/A	Observación
01	El líder tiene capacidad de comunicación				
02	El líder es carismático				
03	El nivel motivacional del líder influye en el clima organizacional de la empresa				
04	El líder promueve el cambio organizacional e innovación en la empresa				
05	La empresa cuenta con un personal capacitado				

## ANEXOS 6



## Anexos 7.

