

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

Escuela de Posgrado



Estudio de caso: estudio de los tipos de innovación que sustentan las evoluciones de los modelos de negocio de una empresa comercial peruana

Tesis para obtener el grado de Magíster en Gestión y Política de la Innovación y la Tecnología que presenta:

Anndy Antonio Ilizarbe Jurado

Asesor:

Miguel Domingo Gonzalez Alvarez

Lima, 2022

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se enfoca en la descripción y análisis del conjunto de innovaciones particulares que sustentan la transformación de los modelos de negocio de una empresa comercial peruana, para así proponer nuevas innovaciones que permitan crear futuros nuevos modelos de negocio exitosos. Para lograr el objetivo planteado, se proponen métodos de investigación cualitativos y descriptivos (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010) con un caso descriptivo con unidades de análisis correspondientes (Yin, 2013).

En el marco teórico la investigación se enfoca en la definición de la innovación y el modelo de negocio. Dentro de este capítulo se define el concepto de innovación; se desarrolla el concepto de niveles de innovación, en donde se explica las diferencias entre el nivel radical e incremental; se detallan los modos de innovación haciendo énfasis en los modos (STI) y (DUI); y, por último, se expone los tipos de innovación desde las perspectivas de diversos autores para tomar como base los tipos de innovación del Manual de Oslo (OCDE, 2005). Así mismo, se define que es un modelo de negocio, se analizan los componentes del modelo de negocio y se explican los nueve componentes del lienzo de modelo de negocio propuestos por Osterwalder y Pigneur (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Finalmente, se llega a la conclusión que se necesita un conjunto de innovaciones particular para sustentar la transformación de los modelos de negocio de la empresa elegida en cada una de sus fases. Así mismo, se asevera que los tipos de innovación comercial y organizacional son los más requeridos para la transformación del modelo de negocio de cada fase de la empresa. No obstante, éstas no son las únicas debido a que este conjunto de innovaciones particulares también está compuesto por innovaciones de procesos y en menor medida por innovaciones de producto, es decir por los cuatro tipos de innovación. No obstante, éstas deben darse en componentes clave del modelo de negocio de la empresa. Para este caso la propuesta de valor y las actividades clave son los componentes que se deben sustentar con los diferentes tipos de innovación; sin dejar de lado los canales, las relaciones con los clientes y las asociaciones clave.



“Estudia no para saber una cosa más, sino para saberla mejor”

Séneca

“Largo es el camino de la enseñanza por medio de teorías, breve y eficaz por medio de ejemplos.”

Séneca

Dedicatoria

A mi hijo, por ser la fuente de mi inspiración, superación y regalarme un poco de su tiempo en este proceso.

A mi esposa, por su aliento y apoyo constante.

A mis padres, por su confianza y soporte en todo momento.

A mi familia, por su amor y preocupación de mi desarrollo personal y profesional.

Y en especial a mi abuelo, quien me dejó en este proceso, pero sembró en mí el interés del aprendizaje constante.



ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	9
CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO	12
1.1 INNOVACIÓN.....	12
1.1.1 <i>Definición de innovación.....</i>	12
1.1.2 <i>Niveles de innovación.....</i>	18
1.1.3 <i>Modos de innovación.....</i>	20
1.1.4 <i>Tipos de innovación.....</i>	23
1.2 MODELO DE NEGOCIO	31
1.2.1 <i>Definición de modelo de negocio.....</i>	32
1.2.2 <i>Componentes del modelo de negocio</i>	34
CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA.....	41
2.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	41
2.1.1 <i>Objetivos de investigación.....</i>	41
2.2 ESTUDIO DE CASO.....	42
2.2.1 <i>Pregunta de estudio.....</i>	42
2.2.2 <i>Proposiciones</i>	43
2.2.3 <i>Unidad de análisis</i>	43
2.2.4 <i>Lógica de estudio.....</i>	43
2.2.5 <i>Criterios de interpretación.....</i>	45
2.3 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	45
2.3.1 <i>Antecedentes de la empresa</i>	45
2.4 DESCRIPCIÓN DE LAS CINCO FASES DE LA EMPRESA.....	47
2.4.1 <i>Fase 1: Mayorista (1995 – 2002).....</i>	47
2.4.2 <i>Fase 2: Importador – Mayorista (2003 – 2008).....</i>	55
2.4.3 <i>Fase 3: Importador – Mayorista – Distribuidor (2009 – 2012)</i>	67
2.4.4 <i>Fase 4: Importador – Mayorista – Empaquetador – Distribuidor (2013 – 2014) 80</i>	
2.4.5 <i>Fase 5: Importador – Productor – Mayorista – Distribuidor (2015 – 2018) 91</i>	
CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN	103
3.1 ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DEL CONJUNTO DE INNOVACIONES QUE SUSTENTAN LA TRANSFORMACIÓN DE LOS MODELOS DE NEGOCIO	103

3.2 ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LA RELACIÓN ENTRE INNOVACIONES Y CRECIMIENTO EMPRESARIAL	107
CAPÍTULO 4: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	110
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	113



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Configuración	28
Figura 2: Oferta	29
Figura 3: Experiencia	30
Figura 4: Lienzo de modelo de negocio	37
Figura 5: Lienzo de modelo de negocio para la fase uno.....	54
Figura 6: Lienzo de modelo de negocio para la fase dos.....	66
Figura 7: Lienzo de modelo de negocio para la fase tres.....	79
Figura 8: Lienzo de modelo de negocio para la fase cuatro.....	90
Figura 9: Lienzo de modelo de negocio para la fase cinco	102



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Componentes del modelo de negocio en la literatura	34
Tabla 2: Tipos y faces de canal.....	38
Tabla 3: Resumen de aspectos generales de la fase uno	48
Tabla 4: Resumen de innovaciones en la fase uno.....	50
Tabla 5: Resumen de aspectos generales de la fase dos.....	56
Tabla 6: Resumen de innovaciones de la fase dos.....	60
Tabla 7: Resumen de aspectos generales de la fase tres	68
Tabla 8: Resumen de innovaciones de la fase tres.....	72
Tabla 9: Resumen de aspectos generales de la fase cuatro	81
Tabla 10: Resumen de innovaciones de la fase cuatro	84
Tabla 11: Resumen de aspectos generales de la fase cinco	92
Tabla 12: Resumen de innovaciones de la fase cinco	96
Tabla 13: Análisis cruzado de los tipos de innovación en los componentes del lienzo de modelo de negocio	104
Tabla 14: Análisis de la evolución general de la empresa en cada fase.....	108



INTRODUCCIÓN

En la actualidad, a las empresas del sector comercial ya no les basta optimizar costos, reducir los tiempos y utilizar criterios de calidad para mantenerse competitivas en el mercado (Pekovic, 2009). Esto debido a que ahora se depende más de el desarrollo de la innovación y la capacidad de gestión para permanecer competitivos (Tomala, 2004).

La gestión es la realización de tareas orientada a la acción y la solución problemas de forma creativa que ocurren en determinadas situaciones (Ortiz & Pedroza, 2006). Así mismo, según Schumpeter (1934), la innovación no es solo un nuevo producto o proceso, sino también nuevas formas de organización, nuevos mercados y nuevas fuentes de materias primas. Estos tipos de innovación son precisos identificarlos para así poder desarrollarlos y usarlos para el beneficio de las empresas.

Así mismo, la lógica que utilizan las empresas para ganar dinero son un conjunto de elementos y relaciones que contiene la herramienta conceptual del modelo de negocio (Osterwalder, 2004). Los modelos de negocio tienen una propuesta de valor como eje y; aplicándolo correctamente, las empresas pueden obtener beneficios (Teece, 2010).

La tendencia de las empresas y en especial, en el sector comercial, se basa en la reducción del tiempo y mejora de la calidad de la cadena de suministro. Conseguir un producto libre de defectos, más rápido y más confiablemente que la competencia. Sin embargo, esto ya no se ve como una ventaja competitiva, sino simplemente como un requisito para estar en el mercado (Mentzer et al., 2001).

En este sentido se desarrolla la presente investigación la cual tiene como objetivo general describir y analizar las innovaciones más influyentes en la evolución del modelo de negocio de una empresa comercial peruana; para así proponer nuevas innovaciones que permitan crear futuros nuevos modelos de negocio exitosos. Para tratar de cumplir con el objetivo propuesto se propone trabajar con métodos de investigación con propiedades cualitativas y descriptivas de investigación (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010) con un caso descriptivo con unidades de

análisis correspondientes (Yin, 2013); según ello, se estructura el presente estudio de la siguiente manera:

El primer capítulo tiene el objetivo de definir el marco teórico de la investigación. Este capítulo está compuesto por dos subcapítulos, los cuales definen de manera general la innovación y el modelo de negocio. En el subcapítulo de innovación se desarrolló la definición de innovación de manera cronológica, para la cual se revisó veinticinco definiciones de diferentes autores con el fin de definir el concepto de la manera más clara posible.

Posteriormente, se explica el concepto de niveles de innovación, en donde se explica las diferencias entre el nivel radical e incremental. Seguidamente se detallan los modos de innovación haciendo énfasis en los modos Science, Technology and Innovation (STI) y Doing, Using, Interacting (DUI). Por último, se expone los tipos de innovación tomando como base los cuatro tipos de innovación desarrollados por el Manual de Oslo.

En el subcapítulo de modelo de negocio se define que es un modelo de negocio desde el punto de vista de diferentes autores y se toma como base la propuesta expuesta por Osterwalder. Así mismo, se analizan los componentes del modelo de negocio propuesto y se explican los nueve componentes del lienzo de modelo de negocio propuestos por Osterwalder y Pigneur.

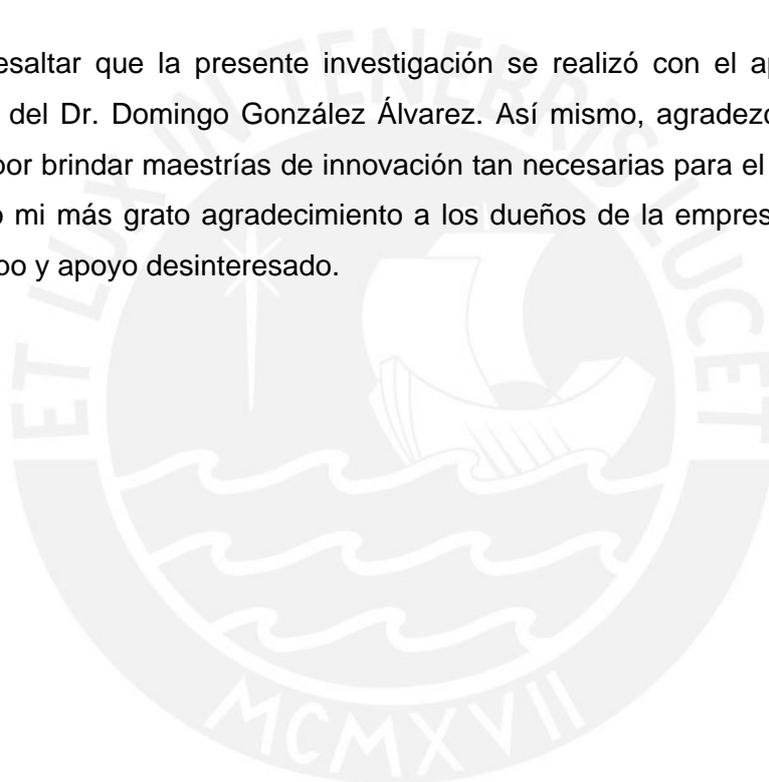
El segundo capítulo se desarrolla la metodología de investigación utilizada para analizar los componentes que influyen en el progreso de las cinco fases de la empresa. El primer subcapítulo explica el tipo de investigación que se usa en la investigación y se definen los objetivos generales y específicos. El siguiente subcapítulo expone el estudio de caso con sus cinco componentes: preguntas de estudio, proposiciones, unidad de análisis, lógica de estudio y los criterios de interpretación.

En el tercer subcapítulo se describe el caso en estudio en base a sus antecedentes y finalmente en el último subcapítulo se describe cada una de las fases estudiadas; en ellas se describen los aspectos generales de cada fase, las innovaciones que surgieron y finalmente el modelo de negocio de cada una de las cinco fases.

El tercer capítulo está compuesto por los análisis de resultados y sus discusiones, para ello se elaboraron diferentes tablas comparativas y cruzadas para analizar la evolución de la empresa en cada fase, los tipos de innovación más influyentes en el modelo de negocio de cada fase. Así mismo, es en este capítulo en donde se responden las tres proposiciones planteadas en la metodología.

Finalmente, el capítulo cuatro se plantean las conclusiones del presente estudio, en la que se concluye que debe existir un conjunto de innovación para transformar los modelos de negocio de la empresa en estudio. Por último, en base a los resultados y la información obtenida se hacen las recomendaciones.

Cabe resaltar que la presente investigación se realizó con el apoyo constante y aportes del Dr. Domingo González Álvarez. Así mismo, agradezco a la institución PUCP por brindar maestrías de innovación tan necesarias para el país. Finalmente, expreso mi más grato agradecimiento a los dueños de la empresa en estudio, por su tiempo y apoyo desinteresado.



CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO

1.1 INNOVACIÓN

1.1.1 Definición de innovación

Según la Enciclopedia Británica, citado por Medina & Espinosa (1994, pág. 56) la palabra innovar proviene etimológicamente del latín “innovare”, que quiere decir cambiar o alterar las cosas introduciendo novedades; y “novus”, que hace referencia a nuevo, para reemplazar cualquier otra antigua al introducir una cosa nueva. Asu vez, la Real Academia Española (2017) lo delimita como “mudar o alterar algo, introduciendo novedades”. Por lo tanto, en el uso común y normal, la innovación se usa específicamente para significar nuevas propuestas. Así mismo, la innovación ha venido siendo estudiada y definida por diferentes autores de diversos campos de estudio en donde, cada investigador exhibe una nueva tesis resaltando lo que considera relevante.

Joseph Schumpeter fue uno de los primeros en estudiar la innovación y el pionero en introducir este concepto en la economía. Schumpeter en su libro, “The Theory of Economic Development”, en 1911, desarrolla el concepto del “espíritu emprendedor” en donde el protagonista central es el emprendedor innovador y en base a él delimita a la innovación como la introducción de una novedosa técnica, nuevas versiones mejoradas de productos u cambios organizacionales en el proceso de manufactura y no estrictamente el correspondiente invento (Schumpeter, 1934).

Posteriormente, Schumpeter define la innovación en el sentido general y considera los diversos ejemplos de cambio que se consideran innovaciones. Es así como precisa a la innovación como introducción de nuevos productos o nuevas categorías de productos en el mercado; utilizar nuevas materias primas; integrando nuevos métodos de producción aún no disponibles en ningún sector particular de la

industria. Introducir un nuevo enfoque competitivo para abrir un nuevo mercado o conducir a una nueva estructura de mercado (Schumpeter, 1935).

Poco después, Joseph Schumpeter (1939) enriqueció la definición de innovación con el establecimiento de nuevas funciones de producción, debido a que cuando los factores de producción se combinan de nuevas formas, la economía y sociedad cambian. Asimismo, instaura la primera clasificación entre invención e innovación, sugiriendo que esta última es clave para el crecimiento económico. Además, afirma que un innovador no es un inventor porque la innovación es un hecho de índole económica y una invención es un producto o proceso que ocurre en la ciencia pura o básica.

En 1943, Schumpeter propagó la concepción de "destrucción creativa", inventado por Werner Sombart un importante sociólogo alemán. Schumpeter (1943), describe el proceso de innovación impulsado por una economía de mercado en donde las viejas empresas y modelos de negocio son destruidos por los nuevos productos. Para Schumpeter, la "destrucción creativa" es un hecho esencial del capitalismo y, a pesar de su potencial para destruir el valor corporativo, la innovación empresarial emprendedora es la fuerza impulsora detrás del crecimiento económico a largo plazo.

Años más tarde, el concepto de innovación se iría fortaleciendo con nuevas definiciones. En la Enciclopedia Internacional de las Ciencias Sociales de Nelson (1974), la innovación se define como un cambio que requiere una imaginación considerable; compone un rompimiento relativamente profundo con un modo de funcionamiento establecido, creando posibilidades completamente nuevas. El concepto de Nelson sería uno de los primeros en hablar de la creatividad como requisito para la innovación.

A inicios de los 80's, Christopher Freeman (1982) distingue entre innovación tecnológica e innovación; y llama a la tecnología un sistema de conocimiento relacionado con la técnica. Así mismo, define a la innovación como el proceso de unificación de tecnologías e invenciones existentes para crear o mejorar un proceso, sistema o producto. La innovación en el contexto económico incluye la integración lograda con el primer uso de un producto, proceso, la comercialización de un nuevo producto, o sistema mejorado.

Poco después, Peter Drucker (1985), alumno del economista Schumpeter, publicó: "Innovación y emprendimiento: prácticas y principios"; el primer libro que presenta la innovación y el emprendimiento como una disciplina determinada y sistemática que inicia con la observación de las fuentes de oportunidades nuevas. Así mismo, aclara que no todo negocio nuevo y pequeño es un emprendimiento y define al emprendedor como aquel empresario que es innovador.

De este modo, Drucker (1985) define a la innovación como un instrumento concreto para emprendedores a través de la que se presenta una oportunidad para un negocio diferenciado, puesto que esta acción potencia nuevas posibilidades para generar más riqueza. De hecho, la innovación crea recursos. No hay recursos hasta que el hombre encuentre un uso para algo en la naturaleza y le otorgue valor económico. Hasta entonces, cada planta es una hierba y cada mineral es solo otra roca.

Ese mismo año, en uno de sus artículos, Drucker (1985) reafirmó que la innovación es una característica particular del ánimo emprendedor en empresas establecidas, organizaciones de servicio público o nuevas empresas creadas personalmente. Esta es una forma de que los emprendedores creen nuevos recursos o aumenten los recursos existentes para generar riqueza y aumentar sus posibilidades de alcanzar el bienestar. Para Drucker (1985), los emprendedores ven el cambio como una norma saludable y cree que la innovación puede ocurrir en todas las áreas, pero es un sello del área económica y representa un medio de cambio en donde el conocimiento se traslada e incorpora nuevos beneficios para la empresa, el mercado o sociedad.

A fines de los 80's, Bouke van der Kooij (1988) analizó más de setenta definiciones de innovación y las vinculó precisando que una innovación es un cambio en un sistema que, desde cierto punto de vista y dentro de un cierto marco de tiempo, se experimenta como saltos. De esta forma, van der Kooij, formulo una definición en la que están presentes tanto un elemento objetivo como un elemento subjetivo. El elemento objetivo es el cambio en un sistema; mientras que el elemento subjetivo es el tamaño del salto como ocurre en un cierto marco de tiempo, visto desde un cierto punto de vista.

Por su parte, Howard Stevenson y Carlos Jarillo (1990), realizan un análisis análogo al de Peter Drucker, y explican que los emprendedores deben ser innovadores no

solo en la creación de un nuevo producto, sino, una forma distinta de hacer una determinada labor, una nueva forma de producción o ser fundadores de una nueva organización. De este modo, le agregan al concepto de innovación un nuevo elemento que es la innovación organizacional.

Para Michael Porter (1990), gurú de la administración estratégica, la empresa consigue ventaja competitiva a través de las innovaciones, en donde incluye nuevas tecnologías y maneras de hacer las cosas; siendo estas la clave de la competitividad empresarial. Así mismo, siguiendo a Schumpeter, Porter (1990) describe la innovación como un invento que se comercializa; y que los inventores, sean de organizaciones o individuales, solo pueden beneficiarse de ellos si los explotan para obtener ganancias.

En 1992, Sally Caird (1992) afirmó que la innovación se conceptualizó como un factor importante del desarrollo económico, enfatizando la importancia de la resolución de problemas como fuente de innovación. La innovación es el desarrollo o mejora de productos y procesos para resolver problemas y generar ingresos, al mismo tiempo que se imponen ciertas condiciones técnicas a cualquier tema de eficiencia y eficacia.

Ese mismo año, Miquel Barceló (1992), clasificó a la innovación en tres grandes grupos: La innovación tecnológica, la innovación social y la innovación en métodos de gestión. De este modo, Barceló se refiere por innovación al proceso, producto o metodología que surge y es aceptado en un determinado mercado.

Así mismo, en 1994, Freeman (1994) enriquece su concepto de innovación agregando que es una causa de progreso que se da en diversas actividades de producción, mediante la mezcla de recursos y componentes de producción, con el fin de aumentar la productividad de las actividades económicas. De acuerdo con las tendencias evolutivas, la innovación es esencialmente acumulativa, ya que constituye la combinación de elementos y componentes de conocimiento previamente generado.

Por su parte, Roy Rothwell (1995) elabora cinco procesos de innovación: 1) Empuje de la Tecnología (Technology-Push), 2) Tirón del Mercado (Market-Pull), 3) Modelo Interactivo (Coupling Model), 4) Proceso de Innovación Integrado (Integrated Innovation Process) y 5) Integración de Sistemas y Creación de Redes (System

Integration and Networking); entendiendo que la innovación es un asunto que involucra el desarrollo de diseños, técnicas, fabricación, actividades comerciales y de gestión necesarias en la comercialización de un producto nuevo o en el uso de un proceso nuevo de fabricación.

Ese mismo año, la Comisión Europea (1995) elabora el “Green Paper on Innovation”, en donde, se tiene en cuenta a la innovación como un equivalente de la producción, asimilación y uso exitoso de una invención, en el ámbito económico y social, de forma que aporte soluciones originales a los problemas y permita así cubrir las necesidades de las personas y de la población. De este modo, la Comisión Europea (1995) define a la innovación como la introducción del cambio en las condiciones de trabajo, el talento de la fuerza de trabajo, los puestos gerenciales y de colocación. Asimismo, se trata de renovación y crecimiento en la categoría de productos y servicios.

Por otro lado, Miller y Morris (1999), enfatizan que la innovación es el proceso de transformar e inventar algo útil y de valor comercial. Según los autores, la innovación es un medio para crear o mejorar la competitividad de una organización.

En el 2002, los Gobiernos de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico – OCDE (2002), publicaron la sexta edición del “Manual de Frascati”. Dicho manual fue publicado por primera vez en 1963 como resultado de la reunión que se celebró de expertos nacionales en innovación y desarrollo en la Villa Falconieri de Frascati, Italia. En dicho manual, se afirmaba que la innovación estaba ligada completamente con el desarrollo tecnológico y que las actividades de innovación comprenden un conjunto de etapas en las que se incluye las inversiones en nuevos conocimientos.

El Sociólogo Everett Rogers (2005), en su libro “Diffusion of innovations”, editado por primera vez en 1962 y siendo el 2005 su 5th y última edición define a la innovación como una idea, una práctica o un objeto que un individuo u entidad de adopción percibe como nueva. Si una idea parece nueva para el individuo, es una innovación independientemente de la novedad real. Así mismo, Rogers afirma que la velocidad de adopción de una innovación depende de sus características: 1) ventaja relativa, 2) compatibilidad, 3) complejidad, 4) triabilidad y 5) observabilidad.

Continuando con las publicaciones de la “Familia Frascati”, la OCDE publicó tres versiones del Manual de Oslo. Dicho manual fue publicado por primera vez en 1992, su segunda edición en 1997 y la tercera en 2005; el con el fin de dar lineamientos para coleccionar e interpretar datos sobre innovación tecnológica y no tecnológica. Según el Manual de Oslo (2005) “una innovación es la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores” (pág. 56). En dicho manual, la OCDE reflexiona principalmente sobre la innovación no tecnológica.

Así mismo, dicho manual considera que el criterio mínimo requerido para que algo sea llamado innovación es que sea nuevo o mejorado significativamente para la empresa. También, enfatiza la creación de valor creado por esta nueva “entidad”. Esta guía muestra cómo la innovación es generalmente relevante para el sector empresarial como un factor clave: La innovación tiene como objetivo generar crecimiento empresarial que se entiende implícitamente como un aumento en el beneficio final de una organización o empresa (OCDE, 2005).

Del mismo modo, para la Comisión Económica para América Latina y el Caribe – CEPAL (2007), la innovación es “un proceso dinámico de interacción que une agentes que trabajan guiados por incentivos de mercado (como las empresas) y otras instituciones (como los centros públicos de investigación y las instituciones académicas) que actúan de acuerdo con estrategias y reglas que responden a otros mecanismos y esquemas de incentivos” (pág. 12). Así mismo, continúa: “la innovación y los avances tecnológicos afloran cuando las empresas trabajan en redes que funcionan en ámbitos regulados por normas y leyes adecuadas. Así, las capacidades tecnológicas derivan de la interacción entre incentivos que provienen de la demanda e incentivos que vienen de oferta” (CEPAL, 2007, pág. 19).

Finalmente, para Ahmed y Shepherd en su libro “Innovation Management: Context, Strategies, Systems and Processes” (2010) definen a la innovación como una “fuente de avance y desarrollo. Las empresas y las naciones que innovan continuamente logran conservar la fortaleza económica” (pág. 4). Al examinar la diversidad de conceptos que se han dado a la innovación, Ahmed y Shepherd (2010), identifican siete características: 1) la innovación como creación (invención), 2) la innovación como difusión y aprendizaje, 3) la innovación como suceso, 4) la

innovación como una trayectoria (corriente de innovaciones), 5) la innovación como cambio (creciente o radical), 6) la innovación como un proceso o una estrategia (a nivel de empresa) y 7) la innovación como un proceso a nivel de contexto (región, nación, etc). Como se puede observar, la innovación es una expresión muy amplia y a menudo se utiliza de manera simplista o tiene muchos significados diferentes.

En el presente trabajo, habiendo revisado un gran número de definiciones de innovación, el concepto de innovación que se utilizará es una síntesis de lo antes expuesto. Entonces, para el contexto económico, la innovación es un proceso emprendedor interactivo entre agentes regidos por estímulos económicos (la empresa, la academia, el gobierno y la sociedad); a través de la introducción al mercado de un nuevo (para la empresa, el mercado o el mundo) o significativamente mejorado producto (bien o servicio), proceso, método de comercialización o método organizativo (interno o externo); que son desarrollados por las empresas para ser o mantenerse competitivas en el mercado. Además, se considera innovación, siempre y cuando sea aceptado por el mercado (útil), genere riqueza (rentable) y genere valor a la empresa, mercado y sociedad (valioso).

1.1.2 Niveles de innovación

A lo largo de los años, diversos científicos de la administración se han interesado en comprender los diferentes niveles de innovación, con el fin de entenderla y sistematizarla. Esto debido a que la innovación es un acto que toda empresa, indistinta de su tamaño, debe aplicar para ser competitiva. Seguidamente, se revisarán los principales conceptos que determinan los niveles de innovación.

Uno de los primeros en investigar sobre el tema fue Schumpeter (1934) quien hace una diferencia entre dos niveles de innovación: radical e incremental. Existen las nuevas innovaciones que originan en el mundo grandes cambios y las mejoras significativas que nutren constantemente el proceso de cambio. Por su parte, la innovación radical implica un cambio general en la tecnología y la organización. Mientras que la innovación incremental implica pequeñas modificaciones tecnológicas en la infraestructura técnica de la empresa. Esta distinción de Schumpeter es la más aceptada y argumentada por la academia.

Para van der Kooij, reconocido catedrático de la Universidad de Tecnología en Eindhoven reafirma lo explicado por Schumpeter haciendo referencia que la

innovación se enfoca en el cambio como una actividad o un proceso; refiriéndose a cambio como una característica objetiva de la innovación. Así mismo, van der Kooij (1988), añade el concepto de subjetividad dentro de la innovación, debido a que dicho cambio puede ocurrir en un tiempo determinado y visto desde cierto punto de vista. Con lo explicado por van der Kooij, queda claro que existen niveles de innovación, pero estas dependen en gran medida de la perspectiva.

Por otro lado, Christensen (1997), al igual que Schumpeter, también identifica dos grados de innovación: la innovación disruptiva (ID) e innovación evolutiva (IE). La ID vendría a ser la innovación radical y se produce cuando el invento tiene una huella importante en un mercado determinado y en la acción mercantil de las organizaciones en este mercado. En comparación con el concepto de innovación radical la ID está más ligada al impacto en la economía que la novedad del invento.

Así mismo, Christensen (1997), explica que las innovaciones evolutivas (IE), refiriéndose a las innovaciones incrementales, son una respuesta nativa a la introducción de nueva oferta en el mercado. Así la respuesta de estos es mejorar gradualmente el valor de sus productos mediante un proceso de innovación creciente para que el mercado capte el aumento de sus funcionalidades y usos. Estos conceptos son los más aceptados por la academia.

Para Alexandre De Streel y Pierre Larouche, también existen dos grados de innovación: disruptiva e incremental. Ambos términos no se refieren al avance tecnológico, sino a la correlación entre la innovación y la red de valor que la rodea. Una innovación disruptiva implica un salto tecnológico significativo (similar a un cambio de paradigma tecnológico) y proviene del exterior de la red de valor y la desplaza. Mientras que la innovación incremental marca un pequeño avance (por lo general, la mejora de una característica de un paradigma tecnológico) y ocurre dentro de la red de valor con lo cual los autores resaltan el impacto en su entorno (De Streel & Larouche, 2015).

Finalmente, Beatriz Forés y César Camisón (2016) acopiaron definiciones de diversos autores y reafirmaron que existen dos niveles de innovación: radical e incremental. La innovación radical es aquella que produce cambios esenciales en los diferentes tipos de innovación; mientras que la innovación incremental implica el mejoramiento y progreso de productos, procesos, métodos de comercialización y organizacionales existentes de una empresa.

Para el presente trabajo, se utilizarán a modo de resumen, los dos niveles de innovación reconocidos por los autores citados: radical e incremental. La innovación radical o disruptiva es aquella que se origina cuando una organización realiza cambios fundamentales en los productos, procesos, métodos de comercialización u organizativos. Estos cambios deberán ser novedosos para la empresa, el mercado o el mundo e implica tiempo en investigación y desarrollo. Así mismo, La innovación incremental o evolutiva se da cuando una empresa desarrolla mejoras progresivas y continuas en sus productos, procesos, métodos de comercialización u organizativos. Para cumplir con dicha condición como mínimo está deberá tener un grado de novedad para la empresa que la ayude a consolidarse en el mercado.

1.1.3 Modos de innovación

La innovación indistintamente de su nivel radical o incremental está muy ligada a la tecnología, al grado de que pareciera que sin ella no podría desarrollarse innovaciones (Fajardo-Dolci & Ramiro, 2015). Sin embargo, también se pueden realizar innovaciones no tecnológicas que se producen y desarrollan en diferentes áreas de una organización (Ortiz & Pedroza, 2006). Entonces, la innovación no solo depende del conocimiento científico para su desarrollo, sino también del conocimiento tácito de las organizaciones. A continuación, se revisará la relación entre el conocimiento explícito (codificado) e implícito (tácito) y los modos de innovación en las organizaciones.

Según Alice Lam (2000), el conocimiento humano existe en diferentes formas; debido a que puede articularse explícitamente (codificado) o manifestarse implícitamente (tácito). Estas formas de conocimiento tienen tres diferencias principales: 1) codificación y transferencia, 2) adquisición y acumulación; y 3) agregación y apropiación.

La primera es la codificación y los mecanismos de transferencia del conocimiento. El conocimiento explícito puede ser codificado, resumido y almacenado, y entenderse y compartirse sin la necesidad del sujeto que conoce. Mientras que, el conocimiento tácito es empírico y no está reglamentado. Asimismo, este no se puede comunicar, comprender o utilizar sin el sujeto que conoce. Esto debido a que

está orientado a la acción y su transferencia requiere una interacción estrecha y la acumulación de entendimiento y confianza (Lam, 2000).

En segundo lugar, están las vitales metodologías para la adquisición y acumulación de conocimiento. El conocimiento explícito se puede generar mediante deducción lógica y se puede adquirir mediante un estudio formal. Por el contrario, el "aprender haciendo" en base a la experiencia práctica en el contexto relevante es la manera en la que solo se puede adquirir el conocimiento implícito (Lam, 2000).

Finalmente, en tercer lugar, está el potencial para la agregación y los modos de apropiación. El conocimiento explícito se puede agregar en una sola ubicación, almacenarse en formas objetivas y apropiarse sin la participación del sujeto que conoce. El conocimiento tácito, en cambio, es personal y contextual. Es distributivo y no se puede agregar fácilmente. La realización de todo su potencial requiere la estrecha participación y cooperación del sujeto que conoce (Lam, 2000). Con esta epistemología del conocimiento de Lam, se puede identificar la importancia del conocimiento explícito como insumo científico para las innovaciones.

Sin embargo, Jensen, Johnson, Lorenz y Lundvall (2007), explican que el concepto de conocimiento es dicotómico. Esto debido a que por más explícito que fuese el conocimiento rara vez es automático, la idea de "transferencia de conocimiento" suele ser engañosa y una "mente preparada" ayuda mucho cuando se trata de absorber el conocimiento codificado. Entonces, para comprender los mensajes sobre el mundo, es necesario tener algún conocimiento previo al respecto. Esto implica que el conocimiento codificado que está solo no es económicamente útil.

Según Jensen et al., (2007), los diferentes tipos de conocimiento están relacionados con los modos de innovación. Estos modos de innovación son: Science, Technology and Innovation (STI) y Doing, Using, Interacting (DUI). El modo STI se identifica por estar orientado al aprendizaje fundado en la ciencia y, en consecuencia, se relaciona con el conocimiento explícito. Mientras que el modo DUI se caracteriza por un aprendizaje experimental enfocado en las necesidades de sus beneficiarios y está emparentado al conocimiento implícito, debido a que está fundado en la práctica.

El Modo STI, se respalda en la idea de que los altos aportes de inversiones en actividades de innovación y desarrollo (I+D), capital humano (doctores) y en

tecnologías e infraestructuras avanzadas originan la innovación y los procesos de aprendizaje en las organizaciones, es por ello por lo que generalmente, las innovaciones que nacen a partir del modo STI se relacionan a organizaciones de costoso adelanto tecnológico (Parrilli & Alcalde Heras, 2016).

En el modo STI se debe considerar que la tecnología incorpora una comprensión genérica (know-why) que hace que parezca ciencia. Sin embargo, lo que distingue a la tecnología de la ciencia es la comprensión de los artefactos y técnicas particulares. Es así, entonces que el modo de innovación STI se refiere, a la forma en que las organizaciones usan y despliegan aún más este organismo de razón científica en el argumento de sus acciones innovadoras Jensen et al. (2007).

Según Jensen et al. (2007), en el modo STI el conocimiento que se crea es explícito, pero este parte del conocimiento implícito; y por ende hay que prestarle atención, debido a que a menudo los proyectos específicos de I + D se activarán por problemas prácticos encontrados con nuevos productos, procesos y necesidades de los usuarios. Finalmente, Jensen et al. (2007), propone para medir el modo STI, tres indicadores cualitativos: 1) Gastos en I + D como parte de los ingresos totales; 2) Cooperación con investigadores; y 3) Composición de la fuerza laboral (profesionales con formación científica).

El modo DUI, por otro lado, enfatiza la jerarquía de la práctica y la innovación en procesos de aprendizaje haciendo, usando e interactuando y se caracteriza por generar y circular conocimiento tácito. Según Jensen et al. (2007), la innovación en la empresa se genera por la capacidad de desarrollar intercambios formales e informales con su entorno interno y, también, con proveedores, clientes e incluso los competidores.

Según Parrilli y Alcalde Heras (2016), el modo DUI generalmente generan un tipo de base de conocimiento sintético que se explota en un gran número de industrias basadas en ingeniería, tales como máquinas herramienta, construcción naval, automotriz y energía, entre otras; debido a que este modo genera típicamente conocimiento orientado a la resolución de problemas técnicos y de ingeniería. Entonces, el éxito de la innovación en el modo DUI dependerá del nivel de relación entre los implicados. Finalmente, Jensen et al. (2007), propone para medir el modo DUI, siete indicadores cualitativos: 1) Grupos interdisciplinarios; 2) Círculos de calidad; 3) Sistema de recolección de sugerencias; 4) Grupos autónomos; 5)

Integración de funciones; 6) Demarcación entre áreas suavizadas; y 7) Cooperación con clientes.

Cabe resaltar que para Parrilli y Alcalde Heras (2016), es ideal que las organizaciones apliquen ambos modos de innovación (STI – DUI) porque está demostrada la validez del modo de interacción combinado STI y DUI, debido a que tiene un mayor impacto en la elaboración de innovaciones tecnológica y no tecnológica que los dos modos por separado individualmente. Además, para el presente trabajo se busca identificar el modo de innovación preponderante usado por la empresa en estudio, sabiendo que, de acuerdo con Parrilli y Alcalde Heras (2016), el modo STI independiente tiene un efecto más fuerte en la innovación tecnológica, mientras que el modo DUI independiente tiene un impacto más fuerte en la innovación no tecnológica.

1.1.4 Tipos de innovación

Como ya se mencionó, la innovación es un proceso que tiene dos niveles radical e incremental; y utiliza conocimiento explícito y/o implícito (modo STI o DUI) nuevos, recientes o antiguos para modificar procesos con el fin de obtener beneficios, usualmente económicos. Estos cambios se pueden presentar de diferentes formas y, a continuación, se revisarán las diferentes clasificaciones o tipos de innovación de los autores más influyentes en el área.

La primera clasificación la explicó Joseph Schumpeter, e identificó cinco tipos de innovación: 1) innovación de productos; 2) innovación de procesos; 3) apertura de nuevos mercados; 4) surgimiento de nuevas fuentes de materia prima para la fabricación; y 5) creación de nuevas estructuras organizativas en la industria (Schumpeter, 1934). Con esto se sentaron las primeras bases para desarrollar los tipos de innovación.

La innovación de productos que pueden ser bienes o servicios se da cuando se trabaja en torno a la creación de producto nuevo o para brindar nuevas y diferentes aplicaciones que cubra las demandas de una porción del mercado (Schumpeter, 1934). Este tipo de innovación, de acuerdo con Schumpeter (1934), se fundamenta esencialmente en la ciencia y el conocimiento.

La innovación de procesos se da a través de creación de nuevos u optimización de procesos productivos que permitan diferenciar el producto ofrecido (Schumpeter, 1934). Los clientes no siempre tienen que estar al tanto de las innovaciones de procesos, pero es importante que beneficien al negocio y creen valor.

La apertura de un nuevo mercado se da al innovar en el punto de venta y los productos haciéndolo más atractivos para la clientela. Estas mejoras están orientadas hacia la forma en la que se exhibe el producto, los materiales con los que se elabora su empaque, los cambios en el sabor, color, olor entre otros. Este tipo de innovación suele ser la más sencilla de copiar por la competencia, debido a que se desarrolla teniendo en cuenta las necesidades y deseos de los clientes (Schumpeter, 1934).

El surgimiento de nuevas fuentes de materiales para la fabricación se da cuando un producto según su función se fabrica con diferentes materias primas, mejorando así su beneficio, función o costo. Este tipo de innovación parte de la aparición de materias primas o bienes semi producidos (Schumpeter, 1934).

Finalmente, la creación de nuevas estructuras organizativas en la industria se da cuando se cambia el esquema habitual con el que se trabaja un producto, para crear nuevos modelos que favorecen tanto al fabricante como al comprador (Schumpeter, 1934). Estos cinco tipos se usaron de gran referencia para diferenciar las innovaciones en las empresas.

Para Miquel Barceló (1992), la innovación puede fragmentarse en tres grupos grandes: 1) La innovación tecnológica, 2) la innovación social y 3) la innovación en métodos de gestión. La innovación tecnológica esencialmente alcanza las modificaciones que se establecen en los productos tanto bienes como servicios, esta consiste en comercializar y producir productos nuevos o significativamente mejorados. Asimismo, también se refiere al cambio en los procesos existentes con la creación de nuevos procesos de fabricación con el fin de mejorar la estructura de costos y la mejora en la productividad.

La innovación social pretende plantear soluciones originales a la problemática de la desigualdad social y el desempleo; se alienta a las empresas a proponer soluciones sin trastornar la eficacia de las empresas. Finalmente; el tercer y último grupo de innovación es la innovación en métodos de gestión y esta congrega innovaciones

en los espacios organizaciones, financieros y todas las innovaciones que no califican en las otras dos categorías (Barceló, 1992). De este modo, se observa que los tipos de innovación no solo se relaciona con grandes invenciones o grandes desarrollos tecnológicos, sino también cambia el paradigma e introduce mejoras significativas en el quehacer organizacional.

De acuerdo con el Manual de Oslo (2005), las organizaciones pueden hacer cuantiosas modificaciones en sus metodologías de trabajo, en el uso de los componentes de la fabricación y en sus variedades de productos para optimizar su producción y/o su beneficio productivo. En base a ello delimita cuatro tipos de innovaciones en las que se contiene una extensa escala de cambios en las acciones de las organizaciones: 1) Innovaciones de producto, 2) Innovaciones de procesos, 3) Innovaciones de mercadotecnia e 4) Innovaciones organizativas. Siendo las dos primeras (producto y procesos) innovaciones tecnológicas y las dos últimas (mercadotecnia y organizativas) innovaciones no tecnológicas.

Según la OCDE (2005) “una innovación de producto se corresponde con la introducción de un bien o servicio nuevo, o significativamente mejorado, en cuanto a sus características o [...] al uso al que se destina” (pág. 58). Esta delimitación contiene mejoras significativas en las particularidades tecnologías, de los aparatos y de las materias primas con las que se elabora el producto. Así mismo, estos productos pueden aprovechar nuevas tecnologías o conocimientos, o establecer nuevas combinaciones o utilidades de tecnologías o conocimientos existentes (OCDE, 2005).

Así mismo, la OCDE (2005) señala que “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” (pág. 59). Reducir los costos de fabricación o comercialización, mejorar la calidad del producto, o fabricar o distribuir nuevos productos o mejorados, suelen ser los objetivos de este tipo de innovación, debido a que este incluye técnicas, equipos y programas informáticos para la producción (OCDE, 2005).

Por otro lado, “una innovación de mercadotecnia es la aplicación de un nuevo método de comercialización que implique cambios significativos del diseño o el envasado de un producto, su posicionamiento, su promoción o su tarificación”

(OCDE, 2005, pág. 60). Estas innovaciones pretenden cubrir mejor las necesidades de los clientes al posicionar un producto de forma nueva o abrir nuevos mercados con el objetivo de incrementar las ventas (OCDE, 2005).

Finalmente, de acuerdo con la OCDE (2005) “una innovación de organización es la introducción de un nuevo método organizativo en las prácticas, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores de la empresa” (pág. 62). Éstas tienen el fin de optimizar los resultados de una organización reduciendo los costos de transacción o administrativos, mejorando el nivel de felicidad en el trabajo, suministrando el acceso a bienes no comercializados o reduciendo los costos de las provisiones (OCDE, 2005).

Para Ahmed y Shepherd (2010), la innovación se manifiesta en seis distintos tipos; éstas se dividen en dos categorías: las que la organización puede controlar o influenciar, y las que están fuera del control o influencia de la empresa. Las innovaciones que están bajo el control de las empresas son: 1) la innovación del producto, 2) la innovación del proceso y 3) la innovación estratégica. Por otro lado, las innovaciones que están fuera de la influencia de la organización son: 4) la innovación social, 5) la innovación política y 6) la innovación filosófica.

De acuerdo con Ahmed y Shepherd (2010) la innovación de productos es la innovación más perceptible del proceso de innovación y está impulsada por la tecnología o la mercadotecnia, debido a que el adelanto tecnológico o mercadotécnico está contenido en las particularidades del producto. Por su parte, la innovación del proceso se describe como el cambio de orientación de las acciones empresariales de una compañía. Estos cambios pueden ser en la forma de establecer y ejecutar sus funciones, también, como consecuencia del avance tecnológico, o quizá mediante la innovación en los métodos administrativos (Ahmed & Shepherd, 2010).

La innovación estratégica implica un cambio adaptativo o la aceptación de un nuevo modelo de negocio para la organización. Es decir que este tipo de innovación incurre en cambios organizacionales estratégicos internos, como en la reconfiguración de su estructura para cubrir mejor las necesidades de su demanda. Así mismo, este tipo de innovación no trabajan separadamente, sino que forman parte del ambiente externo e interno de la organización (Ahmed & Shepherd, 2010).

Por otro lado, la innovación social tiene como eje principal al beneficio social, solo si las acciones del proceso han tenido agregado valor; para el cuidado del medio ambiente. La innovación social surge del resultado de una innovación política, debido a que necesita una ley que la faculte. En este sentido la innovación política, generalmente ocupa la forma de legislación, reforma institucional, dirección social y gobierno; para mejorar la prosperidad de las naciones. Finalmente, la innovación en el área filosófica ha traído efectos significativos en la sociedad, en como ésta se administra y se conduce a sí misma (Ahmed & Shepherd, 2010). Esta clasificación es la más amplia de las propuestas, debido a que no solo se enfoca en la empresa sino también en la sociedad.

Por su parte Keeley, Pikkell, Quinn y Walters (2013), clasificaron las innovaciones en diez tipos que incluye todo el proceso empresarial y para ello lo agruparon en tres grandes categorías: configuración, oferta y experiencia. La primera categoría, configuración, se centra en la parte interna del funcionamiento de la organización y su sistema empresarial. Seguidamente, la oferta, se centra en el producto o servicio principal de la organización, o en una compilación de sus productos y servicios ofrecidos por la empresa. Finalmente, la experiencia, se centran en los aspectos que son perceptibles para la demanda final.

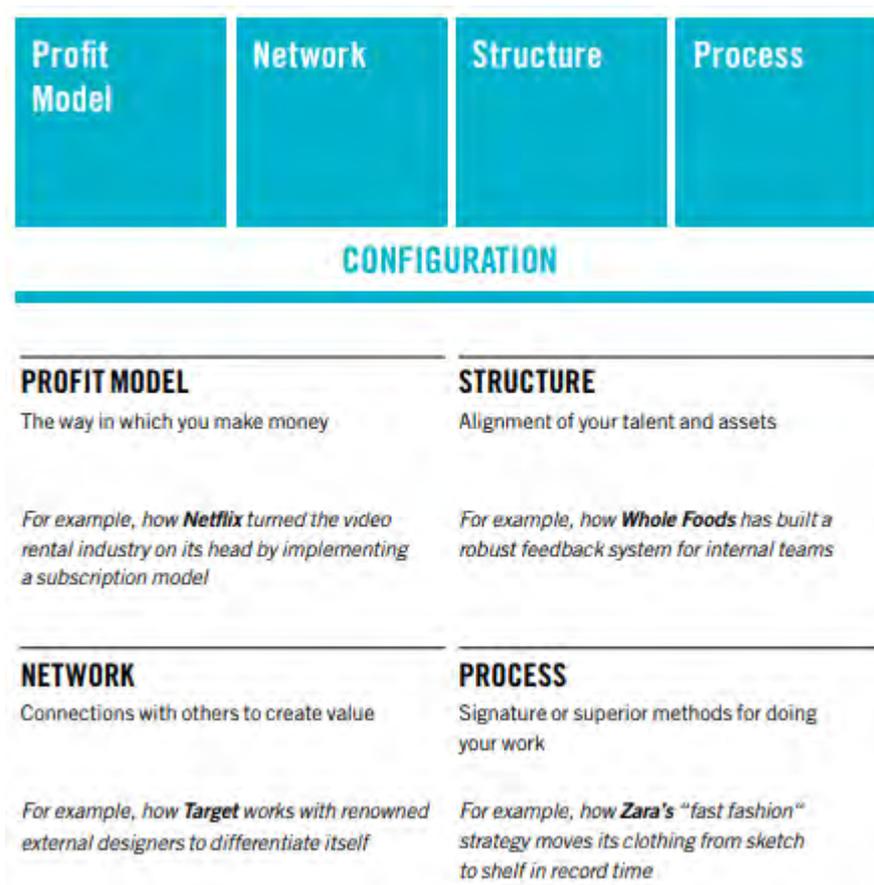


Figura 1: Configuración

Fuente: (Keeley, Pikkell, Quinn, & Walters, 2013)

Como se muestra en la Figura 1, dentro de la categoría de configuración se encuentran cuatro tipos de innovación: modelos de negocios, redes de contacto, estructuras organizativas y procesos internos. El objetivo principal de la innovación en el modelo de negocio es generar ingresos para la empresa y los más innovadores muestran un gran entendimiento de lo que la demanda. Seguidamente, la innovación en redes de contacto consiste en cómo la empresa se conecta con los demás para generar valor en la empresa. En la actualidad, una empresa no puede hacer todo por sí sola, puesto necesita de los activos y capacidades de las demás organizaciones Keeley et al. (2013).

Así mismo, la innovación en la estructura organizativa hace referencia a cómo se organiza el talento y los activos de las organizaciones. Principalmente se encarga de organizar todos los bienes de la organización de forma que creen beneficio. Finalmente, la innovación en procesos internos consiste en cómo hacer el trabajo utilizando a la empresa o métodos superiores. Esta involucra las acciones y

operaciones que producen los principales productos de la organización y a menudo forma la competencia central de la empresa Keeley et al. (2013).



Figura 2: Oferta

Fuente: (Keeley, Pikkell, Quinn, & Walters, 2013)

Como se muestra en la Figura 2, en la categoría de oferta se encuentran dos tipos de innovaciones centradas en los productos y servicios ofertados por la organización: rendimiento y sistema de producto. La innovación en el rendimiento del producto trata de desarrollar características y funcionalidades diferenciadas abordando el valor, las características y la calidad del producto en la organización. Esta innovación comprende tanto productos nuevos como mejoras y extensiones de línea que añaden beneficio valioso. Además, este tipo de innovaciones son comúnmente sencillas de reproducir, siendo la excepción las innovaciones con una ventaja competitiva a largo plazo Keeley et al. (2013).

Seguidamente, la innovación del sistema de productos se refiere a cómo crear oferta complementaria y se basa en la manera en la que los productos particulares se enlazan o agrupan para establecer un sistema fuerte y escalable. El principal

objetivo de este tipo de innovación es establecer conexiones valiosas entre los productos de la empresa para permitir edificar entornos capturen y seduzcan a los clientes Keeley et al. (2013).

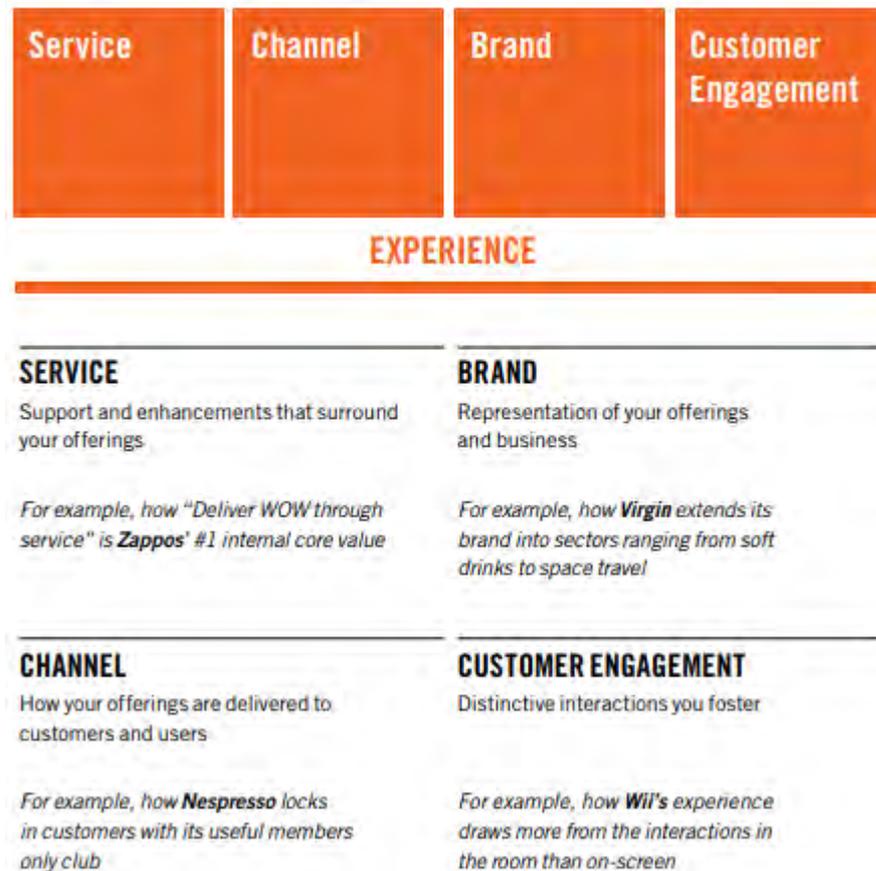


Figura 3: Experiencia

Fuente: (Keeley, Pikkell, Quinn, & Walters, 2013)

Finalmente, como se muestra en la Figura 3, en la categoría de experiencia se encuentran cuatro tipos de innovaciones que son las más visibles para el cliente final: innovación en servicios complementarios, canales de distribución, imagen de marca y compromiso con el cliente. La innovación en servicios complementarios se refiere a las mejoras y el soporte que se brinda a los productos ofrecidos por la empresa. Este tipo de innovación busca asegurar y mejorar las ganancias, el rendimiento y el valor aparente de un producto, haciendo que un producto sea más sencillo de probar, utilizar y deleitarse. Esto debido a que muestra características y funciones que para los clientes podrían no ser importante Keeley et al. (2013).

Seguidamente, la innovación en los canales de distribución hace referencia a cómo se entrega el producto prometido a los consumidores y/o usuarios. El objetivo

principal de este tipo de innovación es mejorar la experiencia de compra, debido a que permite ofrecer a los clientes comprar lo que quieran, dónde y cuándo quieran, de la forma más sencilla, económica y cómoda posible Keeley et al. (2013).

Así mismo, la innovación en imagen de marca se refiere a cómo se representan las ofertas y organizaciones. Esta asegura que los clientes prefieran, recuerden y reconozcan los productos de la empresa frente a su competencia o sustitutos. Las empresas más innovadoras tienen suelen una imagen de marca muy bien cuidada la cual las hace originales. Esto hace ver a sus productos como objetos de aspiración, debido a que comunican una identidad y una promesa diferente frente a su competencia Keeley et al. (2013).

Finalmente, la innovación de compromiso con el cliente se trata de cómo fomentar interacciones específicas con los clientes. Esta consiste en generar experiencias memorables para los clientes y así la marca se vuelva insustituible e imprescindible. Para ello se debe entender los deseos profundos de los clientes y usar esas aspiraciones para generar conexiones significativas entre ellos y la empresa Keeley et al. (2013). Esta última categorización de la innovación es la más robusta desde la perspectiva organizacional, debido a que no solo categoriza las innovaciones, sino que también sirve para explorar nuevas soluciones e ideas.

Después de haber revisado los diferentes tipos de innovación sustentados por diversos autores, se puede identificar la importante correlación entre los tipos de innovación y el modelo de negocio. Es por este motivo que el concepto de modelo de negocio se revisará en el siguiente subcapítulo, a pesar de que autores como Keeley et al. (2013) incluye al modelo de negocio dentro de los tipos de innovación. Para el presente trabajo, se considerará los cuatro tipos de innovación desarrollados en el Manual de Oslo (2005). Esto debido a que dicho manual agrupa la mayoría de las innovaciones existentes, es la más citada y la referente en conceptos de innovación. Estos cuatro tipos de innovación son: 1) innovación en producto (bienes y servicios); 2) innovación en procesos; 3) innovación en comercialización (marketing); e 4) innovación organizacional.

1.2 MODELO DE NEGOCIO

1.2.1 Definición de modelo de negocio

El significado de modelo de negocio, sorprendentemente, es reciente y alcanza su apogeo con el Internet a principios de este milenio. No obstante, se puede indicar que el término fue mal utilizado por profesionales, empresarios y académicos que no tuvieron una idea clara de su significado y lo utilizaron para describir todo sobre una empresa (Osterwalder, 2004). A continuación, se desarrollará el concepto de modelo de negocio desde las investigaciones realizadas por diversos autores.

Uno de los primeros en definir y clasificar el modelo de negocio, en base al estudio del comercio electrónico, fue Paul Timmers (1998), quien define al modelo de negocio como el diseño de la oferta principal de la organización y los flujos de información entre los diversos actores comerciales involucrados. Así mismo, el modelo de negocio debe describir la forma en que se consiguen los ingresos y los potenciales beneficios que obtendrá su demanda.

Así mismo, Petter Weill y Michael Vitale (2001), lo delimitan como la descripción de las relaciones y los roles entre los clientes, empleados y proveedores de una organización. De este modo identifican los flujos más importantes de bienes, información y capital; e incluyendo los beneficios principales para los colaboradores. Dichos autores basaron su definición en el análisis e implementación exitosa de nuevos modelos de negocio en el mercado electrónico.

Por otro lado, Michael Rappa (2018) analiza y define los modelos de negocio en internet y delimita al modelo de negocio como la forma de crear actividades comerciales a través de la cual una organización logra generar ingresos para mantenerse a sí misma. Por lo tanto, para Rappa el modelo de negocio revela como una organización genera utilidades detallando dónde se encuentra su cadena de valor.

Años más tarde, uno de los primeros autores en definir exhaustivamente el concepto de modelo de negocio sería Alexander Osterwalder (2004) gracias a su tesis doctoral en donde delimita el modelo de negocio como un instrumento conceptual complejo y particular que contiene un conjunto de elementos que interactúan con el objetivo de generar ingresos rentables y sostenibles para la empresa. De tal manera que un modelo de negocio debe ser capaz de describir la

propuesta de valor, la arquitectura de la organización y su red de socios para generar y entregar este valor.

Así mismo, Henry Chesbrough (2007), desde su perspectiva de innovador explica que un buen modelo de negocio puede vencer, a menudo, una buena idea o tecnología. Así mismo, afirma que toda empresa tiene un modelo de negocio articulado o desarticulado. Esto debido a que un modelo de negocio debe realizar definitivamente la creación de valor y la recuperación de inversiones. Ambas funciones van de la mano y son críticas, debido a que la primera, está relacionada a la satisfacción del consumidor final y el segundo, a la obtención de ganancias sostenidas a lo largo del tiempo.

David Teece (2010), siguiendo la reflexión de Chesbrough (2007), indica que cuando se crea una organización, esta emplea explícita o implícitamente un modelo de negocio propio. Este modelo de negocio lo explica como la delineación o la construcción de los mecanismos de creación, entrega y obtención de ganancias que emplea. Es así como Teece identifica que la particularidad de un modelo de negocio está en precisar, de forma conceptual, más que financiera, el modo en el que la organización entrega brinda valor a través de sus productos y estimula la compra de estos para convertirlas en utilidades.

Según Alexander Osterwalder e Yves Pigneur (2010), es necesario compartir un concepto de modelo de negocio que pueda ser entendido de forma sencilla, pero cuidando de que no simplifique en demasía el complejo funcionamiento de una organización. Por tal motivo, un modelo de negocio debe describir claramente como la organización genera, provee y atrae valor.

Para Zott, Amit y Massa (2011), un modelo de negocio es la forma en la que se organiza y esboza una empresa con el objetivo de generar valor a través de la explotación de oportunidades de negocio considerando actividades importantes y sus relaciones que ayudan a conseguir esta meta. Con este aporte el concepto de modelo de negocio se fortaleció e incursionó en revistas de alta gerencia.

Finalmente, la definición más reciente es la desarrollada por Casadesus-Masanel y Heilbron (2015), plantean que una empresa es una autoridad capaz de crear y capturar valor mediante actividades comerciales. Es así como el modelo de negocio de una organización tiene dos aspectos importantes: su constitución interna y su

alimentación externa. El primer aspecto está relacionado con su fuerza laboral y su actividad productiva, que es en donde tiene influencia directa. Mientras que, en el segundo aspecto, corresponde con la capacidad de interactuar con otros agentes de mercado en donde no tiene influencia.

Según lo revisado en las definiciones planteadas los modelos de negocio describen claramente como las empresas crean (empleados y socios comerciales) y ofrecen productos (bien o servicio) con valor para el cliente; y así obtener valor para los accionistas. Entendiendo como valor para el cliente lo que este está dispuesto a pagar por un producto; y valor para el accionista como lo que este está dispuesto a invertir en un negocio. Es decir que entender el modelo de negocio es una herramienta estratégica para las empresas, debido a que solo si conocen como generan valor podrán incrementarlo o modificarlo.

1.2.2 Componentes del modelo de negocio

Los diferentes conceptos de modelo de negocio revisados coinciden que la generación de valor es vital para su estructura; sin embargo, este no es el único componente. Laura Michelini y Daniela Fiorentino (2012) han analizado siete autores que proponen diferente complementariedad. En la Tabla 1 se muestra cómo diversos autores han destacado las diferentes componentes del modelo de negocio.

Tabla 1: Componentes del modelo de negocio en la literatura

Autores	Componentes del Modelo de Negocio
Hamel (2000)	<ul style="list-style-type: none"> - Estrategia central, - recursos estratégicos, - interfaz con el cliente y - la red de valor.
Gordijn and Akkermans (2001)	<ul style="list-style-type: none"> - Valor interno, - puerto de valor, - el actor, - la actividad de valor, - el valor de cambio, - objeto de valor y - cálculo de la rentabilidad.

Hedman and Kalling (2003)	<ul style="list-style-type: none"> - Clientes, - competidores, - oferta, - actividades y recursos de la organización, - suministro de los factores e insumos de producción y - componente longitudinal del proceso.
Osterwalder (2005)	<ul style="list-style-type: none"> - Propuesta de valor, - canal de distribución, - relación con los clientes, - red de socios y - modelo de ingresos.
Rasmussen (2007)	<ul style="list-style-type: none"> - Propuesta de valor, - segmento de mercado y modelo de ingresos, - cadena de valor, - estructura de costos y el potencial de ganancias, - red de valor y - estrategia competitiva.
Osterwalder y Pigneur (2010)	<ul style="list-style-type: none"> - Segmentos de clientes, - propuestas de valor, - canales, - relaciones con los clientes, - fuentes de ingresos, - recursos clave, - actividades clave, - las asociaciones clave y - estructura de costos.
Zott y Amit (2010)	<ul style="list-style-type: none"> - Elementos de diseño (contenido, estructura, gobierno) y - temas de diseño (novedad, bloqueo, la complementariedad, la eficiencia).

Fuente: (Michelini & Fiorentino, 2012)

En el presente trabajo de investigación se usará la propuesta de Osterwalder y Pigneur la cual está compuesta por nueve componentes que permiten describir el modelo de negocio de cualquier organización. Según los autores, dicha propuesta se ha aplicado y probado a nivel internacional, en reconocidas instituciones como IBM, Ericsson y Deloitte (Osterwalder & Pigneur, 2010). A continuación, se explicarán cada uno de los nueve módulos que conforman el lienzo de modelo de negocio.

1.1.2.1 Lienzo del modelo de negocio

De acuerdo con Osterwalder y Pigneur (2010) es importante que el concepto de modelo de negocio sea fácil de entender para que las empresas puedan tener éxito a la hora de innovar desarrollando nuevas estrategias. Por ello, los autores consideran que una forma de referir un modelo de negocio es fragmentarlo en nueve módulos primordiales que manifiesten el método que sigue una organización para obtener utilidad. Estos nueve módulos consideran las cuatro principales áreas de una empresa: demanda, oferta, infraestructura y viabilidad económica. En la Figura 4 se observa el lienzo de modelo de negocio de Osterwalder con el ícono de cada uno de los nueve módulos. A continuación, se describirán cada uno de los módulos del lienzo, siendo los cinco primeros módulos relacionados a la generación de valor (derecha del lienzo) y los cuatro restantes a la eficiencia de la empresa (izquierda del lienzo).

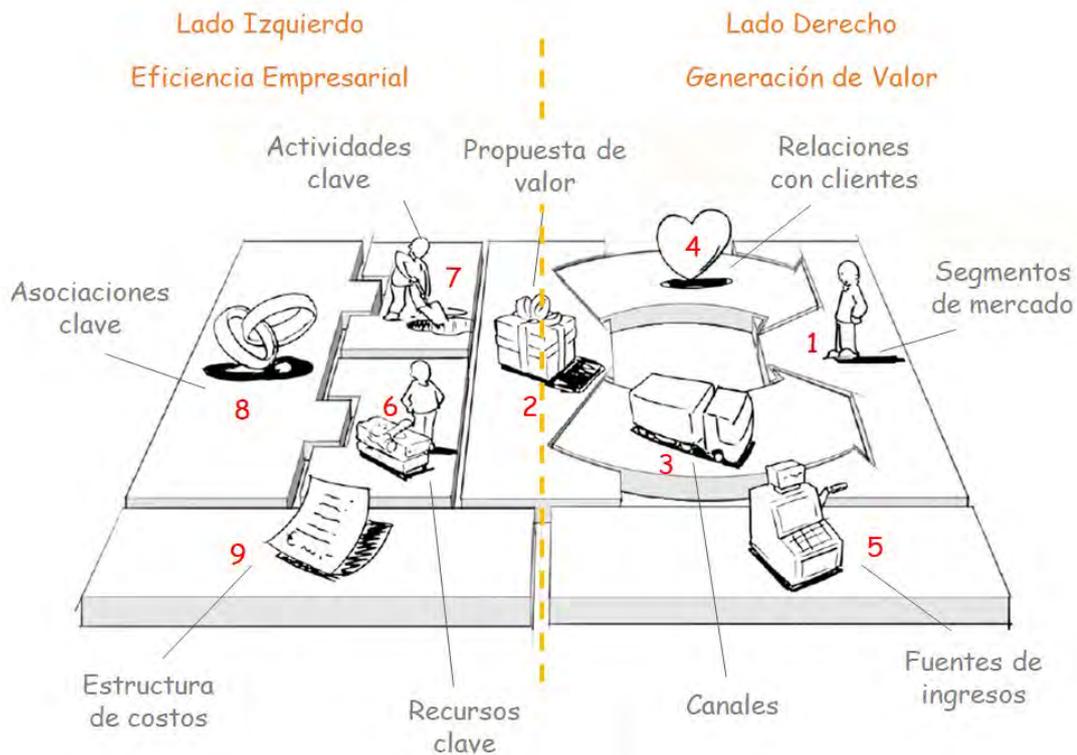


Figura 4: Lienzo de modelo de negocio

Fuente: (Osterwalder & Pigneur, 2010) / Elaboración propia

1) Segmentos de mercado

Se refiere a la demanda: los clientes. Estos son el foco de cualquier propuesta de negocio. Los segmentos de mercado son los diferentes grupos demandantes que pueden ser personas u organizaciones a los que se dirige una organización. Un modelo de negocio puede tener uno o diversos segmentos de mercado y es posible aumentar la satisfacción de estos agrupándolos en varios grupos con necesidades, comportamientos y atributos comunes. Algunos de los segmentos de mercado son: mercados de masas, nicho de mercado, mercado segmentado, mercado diversificado y mercados multilaterales (Osterwalder & Pigneur, 2010).

2) Propuesta de valor

Es el valor creado que brindan los productos (bienes o servicios) a un determinado segmento de mercado. Dicha propuesta de valor puede ser cuantitativa (precio, velocidad del servicio, etc.) o cualitativa (diseño, experiencia del cliente, etc.). Algunos elementos que pueden contribuir a crear valor para el cliente son: la novedad, la mejora del rendimiento, la personalización, la subcontratación, el

diseño, la marca / estatus, el precio, la reducción de costos, la reducción de riesgos, la accesibilidad y la comodidad / utilidad (Osterwalder & Pigneur, 2010).

3) Canales

Es la forma en la que una empresa comunica, distribuye y vende la propuesta de valor a los diferentes segmentos de mercado, es decir son puntos de contacto que desempeñan una función esencial en la experiencia de venta (Osterwalder & Pigneur, 2010). Como se muestra en la Tabla 2, los canales se pueden clasificar en cuatro diferentes tipos y cinco fases distintas.

Tabla 2: Tipos y fases de canal

Tipos de canal			Fases de canal				
Propio	Directo	Equipo comercial	1. Información ¿Cómo damos a conocer los productos y servicios de nuestra empresa?	2. Evaluación ¿Cómo ayudamos a los clientes a evaluar nuestra propuesta de valor?	3. Compra ¿Cómo pueden comprar los clientes nuestros productos y servicios?	4. Entrega ¿Cómo entregamos a los clientes nuestra propuesta de valor?	5. Posventa ¿Qué servicio de atención posventa ofrecemos?
		Ventas en internet					
Socio	Indirecto	Tiendas propias					
		Tiendas de socios					
		Mayorista					

Fuente: (Osterwalder & Pigneur, 2010)

4) Relaciones con clientes

Es la descripción de las diferentes relaciones que crean las organizaciones con cada segmento de mercado. Estas se pueden dar a través de captación de clientes, fidelización de clientes o estimulación de las ventas. Estas relaciones pueden ser automatizadas o personales dependiendo del tipo de experiencia que se le ofrece al cliente. Según los autores pueden coexistir varias categorías de relaciones con clientes: Asistencia personal, asistencia personal exclusiva, autoservicio, servicios automáticos, comunidades y creación colectiva (Osterwalder & Pigneur, 2010).

5) Fuentes de ingresos

Es la forma en la que una organización genera ingresos en sus diferentes segmentos de mercado. Si el corazón de un negocio son los clientes, las arterias serían las fuentes de ingresos. Las fuentes de ingreso pueden ser de dos tipos diferentes: ingresos puntuales e ingresos recurrentes. Así mismo, según los autores, existen diferentes maneras de crear ingresos: venta de activos, cuota por uso, cuota de suscripción, préstamo / alquiler / leasing, concesión de licencias, gastos de corretaje y publicidad. Cabe resaltar que la fijación de precios (fijo y/o dinámico) puede ser distinta para cada fuente de ingreso (Osterwalder & Pigneur, 2010).

6) Recursos clave

Es la descripción de los activos más importantes que necesita un modelo de negocio para su funcionamiento. Todas las empresas necesitan recursos que son claves para crear y ofrecer su propuesta de valor, llegar a los puntos de venta, entablar relaciones con sus clientes y obtener ingresos. Estos recursos clave pueden ser económicos, físicos, intelectuales o humanos; de propiedad de la empresa, alquilados u obtenidos de sus socios clave (Osterwalder & Pigneur, 2010).

7) Actividades clave

Son las operaciones más trascendentales que realiza una organización y, al igual que el anterior componente, son vitales para que un modelo de negocio funcione. Estas actividades clave varían de acuerdo con el negocio y, según los autores, se dividen en tres categorías: producción, resolución de problemas y plataforma / red (Osterwalder & Pigneur, 2010).

8) Asociaciones clave

Es la descripción de la red de socios y proveedores que apoyan el ejercicio de la empresa. Las organizaciones tienen diferentes motivaciones para asociarse y estas continuamente son más trascendentales para perfeccionar su modelo de negocio. Las sociedades suelen resultar en tres motivaciones principales: optimización y economía de escala, reducción de riesgos e incertidumbre y compra de determinados recursos y actividades. Así mismo, según los autores, existen cuatro

tipos de asociaciones: alianzas estratégicas entre no competidores, cooperación (asociación entre empresas competidoras), joint Ventures (asociación de empresas para crear nuevos negocios) y relaciones cliente – proveedor (Osterwalder & Pigneur, 2010).

9) Estructura de costos

Son los costos principales que incurre un negocio para la producción y venta de su propuesta de valor, la ejecución de los canales, el mantenimiento de las relaciones con los clientes y la generación de fuentes de ingresos. El cálculo de la estructura de costos se realiza una vez definidos los recursos, las actividades y las asociaciones clave. Para los autores, hay dos clases de estructura de costos: por el costo y por el valor. Así mismo, se identifican cuatro características de las estructuras de costos: costos fijos, costos variables, economías de escala y economías de campo (Osterwalder & Pigneur, 2010).



CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA

2.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El actual trabajo de investigación tiene como metodología el estudio de casos con un enfoque cualitativo y descriptivo (Yin, 2013). Esta orientación es la más adecuada debido a que se describirán las características, las innovaciones y los modelos de negocio de una Pyme; para luego organizar y analizar la información recolectada derivando en conclusiones significativas.

El enfoque de usar la investigación cualitativa para el presente trabajo es para comprender las acciones de una Pyme en su contexto comercial. Esto debido a la importancia de las Pymes en la economía del país y la escasa investigación sobre sus cambios en los modelos de negocio como consecuencia de sus innovaciones (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010). Así mismo, esta investigación incluirá los objetivos de investigación y las preguntas de investigación. A continuación, se pasará a desarrollar los objetivos y las preguntas de investigación, para luego describir la técnica de estudio de casos.

2.1.1 Objetivos de investigación

Los objetivos de la presente investigación son los siguientes:

2.1.1.1 Objetivo general:

- Describir y analizar el conjunto de innovaciones particulares que permiten la evolución de los modelos de negocio de una empresa comercial peruana; para así proponer nuevas innovaciones que permitan crear futuros nuevos modelos de negocio exitosos.

2.1.1.2 Objetivos específicos:

- Explorar los conceptos de innovación, los niveles de innovación, los modos innovación y tipos de innovación en las empresas.

- Confeccionar una metodología pertinente que permita estudiar las innovaciones más influyentes en la evolución de los cinco modelos de negocio de la empresa en estudio.
- Elaborar descripciones cualitativas independientes de cada una de las cinco fases de la empresa en estudio para identificar las innovaciones más influyentes en la evolución del modelo de negocio.
- Realizar e interpretar un análisis cruzado entre las variables con cada una de las cinco fases en estudio para identificar relaciones relevantes.
- Plantear conclusiones y recomendaciones para la empresa sobre el estudio del caso.

2.2 ESTUDIO DE CASO

El presente estudio se desarrollará a través de la investigación de estudio de caos, el cual tiene como característica el estudio de una unidad en una investigación basada en casos (Yin, 2013). En esta oportunidad se usará diferentes casos de la misma empresa para estudiar su evolución del modelo de negocio en diferentes periodos de tiempo. Así mismo, la presente investigación está elaborada sobre la base de la observación directa en los puntos de venta y entrevistas sistemáticas a los socios.

Como se mencionó este estudio de caso tiene propósito descriptivo y está compuesto por preguntas de estudio, proposiciones, la unidad de análisis, la lógica que une los datos a las proposiciones y el criterio de interpretación de los resultados del estudio (Yin, 2013). A continuación, se pasará a describir cada uno de los cinco componentes antes mencionados.

2.2.1 Pregunta de estudio

“La pregunta de estudio de caso es una pregunta empírica que investiga un fenómeno actual dentro de su contexto de vida real” (Yin, 2013, pág. 65). El presente estudio responderá las siguientes preguntas de investigación:

Pregunta 1: ¿Qué conjunto de innovaciones particulares sustentan la transformación de los modelos de negocio en cada una de las fases de la empresa?

Pregunta 2: ¿El número de innovaciones desarrolladas en cada fase guarda relación directa con el crecimiento de la empresa?

2.2.2 Proposiciones

Según (Yin, 2013), los estudios de casos pueden ser usados para diferentes propósitos y en el presente trabajo se usará de manera descriptiva. A continuación, en base a las preguntas de estudio surgen las siguientes proposiciones.

La pregunta uno tiene las dos primeras proposiciones:

Proposición 1: La transformación de los modelos de negocio de la empresa está sustentada por un conjunto de innovaciones particulares en cada fase.

Proposición 2: Las innovaciones de tipo comercial y organizacional son las más requeridas por la empresa para la evolución de los modelos de negocio de cada fase.

Así mismo la pregunta dos tiene la siguiente proposición:

Proposición 3: El crecimiento de la empresa está directamente relacionada con la cantidad de innovaciones que esta desarrolla en cada fase.

2.2.3 Unidad de análisis

La unidad de análisis del actual estudio está compuesta por los aspectos generales de la empresa como tipo de sociedad, actividad económica, canales de ventas, número de empleados, número de productos y ventas anuales. Así mismo, los factores de innovación que influyen en el avance del modelo de negocio de la empresa en estudio. Estos factores son los dos niveles de innovación (radical e incremental), los dos modos de innovación (SIT y DUI), los cuatro tipos de innovación (producto, procesos, comercial y organizacional) y los nueve componentes del lienzo de modelo de negocio.

2.2.4 Lógica de estudio

La lógica de estudio para el presente trabajo es de carácter analítico, debido a que permite vincular las proposiciones teóricas planteadas con el caso real, dando contestación a los objetivos propuestos en la metodología. Para ello se analizó documentación interna, las entrevistas, las observaciones de campo y los conceptos desarrollados en el marco teórico.

A continuación, se muestra la guía de preguntas realizada en las entrevistas a los socios de la empresa:

Guía de preguntas a los socios

Aspectos generales:

1. ¿Cuál es la actividad económica principal de la empresa en cada una de las fases?, ¿Por qué se eligió esa actividad económica?
2. ¿Cuántos puntos de venta se abrieron por fase?, ¿Por qué?
3. ¿Cuántos empleados se contrataron por fase?, ¿Por qué?
4. ¿Cuántos productos (bienes y servicios) vendieron por fase?, ¿Por qué?
5. ¿Cuál es la estrategia de negocio de la empresa?

Innovaciones:

6. ¿Cuál fue la innovación más disruptiva de la empresa?, ¿Por qué?
7. ¿Cuáles son las principales innovaciones de la empresa?, ¿Por qué?
8. ¿Sus innovaciones de qué tipo de fuente provienen?, ¿Por qué?
9. ¿Qué tipos de innovaciones desarrollan en la empresa en cada fase?, ¿Por qué?
10. ¿Cuáles las innovaciones más importantes para la empresa?, ¿Por qué?

Modelo de negocio:

11. ¿Cuáles son los segmentos de mercado en cada fase?
12. ¿Cuáles son las propuestas de valor en cada fase?
13. ¿Cuáles son los canales en cada fase?
14. ¿Cómo mantienen la relación con sus diferentes segmentos?
15. ¿Cuáles son las actividades clave en cada fase?

Esta guía fue aplicada a los cuatro socios de la empresa con el objetivo de conseguir información descriptiva para la elaboración del caso. Así mismo, se utilizó también para validar los lienzos de modelo de negocio y las relaciones entre variables.

2.2.5 Criterios de interpretación

Finalmente, los criterios de interpretación se realizarán a través del contraste de las proposiciones planteadas con el análisis de la información encontrada. Esto permitirá desarrollar las conclusiones y plantear las recomendaciones para la empresa.

2.3 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

La organización en estudio es una empresa peruana del sector comercial que para efectos de la presente investigación denominaremos Comercial SAC. A continuación, se reseñará brevemente la historia de la empresa, resaltando sus principales hitos empresariales.

2.3.1 Antecedentes de la empresa

Comercial SAC (2018) inició sus actividades el 22 de abril de 1995 como una sociedad familiar. Su primer local fue abierto en La Victoria e inició actividades como una empresa mayorista dedicada a la comercialización de cereales naturales, leguminosas secas, féculas y almidones. Posteriormente, fue consolidándose en la venta de alimentos naturales, a través de diversas alianzas estratégicas con sus principales proveedores, garantizando así mejores precios y productos para sus clientes.

Después de unos años, Comercial SAC (2018) inició sus actividades de importación de pop corn de Argentina; lentejas y arvejas de Estados Unidos y Canadá; fécula de maíz y de papa de Alemania y Holanda; y conservas de durazno de Chile. El 2005, Comercial SAC lanzó al mercado su marca propia con el objetivo de mejorar su oferta, a través de la diferenciación garantizando mejores productos y de calidad.

Años más tarde, Comercial SAC (2018) se expandió e incursionó en las principales ciudades del interior del país con la venta de sus productos con marca propia, principalmente pop corn. Esto lo consiguió con un gran almacén central, desde donde se desarrollaba la distribución de sus productos, y la adquisición de unidades de transporte de carga que garantizaban la entrega oportuna a sus clientes.

Con el afán de continuar con su crecimiento empresarial, en el 2012, Comercial SAC incurre en un nuevo sector económico: empaquetado. Ello gracias a un nuevo local, adecuado para el embolsado, y la adquisición de modernas máquinas embolsadoras. El objetivo era embolsar sus propios productos y prestar sus servicios a la competencia. Sin embargo, no consiguieron tener éxito en este nuevo sector y poco tiempo después cierran dicho local (Comercial SAC, 2018).

En los últimos años, Comercial SAC (2018) ha incursionado en la producción, distribución y venta al por mayor de gelatina y flan con su propia marca. Esto gracias al moderno local y maquinaria con la que cuentan; además, de personal especializado en la producción de este. Finalmente, continúa con la importación, distribución y venta al por mayor consiguiendo aumentar su participación de mercado y destacándose como uno de los primeros importadores y distribuidores de maíz pop corn a nivel nacional.

Misión:

"Brindar la mejor experiencia de compra, precio, calidad y servicio que satisfaga y supere las expectativas de nuestros clientes; a través, de la atención esmerada y personalizada de nuestros colaboradores." (Comercial SAC, 2018)

Visión:

"Ser la primera alternativa de compra, servicio y distribución de alimentos a nivel nacional e internacional." (Comercial SAC, 2018)

Valores:

Puntualidad: cumplir con los requerimientos de nuestros clientes de forma eficiente.

Integridad: lograr establecer vínculos de confianza tanto con los proveedores, colaboradores y clientes.

Unidad: lograr un ambiente adecuado de trabajo para el beneficio de todos los integrantes.

Respeto: brindar un producto de calidad cumpliendo con las normas establecidas.

Orden: satisfacer las necesidades del cliente de forma rápida y segura. (Comercial SAC, 2018)

2.4 DESCRIPCIÓN DE LAS CINCO FASES DE LA EMPRESA

Comercial SAC es el producto del esfuerzo y el trabajo de una familia en tres generaciones. Si bien fue creada en 1995, la familia propietaria vino trabajando en el rubro varios años atrás. A continuación, se presentará la descripción de las cinco fases por las que pasó Comercial SAC a lo largo de su ciclo de vida.

2.4.1 Fase 1: Mayorista (1995 – 2002)

La primera fase de la empresa Comercial SAC se caracteriza por ser la etapa más empírica, puesto que se inicia el negocio con conocimientos previos adquiridos a través de la experiencia de varios años. Esta primera etapa empieza en 1995 con el inicio de sus funciones y culmina en el 2002 con su primer cambio de modelo de negocio. En esta primera etapa la empresa se consolidaría en su rubro y lograría un crecimiento importante que la impulsaría a cambiar su actividad económica. A continuación, se detallarán los aspectos generales, las innovaciones que surgieron y el lienzo de modelo de negocio de la fase uno.

2.4.1.1 Aspectos generales:

Comercial SAC inicia sus funciones con el tipo societario S.R.L. (Sociedad de Responsabilidad Limitada), en la actividad económica de comercial mayorista. Su primera tienda la abre en el distrito de La Victoria, con solo tres empleados, y para finales del 2002, contaba con tres tiendas y quince empleados. Las tres tiendas ubicadas estratégicamente cerca de los dos mercados de abastos más grandes de Lima y los quince empleados repartidos en las tres tiendas de la siguiente manera: un administrador, una vendedora, un almacenero y dos estibadores por tienda.

La empresa desde sus inicios se centró en la comercialización mayorista de productos naturales como leguminosas secas, féculas, cereales naturales y almidones. En esta primera fase la oferta pasó de catorce productos, en 1995, a veintiocho productos en 2002; lo cual incrementó su nivel de ventas hasta en S/.

1'200,000 soles anuales aproximadamente. Debido a ello, Comercial SAC pasó rápidamente de ser una microempresa a pequeña empresa según la clasificación legal de SUNAT (Congreso de la República del Perú, 2003). A continuación, en la Tabla 3: *Resumen de aspectos generales de la fase uno* presenta un resumen de los aspectos generales descritos.

Tabla 3: Resumen de aspectos generales de la fase uno

Generalidades	Fase 1
Periodo	1995 - 2002
Tipo de sociedad	S.R.L.
Actividad económica	Comercial mayorista
Canales de venta	1 canal
N° de empleados	15 empleados
N° de productos	28 bienes
Ventas anuales	Hasta S/. 1'200,000
Clasificación	Pequeña empresa

Fuente: Elaboración propia

2.4.1.2 Innovaciones:

Comercial SAC en su primera fase desarrolló nueve innovaciones y todas de nivel incremental. Ocho de ellas se desarrollaron en el contexto de innovación de la empresa y la otra en el contexto de innovación del mercado nacional (OCDE, 2005). Esto debido a las mejoras progresivas y continuas de sus innovaciones, principalmente en sus métodos de comercialización y organización. Además, el modo de innovación usado por la empresa, en esta primera fase, fue principalmente el modo DUI – Learning by using, esto debido a que la mayoría de sus innovaciones fueron con colaboración activa de sus usuarios y proveedores Jensen et al. (2007). Así mismo, en esta primera etapa, Comercial SAC desarrolló innovaciones en tres de los cuatro tipos de innovación según el Manual de Oslo (2005). Estos tipos de innovación desarrollados fueron: procesos, comercial y organizacional.

Innovación de procesos:

Comercial SAC, en esta primera fase, ha conseguido desarrollar una innovación de procesos. Esto lo consiguió con el mejoramiento de sus procesos de distribución, gracias a la adquisición de equipos tecnológicos como una selladora de bolsas plásticas, la cual agilizó su proceso de despacho de productos a granel. Esto les permitió ahorrar tiempo y sobre todo dinero en el despacho de productos, debido a

que se tiene un mejor control del despacho de productos por la facilidad de identificación de los paquetes.

Innovación comercial:

En cuanto al tipo de innovación en métodos de comercialización, la empresa ha desarrollado cuatro innovaciones diferentes en los canales de ventas, la promoción y la tarifación. En los canales de venta, Comercial SAC se ha caracterizado por tener un trato amigable, respetuoso y directo con sus clientes en todos sus puntos de venta, esto debido a que en cada tienda se encuentra un socio que es el encargado de velar por el buen trato a cada uno de sus clientes.

Así mismo, en la promoción de sus productos la exhibición de los mismo ha sido fundamental para el crecimiento de las ventas. Comercial SAC ha ido mejorando constantemente la colocación y presentación de su mercadería, como por ejemplo colocando sus productos a granel en contenedores abiertos para que sus clientes puedan observar y tocar los productos. Además, la empresa reemplazó las bolsas de papel, que usaba inicialmente para la venta al granel, por bolsas plásticas transparentes las cuales son más resistentes y brindan una mejor presentación del producto para su venta. Finalmente, los descuentos por cantidad es la táctica más usada en la estrategia de precios, pese a que ya contaba con precios bajos, Comercial SAC siempre tiene la posibilidad de un descuento adicional por compras en volumen de productos nacionales.

Innovación organizacional:

En este tipo de innovación Comercial SAC, ha desarrollado cuatro innovaciones. Estas están relacionadas a la gestión de suministros, la organización de relaciones, los métodos de integración con proveedores y la subcontratación. La ubicación estratégica y la organización de sus tiendas les permitió maximizar la gestión de sus suministros, debido a que cada tienda estaba ubicada estratégicamente cerca a los mercados mayoristas más importantes de Lima y sus tiendas estaban acondicionadas como pequeños almacenes, los cuales le permitía ahorrar tiempo y dinero en el traslado y ubicación de la mercadería comprada.

Una innovación importante relacionada a la organización de sus relaciones exteriores de la empresa fue la creación del campeonato de fútbol de confraternidad de comerciantes. Dicho evento deportivo fue fundado por Comercial SAC y cuenta con veintiún años de organización ininterrumpida. Este campeonato se celebra

cada año en la temporada de verano y cuenta con la participación de los equipos de todas las empresas mayoristas de los principales centros de abastos. Este evento no solo sirve para compartir y hacer deporte, sino también como un espacio para crear o fortalecer sus relaciones comerciales.

En cuanto a los métodos de integración que desarrolló Comercial SAC con sus proveedores consiste en una relación de confianza que se desarrolló con el tiempo. Para obtener los mejores precios, principalmente, se necesita reducir costos y en la actividad comercial es de suma importancia. Para conseguir los mejores precios un socio viajaba todas las semanas a provincia para comprar directamente y en volumen a los principales acopiadores de las ferias más importantes del centro del Perú. Con esta acción conseguían obtener mejores precios y fortalecer las relaciones comerciales con sus proveedores. Así mismo, este viaje le permitía al socio subcontratar directamente el transporte de carga de provincia, esto gracias a que el contrato se desarrollaba directamente con los dueños de la empresa de carga.

A continuación, en la Tabla 4: *Resumen de innovaciones en la fase uno* se presenta el resumen de las innovaciones que se realizaron en la fase uno.

Tabla 4: Resumen de innovaciones en la fase uno

Innovaciones			Fase 1
Nivel	Radical	Contexto de la empresa	No hay
		Contexto del mercado nacional	
	Incremental	Contexto de la empresa	8 innovaciones
		Contexto del mercado nacional	1 innovación
Modo	SIT		No hay
	DUI		DUI - Learning by using
Tipos de innovación	Productos		No hay
	Procesos		1 innovación
	Comerciales		4 innovaciones

	Organizacionales	4 innovaciones
--	------------------	----------------

Fuente: Elaboración propia

2.4.1.3 Lienzo de modelo de negocio:

En la primera fase, Comercial SAC presenta un lienzo de modelo de negocios simple y basado en una única propuesta de valor para sus tres segmentos de mercado. Esta propuesta está basada en precios bajos de productos naturales de calidad por lo que tiene implicancias importantes en los demás componentes. A continuación, se pasará a describir cada uno de los componentes del modelo de negocio de Comercial SAC en la fase uno como mayorista en el periodo (1995 – 2002).

1) Segmentos de mercado:

En esta primera fase la empresa tiene tres segmentos identificados: microempresas minoristas, pequeñas empresas y organizaciones sin fines de lucro. El segmento de microempresas son los principales clientes, debido a que en la primera fase representan al rededor del 70% de las ventas. Este segmento está compuesto por bodegueros, tiendas de abarrotes y puestos de mercados minoristas. El segundo segmento en importancia son las pequeñas empresas, las cuales representan el 20% de las ventas. Las cadenas de restaurantes y empresas de alimentos componen este segmento. Finalmente, están las organizaciones sin fines de lucro, las cuales están compuestas por pequeñas instituciones benéficas que solo representan el 10% del total de las ventas.

2) Propuesta de valor:

Comercial SAC, en la fase uno, tenía como principal propuesta de valor los precios bajos en la venta de alimentos naturales de calidad nacionales, esto gracias a las estrategias de reducción de costos que manejaba la empresa con sus proveedores nacionales, ya sea a través de las relaciones o por la compra en cantidad. Adicionalmente, para afianzar esta propuesta de valor la empresa realiza descuentos por ventas en cantidad en productos nacionales.

3) Canales:

En esta primera etapa, las tiendas mayoristas son los principales y únicos puntos de venta de la empresa. En esta primera fase Comercial SAC llegó a abrir tres

tiendas, las cuales estaban estratégicamente ubicadas. Estas se encontraban en los principales centros de abastos de la ciudad, los cuales son los puntos de encuentro de los principales comerciantes del país y, también porque para la empresa le es más fácil el traslado y venta de la mercadería comprada y ofertada.

4) Relaciones con clientes:

Este es uno de los puntos clave del modelo de negocio debido a que cada punto de venta estaba administrado por un socio, el cual se encargaba de garantizar un trato amigable y directo a todos los clientes. Así mismo, cada punto de venta contaba con personal de ventas que asistía a los diferentes segmentos de mercado, recomendando el producto adecuado a sus necesidades.

5) Fuentes de ingresos:

Los ingresos en la primera fase son únicamente a través de la venta al por mayor de menestras, cereales naturales, leguminosas secas, féculas y almidones de calidad nacionales. Dichos ingresos venían principalmente de la venta de productos en saco y a granel en bolsas de diferentes pesos.

6) Recursos clave:

Las tiendas mayoristas y la liquidez económica eran los principales recursos clave del modelo de negocio de Comercial SAC en la primera fase de su desarrollo. Esto debido a que en el comercio mayorista era importante el espacio y ubicación de la tienda para la venta de sus productos. Así mismo, tener liquidez económica resultaba imprescindible, puesto que esto les permitía principalmente comprar más mercadería a mejores precios.

7) Actividades clave:

En la primera fase Comercial SAC, tiene actividades clave básicas como la administración de las tiendas, debido a que una buena gestión garantiza ganancias para la empresa. Cada tienda es administrada por un socio de la empresa. Así mismo, la preparación y despacho de los productos es clave para la eficiencia de la empresa tanto en la venta como en la reducción de pérdidas de productos como consecuencia de un mal despacho. Finalmente, es de suma importancia el marketing en el punto de venta, debido a que una buena exhibición de productos atrae la atención del cliente y provoca el acto de compra.

8) Asociaciones clave:

Respecto a las relaciones con los proveedores, Comercial SAC, en esta primera fase, ha identificado cuatro socios clave. El primer socio clave son los arrendadores de las tiendas físicas, los cuales son de suma importancia porque sin el canal de venta no funcionaría el modelo de negocio. La segunda asociación clave son los acopiadores de las principales ferias del centro del Perú, debido a que ellos son el contacto principal con los productores y tienen los mejores precios del mercado.

En tercer lugar, están las empresas importadoras de alimentos naturales que los abastecen de productos de primera necesidad e imprescindibles para los segmentos como son las lentejas, arvejas y harinas. Finalmente, están los transportistas de carga ligera y pesada los cuales son fundamentales en el funcionamiento del modelo de negocio, debido a que se encargan del traslado de las mercaderías para el acopio y venta en un tiempo determinado.

9) Estructura de costos:

En esta primera fase los costos son puntuales y están enfocados principalmente en gastos generales del modelo de negocio. Estos costos están relacionados con el abastecimiento de mercadería, que es necesario para mantener la oferta de productos. El alquiler de las tiendas, las cuales son necesarias para la venta de productos. El pago de los servicios comunes de cada tienda, los cuales son necesarios para el correcto funcionamiento de cada punto de venta. Los sueldos de los empleados que deben ser pagados en el tiempo establecido para así fortalecer su compromiso. El servicio de transporte de carga pesada y ligera, los cuales son de suma importancia para abastecerse de los productos comprados. Finalmente, el marketing en el punto de venta para la mejor exhibición de los productos ofrecidos.

A continuación, en la Figura 5: *Lienzo de modelo de negocio para la fase uno* se presentará el lienzo de modelo de negocio para la fase uno. Para una mejor visualización del lienzo se ha colocado del mismo color los componentes del lienzo que están directamente relacionados con una propuesta de valor específica. Así mismo, se ha resaltado los elementos de cada componente que se han modificado de un lienzo a otro.

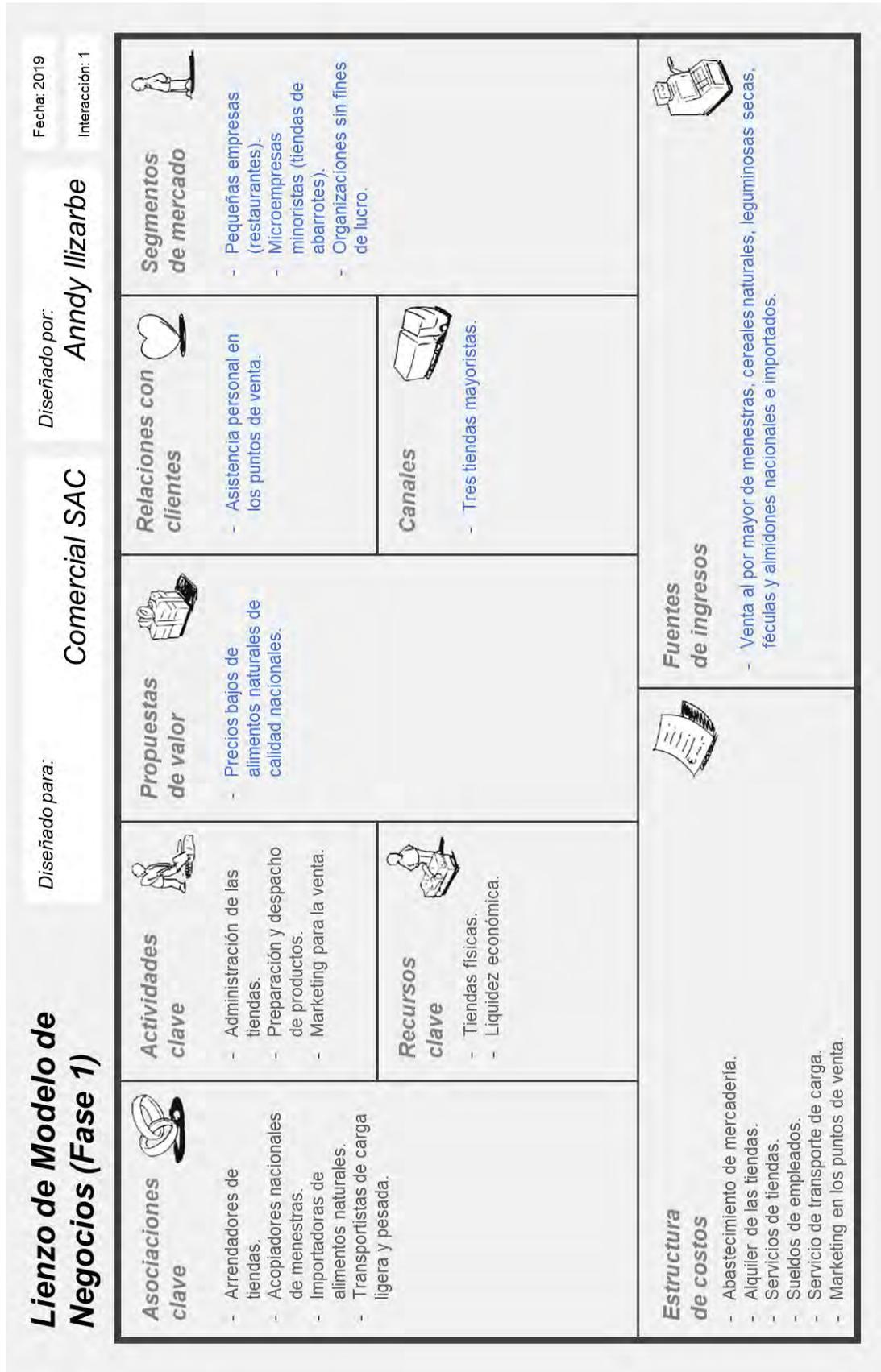


Figura 5: Liempo de modelo de negocio para la fase uno

Fuente: Elaboración propia

2.4.2 Fase 2: Importador – Mayorista (2003 – 2008)

La segunda fase de Comercial SAC es una de las más prósperas y la de mayores cambios empresariales. Inicia en el 2003 como una mayorista en crecimiento, en el 2005 lanzaría su marca propia y, años más tarde, se convertiría en una de las principales importadoras de maíz pop corn del país. A continuación, se detallarán los aspectos generales, las innovaciones que surgieron y el lienzo de modelo de negocio de la fase dos.

2.4.2.1 Aspectos generales:

En la segunda fase Comercial SAC hace una de sus modificaciones más importantes, debido a que cambia de tipo de sociedad y pasa de ser S.R.L. a S.A.C. (Sociedad Anónima Cerrada). En la actividad económica también hay un cambio significativo, debido a que ya no solo comercializa al por mayor, sino también empieza a importar maíz pop corn de Argentina; lentejas y arvejas de Estados Unidos y Canadá; fécula de maíz y de papa de Alemania y Holanda; y conservas de durazno de Chile (Comercial SAC, 2018).

Respecto al canal de ventas se da un gran cambio empresarial, puesto que iniciaría la fase con tres tiendas, en el 2003, y terminaría la fase con cinco tiendas, de las cuales una es adquirida y pasa a ser patrimonio de Comercial SAC, un almacén y ventas por teléfono. Por ende, el número de empleados también se incrementó notablemente llegando a sumar treinta y cuatro en total. Estos estaban repartidos en cada una de las cinco tiendas de la siguiente manera, un administrador, dos vendedoras, un almacenero y dos estibadores. Mientras que el almacén tenía un administrador, una auxiliar contable, un vendedor y un estibador. Este incremento implicaría nuevos desafíos para mantener la propuesta de valor y la calidad del servicio.

Así mismo, la oferta de productos tuvo su mayor incremento, debido a que paso de comercializar veintiocho alimentos naturales a setenta y tres productos diferentes. Esto debido a que no solo se vendían alimentos naturales, sino también, productos procesados y abarrotos de primera necesidad. Todo esto con el objetivo de brindarle una nueva y mejor propuesta de valor a su principal segmento de mercado: minoristas. Finalmente, este incremento en la oferta se vio reflejada en

las ventas anuales que llegaron hasta los S/. 3'100,000 soles aproximadamente. Por ende y pese a su incremento en sus ventas siguió siendo clasificada como una pequeña empresa. A continuación, en la Tabla 5: Resumen de aspectos generales de la fase dos se presenta un resumen de los aspectos generales descritos en la fase dos.

Tabla 5: Resumen de aspectos generales de la fase dos

Generalidades	Fase 2
Periodo	2003 - 2008
Tipo de sociedad	S.A.C.
Actividad económica	Comercial mayorista e importadora
Canales de venta	3 canales
N° de empleados	34 empleados
N° de productos	73 bienes
Ventas anuales	Hasta S/. 3,100,000
Clasificación	Pequeña empresa

Fuente: Elaboración propia

2.4.2.2 Innovaciones:

En su totalidad, las innovaciones de la segunda fase fueron dieciocho de las cuales dos fueron radicales, una en el contexto de la empresa y la otra en el contexto del mercado nacional; y dieciséis de nivel incremental, doce en el contexto de la empresa y cuatro en el contexto del mercado nacional (OCDE, 2005). Estas innovaciones se dieron debido a que en los cuatro tipos de innovación se desarrollaron nuevas y mejoras continuas que la ayudaron a consolidarse en el mercado.

Además, en esta segunda fase la empresa desarrolló los dos modos de innovación. El modo STI estaba relacionado con adhesión de un profesional con formación y el modo DUI con Learning by interactive, debido a la colaboración de la academia Jensen et al. (2007). Así mismo, en esta segunda fase Comercial SAC desarrolló innovaciones en los cuatro tipos de innovación propuestos por el Manual de Oslo (2005). A continuación, se detallará las innovaciones desarrolladas en cada tipo de innovación.

Innovación de producto:

En la segunda fase se realizan las primeras innovaciones de producto. La primera de ellas se consiguió con la importación de nuevos productos con marca propia y la segunda con la ampliación de la oferta comercial. Con el lanzamiento de su marca propia, Comercial SAC, introdujo en el mercado nacional dos variedades de maíz pop corn: "Classic" y "Premium". Estos nuevos productos se caracterizan por el grado de expansión del grano, los cuales son en su presentación "Classic" de 40/42 y "Premium" de 42/44. El nivel de expansión es un atributo valorado para los clientes, debido a que se trata del volumen que alcanza en promedio cada grano de maíz pop corn cocido. Esto beneficia a los clientes de Comercial SAC, debido a que el producto ocupa más espacio en el contenedor que se venda, permitiéndole maximizar sus ganancias.

La segunda innovación está relacionada con el mejoramiento del servicio comercial ofrecido por el incremento de la oferta comercial, debido a que se pasó de solo vender productos naturales a productos procesados y abarrotes de primera necesidad. Esto con el objetivo de brindarle todos los productos que necesita su segmento principal en un solo lugar, facilitándole así el ahorro de tiempo y el costo del traslado.

Innovación de procesos:

En esta segunda fase Comercial SAC ha desarrollado cuatro innovaciones de procesos nuevas que están relacionadas, principalmente con las mejoras del proceso de distribución y en la sistematización de actividades auxiliares. La idea de importar productos naturales surge a partir de las exigencias de la demanda y las oportunidades de mercado por la escasa oferta.

Es así como el proceso de distribución sufre cambios significativos, y la empresa opta por adquirir programas informáticos y de comunicación que los ayude a gestionar la distribución. Estos programas fueron Microsoft Outlook, para coordinar las importaciones de los productos adquiridos; y Microsoft Excel, para mantener organizada y contabilizada la mercadería que entra y sale de los puntos de venta.

Así mismo, Comercial SAC contrató un de servicios de telefonía celular, con el objetivo de facilitar las comunicaciones en el proceso de distribución. Esto le permitió a la empresa ser más eficiente y mejorar sus ganancias. Finalmente, debido al incremento de la oferta y los diferentes procesos, la empresa compró un sistema contable para fortalecer las actividades auxiliares de contabilidad de la

empresa. Esta adquisición les permitió mejorar el proceso de control, facturación y declaración de impuestos de Comercial SAC.

Innovación comercial:

En cuanto a los métodos de comercialización la empresa, ha desarrollado cinco innovaciones relacionadas con el lanzamiento de su marca propia, nuevos empaques para sus productos, nuevos canales de venta, el uso de programas de información para la gestión de las relaciones con los clientes y la tarifación de los productos importados. En el 2005, luego de varios meses de gestión, Indecopi otorgó el registro de marca a Comercial SAC y este lanzó al mercado su marca propia. Esto con el objetivo de mejorar su oferta, a través de la diferenciación de sus productos de calidad y con mejores atributos.

Este lanzamiento trajo consigo nuevos empaques de un kilogramo para cuatro de sus productos. Cada producto estaba debidamente pesado, embolsado y cumplía con los registros sanitarios de ley. Estos nuevos empaques resultaron un impulso importante en las ventas, debido a que amplió su oferta y, principalmente, porque en fechas festivas, se utilizaban para preparar canastas de víveres.

En cuanto a los canales de ventas, en esta segunda fase, se desarrolló uno nuevo: la venta por teléfono fijo y celular. La adquisición tanto de teléfonos fijos, para cada punto de venta, como de celulares, para cada administrador, permitió incrementar las ventas de productos, puesto que los clientes podían hacer sus pedidos por teléfono y ya no tenían la necesidad de ir hasta el punto de venta. Además, este nuevo canal de ventas le permitía a Comercial SAC preparar el despacho con anticipación. Cabe resaltar que en esta etapa solo algunos segmentos de mercado utilizaban este canal de venta.

La importación de nuevos productos, también, trajo nuevos clientes. Es por ello por lo que Comercial SAC se vio en la necesidad de usar programas informáticos para la gestión de relaciones con sus clientes. Para ello usaron Microsoft Excel, en donde tienen datos importantes de cada cliente y así poder fidelizarlos. Finalmente, la última innovación comercial de la segunda fase fue en la tarifación de productos importados. Como complemento de la primera, la empresa también, utilizó la estrategia de precios de descuento por cantidad para productos importados. Esto debido a que como Comercial SAC importaba directamente tenía más control sobre

los precios de los mismo y siempre está la posibilidad de un descuento adicional por compras en volumen de productos importados.

Innovación organizacional:

Como pasó en la primera fase, en esta también se desarrolló la mayor cantidad de innovaciones del tipo organizacional con un total de siete innovaciones. Estas estaban relacionadas a los nuevos métodos organizativos en las prácticas empresariales, la gestión de las operaciones de los suministros, la organización del lugar de trabajo en cuanto a la atribución de responsabilidades, el poder de decisión y los métodos de integración con proveedores.

Con el incremento de la cantidad de empleados se hizo necesaria las capacitaciones externas, con el fin de tener empleados idóneos que brinden un mejor servicio a los clientes. Estas capacitaciones también se dieron para los socios en diferentes temas empresariales. A estas capacitaciones se le sumaron asesorías especializadas en temas de importación de productos, puesto que esta era una nueva actividad a la que se dedicaba la empresa. Gracias a estas capacitaciones pudieron conseguir traer nuevos productos con marca propia y con ello lograr un posicionamiento fuerte en el mercado, principalmente de maíz pop corn.

Así mismo, para mejorar la gestión de las operaciones de los suministros, Comercial SAC, alquiló un almacén central en el distrito de La Victoria, el cual se encontraba cerca del mercado de abastos más grande del país. Esta ubicación estratégica le permitía a la empresa distribuir su mercadería, principalmente importada, de manera más rápida y eficiente. Además, le permitió ahorrar en transporte de carga, debido a que no tenía la necesidad de trasladar tramos largos la mercadería. También, a esto se le sumó el nuevo medio de comunicación telefónica fija y celular adquirido, con el cual se mejoró la coordinación de la gestión haciéndolas más rápidas, a distancia y en tiempo real.

Otra de las innovaciones importantes en los métodos de organización estuvo relacionada con la organización del trabajo y principalmente con la atribución de responsabilidades, debido a que cada administrador tomaba sus propias decisiones en cuanto a la variedad de oferta en cada tienda. Es así como algunas tiendas optaron por ampliar su oferta y empezaron a vender abarrotes; llegando a incrementar notablemente la variedad de productos y sus ventas. No obstante, no

pasaba lo mismo con el poder de decisión de compra de los productos importados, debido a que todo lo que importaba Comercial SAC, debía ser comprado inicialmente por las tiendas para garantizar la rentabilidad de las importaciones.

Finalmente, Comercial SAC también realizó innovaciones relacionadas con nuevos métodos de integración con sus proveedores, principalmente con su producto estrella el maíz pop corn. Esto lo consiguió con relaciones de confianza que se fueron fortaleciendo con el tiempo, a través de visitas periódicas a Argentina para conocer a los encargados, la producción y el procesamiento del maíz pop corn.

A continuación, en la Tabla 6: Resumen de innovaciones de la fase dos se presenta el resumen de las innovaciones que se realizaron en la fase dos.

Tabla 6: Resumen de innovaciones de la fase dos

Innovaciones			Fase 2
Nivel	Radical	Contexto de la empresa	1 innovación
		Contexto del mercado nacional	1 innovación
	Incremental	Contexto de la empresa	12 innovaciones
		Contexto del mercado nacional	4 innovaciones
Modo	STI		Profesionales con formación
	DUI		DUI - Learning by interactive
Tipos de innovación	Productos		2 innovaciones
	Procesos		4 innovaciones
	Comerciales		5 innovaciones
	Organizacionales		7 innovaciones

Fuente: Elaboración propia

2.4.2.3 Lienzo de modelo de negocio:

En la segunda fase, Comercial SAC modifica su actividad económica, y esto varía notablemente su lienzo de modelo de negocios. Estos cambios se produjeron, principalmente, por el incremento de los segmentos de mercado y las propuestas de valor. Por tal motivo, cambian, también, los demás componentes que a

continuación, se pasarán a describir. Esta segunda fase como mayorista e importadora comprende el periodo (2003 – 2008).

1) Segmentos de mercado:

En la segunda fase Comercial SAC incrementó sus segmentos de mercado incluyendo dos nuevos grupos de clientes: empresas medianas y cadenas de cines. Las empresas medianas están conformadas principalmente por empresas mayoristas y representan el 15% de las ventas. Mientras que, las cadenas de cines a nivel nacional conforman el 20% de las ventas totales, pero más del 70% de las ventas de maíz pop. Este segmento de mercado nuevo es considerado un factor clave de la segunda fase, puesto que son los que sostienen el modelo de negocio de importaciones, principalmente de maíz pop corn.

Cabe resaltar que en esta segunda fase Comercial SAC plantea una nueva propuesta de valor para su segmento estrella: microempresas minoristas. Esto debido a que este segmento sigue siendo el líder en ventas con más del 65% y la empresa busca consolidar su fidelización.

2) Propuesta de valor:

La empresa, en la segunda fase, no solo mejoró su propuesta de valor existente, sino también incrementó tres nuevas propuestas de valor. La propuesta de la fase anterior contemplaba precios bajos para productos de calidad nacionales, pero con el inicio de las importaciones de Comercial SAC, la propuesta de valor inicial cambió para ofrecer los mejores precios para productos de calidad nacionales e importados, beneficiando así a sus diferentes segmentos de mercado.

Las nuevas tres propuestas de valor se desarrollaron a partir del lanzamiento de la nueva marca propia y de la ampliación de su oferta de productos de Comercial SAC. La primera propuesta desarrollada fue la venta de nuevos alimentos naturales de calidad empaquetados con marca propia en presentaciones de un kilo. Este lanzamiento tiene como objetivo ofrecer una alternativa de calidad para el consumo diario y para el armado de canastas de víveres en fechas festivas. Así mismo, esta nueva propuesta está dirigido a tres segmentos: empresas medianas, pequeñas empresas y organizaciones sin fines de lucro.

La segunda propuesta, se basó en la adaptación del servicio para el segmento principal de mercado: microempresas minoristas. Este consiste en brindar la mayor cantidad de productos que este segmento necesita en un solo lugar y a precios bajos. Es así como Comercial SAC aumenta su oferta de productos y pasa de vender solo productos naturales a vender productos procesados y algunos abarrotes de primera necesidad, todo esto al mejor precio.

Finalmente, la tercera propuesta de valor nace a partir de la importación de maíz pop corn con marca propia. Este nuevo producto viene en dos presentaciones: "Classic" y "Premium". El primero se ofrece en la propuesta de valor de precios bajos y de calidad de productos importados; mientras que con el segundo se desarrolla una propuesta de valor exclusiva para el segmento cadenas de cines. Esta propuesta consiste en ofrecer el maíz pop corn con marca propia con el mejor grado de expansión del mercado. Esta última propuesta es clave para la segunda fase, debido a que sostiene el modelo de negocio de la fase dos.

3) Canales:

En esta segunda fase, los canales de ventas aumentan a tres canales. Esto debido a que a las tiendas mayoristas se le suma un almacén central y las ventas por teléfono. Las tiendas mayoristas se incrementaron a cinco, de las cuales una fue adquirida por la empresa. En esta fase las tiendas mayoristas, también siguen siendo el punto de venta líder del canal.

Así mismo, la empresa, en esta fase, abre su primer almacén central, el cual no solo sirve como depósito de mercadería, sino también como punto de venta para sus diferentes segmentos. Esto con el objetivo de ofrecer nuevos productos importado al por mayor y al alcance de todos.

Finalmente, el tercer canal de ventas es a través del teléfono fijo y celular. Este nuevo canal de ventas se utiliza exclusivamente con el segmento de cadenas de cines. Esto con el objetivo de brindar un servicio personalizado, con productos de calidad y oportuno. Con el pasar del tiempo este nuevo canal se convirtió en el principal canal de ventas y comunicación con este segmento.

4) Relaciones con clientes:

La fase dos incluye una nueva forma de relacionarse con el nuevo segmento: cadenas de cines. Esta relación consiste en visitas periódicas a las cadenas de

cines, con el fin de certificar la calidad de los productos, recoger inquietudes de los administradores y así fidelizarlos. Así mismo, la relación con clientes de la fase, la cual consiste en brindar asistencia personal en los puntos de venta, se mantiene y fortalece en los segmentos de mercado.

5) Fuentes de ingresos:

En la segunda fase, las fuentes de ingresos se modifican e incrementan, debido a su relación con las propuestas de valor. La única fuente de ingresos de la primera fase sufre una pequeña modificación con el objetivo de mejorar las ventas. Esta modificación pasa por añadirle productos importados, debido al cambio en la actividad económica de la empresa. Entonces esta fuente de ingresos modificada se da por la venta al por mayor de alimentos naturales de calidad nacionales e importados.

Así mismo, Comercial SAC, introduce tres nuevas fuentes de ingresos. La primera fuente de ingresos nueva surge de la venta al por mayor de alimentos naturales de calidad con marca propia en bolsas de un kilo. Esta propuesta está dirigida para tres segmentos de mercado: empresas medianas, pequeñas empresas y organizaciones sin fines de lucro. La segunda fuente de ingresos se obtiene a partir de la nueva propuesta de valor para el segmento de minoristas el cual consiste en encontrar todos los productos que necesiten en un solo lugar y al mejor precio.

Finalmente, la última fuente de ingresos proviene de la venta al por mayor de maíz pop corn "Premium". La cual está dirigida al segmento cadenas de cines, por los beneficios que este producto brinda debido a su alto grado de expansión. Cabe resaltar que la variedad de pop corn "Classic" está dentro de la propuesta de valor de precios bajo y de calidad.

6) Recursos clave:

En esta segunda fase, se le suman cuatro nuevos recursos clave a los dos anteriores vistos en la anterior. Es así como los recursos de tiendas mayoristas y la liquidez económica, se incrementan en un almacén central, la marca propia, el sistema contable y los equipos telefónicos.

Comercial SAC, al iniciar sus actividades de importación tiene la necesidad de acopiar su mercadería en un almacén central, desde el cual pueda almacenar y

distribuir sus nuevos productos importados. Es por ello que este recurso nuevo se convierte en clave.

Así mismo, el lanzamiento de la marca propia de Comercial SAC, se convierte en un recurso de suma importancia, debido a que le permitirá comercializar productos nuevos con propuestas de valor y a segmentos nuevos. Por otro lado, debido al aumento de la oferta de la empresa, la adquisición de un sistema contable se hace imprescindible. Esto con el objetivo de tener la contabilidad ordenada y clara.

Finalmente, los equipos telefónicos se convierten en un recurso clave, debido a que el segmento de mercado cadenas de cine lo usa para concretar las ventas. Esto debido a que agiliza el proceso de coordinación de venta.

7) Actividades clave:

Las actividades clave, en esta segunda fase, aumenta solo en una: la gestión de las importaciones. Esto debido a que el nuevo modelo de negocio se sostiene a partir de las importaciones y por ende es de suma importancia planear, desarrollar y controlar su proceso. Las otras cuatro actividades clave de la fase anterior se mantienen: la administración de las tiendas, la preparación y despacho de los productos y el marketing en el punto de venta.

8) Asociaciones clave:

En la segunda fase, las asociaciones clave aumentan considerablemente, esto debido al cambio en el modelo de negocio y al ingreso de nuevos segmentos de mercado. Estos nuevos socio clave son cuatro de los cuales dos están relacionados directamente con un segmento específico y nueva propuesta de valor. En total, para esta segunda fase se identifican ocho socios clave.

El primer socio clave, de los cuatro nuevos, es el arrendador del almacén, debido a que es de suma importancia un lugar especial para almacenar y distribuir la mercadería importada, sin este espacio no se podría realizar las importaciones. Así mismo, en segundo lugar, están los agentes de aduanas quienes son claves en la gestión del desaduanaje de los productos importados, sin estos socios no se podría concretar de manera eficiente las importaciones.

La tercera asociación clave está relacionada directamente con el segmento de microempresas minoristas y la propuesta de valor que les permite encontrar todo en

un solo lugar. Estos socios son los productores de productos procesados y de abarrotes, los cuales son de importancia para el abastecimiento del surtido de productos en cada punto de venta y así poder cumplir la propuesta de valor.

Finalmente, el último socio clave está enteramente ligado al segmento de cadenas de cines, debido a que se trata de los productores internacionales de maíz pop corn. Estos socios son los encargados de abastecer de la mejor producción de pop corn. Por otro lado, las asociaciones clave de la fase anterior se mantienen, las cuales son: los arrendadores de las tiendas físicas, los acopiadores nacionales de menestras, las empresas importadoras de alimentos naturales y los transportistas de carga ligera y pesada.

9) Estructura de costos:

La estructura de costos, en la segunda fase, se incrementa notablemente, debido a que ahora realiza nuevas actividades que demandan más gastos. Estos nuevos costos son cinco y se detallan a continuación.

El alquiler del almacén central, el cual es importante para el almacenaje de los productos. El pago de los servicios comunes del almacén, los cuales son necesarios para su correcto funcionamiento. El pago del servicio de los agentes de aduanas para que realicen las gestiones necesarias para la importación óptima.

El soporte del sistema contable que debe estar en constante actualización y mantenimiento para funcionar adecuadamente. Finalmente, el pago del servicio de telefonía fija y móvil, la cual facilita la comunicación y principalmente ofrece un nuevo canal de ventas para el segmento de cadenas de cines. Así mismo, la estructura de costos de la fase anterior se mantiene.

A continuación, en la Figura 6: *Lienzo de modelo de negocio para la fase dos* se presentará el lienzo de modelo de negocio de la fase dos. Para una mejor visualización del lienzo se ha colocado del mismo color los componentes del lienzo que están directamente relacionados con una propuesta de valor específica. Así mismo, se ha resaltado los elementos de cada componente que se han modificado de un lienzo a otro.

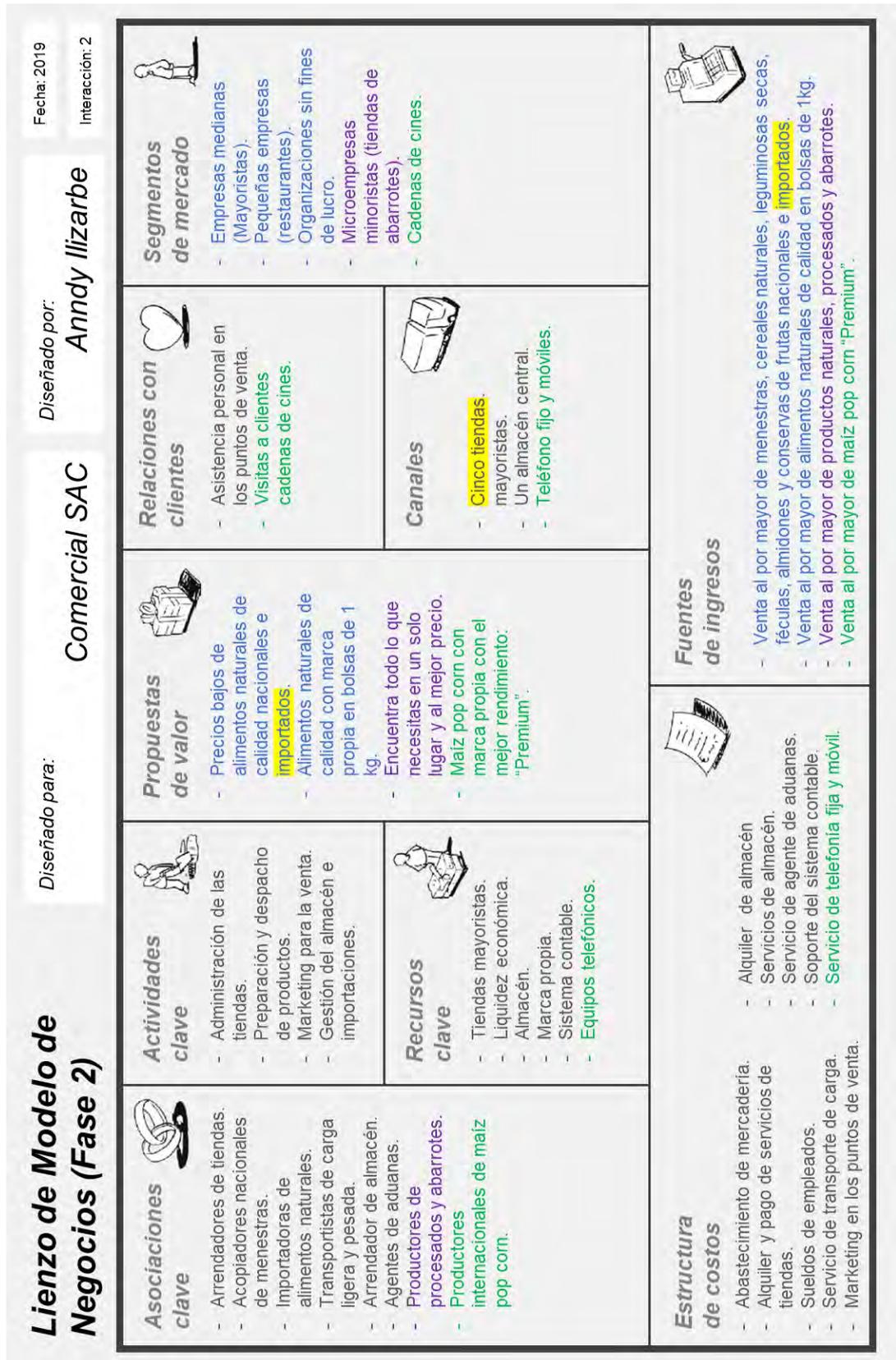


Figura 6: Lienco de modelo de negocio para la fase dos

Fuente: Elaboración propia

2.4.3 Fase 3: Importador – Mayorista – Distribuidor (2009 – 2012)

La tercera fase de Comercial SAC se caracteriza por la consolidación de su posicionamiento como marca y empresa. Esta etapa inicia a mediados del 2009 como, una empresa importadora mayorista para luego de unos años convertirse, también en distribuidora. A continuación, se detallarán los aspectos generales, las innovaciones que surgieron y el lienzo de modelo de negocio de la fase tres.

2.4.3.1 Aspectos generales:

La tercera fase, para Comercial SAC no tuvo grandes cambios empresariales, puesto que el tipo de sociedad se siguió manteniendo como una sociedad anónima cerrada. Respecto a la actividad económica se produjo un cambio significativo, debido a que ya no solo importa y comercializa al por mayor, sino también empieza a distribuir, permitiéndole consolidarse en el mercado.

A inicios del 2009, Comercial SAC adquiere un vehículo de carga ligera con el objetivo de optimizar la distribución de sus productos. Posteriormente adquiere un segundo vehículo para desarrollar la distribución de sus productos nacionales e importados en todo Lima. Así mismo, el número de tiendas aumentaría a seis y esta nueva tienda se abriría en provincia en el mercado de abastos más grande del centro del Perú, para así consolidar el abastecimiento de suministros a las tiendas de Lima. Así mismo, se abrió un nuevo almacén más grande y especializado, desde donde se organizaría el reparto de productos y también se usaría como cochera de sus vehículos. Finalmente, las ventas por teléfono fijo y celular se consolidarían en todos sus segmentos.

Además, el número de empleados también creció en doce nuevas contrataciones llegando a sumar un total de cuarenta y seis empleados. Estos estaban repartidos en cada una de las seis tiendas de la siguiente manera, un administrador, dos vendedoras, un almacenero y dos estibadores. Mientras que los almacenes tenían un administrador, dos auxiliares contables, dos vendedores, dos choferes y tres estibadores.

Del mismo modo, la oferta de productos llegó a su pico máximo de variedad con noventa y ocho productos diferentes. Esto debido a que se fueron consolidando en

las ventas más productos procesados y abarrotos. Así mismo, en esta tercera etapa, Comercial SAC, ofrece un nuevo servicio de reparto, adicional a los que ya tenía. Finalmente, debido a todos estos cambios las ventas se vieron beneficiadas llegando a vender anualmente hasta S/. 4'800,000 soles aproximadamente. Pese a este notorio crecimiento la empresa aún siguió siendo clasificada como una pequeña empresa. A continuación, en la Tabla 7: *Resumen de aspectos generales de la fase tres* se presenta un resumen de los aspectos generales descritos en la fase tres.

Tabla 7: Resumen de aspectos generales de la fase tres

Generalidades	Fase 3
Periodo	2009 - 2012
Tipo de sociedad	S.A.C.
Actividad económica	Comercial mayorista, importadora y distribuidora
Canales de venta	5 canales
N° de empleados	46 empleados
N° de productos	98 bienes y 1 servicio
Ventas anuales	Hasta S/. 4,800,000
Clasificación	Pequeña empresa

Fuente: Elaboración propia

2.4.3.2 Innovaciones:

En la tercera fase las innovaciones sumaron un total de diecisiete de las cuales dos fueron de nivel radical, una en el contexto de la empresa y la otra en el contexto nacional; y las quince restantes fueron de nivel incremental, nueve en el contexto de la empresa y seis en el contexto del mercado nacional.

Además, el modo de innovación usado por Comercial SAC, en esta tercera fase, fue el modo DUI – Learning by using, esto debido a la interacción que desarrolló la empresa con sus usuarios y proveedores. Así mismo, en esta tercera fase la empresa continuó desarrollando más innovaciones en las cuatro categorías propuestos por el Manual de Oslo (2005). A continuación, se detallarán las innovaciones desarrolladas en cada uno de los cuatro tipos de innovación.

Innovación de producto:

En la tercera fase la empresa también desarrolló dos innovaciones de producto, las cuales estaban relacionadas con un nuevo producto y servicio. El nuevo producto que se lanzó en esta etapa fue una nueva variedad de maíz pop corn al que se le llamó "Gold". Este nuevo producto se caracteriza por tener un grado de expansión más alto. A diferencia de las variedades "Classic" 40/42 y "Premium" 42/44, "Gold" tiene un grado de expansión de 44/46, siendo el más alto vendido en el Perú. De este modo, Comercial SAC logró consolidarse como el líder en ventas de maíz pop corn a cadenas de cines.

La innovación en servicios se desarrolló con la adquisición de dos unidades de carga ligera y el lanzamiento de la distribución de los productos vendidos por Comercial SAC. Inicialmente, este servicio se dirigió a un solo segmento de mercado, debido a que este necesitaba abastecer sus almacenes con mayor frecuencia y en menor tiempo. Con el éxito de este nuevo servicio y aprovechando la variedad de su amplia oferta, Comercial SAC decide ampliar la oferta del servicio a los demás segmentos, brindándoles una nueva propuesta que consistía en venderles todo lo que necesitan y llevárselo a su tienda, por un precio accesible. Esta propuesta resultó atractiva para los segmentos, debido a que ahorran tiempo y dinero en la compra y traslado de los productos.

Innovación de procesos:

En esta tercera etapa Comercial SAC desarrolló cuatro innovaciones de procesos nuevas que estaban relacionadas, con la mejora del proceso de producción y distribución. Dentro de las innovaciones que mejoraron el proceso de producción tenemos dos innovaciones relacionadas con el uso de equipos tecnológicos: etiquetadoras y bobinas de bolsa. La fechadora, agilizó el fechado de vencimiento y la bobina de bolsas, facilitó el empaquetado de los productos con marca propia. Ambas tecnologías redujeron tiempo valioso en el proceso de producción.

Así mismo, otras dos innovaciones se realizaron en el proceso de distribución. Estas innovaciones están relacionadas con el uso de programas informáticos para la coordinación de la distribución y el uso de vehículos propios para el reparto. El programa informático que se utilizó es Microsoft Outlook, con el cual se coordina la salida y entrega de productos, principalmente a las cadenas de cine y otros clientes corporativos. Por otro lado, la adquisición de dos vehículos de carga ligera facilitó el reparto de los productos ofrecidos por la empresa a cada establecimiento de los diferentes segmentos de mercado.

Innovación comercial:

Los nuevos métodos de comercialización desarrollados en esta tercera fase fueron siete, los cuales estaban relacionados con el rediseño del logo de la marca, la creación de un slogan, el nuevo empaque de los productos, el lanzamiento de la página web, el nuevo canal de ventas por email, la nueva estrategia de tarifación y el nuevo método de fidelización.

A mediados del 2009, Comercial SAC lanza una nueva imagen de marca, el cual estaba compuesto por un nuevo logo y una nueva combinación de colores. Este rediseño del logo se dio con el objetivo de hacer más atractivo el producto y mejorar la imagen de la marca. Así mismo, este rediseño trajo consigo un slogan para la marca, el cual resalta lo "natural" de sus productos como el atributo principal. Como consecuencia de ambos cambios, también, se lanzó un nuevo empaque para los productos, el cual tenía el nuevo logo, el slogan y un nuevo material. Esto con el objetivo de presentar mejor los productos, hacerlos más resistentes y conservarlos mejor. Estos nuevos empaques vienen en presentaciones de un kilo y quinientos kilogramos.

Un par de años más tarde, Comercial SAC lanza su página web con el objetivo de ampliar su promoción. Desde esta plataforma, la empresa busca hacerle un lugar en internet dando a conocerse como empresa, mostrando las características de sus principales productos, publicando sus puntos de venta y ofreciendo un punto de contacto. De este modo, la innovación relacionada con los canales de ventas se dio con el uso del programa informático Microsoft Outlook para impulsar el negocio, dando la facilidad a los clientes de solicitar información, requerir cotizaciones y/o hacer sus pedidos.

Por otro lado, el nuevo servicio de distribución trajo consigo dos innovaciones comerciales. La nueva estrategia de tarifación de compras con reparto consiste en brindar un precio especial a los clientes que compran y solicitan el reparto de sus productos, facilitando a sus clientes el ahorro de tiempo y dinero. Cabe resaltar que Comercial SAC ofrece el servicio de reparto solo para clientes que compren sus productos, más no es un servicio externo para otros clientes. Así mismo, la empresa desarrolló un nuevo método de fidelización para los clientes de compras con reparto. Este nuevo método consiste en visitar dos veces por semana a todos

los clientes de compras con reparto para realizar el pedido, verificar la calidad, y entregar los productos solicitados. Esta dinámica desarrolla confianza y fideliza a este segmento de mercado.

Innovación organizacional:

En esta tercera fase se desarrollaron cuatro innovaciones en los métodos de organización; dos de estas relacionadas con la gestión de suministros y dos con la organización del lugar de trabajo. Como se explicó anteriormente, la actividad de distribuir surgió con la necesidad de brindar un mejor servicio, inicialmente a un segmento en particular y posteriormente a los demás segmentos de mercado.

Esta primera propuesta se pudo llevar a cabo en tres partes: la importación de productos, la gestión estratégica de los almacenes y la planificación oportuna de la distribución. La segunda propuesta tenía variantes y también estaba compuesta por tres partes: el acopio de mercadería, la gestión estratégica de la tienda y la planificación pertinente del reparto. Entonces en cuanto a la gestión de suministros Comercial SAC integró favorablemente sus procesos, debido a que tenía el producto indicado, puesto que controlaba la cantidad de productos a importar; en el lugar adecuado, debido a que contaba con almacenes especializados; para repartirlo en el momento oportuno; al segmento que lo requiera, ya que contaba con dos vehículos de carga. Esta estrategia fortaleció las ventas de Comercial SAC e impulsó su crecimiento, debido a que reducía la posibilidad de dejar desabastecido a sus clientes.

En cuanto a la organización del lugar de trabajo, en esta tercera fase, se dieron importantes cambios en la atribución de responsabilidad. Si bien cada tienda ya tenía la libertad de compra y venta de productos nacionales, ahora también se aplicaría esta libertad para los productos importados, es decir que, en esta tercera fase, cada tienda tiene la atribución y responsabilidad de la compra y venta de sus productos. Esto traería algunas consecuencias negativas para la importación de productos, pero favorables para las ganancias de cada tienda.

Finalmente, la estructura de Comercial SAC cambiaría y pasaría de la centralización a la descentralización. Con esto cada punto de venta tendría su propia estructura comercial y de personal independiente. Este cambio traería beneficios para la administración de las tiendas, puesto que ahora tienen la libertad de abastecer sus almacenes con cualquier proveedor nacional e internacional con

el fin de ofrecer los mejores precios. Del mismo modo la gestión de la importadora priorizaría la importación de productos con marca propia para rentabilizar sus ventas. Cabe resaltar que tanto la importadora como las tiendas manejan sus propios servicios de distribución, es decir que la importadora distribuye sus productos con su vehículo y lo mismo hacen las tiendas quienes comparten un vehículo para sus repartos.

A continuación, en la Tabla 8: *Resumen de innovaciones de la fase tres* se presenta el resumen de las innovaciones que se realizaron en la fase tres.

Tabla 8: Resumen de innovaciones de la fase tres

Innovaciones			Fase 3
Nivel	Radical	Contexto de la empresa	1 innovación
		Contexto del mercado nacional	1 innovación
	Incremental	Contexto de la empresa	9 innovaciones
		Contexto del mercado nacional	6 innovaciones
Modo	STI		No hay
	DUI		DUI - Learning by using
Tipos de innovación	Productos		2 innovaciones
	Procesos		4 innovaciones
	Comerciales		7 innovaciones
	Organizacionales		4 innovaciones

Fuente: Elaboración propia

2.4.3.3 Lienzo de modelo de negocio:

En la tercera fase, el modelo de negocio de Comercial SAC no añade nuevos segmentos de mercado, pero trae consigo modificaciones importantes en las propuestas de valor. Estos cambios se desarrollan en base a la nueva actividad económica que despliega la empresa como distribuidora. Por este motivo, los componentes del modelo de negocio también se modifican. A continuación, se pasarán a describir cada uno de los nueve componentes del modelo de negocio de la fase tres en el periodo de (2009 – 2012).

1) Segmentos de mercado:

En esta tercera fase no se añaden nuevos segmentos de mercado, pero cada segmento vario su participación de ventas, lo cual fortalece a algunos y consolida a otros. La nueva participación de ventas de cada uno de los cinco segmentos se muestra a continuación.

El segmento de microempresas minoristas continúa siendo el segmento más importante debido a que representan al rededor del 53% de las ventas totales. El segmento que le sigue es cadenas de cines con el 21% de las ventas totales; así mismo, este segmento es el líder en la venta de productos importados.

El tercer segmento está compuesto por las empresas medianas mayoristas, los cuales representan el 14% de las ventas; este incremento se dio en base a la modificación de su propuesta de valor. Las pequeñas empresas, en esta tercera etapa, componen el 8% de las ventas totales, poniéndolas así en el cuarto lugar.

Finalmente, las organizaciones sin fines de lucro ocupan el quinto lugar con solo el 4% de las ventas de la empresa. Cabe resaltar que los dos segmentos que encabezan la lista tienen sus oportunas propuestas de valor, sus propios canales de ventas, sus adecuadas estrategias de relaciones y sus exclusivos socios clave.

2) Propuesta de valor:

En esta etapa, tres de las cuatro propuestas de valor se modifican, con el objetivo de brindar mejores promesas de venta a su segmento de mercado. Los cambios de las propuestas de valor se detallan a continuación.

La primera propuesta que es ofrecer los mejores precios para productos naturales de calidad nacionales e importados se mantiene igual para lograr su consolidación. Mientras que la segunda propuesta se modifica ligeramente, debido al lanzamiento de una nueva presentación de medio kilo. Es así como esta segunda propuesta cambia a brindar alimentos naturales de calidad en diferentes presentaciones de medio y un kilo. Estas dos primeras propuestas de valor están dirigidas a los segmentos de mercado empresas medianas, pequeñas empresas y organizaciones sin fines de lucro.

La tercera propuesta mejoró su promesa de venta debido a que a que incorporó la nueva actividad económica de la empresa. Es así como la tercera propuesta se modifica para brindar la mayor y mejor variedad de productos que necesitan los

minoristas en un solo lugar y ahora tu pedido te lo llevan hasta tu tienda todo eso al mejor precio. Con esta propuesta mejorada Comercial SAC, busca consolidar sus ventas y fidelizar a su segmento. Esta tercera propuesta de valor está dirigida especialmente a las microempresas minoristas.

Finalmente, esta última propuesta de valor se dirige exclusivamente al segmento de cadenas de cines. Esta cuarta propuesta sufre dos mejoras. La primera modificación se da respecto al lanzamiento de una mejor variedad de maíz pop corn la cual se le nombra "Oro". Y la segunda modificación consiste en añadir el servicio de distribución oportuna para el maíz pop corn. Esta mejora de la propuesta nace con el objetivo de complementar y perfeccionar la propuesta de valor inicial para el segmento de cadenas de cines. Es así como la tercera propuesta consiste en ofrecer el maíz pop corn con el mejor rendimiento "Premium" y "Oro"; y ahora también te lo dejan puesto en tu almacén en el momento oportuno.

Cabe resaltar dos detalles importantes sobre las modificaciones de las propuestas de valor. El primero es que tanto las tiendas como la importadora gestionaban sus propios vehículos para el reparto de productos. El segundo es que los servicios de reparto solo se brindan si es que se compran productos a la empresa, es decir que el reparto está incluido en un paquete de precios y no de manera individual.

3) Canales:

En esta tercera fase, los canales de ventas aumentan considerablemente y se identifican canales específicos para algunos segmentos. Las tiendas mayoristas se incrementaron a seis y esta nueva tienda se apertura en provincia, con el objetivo de consolidar el abastecimiento a los almacenes de productos nacionales. En esta tercera fase las tiendas mayoristas se consolidan como el punto de venta líder del canal. Así mismo, la empresa, en esta tercera fase, abre un nuevo almacén, este con el objetivo de acercarse a los segmentos de mercado y ofrecer nuevos productos importado al por mayor.

El canal de ventas de teléfono fijo y celular, en esta fase, sufre una importante modificación, debido a que se cambia de proveedor de telefonía celular y su uso se generaliza. Este nuevo proveedor brinda un servicio de radio más económico y práctico a nivel nacional e internacional. Es así como este canal se consolida y pasa de ser exclusivo a general, es decir ya no solo se usa para las ventas a un segmento específico, sino también para las operaciones de todos los segmentos.

Por otro lado, de la mano con el lanzamiento de su nueva imagen de marca Comercial SAC lanza su página web institucional. Este nuevo medio de comunicación se considera como un nuevo canal desde el cual se ofrece información de la empresa, de los productos, los puntos de venta y contacto. El objetivo de este nuevo canal es brindar visibilidad a la empresa en los nuevos medios digitales y poder ser una referencia de compra para futuros clientes.

Otro nuevo canal desarrollado en esta tercera fase es exclusivo para el segmento de minoristas. Este consiste en el servicio de distribución el cual forma parte de un paquete que ofrece la venta y reparto de los productos ofrecidos por Comercial SAC. El objetivo de este nuevo canal está relacionado con la entrega de los productos comprados en la tienda de cada cliente, permitiéndole ahorrar tiempo y dinero.

Finalmente, los últimos dos nuevos canales están relacionados directamente con el segmento de cadenas de cines. El primer canal consiste en el uso institucional del correo electrónico de la empresa para brindar información, hacer seguimiento de la entrega y verificar la satisfacción de la venta. Así mismo, el segundo canal nuevo, está relacionado con la distribución oportuna del maíz pop corn en el almacén de los clientes, mejorando así la propuesta de venta. Estos dos nuevos canales están exclusivamente dirigidos a las cadenas de cines.

4) Relaciones con clientes:

En esta tercera fase Comercial SAC añade una nueva forma de relacionarse con el segmento de microempresas minoristas. Esta nueva relación consiste en visitar las tiendas de los clientes minoristas dos veces por semana para verificar la óptima entrega de los productos, la calidad de los mismo, realizar pedidos y absolver sus dudas sobre los precios de los productos. Estas visitas generan un ambiente de confianza entre el cliente y la empresa. Así mismo, las otras dos estrategias de relación con clientes se mantienen sin cambios.

5) Fuentes de ingresos:

Las fuentes de ingreso en la tercera fase se mantienen, pero con ligeras modificaciones debido a la relación directa que existe con las propuestas de valor. A continuación, se describen las modificaciones en cada fuente de ingreso. La primera fuente de ingresos no se modifica y se continúa dando por la venta al por

mayor de productos naturales nacionales e importados. La segunda fuente de ingresos se modifica ligeramente, debido a que se le añade una nueva presentación de medio kilo a la propuesta original. Es así como esta segunda fuente de ingreso se da a través de la venta al por de alimentos naturales de calidad con marca propia en diferentes presentaciones de medio y un kilo. Ambas fuentes de ingresos están dirigidas a los segmentos de empresas medianas y pequeñas empresas, organizaciones sin fines de lucro.

La tercera fuente de ingresos, la cual está dirigida exclusivamente al sector de microempresas minoristas, sufre una modificación. Esta modificación consiste en incrementar la propuesta con el servicio de reparto. Es así como esta fuente de ingresos se da por la venta al por mayor y reparto de productos naturales, procesados y abarrotes.

Finalmente, la cuarta y última fuente de ingresos está relacionada con el segmento de mercado cadenas de cines. Esta tiene dos modificaciones y la primera se da debido a que en esta etapa la empresa lanza una nueva variedad de maíz pop corn: "Oro". Esta con el objetivo de ofrecer un grado de expansión superior y así enriquece su propuesta inicial. La segunda modificación está relacionada con la nueva actividad económica de la empresa: la distribución. Esta permite desarrollar el servicio de distribución oportuna de maíz pop corn, con el objetivo de fidelizar y mejorar la promesa de venta para su segmento cadenas de cines.

6) Recursos clave:

En esta tercera fase, los recursos clave se modifican y agregan sumando un total de siete. El primer recurso clave que son las tiendas mayoristas se modifica para juntar con los almacenes y conformar un solo recurso clave que está relacionado con los puntos de vena físico. El segundo y tercer recurso clave no sufren modificaciones y siguen siendo muy importantes para el negocio.

El cuarto recurso clave es nuevo y está relacionado con un nuevo canal de la empresa: la página web. Es así como ahora el hosting web se convierte en un recurso clave, debido a la importancia de mantener en línea la página web de la empresa. El quinto recurso clave también sufre una modificación debido a que ya no solo se trata de un sistema contable, sino de un conjunto de programas informáticos que son necesarios para el correcto desarrollo del negocio.

El sexto recurso, en esta tercera etapa cobra mayor importancia, debido a que pasa de ser específico para un segmento a ser un recurso de necesidad general para la empresa. Este recurso clave son los equipos telefónicos, los cuales son esenciales para la comunicación, coordinación y venta. Finalmente, el séptimo y último recurso clave es nuevo y está relacionado con la actividad económica de distribución. Es así como tener vehículos de carga ligera para cumplir la promesa propuesta cobra importancia. Cabe resaltar que este nuevo recurso realiza repartos a minoristas y cadenas de cines que compran sus productos a Comercial SAC.

7) Actividades clave:

Las actividades clave, en la presente fase, se mantienen y solo se modifican ligeramente dos de ellas, esto debido a la nueva actividad económica de la empresa. Las actividades con modificaciones están relacionadas con la administración de las tiendas y gestión de los almacenes. Ambas actividades añaden el reparto de productos para sus respectivos segmentos. Como se mencionó anteriormente, el reparto de mercadería a minoristas está administrada por las tiendas, mientras que la distribución de maíz pop corn está a cargo de los almacenes. Finalmente, la preparación y despacho de los productos y el marketing en el punto de venta continúan siendo importantes y no se modifican.

8) Asociaciones clave:

En la tercera etapa, siete asociaciones clave se consolidan, una se modifica ligeramente y se añade una nueva sumando un total de nueve. Las siete sociedades que se consolidan son con los arrendadores de las tiendas, los acopiadores nacionales de menestras, las importadoras de alimentos naturales, los propietarios de los almacenes, los agentes de aduanas, los principales productores de alimentos procesados y abarrotes, y los productores internacionales de maíz pop corn.

Así mismo, la asociación clave relacionada con los transportistas de carga ligera y pesada, se ve ligeramente modificada, debido a que en esta tercera fase se adquieren vehículos de carga ligera. Con estas adquisiciones, la relación con los transportistas de carga ligera deja de cobrar importancia, pero no se pierde. Finalmente, se añade una nueva sociedad clave: los técnicos en informática. Esto debido a que en esta tercera etapa la empresa utiliza diversos programas informáticos para diversos procesos. Es así como a la empresa le resulta importante tener un soporte técnico que los ayude a desarrollar su la gestión.

9) Estructura de costos:

En la tercera fase, la estructura de costos en general se mantiene, pero tiene una ligera modificación y dos nuevos costos. Entonces los costos generados por el abastecimiento de mercadería; el alquiler y pago de servicios de tiendas y almacenes; los sueldos de empleados; el servicio de transporte de carga; el marketing en los puntos de venta y el servicio de agente de aduanas; se mantienen sin modificaciones.

Mientras que el costo del soporte técnico contable se modifica debido a que en esta tercera etapa se adquieren nuevos programas informáticos para el mejoramiento de sus distintos procesos. Esto hace que el costo de soporte del sistema contable cambie por un soporte técnico informático, el cual engloba el mantenimiento y reparación de todos los programas informáticos que usa la empresa incluyendo el contable.

Finalmente, se incluyen dos nuevos costos. El primero por la adquisición de vehículos de transporte de carga con el cual se hace necesario el costo de mantenimiento de los vehículos. Esto debido a que estos necesitan una revisión de acuerdo con la cantidad de kilómetros recorridos. Así mismo, el segundo surge por la necesidad del uso de internet para el funcionamiento de la página web, correo electrónico y sistema contable con lo cual se genera que se incurra en la contratación de este servicio.

A continuación, en la Figura 7 se presentará el lienzo de modelo de negocio de la fase tres. Para una mejor visualización del lienzo se ha colocado del mismo color los componentes del lienzo que están directamente relacionados con una propuesta de valor específica. Así mismo, se ha resaltado los elementos de cada componente que se han modificado de un lienzo a otro.

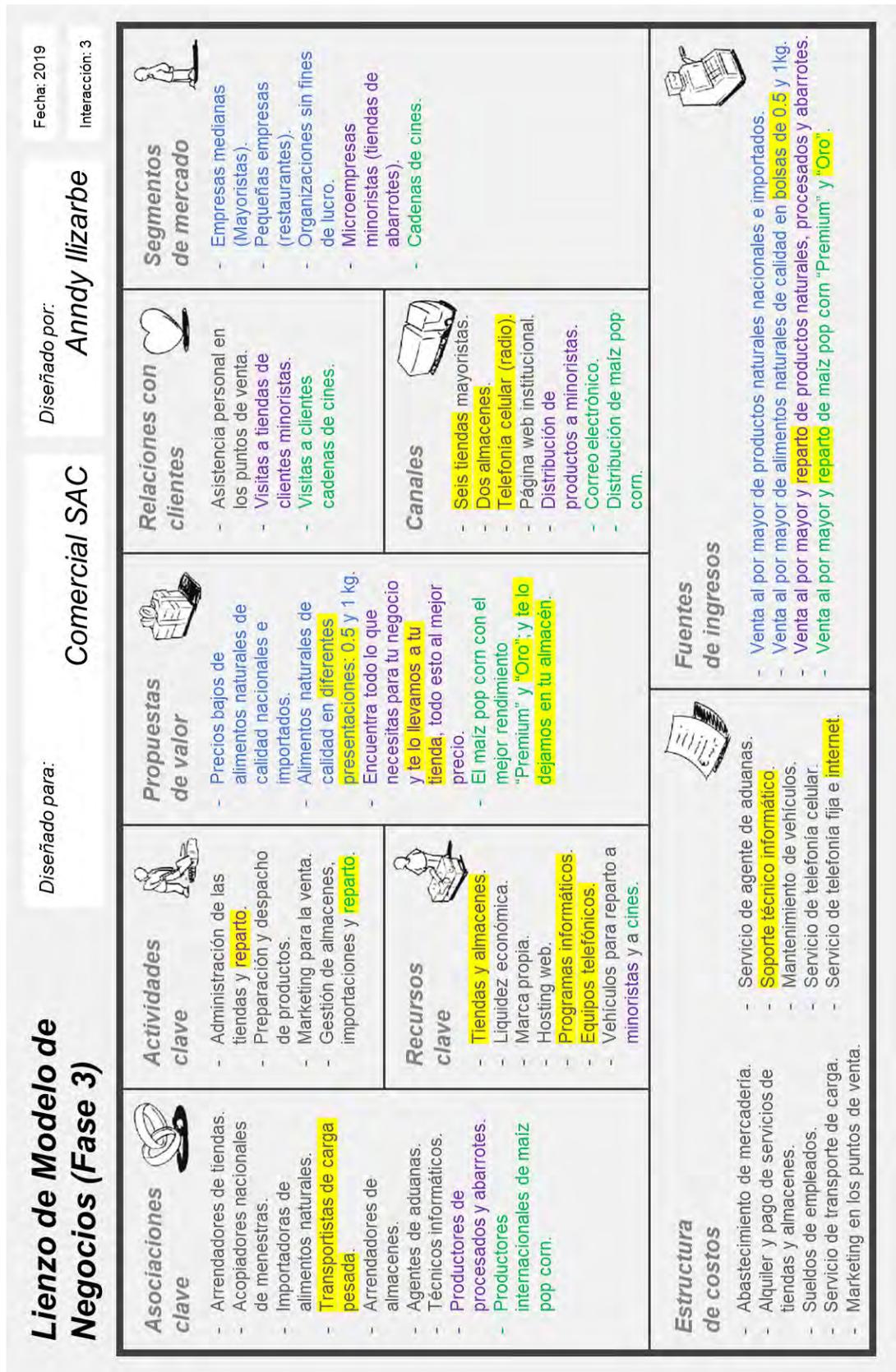


Figura 7: Lienzo de modelo de negocio para la fase tres

Fuente: Elaboración propia

2.4.4 Fase 4: Importador – Mayorista – Empaquetador – Distribuidor (2013 – 2014)

La cuarta fase de Comercial SAC es la más corta de las cinco, debido a que solo dura dos años. Además, se caracteriza por la frustración y pérdida, debido a que en esta etapa el nuevo modelo de negocio fracasa y termina desapareciendo del mercado. Esta fase inicia en verano del 2013 con bastante expectativa por la nueva propuesta y termina a mediados del 2014, con desilusión, pero sobre todo con mucho aprendizaje. A continuación, se detallarán los aspectos generales, las innovaciones que surgieron y el lienzo de modelo de negocio de la fase cuatro.

2.4.4.1 Aspectos generales:

En esta fase Comercial SAC, continuó manteniéndose de tipo societario cerrado, pese a los cambios internos que se produjeron. Por otro lado, la actividad económica de la empresa se modificó radicalmente, puesto que ahora entraría a un rubro económico diferente a los que venía manejando. Esto debido a que en esta fase desarrollaron y pusieron en marcha una planta de empaquetado de productos. Es así como la empresa, pasa de ser importadora, comercial mayorista y distribuidora, también ser empaquetadora de productos.

El canal de ventas sufriría pequeños cambios, debido a que se mantendría las seis tiendas mayoristas, los canales de venta por teléfono seguirían su fortalecimiento y los dos vehículos de carga ligera consolidaría el reparto de productos en los principales mercados minoristas de Lima. Mientras que los dos almacenes se cerrarían para abrir un almacén nuevo más grande y especializado que se usaría como cochera y oficina central de Comercial SAC. Adicionalmente, se abrió una planta de empaquetado de productos, desde donde se brindaba el servicio de embolsado.

No obstante, y pese al cierre de uno de los dos almacenes, el número de empleados seguiría en aumento con un total de cuarenta y ocho empleados. Estos estaban repartidos en cada una de las seis tiendas de la siguiente manera, un administrador, dos vendedoras, un almacenero y dos estibadores. Mientras que el nuevo almacén tenía un administrador, dos auxiliares contables, dos vendedores, dos choferes y cuatro estibadores. La planta de empaquetado solo tenía un

empleado fijo, el cual se encargaba de revisar el correcto funcionamiento de las máquinas empaquetadoras. La administración de la planta estaba a cargo de uno de los administradores de las tiendas y cuando era necesario, se solicitaba el apoyo de choferes, almaceneros y estibadores a la empresa.

La oferta sufriría una reducción de productos y pasaría de noventa y ocho a setenta y cuatro productos diferentes entre productos naturales, procesados y abarrotados. Esto debido a que algunos productos no aportaban una rentabilidad significativa y sobre todo porque cada vez era más complicado mantener el inventario al día. Así mismo, el servicio de reparto se iría consolidando, principalmente a cadenas de cines y mercados minoristas. Además, en esta cuarta etapa, Comercial SAC brindaría un nuevo servicio de empaquetado de productos, el cual no tendría la aceptación esperada.

Finalmente, las ventas seguirían en aumento, pero se perdería importante inversión al cerrar la planta de empaquetado con un poco más de dieciocho meses de funcionamiento. Las ventas anuales para esta corta etapa llegaron hasta los S/. 5'400,000 soles aproximadamente. Pese a este continuo crecimiento la empresa todavía siguió siendo clasificada como una pequeña empresa. A continuación, en la Tabla 9 se presenta un resumen de los aspectos generales descritos en la fase cuatro.

Tabla 9: Resumen de aspectos generales de la fase cuatro

Generalidades	Fase 4
Periodo	2013 - 2014
Tipo de sociedad	S.A.C.
Actividad económica	Comercial mayorista, importadora, distribuidora y empaquetadora
Canales de venta	6 canales
N° de empleados	48 empleados
N° de productos	74 bienes y 2 servicios
Ventas anuales	Hasta S/. 5,400,000
Clasificación	Pequeña empresa

Fuente: Elaboración propia

2.4.4.2 Innovaciones:

En esta cuarta etapa, Comercial SAC desarrolló la menor cantidad de innovaciones de todas las fases: siete. Dos de estas fueron radicales en el contexto de la empresa y cinco de ellas fueron incrementales, cuatro en el contexto de la empresa y una en el contexto del mercado nacional. Esto debido en su mayoría por la iniciativa de la planta de empaquetado (OCDE, 2005).

Además, el modo de innovación usado por Comercial SAC, en esta cuarta fase fue una combinación de STI y DUI. El modo STI estuvo relacionado con el gasto en I+D que realizó la empresa para implementar la planta y el modo DUI estuvo relacionado con el Learning by using Jensen et al. (2007). Así mismo, y pese a la desilusión que generó la cuarta etapa, también se pudieron identificar los cuatro tipos de innovación propuestas por el Manual de Oslo (2005). A continuación, se detallarán las innovaciones desarrolladas en cada uno de los cuatro tipos de innovación para esta cuarta fase.

Innovación de producto:

La única innovación de producto en esta etapa se realizó por la introducción de una nueva oferta: el empaquetado de productos alimenticios. Este nuevo servicio brindado por Comercial SAC, tenía como objetivo mejorar el proceso de embolsado de sus propios productos, además de ofrecer el servicio de empaquetado de productos, el cual consistía en la selección, pesado y embolsado de productos alimenticios. Este servicio estaba dirigido a un nuevo segmento de mercado compuesto por Pymes con marcas propias que necesitan empaquetar sus productos con marca propia. La propuesta, inicialmente tuvo acogida, pero el escaso conocimiento en la gestión y desarrollo de esta nueva actividad económica hizo que fracasara.

Innovación de procesos:

Pese a la desilusión que generó la cuarta etapa, la empresa llegó a desarrollar cuatro innovaciones de procesos. Una innovación estuvo relacionada con la mejora del proceso de producción, dos con el proceso de distribución y una con el uso de programas informáticos para actividades auxiliares. La innovación que se desarrolló para mejorar el proceso de producción se dio a través de la adquisición de maquinaria especializada en empaquetado. Con ello se buscó mejorar el proceso

de embolsado de los productos con marca propia, para así ahorrar tiempo y agilizar el despacho.

La mejora del proceso de distribución se dio a través de innovaciones relacionadas con el uso de programas informáticos y equipos de comunicación. El programa informático usado para mejorar el proceso de distribución fue Microsoft Outlook, el cual permitía enviar y recibir correos electrónicos en distintas plataformas en tiempo real. Así mismo, los equipos de comunicación celular se convirtieron en una herramienta clave para la coordinación de la distribución del servicio de empaquetado. Ambas innovaciones, se caracterizaron por agilizar y reducir el tiempo de espera por el servicio de empaquetado.

Finalmente, la innovación de procesos relacionada con los programas informáticos utilizados en las actividades auxiliares de apoyo se dio con la adquisición de un sistema de ventas. Este sistema tiene como objetivo mejorar la gestión de cada tienda, controlando el inventario, a través de las entradas y salidas de los productos. La adquisición de este sistema nace de la necesidad que tenían los administradores de las tiendas por controlar mejor las compras y ventas de mercadería, debido a que se empezaron a detectar pérdidas por falta de mercadería.

Innovación comercial:

En la cuarta etapa se desarrolló una nueva innovación comercial relacionada con la estrategia de precios. Así mismo, este nuevo servicio de empaquetado trajo una nueva estrategia de precios, la cual estaba dirigida principalmente a pequeñas y microempresas con marcas propias que necesiten empaquetar sus productos en distintas presentaciones. Esta nueva tarificación consistía en un precio especial por comprar mercadería y solicitar el empaquetado. Inicialmente esta estrategia tuvo acogida pero debido a cese de la planta de empaquetado, esta estrategia también desapareció.

Innovación organizacional:

En esta cuarta fase la empresa desarrolló una innovación organizacional relacionada con un nuevo método organizativo. La mejora de la gestión de las operaciones de producción se dio en base al empaquetado de los productos con marca propia de la empresa. Esto debido a que se agilizaba el proceso de elaboración de productos embolsados. Así mismo, la planta de empaquetado

reducía costos en la gestión de las operaciones de suministros debido a que Comercial SAC tenía el producto, la empaquetadora y los vehículos de distribución, para hacer llegar el producto solicitado de manera oportuna.

Cabe mencionar que la estructura organizacional de la empresa volvió a cambiar ligeramente solo para la administración de la empaquetadora. Esto debido a que la administración de esta no era independiente y estaba a cargo de la administración de las tiendas. Esto favorecía en la reducción de costos, ya que al ser un negocio nuevo necesitaba ahorrar en la medida de lo posible. Sin embargo, estas acciones no duraron mucho debido al prematuro cierre de la planta de empaquetado.

A continuación, en la Tabla 10 se presenta el resumen de las innovaciones que se realizaron en la fase cuatro.

Tabla 10: Resumen de innovaciones de la fase cuatro

Innovaciones			Fase 4
Nivel	Radical	Contexto de la empresa	2 innovaciones
		Contexto del mercado nacional	No hay
	Incremental	Contexto de la empresa	4 innovaciones
		Contexto del mercado nacional	1 innovación
Modo	STI		Gasto en I+D
	DUI		DUI - Learning by using
Tipos de innovación	Productos		1 innovación
	Procesos		4 innovaciones
	Comerciales		1 innovación
	Organizacionales		1 innovación

Fuente: Elaboración propia

2.4.4.3 Lienzo de modelo de negocio:

En la cuarta fase, el modelo de negocio de Comercial SAC cambia, debido a que incursiona en una nueva actividad económica: el empaquetado. Se añade un nuevo segmento y se modifica cada uno de los nueve componentes. Este cuarto modelo de negocio fracasaría, pero dejaría varias lecciones. A continuación, se pasarán a

describir cada uno de los nueve componentes del modelo de negocio de la fase cuatro, la cual tiene el periodo de tiempo más corto (2013 – 2014).

1) Segmentos de mercado:

El nuevo segmento de mercado de esta cuarta fase está conformado por Pymes que necesitan empaquetar sus productos. Este nuevo segmento está compuesto por pequeñas y microempresas que tienen marcas propias y necesitan mercadería y/o el servicio de empaquetado. Este nuevo segmento tuvo una participación muy reducida en las ventas llegando solo al 2%.

Por otro lado, los otros cinco segmentos de mercado se fueron consolidando, siendo los más destacados: los minoristas y las cadenas de cine. Es así entonces que la nueva participación de ventas se reparte de la siguiente manera. El segmento de microempresas minoristas continúa siendo el líder en participación de ventas con un 51% de las ventas totales.

El segmento que le sigue es cadenas de cines con el 25% de las ventas totales y continúa siendo el líder en ventas de los productos importados. El tercer lugar está compuesto por las empresas medianas mayoristas y representa el 12% de las ventas. Las pequeñas empresas representan el 6% de las ventas totales y se consolidan en el cuarto lugar.

Finalmente, las organizaciones sin fines de lucro ocupan el quinto lugar con el 4% de las ventas de la empresa. Cabe resaltar en todos los segmentos se ha incrementado las ventas reales a pesar de que los porcentajes han bajado respecto de la fase anterior, a excepción del segmento cadenas de cines

2) Propuesta de valor:

En esta cuarta fase, las cuatro primeras propuestas de valor se mantienen para consolidarse en el mercado; y así mismo, debido al nuevo segmento de mercado Comercial SAC añade una nueva propuesta dirigida exclusivamente a este. Entonces, las primeras cuatro propuestas se apuntalan ofreciendo los mejores precios de productos naturales de calidad nacionales e importados; brindando alimentos naturales de calidad en diferentes presentaciones de medio y un kilo; prometiendo la mejor variedad de productos que necesita tu negocio y el envío de

estos a tu tienda, todo en un solo lugar y al mejor precio; y ofrecimiento el maíz pop corn con el mejor rendimiento “Premium” y “Oro” y el envío de este para dejarlo en tu almacén en el momento oportuno.

Así mismo, la nueva propuesta de valor consiste en brindar el servicio completo de empaquetado de productos naturales en diversas presentaciones, es decir que Comercial SAC ofrece el producto natural y/o el servicio de embolsado para las empresas que lo requieran.

3) Canales:

En esta cuarta fase, no se presentan grandes cambios debido a que cinco canales se mantienen igual, dos se modifican y aumenta uno nuevo. El primer canal de ventas, las tiendas mayoristas se mantienen en seis y se consolidan como el punto de venta líder de la empresa. Así mismo, el canal de ventas por telefonía celular se fortalece y se conserva. Del mismo modo, sucede con la página web la cual tampoco sufre modificaciones. Por último, los canales de ventas relacionados con la distribución exclusiva a minoristas y cadenas de cines también se mantienen sin cambios.

La primera modificación en los canales de ventas se da en la cantidad de los almacenes, reduciéndolos a un solo almacén central. Esto con el objetivo de reducir costos y mejorar las condiciones de trabajo. Así mismo, la segunda modificación se presenta con el uso del correo electrónico, el cual deja de ser de uso exclusivo del segmento cadenas de cines, para pasar a ser de uso general de la empresa.

Finalmente, el nuevo canal de venta añadido en esta cuarta fase es la planta de empaquetado. Este se desarrolla con el objetivo de complementar la propuesta de valor a segmento de Pymes.

4) Relaciones con clientes:

Este cuarto componente es de suma importancia y en esta cuarta fase la empresa añade una nueva forma de relacionarse con su nuevo segmento Pymes con marcas propias. Esta nueva relación consiste en brindar asistencia personalizada en la planta de empaquetado sobre el proceso de embolsado y las presentaciones a embolsar. Así mismo, las otras tres estrategias de relación con clientes se consolidan y mantienen sin cambios.

5) Fuentes de ingresos:

Las fuentes de ingreso en la cuarta fase se incrementan con una nueva fuente de ingresos. Esta nueva fuente de ingresos se da por el servicio completo de empaquetado de productos con marca propia. Esto debido a que está relacionada con la nueva propuesta de valor. Así mismo, esta nueva propuesta de valor es exclusiva para el segmento de mercado Pymes con marcas propias. Por otro lado, las cuatro anteriores fuentes de ingresos se consolidan en cada uno de sus segmentos.

6) Recursos clave:

En esta cuarta fase, la empresa agrega un nuevo recurso clave, unen dos recursos en uno y los demás se mantienen consolidados. Este nuevo recurso clave es el espacio y maquinaria de la planta empaquetadora. Esto debido a la nueva actividad económica en la que incursiona Comercial SAC. Estos recursos se convierten en pizas fundamentales para que el modelo de negocio cumpla su propuesta de valor.

Así mismo, el hosting web y los programas informáticos se unen en un nuevo recurso clave debido a que ahora están relacionados por la nueva adquisición de un servidor para el mantenimiento de la web y sus programas internos. Finalmente, los demás recursos claves como tiendas, almacén, liquidez económica, marca propia, equipos tecnológicos y vehículos para reparto se afianzan y se mantienen.

7) Actividades clave:

Las actividades clave, en la presente fase, se mantienen y solo se modifica ligeramente una de las cuatro, esto debido a la nueva propuesta de valor que ofrece la empresa. Es así como la actividad que se modifica está relacionada con la administración de las tiendas. Esto debido a que la administración de la planta de empaquetado recae en la administración de las tiendas, con lo que la actividad clave quedaría como administración de las tiendas, reparto y empaquetado.

Finalmente, las otras cuatro actividades se arraigan y mantienen iguales. Estas son la preparación y despacho de productos, las que a través de los años se ha ido mejorando; el marketing en el punto de venta, el cual es de suma importancia para la exhibición de los productos; y la gestión del almacén, importaciones y reparto, las cuales vienen creciendo y aportando en el crecimiento de Comercial SAC.

8) Asociaciones clave:

En la cuarta etapa, se añaden tres nuevos socios clave y se mantienen las nueve asociaciones anteriores. Estas nuevas sociedades nacen a partir de la nueva propuesta de valor que identifica a este modelo de negocio. Esto debido a que la planta de empaquetado tiene nuevas necesidades para funcionar de manera adecuada. Estos requerimientos fundamentales para su correcto ejercicio están relacionados con el arrendador de la planta empaquetadora, los proveedores de bobinas y los técnicos de máquinas empaquetadoras.

Así mismo, los otros nueve socios consolidados continúan siendo arrendadores de tiendas, acopiadores nacionales de menestras, importadoras de alimentos naturales, transportistas de carga pesada, arrendador de almacén, agentes de aduanas, técnicos informáticos, proveedores de productos procesados y productores internacionales de maíz pop corn, los cuales no se modifican.

9) Estructura de costos:

Por último, en esta cuarta fase, la estructura de costos se divide en la siguiente manera: seis costos se mantienen constantes, dos se agrupan y se agregan tres nuevos costos en la estructura. Estos seis costos que se mantienen son el abastecimiento de mercadería, los sueldos de los empleados, el marketing en los puntos de venta, el soporte técnico informático, el mantenimiento de los vehículos y el servicio de telefonía celular.

Mientras que los costos que se unen son el alquiler y pago de servicios de tiendas y almacén con el pago del servicio telefónico fijo e internet; y el servicio de los agentes de aduanas con el del transporte de carga pesada. Esto con el objetivo de organizar mejor la estructura de costos.

Finalmente, se añaden tres nuevos costos y estos son: el alquiler y pago de servicios de la planta empaquetadora, el mantenimiento de las máquinas embolsadoras y el abastecimiento de bobina para el embolsado. Estas tres están directamente relacionadas con la nueva propuesta de valor. Cabe resaltar que en esta etapa los costos se incrementan económicamente y no guardaba relación con los ingresos por esta actividad, lo cual posteriormente conlleva al fracaso de la planta y posterior cierre.

A continuación, en la Figura 8 se presentará el lienzo de modelo de negocio de la fase cuatro. Para una mejor visualización del lienzo se ha colocado del mismo color

los componentes del lienzo que están directamente relacionados con una propuesta de valor específica. Así mismo, se ha resaltado los elementos de cada componente que se han modificado de un lienzo a otro.



Lienzo de Modelo de Negocios (Fase 4)

Diseñado para:

Comercial SAC

Diseñado por:

Anndy Ilizarbe

Fecha: 2019

Interacción: 4

<p>Asociaciones clave</p> <ul style="list-style-type: none"> - Arrendadores de tiendas. - Acopiadores nacionales de menestras. - Importadoras de alimentos naturales. - Transportistas de carga pesada. - Arrendador de almacén. - Agentes de aduanas. - Técnicos informáticos. - Productores de procesados y abarrotes. - Productores internacionales de maíz pop corn. - Arrendador de planta de empaquetado. - Proveedores de bobinas. - Técnico de máquinas empaquetadoras. 	<p>Actividades clave</p> <ul style="list-style-type: none"> - Administración de las tiendas, reparto y empaquetado. - Preparación y despacho de productos. - Marketing para la venta. - Gestión del almacén, importaciones y reparto. 	<p>Propuestas de valor</p> <ul style="list-style-type: none"> - Precios bajos de alimentos naturales de calidad nacionales e importados. - Alimentos naturales de calidad en diferentes presentaciones: 0.5 y 1 kg. - Encuentra todo lo que necesitas para tu negocio y te lo llevamos a tu tienda, todo al mejor precio. - El maíz pop corn con el mejor rendimiento "Premium" y "Oro"; y te lo dejamos en tu almacén. - Servicio completo de empaquetado de productos naturales en diversas presentaciones. 	<p>Relaciones con clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Asistencia personal en los puntos de venta. - Visitas a tiendas de clientes minoristas. - Visitas a clientes cadenas de cines. - Asistencia personal en planta de empaquetado. 	<p>Segmentos de mercado</p> <ul style="list-style-type: none"> - Empresas medianas (Mayoristas). - Pequeñas empresas (restaurantes). - Organizaciones sin fines de lucro. - Microempresas minoristas (tiendas de abarrotes). - Cadenas de cines. - Pymes con marcas propias que necesitan empaquetar sus productos.
<p>Recursos clave</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tiendas y almacén. - Liquidez económica. - Marca propia. - Servidor y programas. - Equipos telefónicos. - Vehículos para reparto a minoristas y a cines. - Planta y maquinaria de empaquetado. 	<p>Actividades clave</p> <ul style="list-style-type: none"> - Administración de las tiendas, reparto y empaquetado. - Preparación y despacho de productos. - Marketing para la venta. - Gestión del almacén, importaciones y reparto. 	<p>Propuestas de valor</p> <ul style="list-style-type: none"> - Precios bajos de alimentos naturales de calidad nacionales e importados. - Alimentos naturales de calidad en diferentes presentaciones: 0.5 y 1 kg. - Encuentra todo lo que necesitas para tu negocio y te lo llevamos a tu tienda, todo al mejor precio. - El maíz pop corn con el mejor rendimiento "Premium" y "Oro"; y te lo dejamos en tu almacén. - Servicio completo de empaquetado de productos naturales en diversas presentaciones. 	<p>Relaciones con clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Asistencia personal en los puntos de venta. - Visitas a tiendas de clientes minoristas. - Visitas a clientes cadenas de cines. - Asistencia personal en planta de empaquetado. 	<p>Segmentos de mercado</p> <ul style="list-style-type: none"> - Empresas medianas (Mayoristas). - Pequeñas empresas (restaurantes). - Organizaciones sin fines de lucro. - Microempresas minoristas (tiendas de abarrotes). - Cadenas de cines. - Pymes con marcas propias que necesitan empaquetar sus productos.
<p>Estructura de costos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Abastecimiento de mercadería. - Alquiler y pago de servicios generales de tiendas y almacén. - Sueldos de empleados. - Servicio de desaduanaje y transporte de carga. - Marketing en los puntos de venta. 	<p>Actividades clave</p> <ul style="list-style-type: none"> - Administración de las tiendas, reparto y empaquetado. - Preparación y despacho de productos. - Marketing para la venta. - Gestión del almacén, importaciones y reparto. 	<p>Propuestas de valor</p> <ul style="list-style-type: none"> - Precios bajos de alimentos naturales de calidad nacionales e importados. - Alimentos naturales de calidad en diferentes presentaciones: 0.5 y 1 kg. - Encuentra todo lo que necesitas para tu negocio y te lo llevamos a tu tienda, todo al mejor precio. - El maíz pop corn con el mejor rendimiento "Premium" y "Oro"; y te lo dejamos en tu almacén. - Servicio completo de empaquetado de productos naturales en diversas presentaciones. 	<p>Relaciones con clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Asistencia personal en los puntos de venta. - Visitas a tiendas de clientes minoristas. - Visitas a clientes cadenas de cines. - Asistencia personal en planta de empaquetado. 	<p>Segmentos de mercado</p> <ul style="list-style-type: none"> - Empresas medianas (Mayoristas). - Pequeñas empresas (restaurantes). - Organizaciones sin fines de lucro. - Microempresas minoristas (tiendas de abarrotes). - Cadenas de cines. - Pymes con marcas propias que necesitan empaquetar sus productos.
<p>Fuentes de ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mantenimiento de vehículos. - Soporte técnico informático. - Servicio de telefonía celular. - Alquiler y pago de servicios de la planta empaquetadora. - Mantenimiento de máquinas. - Abastecimiento de bobinas. 		<p>Relaciones con clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Asistencia personal en los puntos de venta. - Visitas a tiendas de clientes minoristas. - Visitas a clientes cadenas de cines. - Asistencia personal en planta de empaquetado. 		<p>Segmentos de mercado</p> <ul style="list-style-type: none"> - Empresas medianas (Mayoristas). - Pequeñas empresas (restaurantes). - Organizaciones sin fines de lucro. - Microempresas minoristas (tiendas de abarrotes). - Cadenas de cines. - Pymes con marcas propias que necesitan empaquetar sus productos.

Figura 8: Lienzo de modelo de negocio para la fase cuatro

Fuente: Elaboración propia

2.4.5 Fase 5: Importador – Productor – Mayorista – Distribuidor (2015 – 2018)

Finalmente, la última fase se caracteriza por ser la más especializada, debido a que se empieza a usar maquinaria y a contratar personal capacitado para la producción de bienes alimenticios. Esta etapa inicia a mediados del 2015, después de varios meses de investigación y desarrollo, y se mantiene hasta la actualidad con buenos resultados. A continuación, se detallarán los aspectos generales, las innovaciones que surgieron y el lienzo de modelo de negocio de la fase cinco.

2.4.5.1 Aspectos generales:

En esta última fase, y como en la mayoría de las fases Comercial SAC se mantuvo como una sociedad anónima cerrada. Así mismo, la actividad económica de la empresa se volvería a modificar, debido a las pérdidas que generó el empaquetado de productos, para pasar a la producción tecnificada de nuevos productos alimenticios. Esta sería la actividad económica más ambiciosa a la que se dedicó Comercial SAC y hasta el momento le viene dando resultados. Es así como la empresa, pasa de ser importadora, comercial mayorista y distribuidora a, también ser productora.

Por otro lado, los canales de ventas sufrirían el cierre de la planta de empaquetado y de una tienda mayorista, con el objetivo de reducir pérdidas y tener un mejor control y manejo de la empresa. Así mismo, pensando en la consolidación de los canales de ventas existentes se incrementó una nueva unidad de transporte de carga ligera y, principalmente, una planta especial de producción. De este modo, los canales de ventas quedarían compuestos por cinco tiendas mayoristas consolidadas, un almacén central afianzado, la venta por teléfono cada vez más fortalecida, tres vehículos de carga ligera y una planta de producción.

Debido al cierre de algunos canales de ventas para reducir costos y recuperar la inversión perdida en la fase anterior, Comercial SAC, en vez de aumentar, redujo el número de empleados en dos personas, dando un total de cuarenta y seis trabajadores permanentes. Cada una de las cinco tiendas cuenta con un administrador, dos vendedoras, un almacenero y dos estibadores. Mientras que el almacén central tiene un administrador, dos auxiliares contables, cuatro vendedores, tres choferes y cinco estibadores. Por último, la planta de producción

que cuenta con HACCP y SENASA, tiene personal especializado como un ingeniero de alimentos. La administración de la planta de producción está a cargo de la administración del almacén.

En contraparte, el número de productos a la venta aumentaría en dieciséis llegando a un total de noventa productos diferentes entre productos naturales, procesados y abarrotados. Este incremento se dio básicamente por la elaboración de gelatina y flan en la planta de producción y la certificación de nueve productos embolsados. Así mismo, el servicio de reparto continúa su consolidación y expansión a nuevos clientes en Lima y provincias.

Finalmente, en esta última etapa Comercial SAC alcanzó su mayor nivel de ventas llegando hasta los S/. 7'000,000 de soles aproximadamente y es probable en poco tiempo supere las 1700 UIT y pasará a ser considerada una empresa mediana; pero por el momento continúa siendo una pequeña empresa. A continuación, en la Tabla 11 se presenta un resumen de los aspectos generales descritos en la fase cinco.

Tabla 11: Resumen de aspectos generales de la fase cinco

Generalidades	Fase 5
Periodo	2015 - 2018
Tipo de sociedad	S.A.C.
Actividad económica	Comercial mayorista, importadora, distribuidora y productora
Canales de venta	6 canales
N° de empleados	46 empleados
N° de productos	90 bienes y 1 servicio
Ventas anuales	Hasta S/. 7,000,000
Clasificación	Pequeña empresa

Fuente: Elaboración propia

2.4.5.2 Innovaciones:

Finalmente, en esta última etapa, se desarrolló quince innovaciones diferentes de las cuales cuatro son radicales para el contexto de la empresa y once incrementales, cinco para el contexto de la empresa y seis para el contexto del mercado nacional. Esto debido a que se desarrollaron nuevos métodos de

producción a través de la tecnología, así como mejoras progresivas y continuas en los cuatro tipos de innovación.

Además, se mantuvo la combinación de uso de los modos de innovación STI y DUI. Respecto al modo STI se desarrolló con la conformación de un equipo especialista de profesionales con formación para la implementación, certificación y producción de la nueva planta. Así mismo, el modo DUI se desarrolló en la modalidad Learning by interactive, debido a la colaboración que se produjo de instituciones especializadas para el desarrollo de las innovaciones.

Así mismo, en esta etapa final las innovaciones fueron promocionales por cada tipo de innovación propuestos por el Manual de Oslo (2005). A continuación, se detallarán cada una de las innovaciones desarrolladas en cada uno de los cuatro tipos de innovación para esta quinta fase final.

Innovación de producto:

En esta última fase, la empresa ha desarrollado cuatro innovaciones en producto que están relacionadas con la mejora de los atributos de los productos. La nueva planta de producción de Comercial SAC cumple con los requerimientos del sistema HACCP y la autorización de SENASA. Estas certificaciones trajeron consigo las innovaciones consideradas como las más tecnológicas de la empresa, debido a que producen desde la fórmula hasta el embolsado de los nuevos productos.

Estos productos nuevos son flan y tres sabores de gelatina que vienen en presentaciones de cinco kilos y están elaborados con los ingredientes de mejor calidad. Comercial SAC, decidió lanzar estos nuevos productos, debido a que identificaron una oportunidad en el consumo a granel de gelatina y flan en el segmento de mercado minorista. Además, la empresa lanzó al mercado dos nuevos productos: arroz y azúcar. Estos con el objetivo de mejorar su oferta e incrementar sus ventas. Estos dos nuevos productos, inicialmente, fueron dirigidos a un nuevo segmento de mercado y poco tiempo después se ampliaría a todos sus segmentos.

Innovación de procesos:

En esta quinta y última fase se desarrolló tres nuevas innovaciones de procesos, las cuales están relacionadas con la mejora de los procesos de producción y las actividades auxiliares de la empresa. Las dos primeras innovaciones están ligadas con la mejora de los procesos de producción de la nueva oferta de Comercial SAC:

gelatina y flan. Esto se dio, en primer lugar, por la contratación de personal especializado como un ingeniero de alimento el cual se encarga de proponer las fórmulas, testear los nuevos productos, gestionar la calidad de los productos y elaborar los lotes de producción solicitados. Y, en segundo lugar, por la adquisición de maquinaria moderna y especializada, la cual permite producir bienes de alta calidad. Ambas innovaciones trabajan de la mano para que Comercial SAC ofrezca nuevos y mejores productos.

La tercera innovación de procesos está relacionada con el uso de un nuevo programa informático en la contabilidad de Comercial SAC. Este sistema tiene como objetivo mejorar el sistema contable de la empresa a través, de la elaboración de boletas y facturas electrónicas, lo cual agiliza el proceso de venta e implica un ahorro en el uso de papel. La adquisición de este nuevo sistema contable nace de la necesidad de gestionar mejor la contabilidad de la empresa en sus diferentes etapas de la actividad económica.

Innovación comercial:

Los nuevos métodos de comercialización desarrollados en esta fase final suman cuatro, los cuales están relacionados con el lanzamiento de un nuevo empaque para el maíz pop corn, la división de los segmentos para la venta directa de productos con marca propia, el posicionamiento de sus nuevos productos con marca propia y la fidelización de nuevos clientes. En esta última etapa, debido a lo sucedido con la fase anterior, la empresa se ve obligada a especializarse en la importación y venta de maíz pop corn; dejando así la importación frecuente de los demás productos. Es debido a esta especialización que la empresa lanza una nueva presentación de cien gramos en paquetes de doce unidades de maíz pop corn. Esta nueva presentación tiene como objetivo llegar a nuevos segmentos de mercado como minoristas.

Además, el lanzamiento de la nueva planta de producción y las certificaciones de calidad de esta dieron como resultado el fortalecimiento del posicionamiento de los nuevos productos embolsados con marca propia, debido a que ahora cuentan con certificaciones de calidad en la conservación y manipulación de los productos que lo avalan. Esto se desarrolló con el objetivo de brindar mejores productos a sus clientes y, principalmente, atraer a nuevos segmentos de mercado. Estos productos se lanzaron en presentaciones de un kilo y quinientos gramos.

Por otro lado, se dividieron los segmentos de mercado para potenciar y mejorar la venta directa de productos con marca propia, esto surge a partir de la nueva variedad de productos y la especialización de la venta en cada segmento. Finalmente, y en base a los nuevos segmentos de mercado se rediseño la estrategia de fidelización de los diferentes segmentos de mercado. Esta nueva estrategia de fidelización consiste en visitas personales a los diferentes segmentos por cada uno de sus vendedores asignados, generando una relación de confianza.

Innovación organizacional:

Por último, la empresa desarrolló cuatro innovaciones organizacionales, las cuales están relacionadas con los nuevos métodos organizativos y la organización del lugar de trabajo. La inauguración de la nueva planta de producción y las acreditaciones de calidad trajo consigo la mejora de la gestión de las operaciones de producción. Esto debido a que cada producto elaborado o manipulado cumple con los estándares más estrictos de calidad, lo cual garantiza productos completamente salubres para el consumo humano.

Así mismo, para mejorar la gestión de las operaciones de suministros Comercial SAC se especializó en la importación, comercialización y distribución de maíz pop corn, bajando considerablemente la importación de otros productos. Respecto a la organización del lugar de trabajo la planta de producción y el almacén comparten espacio, es decir ambas se encuentran ubicadas en un mismo lugar. Este local está acondicionado especialmente con dos ambientes, un área para la fabricación de los productos; y otra con el espacio idóneo para el almacenaje de la mercadería. Es así como la estructura de la empresa cambia de unidades de negocio completamente independientes a adherir la administración de la planta de producción a la gestión de la importadora. Esta adhesión resultó favorable debido a que comparten el mismo espacio, el cual ha facilitado la gestión de estas.

Por último, esta adhesión también trajo consigo la dependencia de la planta de producción, tanto como en las responsabilidades como en las decisiones. Este modelo a diferencia de la fase cuatro, si está funcionando debido a la especialización en la gestión de la producción y sobre todo por la experiencia ganada con la desilusión de la planta de empaquetamiento.

A continuación, en la Tabla 12 se presenta el resumen de las innovaciones que se realizaron en la fase tres.

Tabla 12: Resumen de innovaciones de la fase cinco

Innovaciones		Fase 5	
Nivel	Radical	Contexto de la empresa	4 innovaciones
		Contexto del mercado nacional	No hay
	Incremental	Contexto de la empresa	5 innovaciones
		Contexto del mercado nacional	6 innovaciones
Modo	STI		Profesionales con formación
	DUI		DUI - Learnin by interactive
Tipos de innovación	Productos		4 innovaciones
	Procesos		3 innovaciones
	Comerciales		4 innovaciones
	Organizacionales		4 innovaciones

Fuente: Elaboración propia

2.4.5.3 Lienzo de modelo de negocio:

Finalmente, este último modelo de negocio se da a partir del cambio de la actividad económica de la empresa que ahora también se dedica a la producción. Así mismo, este nuevo modelo de negocio cambia la organización de cada uno de sus nueve componentes. Cabe resaltar que debido al fracaso del modelo de negocio de la fase cuatro se eliminan elementos de los componentes, así mismo, esta quinta fase es considerada por la empresa como la más tecnificada. A continuación, se describirá cada uno de los nueve componentes del lienzo de modelo de negocio en el periodo de tiempo (2015 – 2018).

1) Segmentos de mercado:

En esta última fase Comercial SAC retira de su modelo de negocio al segmento Pymes, debido al fracaso de la propuesta de valor de la fase anterior. Así mismo, reafirma la importancia de los cinco segmentos de mercado restantes los cuales los acompañan desde la tercera fase. Y debido a la apertura y certificación de calidad de la nueva planta de producción la empresa añade dos nuevos segmentos de mercado.

Estos nuevos segmentos de mercado son las entidades estatales y empresas que buscan productos naturales de calidad certificada. El primer segmento está compuesto, principalmente, por los programas sociales del gobierno de turno. El objetivo de añadir este nuevo segmento es incrementar las ventas y penetrar nuevos mercados. Este nuevo segmento tiene el 4% de las ventas totales.

El segundo segmento añadido recientemente son las empresas que buscan productos naturales de calidad certificada. Este segmento está compuesto por grandes empresas y corporaciones que buscan productos de excelente calidad para su producción o venta. Este segmento participa de las ventas totales con un 7%. Cabe resaltar que ambos segmentos de mercado nacen a partir de los estándares de calidad obtenidos por la planta de producción, más no por la nueva producción en sí misma.

Por otro lado, los otros cinco segmentos de mercado se afirman y la participación en las ventas totales se redistribuye de la siguiente manera. El segmento de microempresas minoristas continúa siendo el líder en participación de ventas con un 48% de las ventas totales. El segundo son las cadenas de cines con el 23% de las ventas totales. Cabe resaltar que en esta última fase Comercial SAC se especializa en la importación de maíz pop corn, dejando relegadas las demás importaciones.

El tercer lugar está compuesto por las empresas medianas y sus ventas representan el 10% de las ventas. Las pequeñas empresas, en el cuarto lugar, representan el 5% y por último las organizaciones sin fines de lucro representan el porcentaje más bajo con solo el 3% de las ventas totales.

2) Propuesta de valor:

En esta quinta fase, se elimina una propuesta, se agregan dos nuevas propuestas y se mantienen cuatro propuestas consolidadas. La propuesta de valor que sale del modelo de negocio de la fase cinco es el servicio completo de empaquetado de productos naturales en diferentes presentaciones, debido al fracaso de la planta de empaquetado.

Por otro lado, la nueva propuesta de valor que se agrega a este nuevo modelo de negocio es la producción de flan y tres sabores de gelatina elaborados con los mejores ingredientes en presentaciones de cinco kilos. Esta nueva propuesta surge

a partir de la necesidad de la demanda por la compra de flan y gelatina a granel; y forma parte del conjunto de propuestas para los segmentos empresas medianas, pequeñas empresas y organizaciones sin fines de lucro.

La segunda nueva propuesta es la venta de alimentos naturales con certificados de calidad en diferentes presentaciones. Esta propuesta nace a partir de las certificaciones de SENASA y HAACP, las cuales garantizan que el tratamiento de nueve productos es el adecuado y cumple con estándares internacionales. Es por ello por lo que esta se dirige exclusivamente los segmentos de entidades del estado y empresas que buscan productos con certificados de calidad, puesto que estos segmentos demandan productos con altos estándares de calidad.

Finalmente, las otras cuatro propuestas de valor se mantienen cada vez más afianzadas en el mercado; ofreciendo los mejores precios de productos naturales de calidad nacionales e importados; brindando alimentos naturales de calidad en diferentes presentaciones de medio y un kilo; prometiendo la mejor variedad de productos que necesita tu negocio y el envío de estos a tu tienda, todo en un solo lugar y al mejor precio; y ofrecimiento el maíz pop corn con el mejor rendimiento “Premium” y “Oro” y el envío de este para dejarlo en tu almacén en el momento oportuno.

3) Canales:

En esta quinta fase, también es retirado el canal relacionado con la panta de empaquetado, se modifican dos canales, se añade uno nuevo y los demás se afianzan en el mercado. La modificación del primer canal de ventas está relacionada con el número de tiendas mayoristas, debido a que una es cerrada. Este cese de actividades de una de las tiendas obedece a el aumento de la competencia y los fallidos intentos de administrar una tienda autónoma. La segunda modificación se da a partir del cese de las funciones de la compañía que ofrecía el servicio de radio, con lo cual Comercial SAC se ve obligada a cambiar de sistema de comunicación por teléfonos celulares.

Así mismo, la empresa añade un nuevo canal de venta relacionado con las nuevas propuestas de valor aumentadas. Este nuevo canal es una planta de producción especializada desde donde se elaboran y procesan nuevos productos. Finalmente, los otros cinco canales de ventas se mantienen sin alteraciones. Estos son el

almacén central, la página web institucional, el correo electrónico, la distribución a minoristas y a cadenas de cines.

4) Relaciones con clientes:

En este cuarto componente, también se retira la relación concerniente al empaquetado y en su lugar se añade la nueva relación para fidelizar a sus dos nuevos segmentos de mercado. Esta nueva relación consiste en asistencia personalizada en la asesoría y venta de productos, a través de invitaciones a la planta de producción para visitas guiadas. Esta relación está diseñada exclusivamente para los dos nuevos segmentos de mercado: Entidades estatales y empresas que buscan productos certificados.

Así mismo, la asistencia personalizada en los puntos de venta, las visitas a tiendas de clientes minoristas y las visitas a clientes de cadenas de cines se mantienen sin modificaciones y por el contrario se afirman con cada uno de los segmentos a los que se dirige.

5) Fuentes de ingresos:

Las fuentes de ingresos de esta última fase son seis y del mismo modo que en los anteriores componentes del lienzo se retiró la fuente relacionada con el servicio de empaquetado. Estas dos nuevas fuentes se obtienen a partir de la venta al por mayor de flan y tres sabores de gelatina en presentaciones de cinco kilos; y de la venta al por mayor de alimentos naturales con certificados de calidad. Esta última fuente está dirigida a los dos nuevos segmentos del lienzo. Finalmente, las otras cuatro fuentes de ingresos se reafirman en cada uno de sus segmentos y no sufren modificaciones.

6) Recursos clave:

Con el fracaso de la planta de empaquetado en la cuarta fase, en el presente lienzo se retira dicho recurso clave. Es así como en esta quinta fase los seis recursos clave restantes se fortalecen, para afianzar las propuestas de valor que sustentan; y se añade un paquete de recursos clave. Este está compuesto por un ingeniero de industrias alimentarias, quien es el especialista encargado de gestionar la calidad de los productos; maquinarias de producción, para la correcta elaboración de productos a ofertar; los insumos que son necesarios para la elaboración de los nuevos productos; y la planta de producción, la cual se encuentra en el mismo local que alberga el nuevo almacén central.

Los recursos claves que se mantienen sin modificaciones son: las tiendas mayoristas, el almacén central, la liquidez económica, la marca propia, el servidor, los programas informáticos, los equipos telefónicos y los vehículos de reparto. En esta última esta se adquiere un vehículo adicional para reforzar el reparto.

7) Actividades clave:

Esta quinta etapa, aumenta una nueva actividad clave, la cual está relacionada con la gestión de la calidad de la producción. Esta es de suma importancia, debido a que respalda la propuesta de valor de ofrecer productos de calidad certificada. Así mismo, se retira de las actividades clave la administración de la planta empaquetadora y se añade la gestión de la producción. Finalmente, las demás actividades clave se mantienen iguales. Estas son la preparación y despacho de productos y el marketing en el punto de venta.

8) Asociaciones clave:

En la última fase, como en los demás componentes, se eliminan los tres socios clave de la fase cuatro que estaban relacionados con el empaquetado. Así mismo, se incrementan dos nuevos socios, se modifica uno y los ocho restantes se mantienen sin modificaciones.

Los primeros nuevos socios son los proveedores de insumos para la elaboración de flan y gelatina. Esto debido a que Comercial SAC necesita tener los mejores ingredientes para la elaboración de sus nuevos productos y para ello es importante tener buenos proveedores que garanticen la calidad de los insumos a usar. Los segundos nuevos socios son las entidades certificadoras de calidad alimentaria, debido a que estas garantizan que los procesos e insumos usados para la producción cumplen estándares internacionales.

Así mismo, se modifica la sociedad con el arrendador del almacén, debido a que se cambia de local y a este se le añade la planta de producción; es decir el almacén y planta comparten un nuevo local. Finalmente, las otras ocho asociaciones se afianzan y continúan siendo los arrendadores de tiendas, los acopiadores nacionales de menestras, las importadoras de alimentos naturales, los transportistas de carga pesada, los agentes de aduanas, los técnicos informáticos, los proveedores de productos procesados y los productores internacionales de maíz pop corn.

9) Estructura de costos:

Por último, en esta quinta fase, también se retiran los costos relacionados a la planta de empaquetado, se modifican dos costos, se añaden dos nuevos costos y los siete restantes se mantienen sin modificaciones. Estos siete costos que se mantienen estables son el abastecimiento de mercadería, los sueldos de los empleados, el servicio de desaduanaje y transporte de carga, el marketing en los puntos de venta, el soporte técnico informático y el servicio de telefonía celular.

Mientras que los nuevos costos son el mantenimiento de las máquinas de producción, debido a que son necesarias para la fabricación; y el costo de abastecimiento de insumos para la elaboración de los nuevos productos. Ambos costos están directamente relacionados con la nueva actividad de la empresa y sustentan las nuevas propuestas de valor.

Finalmente, la primera modificación de costos se produce en el alquiler y pago de servicios generales de almacén. Esto debido a que se cambia de local por uno especializado y sobre todo porque es aquí en donde también funciona la planta de producción. Estos cambios lo que hacen es incrementar los costos de ese ítem, pero también es un ahorro, debido a que se comparten los costos. La segunda modificación es simple pero importante, debido a que se incrementa el número de vehículo en uno y por ende los costos de mantenimiento también suben. Cabe resaltar que en esta última la empresa optimizó sus costos sin mermar la calidad de sus productos.

A continuación, en la Figura 9 se presentará el lienzo de modelo de negocio de la fase cinco. Para una mejor visualización del lienzo se ha colocado del mismo color los componentes del lienzo que están directamente relacionados con una propuesta de valor específica. Así mismo, se ha resaltado los elementos de cada componente que se han modificado de un lienzo a otro.

Lienco de Modelo de Negocios (Fase 5)		Diseñado para: Comercial SAC	Diseñado por: Anndy Ilizarbe	Fecha: 2019 Interacción: 5
Asociaciones clave <ul style="list-style-type: none"> - Arrendadores de tiendas. - Acopiadores nacionales de menestras. - Importadoras de alimentos naturales. - Transportistas de carga pesada. - Arrendador de almacén especializado y planta. - Agentes de aduanas. - Técnicos informáticos. - Proveedores de insumos de flan y gelatina. - Productores de procesados y abarrotos. - Productores internacionales de maíz pop corn. - Entidades certificadoras de calidad alimentaria. 	Actividades clave <ul style="list-style-type: none"> - Administración de las tiendas y reparto. - Preparación y despacho de productos. - Marketing para la venta. - Gestión del almacén, importaciones, reparto y producción. - Gestión de la calidad. 	Propuestas de valor <ul style="list-style-type: none"> - Precios bajos de alimentos naturales de calidad nacionales e importados. - Alimentos naturales de calidad en diferentes presentaciones: 0.5 y 1 kg. - Flan y gelatina hechos con los mejores ingredientes en presentaciones de 5kg. - Encuentra todo lo que necesitas para tu negocio y te lo llevamos a tu tienda, todo al mejor precio. - El maíz pop corn con el mejor rendimiento "Premium" y "Oro"; y te lo dejamos en tu almacén. - Alimentos naturales con certificados de calidad en diferentes presentaciones. 	Relaciones con clientes <ul style="list-style-type: none"> - Asistencia personal en los puntos de venta. - Visitas a tiendas de clientes minoristas. - Visitas a clientes cadenas de cines. - Asistencia personalizada e invitaciones a la planta de producción. 	Segmentos de mercado <ul style="list-style-type: none"> - Empresas medianas (Mayoristas). - Pequeñas empresas (restaurantes). - Organizaciones sin fines de lucro. - Microempresas minoristas (tiendas de abarrotos). - Cadenas de cines. - Entidades estatales (programas sociales). - Empresas que buscan productos naturales de calidad certificada (corporaciones).
Estructura de costos <ul style="list-style-type: none"> - Abastecimiento de mercadería. - Alquiler y pago de servicios generales de tiendas, almacén y planta de producción. - Sueldos de empleados. - Servicio de desaduanaje y transporte de carga. 	Recursos clave <ul style="list-style-type: none"> - Tiendas y almacenes. - Liquidez económica. - Marca propia. - Servidor y programas. - Equipos telefónicos. - Vehículos para reparto a minoristas y a cines. - Especialista, maquinaria, insumos y la nueva planta. 	Fuentes de ingresos <ul style="list-style-type: none"> - Venta al por mayor de productos naturales nacionales e importados. - Venta al por mayor de alimentos naturales de calidad en bolsas de 0.5 y 1kg. - Venta al por mayor de flan y gelatina en presentaciones de 5 kg. - Venta al por mayor y reparto de productos naturales, procesados y abarrotos. - Venta al por mayor y reparto de maíz pop corn "Premium" y "Oro". - Venta al por mayor de alimentos naturales con certificados de calidad. 	Canales <ul style="list-style-type: none"> - Cinco tiendas mayoristas. - Un almacén central. - Telefonía celular. - Página web institucional. - Correo electrónico. - Una planta de producción. - Distribución de productos a minoristas. - Distribución de pop corn. 	Fuentes de ingresos <ul style="list-style-type: none"> - Soporte técnico informático. - Marketing en los puntos de venta. - Mantenimiento de tres vehículos. - Servicio de telefonía celular. - Mantenimiento de máquinas de producción. - Abastecimiento de insumos.

Figura 9: Lienco de modelo de negocio para la fase cinco

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Luego de haber descrito el caso de estudio fase por fase, de acuerdo con la información obtenida en el desarrollo del marco teórico, la documentación, observación y entrevistas al personal de la empresa, se pasará a realizar el análisis de las variables con el fin de discutir la validez de las proposiciones planteadas.

3.1 ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DEL CONJUNTO DE INNOVACIONES QUE SUSTENTAN LA TRANSFORMACIÓN DE LOS MODELOS DE NEGOCIO

En este acápite se responderán dos proposiciones planteadas en la metodología las cuales están relacionadas con el conjunto de innovaciones que sustentan la transformación de los modelos de negocio.

- **Proposición 1:** La transformación de los modelos de negocio de la empresa está sustentada por un conjunto de innovaciones particulares en cada fase.
- **Proposición 2:** Las innovaciones de tipo comercial y organizacional son las más requeridas por la empresa para la evolución de los modelos de negocio de cada fase.

Con el fin de profundizar en el análisis de las proposiciones planteadas se elaboró un cuadro de resumen, el cual permitirá realizar un análisis cruzado de acuerdo con la metodología de Yin (2013). Estas observaciones permitirán obtener generalidades entre las distintas fases que sean útiles para el planteamiento de las conclusiones pertinentes. A continuación, se presentarán las proposiciones 1 y 2.

La primera proposición busca afirmar que la transformación de los modelos de negocio de la empresa está sustentada por un conjunto de innovaciones particulares en cada fase. Mientras que la segunda proposición complementa la anterior proposición afirmando que las innovaciones de tipo comercial y organizacional son las más requeridas para la evolución del modelo de negocio en cada fase. Para ello se usarán los conceptos descritos en el marco teórico y la

descripción de las fases en base a la metodología. Esta información se ha sintetizado a modo de resumen en la Tabla 13.; la cual es una tabla cruzada que presenta los tipos de innovación desarrollados en cada componente del lienzo de modelo de negocio para cada fase.

Las variables usadas para el análisis son los cuatro tipos de innovación (OCDE, 2005) y los nueve componentes del lienzo de modelo de negocio (Osterwalder & Pigneur, 2010) en cada una de las cinco fases. A continuación, se muestra la Tabla 13 y su posterior análisis y discusión.

Tabla 13: Análisis cruzado de los tipos de innovación en los componentes del lienzo de modelo de negocio

Componentes del lienzo	Tipos de innovación				
	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Fase 5
Segmento	No hay	No hay	No hay	No hay	No hay
Propuesta de valor	1 Comercial	2 Producto 3 Comerciales	2 Producto 4 Comerciales	1 Producto 1 Comercial	4 Producto 2 Comerciales
Canales	2 Comerciales	1 Comercial	2 Comerciales	No hay	1 Comercial
Relación con clientes	1 Comercial	1 Comercial	1 Comercial	No hay	1 Comercial
Fuentes de ingreso	No hay	No hay	No hay	No hay	No hay
Recursos clave	No hay	No hay	No hay	No hay	No hay
Actividades clave	1 Procesos 1 Organizacional	4 Procesos 6 Organizacionales	4 Procesos 4 Organizacionales	4 Procesos 1 Organizacional	3 Procesos 4 Organizacionales
Asociaciones clave	3 Organizacionales	1 Organizacional	No hay	No hay	No hay
Estructura de costos	No hay	No hay	No hay	No hay	No hay

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 13 se observa que en todas las fases hay diferentes tipos de innovaciones las cuales están relacionadas con los diferentes componentes del lienzo de modelo de negocio. El primer componente por analizar es el segmento de mercado, el cual no presenta ninguna innovación a lo largo de las cinco fases de la empresa.

Así mismo, la propuesta de valor tiene un total de veinte innovaciones a lo largo de las cinco fases; una en la fase uno, cinco en la fase dos, seis en la fase tres, dos en la fase cuatro y seis en la fase cinco. Así mismo, se observa que las nueve innovaciones de producto y once de las innovaciones comerciales de la empresa están relacionadas con la propuesta de valor, con lo que se puede concluir que para la empresa la propuesta de valor debe incluir los tipos de innovación de producto y sobre todo comerciales.

El componente canales tiene un total de seis innovaciones en cuatro fases de la empresa; dos en la fase uno, una en la fase dos, dos en la fase tres y una en la fase cinco. Además, se muestra que las innovaciones en el canal son únicamente comerciales y están relacionadas con la promoción de la empresa. En cuanto a la relación con los clientes se aprecia un total de cuatro innovaciones en cuatro fases, una en cada una de las tres primeras fases y otra en la quinta fase. De la misma forma que los canales estas cuatro innovaciones son de tipo comercial, debido a que este componente está relacionado con la fidelización de los segmentos.

Los componentes fuentes de ingresos y recursos clave no presentan innovaciones de ningún tipo y en ninguna de las fases, esto debido a que estos componentes están relacionados con flujos de caja y activos. Por otro lado, el componente actividades clave es el que acumula la mayor cantidad de innovaciones. Esto debido a que suma un total de treinta y dos innovaciones a lo largo de las cinco fases; dos en la primera fase; diez en la segunda fase; ocho en la tercera fase; cinco en la cuarta fase y siete en la quinta fase. Así mismo, se observa que las dieciséis innovaciones de procesos se desarrollaron únicamente en este componente, así como dieciséis innovaciones organizacionales; con lo que se puede concluir que para la empresa las actividades clave deben incluir los tipos de innovación de procesos y organizacionales. Esto debido a que las actividades clave sustentan la propuesta de valor del modelo de negocio.

Respecto al componente asociaciones clave se observa un total de cuatro innovaciones en las dos primeras fases de la empresa; tres en la primera fase y una en la segunda fase. El total de las innovaciones en este componente son de tipo organizacional. Esto debido a que este componente está relacionado con la interacción con sus proveedores y socios. Finalmente, en el componente estructuras clave, no se registran innovaciones de ningún tipo en ninguna de las cinco fases. Esto debido a la función descriptiva del componente en cuanto a los costos empleados para el desarrollo del modelo de negocio.

En conclusión, en primer lugar, se puede observar que el modelo de negocio de cada fase está acompañado de un conjunto de innovaciones que lo sustenta. Así mismo, se muestra que los cinco primeros componentes del lienzo, los cuales están relacionados a la generación de valor; tienen innovaciones de producto y

comerciales; mientras que los cuatro últimos componentes ligados a la eficiencia empresarial tienen innovaciones de procesos y organizacionales.

Además, se observa que las innovaciones de tipo comercial son las más desarrolladas por la empresa sumando veintiuno en total, seguida de la innovación organizacional con veinte, la de procesos con dieciséis y, finalmente, la de producto con nueve. Así mismo, es evidente que los tipos de innovación más usados por la empresa en la mayoría de las fases fueron innovaciones comerciales y organizacionales.

También, se muestra que las fases con número de innovaciones alto como la fase dos, tres y cinco, tuvieron mejores resultados; mientras que la fase con menor cantidad de innovaciones como la fase cuatro fracasó. Así mismo, haciendo un análisis más profundo se concluye que las fases con mejores resultados tuvieron más innovaciones comerciales y organizacionales, en dos componentes esenciales del modelo de negocio, la propuesta de valor y las actividades clave.

Finalmente, se observa que para la empresa los componentes más importantes del lienzo son la propuesta de valor y las actividades clave, debido a que suman la mayor cantidad de innovaciones y son los únicos que mezclan dos tipos de innovación a lo largo de las cinco fases. Sin embargo, estos dos componentes con los cuatro tipos de innovación repartidos en ellos no es garantía de éxito del modelo de negocio un ejemplo es la fase cuatro, la cual cumple con esta premisa, pero fue el único modelo de los cinco que fracasó. Por ello es necesario que la empresa desarrolle innovaciones en otros componentes como los canales, la relación con los clientes y las asociaciones clave con el objetivo de sustentar la propuesta.

Consiguientemente, con el análisis se asevera la proposición uno, la cual afirma que la transformación de los modelos de negocio de la empresa está sustentada por un conjunto de innovaciones particulares en cada fase. Así mismo, se afirma la proposición dos que asegura que las innovaciones de tipo comercial y organizacional son las más requeridas por la empresa para la evolución de los modelos de negocio de cada fase. Sin embargo, si bien las innovaciones comerciales y organizacionales son las más usadas, éstas deben estar acompañadas de los demás tipos de innovación para que el modelo se pueda sustentar.

3.2 ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LA RELACIÓN ENTRE INNOVACIONES Y CRECIMIENTO EMPRESARIAL

En este punto se responderá la tercera proposición que está relacionada con los cambios de los aspectos generales de la empresa planteada en la metodología.

- **Proposición 3:** El crecimiento de la empresa está directamente relacionada con la cantidad de innovaciones que esta desarrolla en cada fase.

Con esta tercera proposición se busca afirmar que el crecimiento de Comercial SAC está directamente relacionado con la cantidad de innovaciones que se desarrolló en cada fase. Para esto se usó la información descrita en el aspecto general de cada fase y se realizó la Tabla 14, la cual es una tabla cruzada que muestra la evolución de los aspectos generales de la empresa en cada una de las cinco fases en el periodo de tiempo 1995 – 2018.

Las variables usadas para el análisis de la Tabla 14 son las cinco fases y los aspectos generales de la empresa que muestran su crecimiento. En las filas se muestran las cinco fases de la empresa. Mientras que en la columna aspectos generales se observa ocho elementos a comparar los cuales son: el número de años que duró cada fase; el tipo de sociedad empresarial de cada etapa; el número de actividades económicas que desarrolló en cada fase; el número de los distintos canales de ventas usados en cada etapa; el número de empleados estables por cada fase; el número de productos ofertados en los puntos de venta; el número de innovaciones desarrolladas por etapa; y finalmente las ventas anuales promedio de cada fase. A continuación, se muestra la Tabla 14 y su posterior análisis y discusión.

Tabla 14: Análisis de la evolución general de la empresa en cada fase

Generalidades	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Fase 5
N° de años	8 años	6 años	4 años	2 años	4 años
Tipo de sociedad	S.R.L.	S.A.C.	S.A.C.	S.A.C.	S.A.C.
N° de actividades económicas	1 actividad	2 actividades	3 actividades	4 actividades	4 actividades
N° de canales de ventas	1 canal	3 canales	5 canales	6 canales	6 canales
N° de empleados	15 empleados	34 empleados	46 empleados	48 empleados	46 empleados
N° de productos	28 bienes	73 bienes	98 bienes y 1 servicio	74 bienes y 2 servicios	90 bienes y 1 servicio
N° de innovaciones	9 innovaciones	18 innovaciones	17 innovaciones	7 innovaciones	15 innovaciones
Ventas anuales	Hasta S/. 1,200,000	Hasta S/. 3,100,000	Hasta S/. 4,800,000	Hasta S/. 5,400,000	Hasta S/. 7,000,000

Fuente: Elaboración propia

Respecto al crecimiento de la empresa y su relación directa con la cantidad de innovaciones que esta desarrolla en cada fase, se observa en la Tabla 14 que todas las fases evidenciaron cambios significativos en las diversas variables comparadas con la fase anterior. Así mismo, se observa que de la fase uno a la cuatro se redujo la cantidad de años de cada fase, es decir cada fase tenía un periodo de tiempo más corto, por ende, el cambio de fase se daba con mayor rapidez a excepción de la última fase que tiene un periodo de duración mayor a la fase cuatro. Estos cambios cada vez más rápidos responden a los cambios tecnológicos y a las necesidades de la empresa de satisfacer las necesidades de sus clientes. El promedio de cambio de una fase a otra es de cuatro años y ocho meses.

En relación con el tipo de sociedad de la empresa, se observa que solo cambió una vez de la primera a la segunda fase y de ahí se mantuvo hasta la fase cinco. Esto debido a que el nuevo tipo de sociedad se ajusta a las necesidades de la empresa y resulta costoso y tedioso cambiarlo. Así mismo, el número de actividades económicas y el número de canales de ventas de la empresa se incrementaron constantemente de la fase uno a la cuatro y en la fase cinco se mantuvieron sin

variación. Esto debido a que cada actividad económica traía consigo un nuevo canal de ventas.

Respecto al número de empleados se muestra un claro incremento de la fase uno a la cuatro y en la fase cinco una ligera reducción de personal; esto debido a los ajustes que hizo la empresa por la desilusión de la fase cuatro. Así mismo, el número de productos (bienes y servicios) se incrementó de la fase uno a la tres y en la fase cuatro se redujo por ajustes presupuestales; y finalmente en la fase cinco volvería a incrementar su oferta de productos.

Respecto al número de innovaciones se observa que sufrió variaciones constantes, de la fase uno a la dos creció; de la fase dos a la tres se redujo ligeramente; de la fase tres a la cuatro se redujo notablemente; y por último de la fase cuatro a la cinco se incrementó en más del doble. Esto debido a los cambios en las actividades de negocio de la empresa. Finalmente, se muestra que el número de ventas anuales por fase fue la variable más constante puesto que en todas las fases se incrementó.

En conclusión, se observa un crecimiento constante de la empresa en cada fase, no solo por el incremento constante de sus ventas anuales, sino también porque en cada fase se incrementan las actividades económicas, y/o los canales de ventas, y/o el número de empleados, y/o los productos a ofrecer. Si bien cada una de estas variables cambió en cada fase, pero en general se identificaron más incrementos que reducciones en cada fase. Así mismo, se muestra que las innovaciones en cada fase no son constantes y el crecimiento o reducción de las otras variables no depende del número de innovaciones.

Por lo tanto, con este análisis se niega la proposición tres, la cual afirma que el crecimiento de la empresa está directamente relacionado con la cantidad de innovaciones que esta desarrolla en cada fase.

CAPÍTULO 4: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El objetivo principal del presente trabajo de investigación es analizar y describir el conjunto de innovaciones particulares que permiten la evolución de los modelos de negocio de una empresa comercial peruana. En función a este objetivo se plantean diversas conclusiones en base al marco teórico, las preguntas de investigación y los resultados logrados. Así mismo, se bosquejan recomendaciones para el desarrollo de pendientes investigaciones afines con el caso de estudio y propuestas de mejora para la empresa.

La innovación en sus diferentes niveles, modos y tipos es una actividad esencial para el desarrollo de las empresas, pero para que consigan el éxito deseado éstas deben sustentar el o los modelos de negocio de las organizaciones. Dicho ello se concluye de la teoría revisada la relación provechosa entre el modelo de negocio y las innovaciones como sustento de este. Cabe resaltar que la tipificación de innovación del Manual de Oslo y la propuesta del lienzo de modelo de negocio de Osterwalder fueron las herramientas principales que ayudaron a analizar cada una de las cinco fases de la empresa.

Respecto a la metodología se desarrolló una investigación cualitativa – descriptiva en la modalidad estudio de caso y para desarrollar su análisis se plantearon dos preguntas de investigación. La primera, se orientó a buscar e identificar el conjunto de innovaciones particulares que sustentan la transformación de los modelos de negocio en cada fase de la empresa, esta primera pregunta se plantearon dos proposiciones. La segunda se dedicó a indagar sobre el crecimiento de la empresa y si este estaba relacionado directamente con la cantidad de innovaciones que desarrolla la empresa en cada fase. En conclusión, la metodología de investigación cualitativa basa en el estudio de caso, sirvió para encontrar el conjunto de innovaciones particulares que sustentan el modelo de negocio de la empresa. Es así como tanto la teoría y la metodología ayudaron sustentar las proposiciones establecidas y, por ende, responder las preguntas de investigación.

Así mismo, con el apoyo de la observación, recopilación de datos y sobre todo las entrevistas se pudo describir cada una de las cinco fases en base a sus aspectos generales, sus innovaciones y sus modelos de negocio para cada fase. Entonces se puede concluir que el método de clasificación de las innovaciones propuestos por el Manual de Oslo sirve para identificar y tipificar de manera acertada cada innovación desarrollada por la empresa; así mismo, la herramienta del lienzo del modelo de negocio propuesto por Osterwalder resultó beneficiosa para el planteamiento y entendimiento de cada uno de los modelos de negocio de la empresa.

Respecto a los resultados obtenidos del análisis y la discusión de la información recolectada, se observa que las dos primeras proposiciones son afirmadas y la tercera negada. Esto debido a que se evidencia que se necesita un conjunto de innovaciones particular para transformar los modelos de negocio de la empresa en cada una de sus fases. Así mismo, se asevera que los tipos de innovación comercial y organizacional son los más requeridos para la transformación del modelo de negocio de cada fase de la empresa. Y finalmente, la tercera proposición es negada debido a que no guarda relación el crecimiento de la empresa con el número de innovaciones desarrolladas por la empresa.

En conclusión, se resuelven las proposiciones planteada, pero cabe añadir precisiones con el fin de enriquecer las conclusiones. Si bien las innovaciones de tipo comercial y organizacional son las más requeridas por la empresa para la transformación de los modelos de negocio, éstas no son las únicas debido a que este conjunto de innovaciones particulares también está compuesto por innovaciones de procesos y en menor medida por innovaciones de producto, es decir por los cuatro tipos de innovación, lo cual no significa que a mayor número de innovaciones mayor o mejor transformación del modelo de negocio de la empresa.

Por tanto, es importante concluir que para la transformación del modelo de negocio de la empresa se necesita innovaciones comerciales, organizacionales, de procesos y producto; pero éstas deben darse en componentes clave del modelo de negocio de la empresa. Para este caso la propuesta de valor y las actividades clave son los componentes que se deben sustentar con los diferentes tipos de innovación; sin dejar de lado los canales, las relaciones con los clientes y las asociaciones clave. Así mismo, para el caso particular de la empresa en estudio la

propuesta de valor de tener innovaciones de producto y comerciales; las actividades clave debe tener innovaciones de procesos y organizacionales; mientras que en los canales y relaciones con los clientes se desarrollan innovaciones comerciales; y por último las asociaciones clave debe tener innovaciones organizacionales.

Por otro lado, a continuación, se presentarán las recomendaciones para la empresa.

En principio se recomienda a la empresa usar el lienzo de modelo de negocio como herramienta base para proponer cambios en la empresa. Así mismo, se recomienda fortalecer las innovaciones desarrolladas por la empresa con el fin de consolidarse en el mercado. Dicho fortalecimiento de las innovaciones se recomienda que sea en base a la influencia de las innovaciones empezando por las innovaciones comerciales, organizacionales, de procesos y producto. Así mismo, se recomienda revisar su lienzo de modelo de negocio para consolidarlo y fortalecer sus componentes, principalmente la propuesta de valor y las actividades clave.

También, se recomienda crear un área de innovación y contratar un coordinador, quien sea el encargado de validar las nuevas propuestas de la empresa antes de que salgan al mercado. Esto debido a que actualmente, la empresa desarrolla su crecimiento de manera empírica y el riesgo al fracaso es alto.

Finalmente, se le recomienda a la empresa que si quiere modificar su modelo de negocio debe aplicar un conjunto de innovaciones particulares en los componentes determinantes del modelo. Así pues, en la propuesta de este nuevo modelo deberá desarrollar innovaciones comerciales y de producto en la propuesta de valor; innovaciones comerciales en los canales y en la relación con los clientes; innovaciones organizacionales y de procesos en las actividades clave; y por último innovaciones organizacionales en las asociaciones clave para el nuevo modelo de negocio.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ahmed, P., & Shepherd, C. (2010). *Innovation Management: Context, Strategies, Systems and Processes*. London, United Kingdom: Pearson Education.
- Barceló, M. (1992). Innovación tecnológica en los sistemas productivos locales. *Economía industrial*(286), 75-87.
- Çağrı, M. (2012). Re-Thinking Entrepreneurship, Intrapreneurship, and Innovation: A Multi-Concept Perspective. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*(41), 296-303.
- Caird, S. (1992). What Support is Needed by Innovative Small Business? *Journal of General Management*, 18(2), 45-68.
- Casadesus-Masanell, R., & Heilbron, J. (2015). The Business Model: Nature and Benefits. *Business Models and Modelling*, 33, 1-26.
- CEPAL. (2007). *Cinco piezas de política de desarrollo productivo*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- Chesbrough, H. (2007). Business model innovation: it's not just about technology anymore. *STRATEGY & LEADERSHIP*, 35(6), 12-17. doi: 10.1108/10878570710833714
- Christensen, C. M. (1997). *The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail*. Boston: Harvard Business School Press.
- Comercial SAC. (23 de Agosto de 2018). *Comercial SAC*. Obtenido de <http://www.comercialsac.com>
- Congreso de la República del Perú. (3 de Julio de 2003). *Ley N° 28015 de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña*. Recuperado el 1 de Julio de 2017, de Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo: http://www.mintra.gob.pe/contenidos/archivos/prodlab/legislacion/LEY_28015
- De Strel, A., & Larouche, P. (2015). Disruptive Innovation and Competition Policy Enforcement. *Global Forum on Competition*, (pág. 14).

- Drucker, P. (1985). Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles. *Public Productivity Review*, 10(1), 105-109.
- Drucker, P. (1985). The Discipline of Innovation. *Harvard Business Review*, 5-10.
- European Commission. (1995). *Green Paper on Innovation*. Bruselas: European Commission.
- Fajardo-Dolci, G., & Ramiro, M. (4 de Agosto de 2015). Innovación. *Revista Médica del Instituto Mexicano del Seguro Social*, 53(5), 532-3.
- Forés, B., & Camisón, C. (February de 2016). Does incremental and radical innovation performance depend on different types of knowledge accumulation capabilities and organizational size? *Journal of Business Research*, 69(2), 831-848. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.07.006>
- Forrester, J. W. (1958). Industrial Dynamics: A Major Breakthrough for Decision Makers. *Harvard Business Review*, 37-66.
- Freeman, C. (1982). *The Economics of industrial innovation* (2a ed.). London, England: Frances Printer.
- Freeman, C. (Octubre de 1994). The economics of technical change. *Cambridge Journal of Economics*, 18(5), 463-514.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación*. México D.F.: McGraw Hill.
- INEI. (Enero de 2010). *Clasificación Industrial Internacional Uniforme Revisión 4*. Recuperado el 1 de Julio de 2017, de Instituto Nacional de Estadística e Informática: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib00883/Libro.pdf
- INEI. (Agosto de 2016). *Perú: Estructura Empresarial 2015*. Recuperado el 1 de Julio de 2017, de Instituto Nacional de Estadística e Informática: http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1382/index.html
- Jensen, M. B., Johnson, B., Lorenz, E., & Lundvall, B. A. (21 de 03 de 2007). Forms of knowledge and modes of innovation. *Research Policy*, 36, 680 - 693.
- Keeley, L., Pikkal, R., Quinn, B., & Walters, H. (2013). *Ten Types of Innovation: The Discipline of Building Breakthroughs*. Hoboken: John Wiley & Sons Inc.
- Lam, A. (21 de 03 de 2000). Tacit Knowledge, Organizational Learning and Societal Institutions: An Integrated Framework. *Organization Studies*, 21(3), 487-513.
- Lepratte, L., Blanco, R., & Rodriguez, M. A. (2017). Modos de innovación STI y DUI en KIBS de insumos especializados para producción de alimentos. ¿Existen

- ventajas de oportunidad para la Argentina? *ALTEC2017*, (pág. 15). Ciudad de México.
- Medina, C., & Espinosa, M. (1994). La innovación en las organizaciones modernas. *Gestión y Estrategia*(5), 54-63.
- Michellini, L., & Fiorentino, D. (2012). New business models for creating shared value. *Social Responsibility Journal*, 8(4), 561-577. doi:10.1108/17471111211272129
- Miller, W., & Morris, L. (1999). *Fourth Generation R&D: Managing Knowledge, Technology, and Innovation*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Nelson, R. R. (1974). *Enciclopedia Internacional de las Ciencias Sociales*. Madrid, España: Aguilar.
- OCDE. (2002). *Manual de Frascati: Propuesta de Norma Práctica para Encuestas de Investigación y Desarrollo Experimental*. París: Fundación Española para la Ciencia y la Tecnología (FECYT).
- OCDE. (2005). *Manual de Oslo: Guía para la Recogida e Interpretación de Datos sobre Innovación*. Paris: Grupo Tragsa.
- Ortiz, S., & Pedroza, Á. (Junio de 2006). ¿Qué es la Gestión de la innovación y la Tecnología (GInnT)? *Journal of Technology Management and Innovation*, 1(2), 64-82.
- Osterwalder, A. (2004). The Business Model Ontology a Proposition in a Design Science Approach. Lausana, Suiza.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. Barcelona, España: Deusto.
- Parrilli, M. D., & Alcalde Heras, H. (2016). STI and DUI innovation modes: Scientific-technological and context-specific nuances. *Research Policy*, 747-756.
- Pekovic, S. (2009). *From quality to innovation: Evidence from two french employer surveys*. Technovation.
- Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press.
- RAE. (20 de Noviembre de 2017). *Diccionario*. Obtenido de Real Academia Española: <http://dle.rae.es/?id=LgzBfa6>
- Rappa, M. (17 de Diciembre de 2018). *North Carolina State University*. Obtenido de Digital Enterprise: <http://digitalenterprise.org/index.html>
- Rogers, E. (2005). *Diffusion of Innovations* (5th ed.). New York, USA: Free Press.
- Rothwell, R. (1995). Industrial Innovation: Success, Strategy, Trends. En M. Dodgson, & R. Rothwell, *The handbook of industrial innovation*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

- Schumpeter, J. (1934). *The Theory of Economic Development: An inquiry into profits, capital, credit, interest and the business cycle*. Cambridge, Massachusetts, United State of America: Havard University Press.
- Schumpeter, J. (1935). The Analysis of Economic Change. *The Review of Economics Statistics*, 2-10.
- Schumpeter, J. (1939). *Business Cycles: A theoretical, historical and statistical analysis of the Capitalist process*. New York: McGraw-Hill.
- Schumpeter, J. (1943). *Capitalism, Socialism and Democracy*. London, United Kingdom: George Allen & Unwin.
- Stevenson, H., & Jarillo, C. (1990). A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management. *Strategic Management Journal*, 11, 17-27. Obtenido de <http://www.jstor.org/stable/2486667>
- Teece, D. (2010). Business model, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43, 172-194. doi:doi:10.1016/j.lrp.2009.07.003
- Timmers, P. (1998). Business Models for Electronic Markets. *Journal on Electronic Markets*, 8(2), 3-8.
- Tomala, F. (2004). *Innovation management: a synthesis of academic and industrial point of view*. International Journal of Project Management.
- van der Kooij, B. (1988). *Innovatie gedefinieerd: een analyse en een voorstel*. Technische Universiteit Eindhoven. Eindhoven: Department of Industrial Engineering and Management Science.
- Velasco Balmaseda, E. (2010). *La Gestion de la Innovacion. Elementos Integrantes y su Aplicacion en Empresas Innovadoras en el Pais Vasco*. Bilbao, España: Universidad del Pais Vasco.
- Weill, P., & Vitale, M. (2001). *Place to Space: Migrating to Ebusiness Models*. Boston: Harvard Business School Press.
- Yin, R. (2013). *Case study research: Design and methods*. Sage publications.
- Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management*, 37(4), 1019-1042. doi: 10.1177/0149206311406265