



UNIDAD ACADÉMICA:

DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADOS

TEMA:

“DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA LA INNOVACIÓN CONTINUA Y EL FORTALECIMIENTO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE UNA EMPRESA AVÍCOLA”

**Tesis previo a la obtención del título de Magister
en Administración de Empresas Mención Planeación**

Línea de Investigación, Innovación y Desarrollo principal:

Marketing

Caracterización técnica del trabajo:

Desarrollo

Autor:

Edisson Bolívar Martínez Mayorga

Director:

José Eduardo Manzano Valencia, Mg.

Ambato – Ecuador

Mayo 2015

Diseño de un modelo de gestión para la innovación continua y el fortalecimiento de la estructura organizativa de una Empresa Avícola.

Informe de Trabajo de Titulación presentado ante la
Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede
Ambato

por

Edisson Bolívar Martínez Mayorga

En cumplimiento parcial de los requisitos para el
Grado de Magister en Administración de Empresas
Mención Planeación.



Departamento de Investigación y Postgrados

Mayo 2015

Diseño de un modelo de gestión para la innovación continua y el fortalecimiento de la estructura organizativa de una Empresa Avícola.

Aprobado por:

Juan Ricardo Mayorga Zambrano, PhD
Presidente del Comité Calificador
Director DIP

María Fernanda Salazar Bonilla, Mg.
Miembro Calificador

José Eduardo Manzano Valencia, Mg.
Miembro Calificador
Director de Proyecto

Dr. Hugo Altamirano Villarroel
Secretario General

Efraín Eduardo Zambrano Rosales, Mg.
Miembro Calificador

Fecha de aprobación:
Mayo 2015

Ficha Técnica

Programa: Magister en Administración de Empresas mención Planeación.

Tema: Diseño de un modelo de gestión para la innovación continua y el fortalecimiento de la estructura organizativa de una empresa avícola.

Tipo de trabajo: Tesis.

Clasificación técnica del trabajo: Desarrollo.

Autor: Edison Bolívar Martínez Mayorga.

Director: José Eduardo Manzano Valencia, Mg.

Líneas de Investigación, Innovación y Desarrollo:

Principal: Marketing.

Secundaria: Planificación, Organización, Dirección y/o Control de Empresa.

1. Resumen Ejecutivo

El desarrollo de la presente tesis, tiene por objetivo principal el diseñar un modelo de gestión para la innovación dentro del sector avícola, toma en cuenta que la innovación es el eje fundamental de la competitividad en las economías de la era posindustrial, debido a que las tendencias de las empresas en el mundo están en constante cambio de manera acelerada, las oleadas de conocimiento son cada vez más cortas, es decir lo que sirve para un sector el día de hoy el día de mañana es ineficiente. Por ello el diagnosticar de manera adecuada los factores que inciden en el éxito o fracaso de la industria avícola es determinante para poder mantenerse y crear propuestas de valor que satisfagan las necesidades de los consumidores puesto que de ellos depende el ciclo de vida de los productos y servicios que ofrece la empresa al mercado, por ello una empresa debe estar a la vanguardia de la innovación con elementos que le permitan desarrollar un modelo de negocios y gestión empresarial eficientes. Por lo cual se presentan herramientas importantes para el proceso de innovación y estas son el análisis Pestle, análisis FODA, Business Model Canvas, Mapa de Empatía del Cliente, Matriz de Valor Agregado.

Declaración de Originalidad y Responsabilidad

Yo, Edison Bolívar Martínez Mayorga, portador de la cédula de ciudadanía No. 1803762333, declaro que los resultados obtenidos en la presente tesis y presentados en el informe final, previo a la obtención del título de Magister en Administración de Empresas mención Planeación, son absolutamente originales y personales. En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto, y luego de la redacción de este documento, son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

Edison Bolívar Martínez Mayorga

1803762333

Dedicatoria

La presente tesis la dedico a Dios por brindarme la dicha de existir y poder enfrentar los obstáculos que se me presentan ya su vez agradecer por sus bendiciones, a mi amada madrecita que ha sido un pilar fundamental en mi vida haciéndome un hombre de bien, también el apoyo incondicional de mi esposa por brindarme la dicha de ser padre, a mi tutor y amigo Mg. José Manzano el mismo que con su apoyo y profesionalismo me apoyado en la realización del presente proyecto de investigación, a los docentes de la maestría que han aportado en el crecimiento de conocimientos, a los compañeros y amigos.

Reconocimientos

La presente tesis ha sido posible debido a la dirección del tutor Mg. José Manzano quien con sus conocimientos impartidos y métodos investigativos en todo este periodo se ha logrado cumplir con el objetivo, gracias a su apoyo y excelente pedagogía se me hizo muy comprensible que a la vez me lleno de mucho interés por lo cual quiero agradecer infinitamente, también hacer mención a todos quienes colaboraron para el desarrollo del proyecto de investigación, por otra parte felicitar y agradecer a Juan Mayorga Zambrano, PhD, director del departamento de Posgrados, el mismo que ha innovado los procesos de graduación para una mejor viabilidad.

A todos los magistrales que engrandecieron el conocimiento atreves de sus clases en todo el proceso de estudio previo la obtención del título, como también a las autoridades de la PUCESA por la infraestructura adecuada para una mejor estadía en este tiempo.

Resumen

El desarrollo del presente documento de investigación tiene por objetivo principal el diseñar un modelo de gestión para la innovación dentro del sector avícola, tomando en cuenta que la innovación es el eje fundamental de la competitividad en las economías de la era posindustrial, debido a que las tendencias de las empresas en el mundo están cambiando de manera acelerada, las oleadas de conocimiento son cada vez más cortas, es decir lo que sirve para un sector el día de hoy el día de mañana es ineficiente. Por ello el diagnosticar de manera adecuada los factores que inciden en el éxito o fracaso de la industria avícola es determinante para poder mantenerse y crear propuestas de valor que satisfagan las necesidades de los consumidores ya que de ellos depende el ciclo de vida de los productos y servicios que ofrece la empresa al mercado, por ello una empresa debe estar a la vanguardia de la innovación con elementos que le permitan desarrollar un modelo de negocios y gestión empresarial eficientes. Por lo cual se presentan herramientas importantes para el proceso de innovación siendo estas el análisis Pestle, análisis FODA, canvas businessmodel, mapa de empatía del cliente, matriz de valor agregado.

Palabras clave: gestión, innovación, desarrollo, empatía, organización, planeación.

Abstract

The development of this research work is mainly aiming to design a management model to innovate the poultry industry, taking into consideration that innovation is the main target in the economy's competitiveness in the post industrial period, due to the fact that company's trends around the world are changing rapidly, knowledge is poor, in other words what is useful in a sector nowadays, the next day could be useless. Theseore, by analyzing properly the factors that cause success or failure within the poultry industry will determine if it will stay in the market, developing new proposals that satisfy the consumer's needs since they depend on the products and services that are offered in the market, that is why a company always needs to be forefront of innovation with elements that allow to develop a business model and efficient business management. Hence, the tools for innovation process are proposed such as the SWOT analysis, the Canvas Model, client maps and an added value matrix.

Keys Words: management, innovation, development, empathy, organization, planning.

Tabla de Contenidos

Ficha Técnica	iii
Declaración de Originalidad y Responsabilidad	iv
Dedicatoria	v
Reconocimientos	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
Tabla de Contenidos	ix
Lista de Tablas	xii
Lista de Gráficos	xiii
CAPITULOS	
1.Introducción	1
1.1. Presentación del trabajo.....	1
2.Planteamiento de la Propuesta de Trabajo	3
2.1. Información técnica básica.....	3
2.2. Descripción del problema.....	3
2.3. Preguntas básicas	4
2.4. Formulación de meta	4
2.5. Objetivos	4
2.6. Delimitación funcional	5
3.Marco Teórico	6
3.1. Definiciones y conceptos.....	6
3.1.1. Modelo de Negocio	6
3.1.2. Administración relacionada a la Innovación	6
3.1.3. Innovación	7
3.1.4. Business Model Canvas	7
3.1.5. Desing Thinking.....	8
3.1.6. Manual de Empatía del Cliente.....	8
3.1.7. Propuesta de valor Agregado	9
3.1.8. Marco de referencia de la innovación	9
3.1.9. Desagregación de Modelos de Negocio	9
3.1.10. Larga Cola.....	10
3.1.11. Plataformas Multilaterales	10
3.1.12. Modelos de Negocios Abiertos.....	10
3.1.13. Método Cadena Critica.....	11
3.1.14. FODA.....	11
3.1.15. Análisis del Modelo de Negocio.....	11
3.1.16. Método HOSHIN KANRI	12

3.1.17. Modelo de LIPPIT, WATSON Y WESTLEY	12
3.2. Estado del Arte	12
4. Metodología	14
4.1. Diagnóstico.....	14
4.2. Método Aplicado.....	14
4.2.1. Análisis de los Factores Externos	14
4.2.2. FODA.....	14
4.2.3. Business Model Canvas.....	15
4.2.4. Matriz de empatía del Cliente.....	19
4.2.5. Matriz de Propuesta de Valor	19
4.2.6. Business Model Canvas Actual	19
4.3. Materiales y herramientas	19
4.3.1. Técnicas	19
4.3.2. Instrumentos	20
5. Resultados	21
5.1. Producto Final	21
5.1.1. Análisis de los factores externos.....	21
5.2 Evaluación preliminar	53
5.2.1. Compromiso de la dirección y liderazgo.....	53
5.2.2. Creación del equipo de trabajo	54
5.2.3. Auto evaluación inicial.....	54
5.3 Análisis de resultados	61
6. Conclusiones y Recomendaciones	62
6.1. Conclusiones.....	62
6.2. Recomendaciones.....	62
Apéndice A	64
Instrumentos de Investigación.....	64
Business Model Canvas	64
Apéndice B	65
5 Fuerzas de Porter	65
Apéndice C	66
Curva de Valor	66
Apéndice D	67
Desing Thinking.....	67
Apéndice E	68
Propuesta de Valor.....	68
Apéndice F	69
Matriz de Empatía	69
Apéndice G	70
Matriz Crea.....	70

Apéndice H	71
Marco de Referencia de Innovación.....	71
Apéndice I	72
Hoshin Kanri	72
Apéndice J	73
Cadena Crítica.....	73
Referencias	74
Resumen Final	77

Lista de Tablas

1. Ponderación.-----	21
1. Factores del entorno general.-----	22
2. Factores políticos. -----	22
3. Factores Económicos. -----	23
4. Factores Sociales. -----	24
5. Factores Tecnológicos.-----	24
6. Factores Legales.-----	25
7. Factores Ecológicos.-----	25
8. Cinco fuerzas de Porter. -----	27
9. Matriz de análisis factores externos EFE.-----	28
10. Matriz de análisis factores internos EFI. -----	29
11. Análisis FODA – Fortalezas. -----	30
12. Análisis FODA – Debilidades.-----	31
13. Análisis FODA – Oportunidades.-----	32
14. Análisis FODA – Amenazas.-----	33
16. Factores externos – Oportunidades-----	40
17. Factores externos – Amenazas. -----	41
18. FODA de la Propuesta – Fortalezas.-----	42
19. FODA de la Propuesta – Debilidades-----	44
20. FODA de la Propuesta – Oportunidades. -----	45
21. FODA de la Propuesta – Amenazas. -----	47
22. Método de Planeación Estratégica HOSHIN KANRI. -----	49
23. Indicadores de control.-----	50

Lista de Gráficos

1. Segmentación de Clientes.-----	15
2. Propuesta de valor. -----	16
3. Canal.-----	16
4. Relación con el Cliente. -----	16
5. Fuentes de Ingresos. -----	17
6. Recursos Clave.-----	17
7. Actividades Clave.-----	18
8. Socios Clave. -----	18
9. Estructura de Costos.-----	18
10. Modelo de Lippitt, Watson y Westley. -----	26
11. Business Model Canvas. -----	34
12. Mapa de Empatía. -----	36
13. Propuesta de Valor. -----	37
14. Business Model Canvas Propuesto. -----	39
15. Cadena crítica del modelo de innovación. -----	48
16. Indicadores de gestión – perspectiva financiera y clientes -----	51
17. Indicadores de gestión – perspectiva de innovación y aprendizaje.-----	52
18. Esquema de autoevaluación de la innovación.-----	53
19. Cultura de la innovación.-----	55
20. Generación de nuevos conceptos. -----	56
21. Desarrollo de producto. -----	57
22. Redefinición de los procesos productivos.-----	58
23. Redefinición de los procesos de comercialización.-----	59
24. Gestión del conocimiento y la tecnología.-----	60

Capítulo 1

Introducción

Las empresas del sector avícola en la zona centro del país presentan falencias en su desarrollo empresarial, debido a que la actividad que realizan es de forma tradicional, el mismo provoca un estancamiento de la empresa en el mercado local y nacional, se debe resaltar que el gobierno nacional del Ecuador por medio de los cambios en la matriz productiva, incentiva de manera importante el mejoramiento de este sector estratégico para el crecimiento sostenido de la economía nacional.

Cabe resaltar que los métodos ambiguos del sector avícola en la actualidad están en constante innovación de manera estratégica en ámbitos tecnológicos y los más importantes los organizacionales, cambios que permiten interactuar a la empresa con sus clientes y entorno.

Es necesario indicar que el sector avícola es de alto crecimiento, en relación a los otros sectores que se encuentran en el desarrollo de sus actividades comerciales dentro del territorio nacional, la globalización y digitalización del mundo empresarial exige a este sector a que mantenga un nivel de competitividad eficiente y acorde a la era del conocimiento y la tecnología. Para ello la innovación es eje estratégico en el desarrollo de cualquier empresa ya sea esta Grande o pequeña.

1.1. Presentación del trabajo

En el presente trabajo de investigación se aporta de manera significativa a crear ventajas competitivas en el sector avícola, debido a que están propuesta un modelo de gestión para la innovación dentro de la organización, se debe resaltar que se ha tomado en cuenta la realidad del mercado regional y nacional para que las herramientas propuestas que ayuden al proceso innovador sean las adecuadas y que aporten de manera significativa a generar una propuesta de valor que sea diferenciada con respecto al de la competencia , y poder así desarrollar un océano azul.

El diseño de un modelo de gestión para la innovación continua y el fortalecimiento de la estructura organizativa de una empresa avícola, es importante como lo indica Rivera (2012), la innovación siempre será la pauta que marque la diferencia en el mercado, debido a que el mismo se encuentra cada vez más saturado y presenta exigencias mayores es así que el capital intelectual cumple un rol importante en la era del conocimiento, por otro lado el generar un modelo que aporte al crecimiento del sector avícola se aporta a que este se beneficie en un alto

número de empresas que según cifras de la Cámara de Industrias de Tungurahua (2013), 1196 empresas.

Para analizar la situación actual de la empresa y establecer el actual modelo de negocio que Osterwalder y Pigneur (2013), la lógica que sigue la empresa para obtener ganancias, para lo cual se aplicaron herramientas de gestión estratégica como son las 5 fuerzas de Porter, análisis PESTLE y un análisis interno detallado mediante los cuales se ha podido identificar el modelo de negocios actual de manera gráfica para establecer en que parte la de empresa se debe realizar la una innovación ya sea está abierta o disruptiva. Para la aplicación del modelo innovación se estableció el uso de las herramientas de mapa de empatía del cliente, matriz de valor agregado y el análisis estratégico al modelo de negocios propuesto el mismo que busca beneficiar a la empresa. Como resultado el modelo idóneo de innovación para el fortalecimiento de la estructura organizativa.

Capítulo 2

Planteamiento de la Propuesta de Trabajo

El presente trabajo de investigación se ha planteado en base a establecer de un modelo de innovación y desarrollo que permita el crecimiento sostenido de una empresa pequeña o mediana en el sector de avícola la misma que aporte a plantear diferentes estrategias de crecimiento a las empresas convencionales del mercado.

Así también es necesario resaltar que una empresa en cualquier sector que se encuentre debe estar en constante análisis de la generación de nuevos modelos de negocios, que les permita incrementar sus fuentes ingreso, es por ello que una empresa entre más fuentes de ingreso tenga menor será el riesgo de que pueda tener una crisis financiera.

2.1. Información técnica básica

Tema: Diseño de un modelo de gestión para la innovación continua y el fortalecimiento de la estructura organizativa de una empresa avícola.

Tipo de trabajo: Tesis

Clasificación técnica del trabajo: Desarrollo

Líneas de Investigación, Innovación y Desarrollo

Principal: Marketing

Secundaria: Planificación, Organización, Dirección y/o Control de Empresa

2.2. Descripción del problema

Actualmente las empresas del sector avícola carecen de un sistema de gestión en la estructura organizativa, el mismo que hace énfasis en una desventaja dentro del mercado nacional e internacional, al no poseer un modelo innovador acorde a las necesidades del mercado y a su vez un manejo empírico en toda su estructura organizativa, la que provoca un estancamiento económico del sector.

El sector avícola se enfrenta a grandes competencias nacionales e internacionales, el mercado cada vez es más exigente y requiere de un adecuado enfoque innovador dentro de la estructura organizativa, según Castrillón (2005), la implementación de una adecuada innovación será la diferenciación estratégica para enfrentar la globalización y el incremento de la competitividad en

el sector avícola, este se ha visto amenazada por la competencia de grandes empresas. De igual manera, según Juliana y Manuel (2014), Crear dentro de la organización un entorno colaborativo que hagan referencia a las relaciones internas entre departamentos y unidades de negocio y externas es decir con todo el proceso que conlleva el desarrollo empresarial y propicie las condiciones esenciales para la innovación.

Por ello es necesario innovar no solamente en el ámbito tecnológico sino que se genere valor agregado con enfoque innovador en toda la estructura organizativa para el desarrollo de destrezas y nuevas ideas que generen un mejoramiento continuo en la línea del tiempo.

2.3. Preguntas básicas

¿Por qué se origina?

Carecen de un sistema de gestión en la estructura organizativa, el mismo que hace énfasis en una desventaja dentro del mercado nacional e internacional

¿Quién o qué lo origina?

El desconocimiento de un modelo de gestión para la innovación continua en toda la estructura de la organización de una empresa avícola.

2.4. Formulación de meta

Diseñar un modelo de gestión para la innovación continua y el fortalecimiento de la estructura organizativa de una empresa avícola.

2.5. Objetivos

Objetivo general

- Diseñar un modelo de gestión para la innovación continua para el fortalecimiento de la organización de una empresa avícola.

Objetivos específicos

- Diagnosticar el sector avícola para poder determinar un adecuado modelo de gestión para la innovación continua y fortalecer la organización.

- Determinar las características que conlleve a la innovación continua en el sector avícola.
- Construir los elementos de un modelo para la innovación y gestión empresarial que permita el crecimiento dentro del sector avícola.

2.6. Delimitación funcional

- Crear ventajas competitivas dentro del sector avícola.
- El que las personas puedan hacer talleres para la generación de nuevas ideas de innovación.
- Implementar dentro de la organización una cultura de innovación.

Capítulo 3

Marco Teórico

El Marco Teórico a través de los planteamientos de diferentes autores, sirve como un soporte para el desarrollo del tema de investigación, se destaca los aportes bibliográficos y demás investigaciones relacionadas con la innovación, además el desarrollo de modelos innovadores y a su vez aplicables que constituyen en tronco de la investigación y posteriormente se desprenden conceptualizaciones que se relacionan con la temática a tratarse.

3.1. Definiciones y conceptos

3.1.1. Modelo de Negocio

Según Osterwalder, Pigneur(2013), modelo de negocio se define como la lógica que subyace en el sustento económico de las corporaciones, es decir, la lógica que sigue la empresa para obtener ganancias.

Por otra parte Mullins y Komisar(2012), se refiere a un patrón de la actividad económica, es decir un modelo de negocio es el apuntalamiento económico de la empresa en todas sus facetas.

Así también García (2013), es básicamente graficar cuales son las actividades comerciales que realiza la empresa para tener fuentes de ingresos que le ayuden a generar una rentabilidad económica adecuada a sus aspiraciones para el crecimiento del modelo de negocio.

La importancia de desarrollar un modelo de negocio exitoso para ponerlo en ejecución se verá reflejada en la línea del tiempo con su liquidez y solides en el mercado, siempre enfocándose en obtener más ganancias, de esta forma hacer referencia a siempre tener un plan B como sustento para generar más throughput.

3.1.2. Administración relacionada a la Innovación

De acuerdo a Hamel(2008), la innovación administrativa es cualquier cosa que modifique sustancialmente la manera como se administra, o que modifique ostensiblemente las formas habituales de organización y, con ello, promueva los fines de la empresa. En otras palabras, la innovación administrativa modifica la manera como los gerentes hacen lo que hacen para mejorar el desempeño de la organización.

Por otra parte Robbins(2005), la administración consiste en coordinar las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas. Sin embargo Herrscher(2009), la administración eficaz es la gestión de la innovación , de modo de aumentar la tasa de innovación empresarial, generar ideas que permitan obtener nuevos productos, procesos y servicios o mejorar los existentes, transferir esas ideas a las fases de producción y comercialización.

Por lo antes mencionado se puede palpar el desarrollo de la nueva administración con un enfoque ganador en todos los sectores, cada vez el entorno es más exigente y por ello la importancia de innovar hace que las empresas busquen nuevas formas de producir o de hacer las cosas.

3.1.3. Innovación

De acuerdo con Villaverde' (2006), una empresa innovadora es una empresa que tiene equipos de trabajo comprometidos, voluntad empresarial que asume riesgos y, sobre todo, mucho trabajo duro diario para resolver problemas y satisfacer necesidades, aportando creatividad, mejora de productos y servicios y, por encima de todo, personas que sean capaces de romper el miedo al cambio. Estas características son las que permiten a algunas empresas sorprender al mercado, a la competencia y ser líderes en el mercado y líderes en innovación.

Mientras tanto Dávila, Epstein (2006), para competir de modo efectivo hay que innovar: no sólo una vez, sino constantemente, en todos los productos, servicios y áreas de funciones. Pero la innovación rentable no "ocurre" de manera espontánea. Debe ser gestionada, medida, ejecutada; y pocas empresas lo hacen bien.

La manera en que se realice innovación dentro de las organizaciones debe ser bien definida, esto significara que la etapa dependerá la subsistencia de la empresa en el mercado o a su vez le dará una diferenciación de las demás empresas.

3.1.4. Business Model Canvas

Según Blasco (2012), es la conceptualización de los principales elementos que forman parte de un modelo de negocio. Es un proceso de definición, implementación y seguimiento de estrategia de una empresa, aporta como cuestión fundamental la necesidad de poner el foco en el modelo empresarial y, por lo tanto, la descripción de dicho modelo de negocio adquiere una relevancia significativa. A su vez plantea como pilares de un modelo empresarial los siguientes aspectos: 1) Producto, 2) Perspectiva del cliente, 3) Gestión de la infraestructura y, 4) Aspectos financieros.

Por añadidura Emprendedor (2013), la nueva propuesta de canvas nos permite ver una imagen más completa del proyecto de negocio que tengamos en mente y, de esta manera, lograr flexibilidad para una variedad de proyectos, aplicables a diferentes industrias y a un sinnúmero de países con realidades y economías cambiantes, que es impredecible tener presentes como punto de referencia para el desarrollo de la estrategia general.

Asimismo Fuescyl(2010), resalta los nueve elementos clave para emprender una empresa a) Segmentos de mercado, b) Propuestas de valor, c) Canales, d) Relaciones con el cliente, e) Fuentes de ingresos, f) Recursos clave, g) Actividades clave, h) Asociaciones clave, i) Estructura de costes. Este modelo llega a ser un escáner en el negocio el mismo que nos permite analizar los puntos fuertes y débiles de la empresa, es así, que podemos tomar decisiones importantes que lleven a incrementar la existencia de las empresas y a la vez su éxito, además debe existir un líder que a su vez será un networking.

A través de este método se puede realizar una radiografía a todos los pasos que engloba el lienzo del negocio para de esta manera poder determinar la mejor estrategia que impacte en el mercado.

3.1.5. DesingThinking

Con respecto a desingthinking Ortega y Ceballos (2015), se refieren a que esta es una manera de resolver problemas que permitan reducir riesgos y así incrementar las posibilidades de éxito. Empieza centrándose en las necesidades humanas y, a partir de ahí, observa, crea prototipos y los prueba, consigue conectar conocimientos de diferentes disciplinas (psicología, sociología, marketing, ingeniería...) para llegar a una solución humanamente deseable, técnicamente viable y económicamente rentable.

De la misma forma Gasca y Zaragozá(2014), hacen referencia que se trata de un enfoque práctico basado en hacer frente a los desafíos de gestión, de desarrollo de negocios o de desarrollo de servicios con un enfoque hacia resolver problemas y enfrentar proyectos nuevos para crear un diseño que funcione en el mercado.

3.1.6. Manual de Empatía del Cliente

De acuerdo con Triguero (2014), la clave de un buen producto o servicio es, principalmente, entender a nuestro cliente más allá de lo evidente. La empatía se basa en ponernos en la piel de nuestro usuario e ir más allá de lo que no pueda decir de manera directa (estudios de mercado, encuestas), la empatía es una herramienta utilizada para comprender e interiorizar el punto de

vista para nuestro usuario acerca de cómo ve un problema / producto / situación / servicio, es por ello que un mapa de empatía nos sirve para humanizar aún más nuestros futuros desarrollos e ideas, que permiten reflexionar y entender el contexto de nuestro cliente ya identificado.

Así también Gutiérrez (2012), hace referencia que esta herramienta permite cuestionar y visualizar que tanto se conoce de los usuarios de nuestro producto o servicio y a su vez que nos falta por conocer.

La herramienta de empatía con el cliente es fundamental, la misma nos permite direccionar los esfuerzos para cumplir la necesidad específica al detalle de que en realidad espera el cliente de su proveedor de un producto o servicio.

3.1.7. Propuesta de valor Agregado

De acuerdo con Francés (2006), para establecer una propuesta de valor de una empresa o unidad de negocios se puede añadir cuatro componentes a los atributos del producto en la propuesta de valor: volumen, variedad, novedad y flexibilidad.

La propuesta de valor consiste en crear un plus adicional que permitirá diferenciarnos de los demás y hacer de esta una ventaja competitiva que el consumidor se siente atraído por ella.

3.1.8. Marco de referencia de la innovación

Según Canós(2013), ayuda a entender el estado de la capacidad innovadora de la organización y permite comparar unas organizaciones con otras e identificar las desviaciones existentes con el fin de mejorar la capacidad innovadora de la organización.

El Marco de Referencia para la Innovación nos facilita enfocar el incremento en la competitividad de la empresa esto quiere decir alcanzar una rentabilidad superior a la medida del segmento que compite dentro del mercado y poderle sostener en el tiempo, lo cual se reflejara en un posicionamiento en el mercado. (Véase apéndice H).

3.1.9. Desagregación de Modelos de Negocio

Mientras que Osterwalder(2012), existen tres tipos de actividades empresariales, las mismas que toman como eje fundamental a las relaciones con los clientes, para generar las innovaciones de los productos y servicios, es por ello que cada actividad tiene diferentes enfoques para que las entidades independientes con el fin de evitar conflictos y renuncias no deseadas entre las que podemos mencionar la banca privada y las telefónicas.

3.1.10. Larga Cola

De acuerdo con Ostewalder(2012), el principio es vender menos de más, ofrecer una amplia gama de productos especializados que, por separado, tienen un volumen de ventas relativamente bajo.

Es por eso que la propuesta de diversificar los productos generara más oportunidades de crecimiento y a su vez cumplir con más expectativas que el cliente requiere.

3.1.11. Plataformas Multilaterales

Para ello Ostewalder(2012), menciona que reúnen a dos o más grupos de clientes distintos pero interdependientes. La plataforma crea valor al permitir la interacción entre los diferentes grupos. Su valor incrementa a medida que incrementa el número de usuarios.

Tenemos como muestra clara a Google y Apple, como referencia de plataformas multilaterales, las mismas que interactúan entre diferentes grupos y esto ha llevado a tener una gran aceptación en el mercado y presenta incremento en el número de usuarios y visitas dependientemente.

3.1.12. Modelos de Negocios Abiertos

Indicó así mismo Osterwalder(2012), se pueden utilizar para crear y captar valor mediante la colaboración sistemática con socios externos. Esto puede hacerse de afuera adentro, para aprovechar las ideas externas de la empresa, o de dentro afuera, las mismas que proporcionen terceras ideas o activos que no se estén en uso en la empresa.

El seleccionar socios externos debe ser adecuado al modelo de negocio para retroalimentarse mutuamente y poder definir estrategias ganadoras para el desarrollo de la empresa en el mercado.

Este tipo de modelo de negocios abiertos nos permite analizar las tareas, actividades, procesos y activos que realiza como esencia de la empresa y con ello se puede determinar nuevas vías de negocio, a su vez desarrollar el portafolio de productos y/o servicios.

3.1.13. Método Cadena Critica

De acuerdo con López(2013), dicho método es utilizado en la fase de proyectos el mismo que contiene la secuencia de tareas y sus duraciones aún sin confirmar la asignación de recursos, también permite identificar potenciales conflictos provenientes de los recursos que han sido asignados y están disponibles.

De la misma manera Pressman(2010), la gestión de proyectos por cadena crítica es un método que se enfoca en los recursos requeridos para ejecutar las tareas del proyecto a su vez tiende a mantener nivelados los recursos, pero pide mayor flexibilidad en sus horas de trabajo y de tener la capacidad de reaccionar a los cambios que se presenten en el transcurso del proyecto para no retrasar todo el proceso.

Esta metodología nos permite reducir tiempo y costo en la ejecución de proyectos enfocada a la gestión de buffers o amortiguadores.

3.1.14. FODA

Se considera que se refiere a siglas que parten de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Refiere al mencionado Barrios (2011), que el FODA permite entender mejor cuáles son los factores internos o endógenos y los externos o exógenos, que influyen favorable o desfavorablemente en el desempeño de la organización y que condicionan la posibilidad de realizar la misión, la visión, los objetivos estratégicos y las metas de dicha institución.

La herramienta FODA permite realizar un escáner a la actividad de la organización internamente y externa para con ello poder determinar acciones de mejora que signifique la consecución de los objetivos y metas establecidas por la empresa y determinar una ventaja competitiva para el mercado.

3.1.15. Análisis del Modelo de Negocio

Refiere el mencionado Alarcón (2010), es necesario representar tres tipos de modelos de negocio para un correcto diseño del sistema. El primero representa las necesidades de información del sistema, el segundo modelo refleja las necesidades de los procesos de negocio o acciones que el sistema debe implementar, mientras que el tercer modelo hace referencia a las necesidades de interacción entre el sistema y el usuario.

El poner la vista mediante el análisis del modelo de negocio nos permite tomar acciones inmediatas para mejorar o corregir falencias que no permitan el desarrollo del modelo.

3.1.16.Método HOSHIN KANRI

Al respecto Machado(2009), menciona que la metodología HoshinKanri parte del termino Hoshin el mismo que se compone de dos caracteres chinos, el primero HO, que significa método o forma, y el segundo, SHIN, significa aguja o compás brillante. Conjuntamente vienen a significar una metodología para llevar a cabo una dirección estratégica adecuada.

De la misma forma Machado(2009), define que este método es un proceso de planificación, ejecución y revisión para dirigir el cambio en las organizaciones cuyo objetivo es estar relacionadas o las estrategias para su cumplimiento.

3.1.17.Modelo de LIPPIT, WATSON Y WESTLEY

Según Goya(2008), en el modelo de cambio planificado, los procesos de cambio son concebidos como movimientos de descarga y carga, o bien de desaprendizaje y aprendizaje, esto significaría que el aprendizaje de la organización es un resultado del proceso de cambio y que este cambio sea planificado en función a los objetivos de la empresa.

Así también Martínez(2010), hace mención a la modificación del modelo Lewin el mismo que fue propuesto por Lippitt, Watson, Westley los mismos que ampliaron el modelo de 3 fases a siete fases las cuales son en el siguiente orden. Desarrollo de una necesidad para el cambio, establecimiento de una relación de cambio, aclaración o el diagnóstico del problema del sistema cliente, examen de rutas y metas alternativas, transformación de las intenciones en esfuerzos reales, generalización y estabilización del cambio, terminar la relación cliente – consultor.

3.2.Estado del Arte

Un modelo de gestión que conlleve a la generación de modelos de negocios con enfoque innovador dentro de la organización es promover el desarrollo de destrezas y habilidades de todos quienes conforman la empresa para cambiar el enfoque tradicional de hacer las cosas, esto genera una ventaja competitiva en relación al estancamiento de las empresas avícolas, según Hugo Rivera (2012), la innovación siempre será la diferencia en el mercado, debido que el mismo se encuentra cada vez más saturado y presenta exigencias mayores es así que el capital intelectual cumple un rol importante en la era del conocimiento siempre en busca de un enfoque creador para promover la innovación a través de la vinculación entre investigación y desarrollo de acuerdo a las necesidades de las empresas. De igual manera el Instituto de Competitividad Sistémica y Desarrollo (2005), previa a su investigación determina que la innovación en países como Brasil ha sido de gran relevancia con presencia de más de 350 modalidades de corte de

carne de pollo, los mismo que son apetecidos por grandes países para su consumo el mismo que genera un valor significativo en sus exportaciones.

Como seguimiento de esta actividad en Tungurahua se encuentran situadas la mayor cantidad de empresas avícolas, según Garzón (2014), el factor innovador debe ser cada vez actualizado acorde a las exigencias del mercado, en Bioalimentar fortalecen su capital humano cada vez enfocándolos a la innovación en todos los procesos.

Por lo antes mencionado es evidente que proponer un modelo de gestión para la innovación continua dentro de la organización es un gran aporte para el desarrollo de las empresas avícolas.

Capítulo 4

Metodología

En esta parte del trabajo de investigación se consideró el aspecto histórico y bibliográfico para respaldar la información, también se aplicó un modelo de negocio a través del Business Model Canvas inicial el mismo que es el reflejo de como esta en la actualidad la empresa, para luego proceder a evaluar todos los aspectos que influyen en el desarrollo de la empresa y poder definir un Business Model Canvas innovador, ya con la propuesta de mejora en la empresa Pronavi del sector avícola.

4.1. Diagnóstico

Para la realización del diagnóstico de la empresa y su entorno se ha utilizado las herramientas de análisis estratégico como son análisis Pestle, las 5 fuerzas de Porter y análisis interno para obtener un análisis FODA, con el objetivo plasmar la situación actual en el Business Model Canvas, todo ello para enfocar la aplicación de las herramientas de innovación entre las principales el mapa de empatía del cliente el mismo que dará el horizonte a seguir para crear un mapa de valor que se verá detallado en un nuevo Business Model Canvas, el mismo que se analiza ya puesto en marcha en el mercado para su funcionamiento en el sector avícola.

4.2. Método Aplicado

Se detalla a continuación los pasos detallados de la metodología aplicada en la presente tesis.

4.2.1. Análisis de los Factores Externos

Para realizar el análisis de los factores externos se utilizó las 5 fuerzas de Porter en un análisis PESTLE para poder diagnosticar de manera adecuada cuales son los factores que inciden directamente en el desempeño de la empresa.

4.2.2. FODA

Seguidamente la implementación del análisis FODA hace referencia al análisis de los factores internos y externos se podrá determinar cuáles son las Fortalezas que actualmente tiene la empresa en el sector avícola así también sus oportunidades, debilidades y amenazas. De este

análisis se puede determinar estrategias que permitan identificar y poder determinar acciones y medidas correctivas y generar nuevas mejoras al proyecto de investigación.

4.2.3. Business Model Canvas

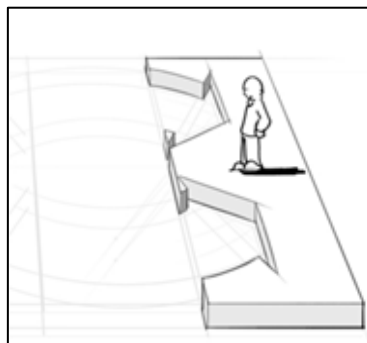
A través de la herramienta del Business Model Canvas podemos determinar el punto de innovación que la empresa necesita realizar para su fortalecimiento dentro del mercado avícola, a su vez a través de este diagnóstico se consigue analizar detalladamente la empresa y su funcionalidad para ello es de vital importancia implementar los nueve pasos propuestos por la metodología de Alexander Osterwalder la misma que se le llegó a llamar como una estrategia estrella. (Véase apéndice A).

A continuación se detallan los nueve pasos de la metodología a utilizarse.

➤ Segmentación de Clientes

Determinar claramente el objetivo de para quien se va a crear valor y quienes son nuestros clientes más importantes.

Gráfico 1. Segmentación de Clientes.

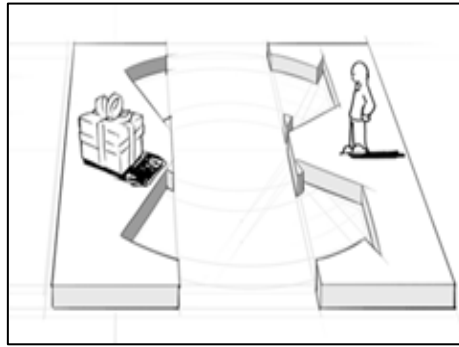


Fuente: Osterwalder(2010)

➤ Propuesta de valor

Esta es la ventaja competitiva que debe generar la empresa en relación a lo que el cliente espera obtener de un producto o servicio.

Gráfico 2. Propuesta de valor.

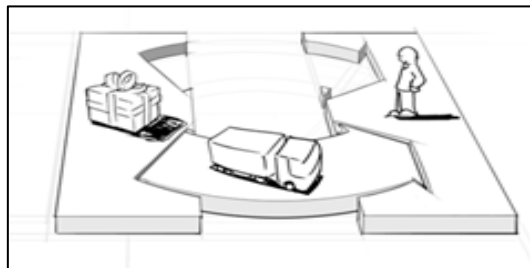


Fuente: Osterwalder(2010)

➤ **Canal**

El servicio de entrega del producto debe ser diferenciado para que el cliente tenga un servicio de calidad, es así que Pronavi brinda el transporte gratuito.

Gráfico 3. Canal.

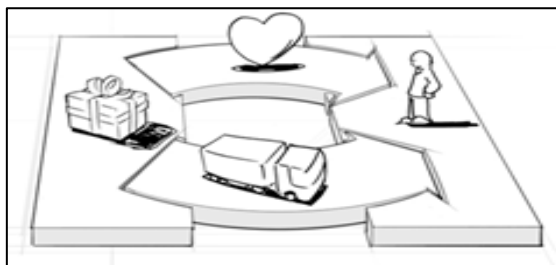


Fuente: Osterwalder(2010)

➤ **Relación con el Cliente**

El establecer una correcta comunicación asertiva con el cliente permite el afianzar la marca de los productos que ofrece Pronavi.

Gráfico 4. Relación con el Cliente.

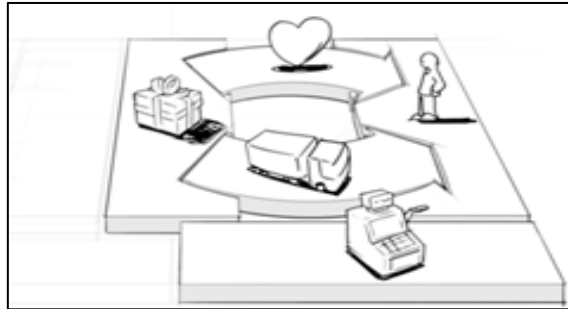


Fuente: Osterwalder(2010)

➤ **Fuentes de Ingresos.**

Se determina varias fuentes de ingreso en el modelo de negocios actual para poder disminuir el riesgo de pérdida de capital sin perder el enfoque comercial.

Gráfico 5. Fuentes de Ingresos.

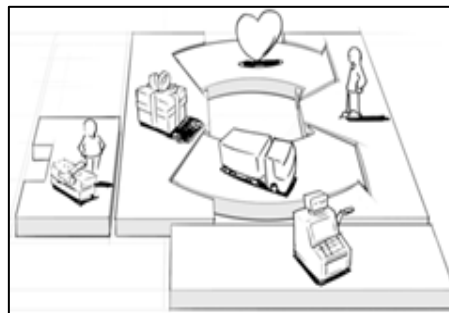


Fuente: Osterwalder(2010)

➤ **Recursos Clave.**

El establecer recursos clave estratégicos es importante, ello es indispensable para que la empresa pueda producir y comercializar los bienes y servicios que dispone.

Gráfico 6. Recursos Clave.

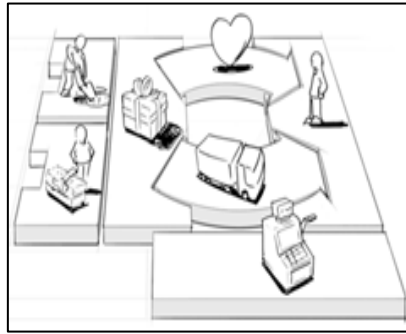


Fuente: Osterwalder(2010)

➤ **Actividades Clave.**

Enfatizar en los procesos que la empresa tiene para mejorar el servicio con un producto de calidad hacia el cliente, además enfocarnos en el seguimiento necesario que se debe brindar a los clientes.

Gráfico 7. Actividades Clave.

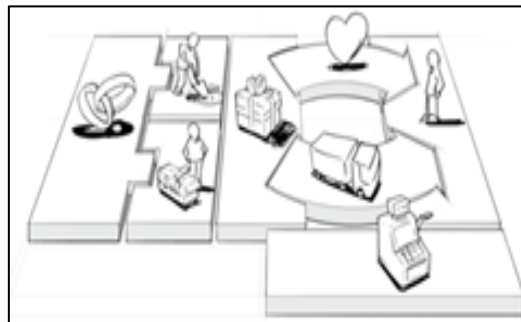


Fuente: Osterwalder 2010

➤ **Socios Clave.**

Buscar alianzas estratégicas con socios clave los mismos que permiten fortalecer la estructura organizativa y establecer ventajas competitivas que se reflejen en el mercado meta.

Gráfico 8. Socios Clave.

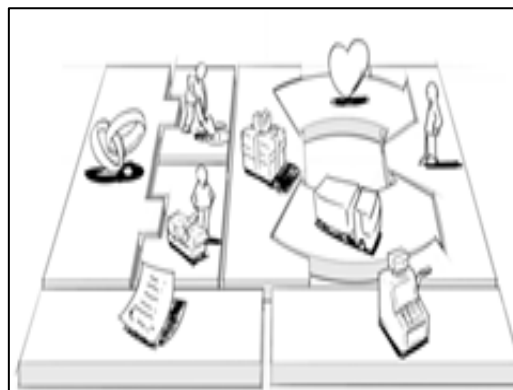


Fuente: Osterwalder(2010)

➤ **Estructura de Costos.**

Establecer y optimizar los costos variables, fijos y como se puede aprovechar las economías de escala o de alcance.

Gráfico 9. Estructura de Costos.



Fuente: Osterwalder(2010)

4.2.4. Matriz de empatía del Cliente

Esta matriz es idónea que nos sirve como palanca para conseguir el objetivo que es conocer que es lo que realmente quiere el cliente, es ponerse en el lugar de la otra persona tratar de sentir las mismas emociones que siente el cliente al momento de realizar la compra y poder determinar de manera directa cuales son las emociones de los clientes actuales y potenciales para con este resultado poder enfocar los esfuerzos de mejora y así atraer más clientes.(Véase apéndice F)

4.2.5. Matriz de Propuesta de Valor

Luego de determinar la matriz de empatía del cliente podemos analizar la mejor propuesta de valor que impacte en el mercado y se dirccione enfocándose en posicionar la marca en la mente del consumidor, esta propuesta marca la diferencia dentro del sector avícola.

Por lo cual da un entendimiento de cómo está el perfil del consumidor en el mapa de valor que tiene el cliente para conjugar los dos y aplicarlo al Business Model Canvas.

4.2.6. Business Model Canvas Actual

Este Business Model Canvas es la propuesta de mejora el que se identifica después de haber desarrollado el proceso de innovación.

4.3. Materiales y herramientas

Para la presente investigación se utiliza fuentes primarias tales como: libros, revistas, artículos técnicos, internet, páginas y sitios académicos además antecedentes de asociaciones representativas del sector avícola e investigaciones acorde al tema planteado.

4.3.1. Técnicas

La recolección de información se realizó a través de las técnicas e instrumentos que se detallan a continuación:

- Entrevista; dirigida a propietarios con experiencia necesaria en el sector avícola así como también a colaboradores que están inmersos en todas las actividades que la empresa realiza.

- Observación: se desarrolló un taller de empatía del cliente para poder determinar que piensa y siente, que oye, que ve, que dice y hace mediante los esfuerzos necesarios para la consecución de los resultados permitió recabar información necesaria y a su vez orientada a buscar satisfacer sus necesidades.

4.3.2. Instrumentos

Business Model Canvas, se aplicó el modelo de negocio creado por Alexander Osterwalder (véase apéndice A), esta metodología es muy comprensible, innovadora, y con mucho éxito al momento de crear valor previo al estudio, así también se plantea una matriz de valor agregado (véase apéndice E), y el mapa de empatía del cliente (véase apéndice F), se llega a despejar dudas del proceso del trabajo de investigación.

Capítulo 5

Resultados

En el actual capítulo se presenta de manera detallada el modelo para la innovación continua para una empresa de un determinado sector el mismo que parte de conceptos y herramientas utilizados para generar el proceso de innovación la misma que puede llegar a ser abierta o disruptiva. Todo ello con el objetivo de replantear la realidad de la empresa en un futuro inmediato.

Para la ponderación de resultados se toma en cuenta las siguientes escalas de valor con su respectiva cualidad.

Tabla 1. Ponderación.

Rango	Descripción
1	Extra bajo
2 a 3	Bajo
4 a 5	Poco Bajo
6 a 7	Medio
8 a 9	Poco Alto
10	Alto

Elaborado por: Martínez (2015)

5.1. Producto Final

5.1.1. Análisis de los factores externos

5.1.1.1. Diagnóstico PESTLE

Mediante este análisis nos permite identificar los factores del entorno general que van afectar a la empresa en los aspectos político, económico, social, tecnológico, legal, ecológico.

Tabla 2. Factores del entorno general.

Factores	Tipo de Factor
Contaminación ambiental	Ecológicos
Canasta básica	Económicos
Desempleo	Económicos
Inflación	Económicos
La cría de aves	Económicos
Producción de ganado porcino	Económicos
Producción de ganado Vacuno	Económicos
Producción de maíz	Económicos
Ley de IESS	Legales
Ley tributaria	Legales
Practicas BPM	Legales
Reformas agrícolas	Legales
Aranceles de importación	Políticos
Carencia de mano obra especializada en tecnología.	Sociales
Cultura de compra de las personas	Sociales
Inseguridad Social	Sociales
Vinculación con la comunidad	Sociales
Costos de asumir nuevas tecnologías	Tecnológicos
Uso del internet y redes sociales	Tecnológicos

Elaborado por: Martínez (2015)
Fuente: Empresa Avícola

Factores políticos

Tabla 3. Factores políticos.

Factores	Peso	Comentarios	Tipo de Factor
Aranceles de importación	-9	El giro del negocio de la empresa depende en un 15% de las compras a la industria del peruana por lo cual es una amenaza media.	Políticos
TOTAL	-9		

Elaborado por: Martínez (2015)
Fuente: Empresa Avícola

Factores Económicos

Tabla 4. Factores Económicos.

Factores	Peso	Comentarios	Tipo de Factor
Canasta básica	6	Según el INEC el Presupuesto Familiar, los Hogares Urbanos de Ingresos Bajos sí pudieron adquirir la Canasta Familiar Básica, pues el poder adquisitivo del ingreso familiar disponible fue suficiente en 0.97%; pero adecuado para alcanzar una recuperación de 39.65% en la Canasta Familiar Vital.	Económicos
Desempleo	2	Según las cifras del INEC en cuanto a pobreza por ingresos, a nivel urbano, el dato fue de 15,82% en septiembre del 2014, frente al 15,74% del mismo mes del año anterior. Por su lado, la extrema pobreza urbana se ubicó en 4,15% frente al 4,08% del mismo mes del 2013. Las variaciones tanto de pobreza como de pobreza extrema no son estadísticamente significativas	Económicos
Inflación	-3	Según el INEC el Ecuador registró una inflación anual de 3,67% en el 2014 frente al 2,70% del 2013, según el último reporte del Índice de Precios al Consumidor (IPC), publicado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). En diciembre del 2014, el país registró una inflación mensual de 0,11% en comparación al 0,20% del doceavo mes del año previo.	Económicos
La cría de aves	7	La cría de aves en el Ecuador está en aumento. Según la Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua Espac-2012, del Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos (INEC), que realizó un análisis sobre la producción avícola del país, seis tipos de aves se crían en el territorio nacional. Estas son pollitos, pollitas, pollos y pollas; gallinas; patos; pavos; codornices y avestruces. La mayor producción de pollitos y pollos se concentra en la región Sierra, con un 62,33%.	Económicos
Producción de ganado porcino	0	Según las cifras del INEC en cuanto a la existencia de cabezas de ganado, a nivel nacional, el año 2013 se registró 5.2 millones de vacunos	Económicos
Producción de ganado Vacuno	8	Según las cifras del INEC en cuanto a la existencia de cabezas de ganado, a nivel nacional, el año 2013 se registró 1,2 millones de vacunos	Económicos
Producción de maíz	8	Según las estadísticas del ESPAC los Cultivos Transitorios y Barbecho representan 13,70% de la superficie de labor de uso agropecuario, además que la Asociación de avicultores AFABA importan maíz importado desde Argentina siendo un impacto positivo para el sector avicultor.	Económicos
TOTAL	28		

Elaborado por: Martínez (2015)
Fuente: Empresa Avícola

Factores Sociales

Tabla 5. Factores Sociales.

Factores	Peso	Comentarios	Tipo de Factor
Carencia de mano obra especializada en tecnología.	-8	Los técnicos para el mantenimiento de la maquinaria no están en el país, si no que están en Brasil y Alemania lo cual genera una cantidad representativa para del recurso económico y logístico.	Sociales
Cultura de compra de las personas	-7	Las personas valoran en gran medida el precio al momento de adquirir los productos del sector avícola, así como valoran en gran medida la marca del producto.	Sociales
Inseguridad Social	-4	El análisis de la inseguridad no puede reducirse únicamente a los problemas de la criminalidad. La inseguridad es un concepto complejo ya que se encuentra atado a temas de sanidad, medio ambiente, desarrollo social entre otros. Debido a que la criminalidad amenaza la calidad de vida de los habitantes, las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad, así como los distintos organismos generadores de política social bajo la dependencia del Gobierno Central, son las responsables de proteger el libre ejercicio de los derechos y libertades y garantizar la seguridad ciudadana.	Sociales
Vinculación con la comunidad	8	En la actualidad las empresas públicas y privadas deben realizar una vinculación con la colectividad para que estén encaminados al Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017.	Sociales
TOTAL	-11		

Elaborado por: Martínez (2015)
Fuente: Empresa Avícola

Factores Tecnológicos

Tabla 6. Factores Tecnológicos.

Factores	Peso	Comentarios	Tipo de Factor
Costos de asumir nuevas tecnologías	-7	La tecnología para el sector es costosa y se necesita realizar una inversión considerable al momento de adquirirla, por el alto costo de importación por las tasas arancelarias.	Tecnológicos
Uso del internet y redes sociales	10	Así también se debe señalar que según las estadísticas que maneja el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2012, p. 14), el porcentaje de personas que han usado el internet en el año 2009 fue de 24,6%, alcanzando en el año 2012 un porcentaje de crecimiento de 35,10%, siendo un claro indicador que el internet es una clara oportunidad para que las empresas ecuatorianas puedan incrementar su volumen de ventas por los medios digitales.	Tecnológicos
TOTAL	3		

Elaborado por: Martínez (2015)
Fuente: Empresa Avícola

Factores Legales

Tabla 7. Factores Legales.

Factores	Peso	Comentarios	Tipo de Factor
Ley de IESS	8	La Normativa del IESS asegura a la mano de obra de todo el Ecuador.	Legales
Ley tributaria	8	La recaudación de los impuestos es importante para el desarrollo al país por lo que es necesario las normativas fuertes y exigentes por el organismo de control.	Legales
Practicas BPM	8	El Ministerio de Salud Pública a través de la Dirección Nacional de Vigilancia y Control Sanitario, informa que de acuerdo con lo establecido en el Reglamento de Buenas Prácticas de Manufactura (Decreto Ejecutivo No. 3253 publicado en el R.O No. 696 de 4 de Noviembre del 2002) las empresas procesadoras de alimentos deben Certificarse. Con la finalidad de que éste proceso se realice de manera ordenada y a tiempo, el MSP con la participación del Comité de la Calidad emitió el Acuerdo Ministerial de Plazos de Cumplimiento Buenas Prácticas de Manufactura de Alimentos (Registro Oficial 839 del 27 de Noviembre del 2012), en el mismo se establece una clasificación a las Empresas por "TIPO DE RIESGO: A, B y C" y el tiempo de cumplimiento al cual la empresa deberá ajustarse.	Legales
Reformas agrícolas	8	Respecto al tema de Bioseguridad, el Reglamento de Instalación y Funcionamiento de Granjas Avícolas, señala los procedimientos de bioseguridad que deben observarse en los planteles avícolas comerciales y en los de pequeña y mediana escala, incluyendo los métodos de bioseguridad en el personal que trabaja en granjas avícolas. Por otro lado, con el apoyo del IICA, se elaboró un Manual de Buenas Practica Avícolas que será la base para la adopción de la Resolución Sanitaria que AGROCALIDAD, emitirá para su aplicación a nivel nacional. Con el laboratorio de AGROCALIDAD en funcionamiento para las pruebas ELISA y AGID, se cuenta con manuales de buenas prácticas.	Legales
TOTAL	32		

Elaborado por: Martínez (2015)
Fuente: Empresa Avícola

Factores Ecológicos

Tabla 8. Factores Ecológicos.

Factores	Peso	Comentarios	Tipo de Factor
Contaminación ambiental	8	Las normativas del control de contaminación son de estándares altos y rigurosas por lo que es necesario que las empresas del sector cuenten con recursos humanos especializados en el manejo de desechos agrícolas.	Ecológicos
TOTAL	8		

Elaborado por: Martínez (2015)
Fuente: Empresa Avícola

5.1.1.2. Modelo de Lippitt, Watson y Westley

Tanto en organizaciones de personas como en las empresas, es muy importante implementar estructuras de desarrollo organizacional las mismas que faciliten tener coordinación en las actividades y control de las acciones de todos sus integrantes.

Gráfico 10. Modelo de Lippitt, Watson y Westley.



Elaborado por: Martínez (2015).

5.1.1.2. Cinco fuerzas de Porter

Mediante esta herramienta podemos evaluar la proyección de la empresa en el mercado y poder determinar la rentabilidad.

Tabla 9. Cinco fuerzas de Porter.

Factores	Peso	Comentarios	Tipo de Factor
Poder negociador de los clientes	8	La empresa cuenta con una amplia cartera de clientes por lo que se determina que los clientes no tienen un poder negociador significativo.	Clientes
Amenaza de nuevos competidores entrantes	7	El acceso de nuevos competidores al sector es difícil debido a que es una inversión inicial sobre un millón de dólares.	Competencia
Productos sustitutos	-5	Grasas, palmiste, soya, harina de pescado, carbonato, melaza, huevos de codorniz, carne de res, carne de pescado.	Productos sustitutos
Poder negociador de los proveedores	8	La empresa tiene por lo menos 4 proveedores de los que puede seleccionar la mejor alternativa de compra, por ello se concluye que el poder negociador de los proveedores no es determinante para el éxito de la empresa.	Proveedores
Rivalidad entre competidores	-8	La rivalidad en el sector es bastante alta haciendo las siguientes consideraciones regionalmente, la producción avícola se localiza en la Sierra con un 49% del total nacional, un 40% en la Costa y un 11% en la Región Amazónica. Las ventas anuales en la actividad avícola alcanzan a 800 millones de dólares. La industria avícola da empleo directo a 25.000 personas y las plazas de trabajo indirectas se estiman en 500.000, valores que sumados representan el 3.7% del total de la Población Económicamente Activa.	Rivalidad entre competidores
TOTAL	10		

Elaborado por: Martínez (2015)
Fuente: Empresa Avícola

5.1.1.3. Matriz de análisis externo EFE

Tabla 10. Matriz de análisis factores externos EFE.

Factores	Peso	%	Calif.	Tipo de Factor
Contaminación ambiental	8	0.049	0.39	Ecológicos
Canasta básica	6	0.037	0.22	Económicos
Desempleo	2	0.012	0.02	Económicos
La cría de aves	7	0.043	0.3	Económicos
Producción de ganado Vacuno	8	0.049	0.39	Económicos
Producción de maíz	8	0.049	0.39	Económicos
Ley de IESS	8	0.049	0.39	Legales
Ley tributaria	8	0.049	0.39	Legales
Practicas BPM	8	0.049	0.39	Legales
Uso del internet y redes sociales	10	0.061	0.61	Tecnológicos
Reformas agrícolas	8	0.049	0.39	Legales
Vinculación con la comunidad	8	0.049	0.39	Sociales
Poder negociador de los clientes	8	0.049	0.39	Clientes
Amenaza de nuevos competidores entrantes	7	0.043	0.3	Competencia
Poder negociador de los proveedores	8	0.049	0.39	Proveedores
Amenazas				
Inflación	3	0.018	0.06	Económicos
Carencia de mano obra especializada en tecnología.	8	0.049	0.06	Sociales
Costos de asumir nuevas tecnologías	7	0.043	0.06	Tecnológicos
Cultura de compra de las personas	7	0.043	0.06	Sociales
Inseguridad Social	4	0.025	0.06	Sociales
Aranceles de importación	9	0.055	0.06	Políticos
Productos sustitutos	5	0.031	0.06	Productos sustitutos
Rivalidad entre competidores	8	0.049	0.06	Rivalidad entre competidores
TOTAL	163	1	5.83	

Elaborado por: Martínez (2015)
Fuente: Empresa Avícola

5.1.1.4. Matriz de análisis interno EFI

Tabla 11. Matriz de análisis factores internos EFI.

Factores	Peso	%	Calif.	Comentarios
Comunicación digital	5	0.031	0.16	actualmente esta manejando un canal de comunicación digital en: Redes sociales y página web.
Clima Laboral	4	0.025	0.1	Maneja una relación entre colaboradores y mandos medios aceptable en los parámetros de normales.
Contaminación ambiental	5	0.031	0.16	Cumplen con las normativas impuestas por los organismos de turno en cuanto al manejo de residuos, control de plagas y reciclaje, se debe indicar que No cuenta con un proceso eficiente para el manejo de los desechos que se generan de la producción de los diferentes productos.
Control de humedad e impurezas	3	0.018	0.05	La empresa no cuenta con tecnología propia para realizar los análisis que se deben realizar a tiempo.
Fidelización de clientes	3	0.018	0.05	Esta iniciando a aplicar estrategias de fidelización de clientes que le ayuden a posicionarse en el mercado local y nacional.
Control de infecciones	5	0.031	0.16	Controla el gorgojo, análisis de cada producto en materia prima a un laboratorio obteniendo como resultado la ficha técnica para establecer un adecuado control de calidad, en cuanto a las aves realizan un control de salmonella que permite contar con una ave de calidad, así como un control minucioso en cuanto al control de enfermedades virales que se puedan dar en la granja avícola.
Logística de Compra	6	0.037	0.22	Maneja proveedores estratégicos que le permiten adquirir materia prima y suministros de calidad para obtener un producto de calidad.
Marketing Digital	3	0.018	0.05	El marketing tradicional no utiliza la empresa debido a que como es una empresa joven esta optimizando los recursos con los que dispone para poder mantenerse en el mercado.
Precios	7	0.043	0.3	Ofrece un precio bajo para un producto de alta calidad, siendo una venga competitiva con respecto a la competencia.
Productos de excelente calidad	9	0.055	0.5	Los productos que ofrece al mercado son considerados como uno de los mejores en el sector.
Gestión de cobranzas	2	0.012	0.02	No cuenta con un departamento que ayude a la gestión eficiente de las cuentas por cobrar lo cual disminuye significativamente la liquidez financiera de la empresa.
Debilidades				
Servicio atención cliente	4	0.025	0.06	La empresa no cuenta con un servicio personalizado siendo necesario e importante dentro del sector avícola.
Capacitación	6	0.037	0.06	No cuenta con un plan de capacitación para los empleados de la empresa.
Empacado automático	8	0.049	0.06	La empresa carece de un sistema de empaquetado automático que le ocasiona desperdicio de recursos financieros y de recurso humano.
Liquidez financiera	2	0.012	0.06	La ineficiente gestión de las cobranzas ha provocado que la empresa no sea eficiente financieramente.
Dirección Estratégica	10	0.061	0.06	Carece de un plan estratégico, que le permita formular objetivos y las metas de la empresa en un mediano y largo plazo.
Herramientas y maquinaria adecuada	3	0.018	0.06	La tecnología es y herramientas con las que cuenta son básicas y tienen que ser renovadas así como adquirir mas tecnología que le permita realizar un aprovechamiento de recursos eficiente.
Modelo de gestión para la innovación	10	0.061	0.06	La innovación siendo un factor importante en la era del conocimiento y la información, Pronavi no cuenta con un modelo que le permita asumir el reto de la globalización mundial.
Logística de Distribución	6	0.037	0.06	Los pedidos de los productos que realizan a la empresa llegan no llegan a tiempo provocando malestar en los clientes.
Marca	3	0.018	0.06	Es una marca joven, donde se debe establecer una estrategia adecuada de gestión y mejoramiento continuo sobre ella.
Mano de obra calificada	3	0.018	0.06	Por ser una empresa joven en el mercado no tiene la capacidad económica de contratar colaboradores de alta experiencia profesional, lo que ha conllevado a integrar a colaboradores jóvenes dispuestos a desarrollarse profesionalmente.
Certificaciones de calidad	10	0.061	0.06	Actualmente no maneja ninguna certificación, siendo importante en las líneas de negocios que actualmente maneja.
Servicio personalizado	5	0.031	0.06	La empresa no cuenta con un servicio personalizado siendo necesario e importante dentro del sector avícola.
Tiempo de la empresa en el mercado	6	0.037	0.06	La empresa tiene 5 años de permanencia en el mercado, influyendo de manera importante debido a que muchas de los clientes potenciales no confían en una empresa joven en el sector.
TOTAL	128	1	2.55	

Elaborado por: Martínez (2015)
Fuente: Empresa Avícola

5.1.1.5. Análisis FODA

Fortalezas

Tabla 12. Análisis FODA – Fortalezas.

FORTALEZAS	Peso	Comentarios
Comunicación digital	5	Actualmente esta manejando un canal de comunicación digital en: Redes sociales y página web.
Clima Laboral	4	Maneja una relación entre colaboradores y mandos medios aceptable en los parámetros de normales.
Contaminación ambiental	5	Cumplen con las normativas impuestas por los organismos de turno en cuanto al manejo de residuos, control de plagas y reciclaje, se debe indicar que No cuenta con un proceso eficiente para el manejo de los desechos que se generan de la producción de los diferentes productos.
Control de humedad e impurezas	3	La empresa no cuenta con tecnología propia para realizar los análisis que se deben realizar a tiempo.
Control de infectaciones	5	Controla el gorgojo, análisis de cada producto en materia prima a un laboratorio obteniendo como resultado la ficha técnica para establecer un adecuado control de calidad, en cuanto a las aves realizan un control de salmonella que permite contar con una ave de calidad, así como un control minucioso en cuanto al control de enfermedades virales que se puedan dar en la granja avícola.
Fidelización de clientes	3	Esta iniciando a aplicar estrategias de fidelización de clientes que le ayuden a posicionarse en el mercado local y nacional.
Gestión de cobranzas	2	No cuenta con un departamento que ayude a la gestión eficiente de las cuentas por cobrar lo cual disminuye significativamente la liquidez financiera de la empresa.
Logística de Compra	6	Maneja proveedores estratégicos que le permiten adquirir materia prima y suministros de calidad para obtener un producto de calidad.
Marketing Digital	3	El marketing tradicional no utiliza la empresa debido a que como es una empresa joven esta optimizando los recursos con los que dispone para poder mantenerse en el mercado.
Precios	7	Ofrece un precio bajo para un producto de alta calidad, siendo una vengta competitiva con respecto a la competencia.
Productos de excelente calidad	9	Los productos que ofrece al mercado son considerados como uno de los mejores en el sector.
TOTAL	52	

Elaborado por: Martínez (2015)
Fuente: Empresa Avícola

Debilidades

Tabla 13. Análisis FODA – Debilidades.

DEBILIDADES	Peso	Comentarios
Servicio atención cliente	4	La empresa no cuenta con un servicio personalizado siendo necesario e importante dentro del sector avícola.
Capacitación	6	No cuenta con un plan de capacitación para los empleados de la empresa.
Certificaciones de calidad	10	Actualmente no maneja ninguna certificación, siendo importante en las líneas de negocios que actualmente maneja.
Dirección Estratégica	10	Carece de un plan estratégico, que le permita formular objetivos y las metas de la empresa en un mediano y largo plazo.
Empacado automático	8	La empresa carece de un sistema de empaquetado automático que le ocasiona desperdicio de recursos financieros y de recurso humano.
Herramientas y maquinaria adecuada	3	La tecnología es y herramientas con las que cuenta son básicas y tienen que ser renovadas así como adquirir mas tecnología que le permita realizar un aprovechamiento de recursos eficiente.
Liquidez financiera	2	La ineficiente gestión de las cobranzas ha provocado que la empresa no sea eficiente financieramente.
Logística de Distribución	6	Los pedidos de los productos que realizan a la empresa llegan no llegan a tiempo provocando malestar en los clientes.
Mano de obra calificada	3	Por ser una empresa joven en el mercado no tiene la capacidad económica de contratar colaboradores de alta experiencia profesional, lo que ha conllevado a integrar a colaboradores jóvenes dispuestos a desarrollarse profesionalmente.
Marca	3	Es una marca joven, donde se debe establecer una estrategia adecuada de gestión y mejoramiento continuo sobre ella.
Modelo de gestión para la innovación	10	La innovación siendo un factor importante en la era del conocimiento y la información, Pronavi no cuenta con un modelo que le permita asumir el reto de la globalización mundial.
Servicio personalizado	5	La empresa no cuenta con un servicio personalizado siendo necesario e importante dentro del sector avícola.
Tiempo de la empresa en el mercado	6	La empresa tiene 5 años de permanencia en el mercado, influyendo de manera importante debido a que muchas de los clientes potenciales no confían en una empresa joven en el sector.
TOTAL	76	

Elaborado por: Martínez (2015)
Fuente: Empresa Avícola

Oportunidades

Tabla 14. Análisis FODA – Oportunidades.

OPORTUNIDADES	Peso	Comentarios
Poder negociador de los clientes	8	La empresa cuenta con una amplia cartera de clientes por lo que se determina que los clientes no tienen un poder negociador significativo.
Amenaza de nuevos competidores entrantes	7	El acceso de nuevos competidores al sector es difícil debido a que es una inversión inicial sobre un millón de dólares.
Contaminación ambiental	8	Las normativas del control de contaminación son de estándares altos y rigurosas por lo que es necesario que las empresas del sector cuenten con recursos humanos especializados en el manejo de desechos agrícolas.
Canasta básica	6	Según el INEC el Presupuesto Familiar, los Hogares Urbanos de Ingresos Bajos sí pudieron adquirir la Canasta Familiar Básica, pues el poder adquisitivo del ingreso familiar disponible fue suficiente en 0,97%; pero adecuado para alcanzar una recuperación de 39,65% en la Canasta Familiar Vital.
Desempleo	2	Según las cifras del INEC en cuanto a pobreza por ingresos, a nivel urbano, el dato fue de 15,82% en septiembre del 2014, frente al 15,74% del mismo mes del año anterior. Por su lado, la extrema pobreza urbana se ubicó en 4,15% frente al 4,08% del mismo mes del 2013. Las variaciones tanto de pobreza como de pobreza extrema no son estadísticamente significativas
La cría de aves	7	La cría de aves en el Ecuador está en aumento. Según la Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua Espac-2012, del Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos (INEC), que realizó un análisis sobre la producción avícola del país, seis tipos de aves se crían en el territorio nacional. Estas son pollitos, pollitas, pollos y pollas; gallinas; patos; pavos; codornices y avestruces. La mayor producción de pollitos y pollos se concentra en la región Sierra, con un 62,33%.
Producción de ganado Vacuno	8	Según las cifras del INEC en cuanto a la existencia de cabezas de ganado, a nivel nacional, el año 2013 se registró 1,2 millones de vacunos
Producción de maíz	8	Según las estadísticas del ESPAC los Cultivos Transitorios y Barbecho representan 13,70% de la superficie de labor de uso agropecuario, además que la Asociación de avicultores AFABA importan maíz importado desde Argentina siendo un impacto positivo para el sector avicultor.
Ley de IESS	8	La Normativa del IESS asegura a la mano de obra de todo el Ecuador.
Ley tributaria	8	La recaudación de los impuestos es importante para el desarrollo al país por lo que es necesario las normativas fuertes y exigentes por el organismo de control.
Practicas BPM	8	El Ministerio de Salud Pública a través de la Dirección Nacional de Vigilancia y Control Sanitario, informa que de acuerdo con lo establecido en el Reglamento de Buenas Prácticas de Manufactura (Decreto Ejecutivo No. 3253 publicado en el R.O No. 696 de 4 de Noviembre del 2002) las empresas procesadoras de alimentos deben Certificarse. Con la finalidad de que éste proceso se realice de manera ordenada y a tiempo, el MSP con la participación del Comité de la Calidad emitió el Acuerdo Ministerial de Plazos de Cumplimiento Buenas Prácticas de Manufactura de Alimentos (Registro Oficial 839 del 27 de Noviembre del 2012), en el mismo se establece una clasificación a las Empresas por "TIPO DE RIESGO: A, B y C" y el tiempo de cumplimiento al cual la empresa deberá ajustarse.
Reformas agrícolas	8	Respecto al tema de Bioseguridad, el Reglamento de Instalación y Funcionamiento de Granjas Avícolas, señala los procedimientos de bioseguridad que deben observarse en los planteles avícolas comerciales y en los de pequeña y mediana escala, incluyendo los métodos de bioseguridad en el personal que trabaja en granjas avícolas. Por otro lado, con el apoyo del IICA, se elaboró un Manual de Buenas Practica Avícolas que será la base para la adopción de la Resolución Sanitaria que AGROCALIDAD, emitirá para su aplicación a nivel nacional. Con el laboratorio de AGROCALIDAD en funcionamiento para las pruebas ELISA y AGID, se cuenta con manuales de buenas prácticas.
Poder negociador de los proveedores	8	La empresa tiene por lo menos 4 proveedores de los que puede seleccionar la mejor alternativa de compra, por ello se concluye que el poder negociador de los proveedores no es determinante para el éxito de la empresa.
Vinculación con la comunidad	8	En la actualidad las empresas públicas y privadas deben realizar una vinculación con la colectividad para que estén encaminados al Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017.
Uso del internet y redes sociales	10	Así también se debe señalar que según las estadísticas que maneja el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2012, p. 14), el porcentaje de personas que han usado el internet en el año 2009 fue de 24,6%, alcanzando en el año 2012 un porcentaje de crecimiento de 35,10%, siendo un claro indicador que el internet es una clara oportunidad para que las empresas ecuatorianas puedan incrementar su volumen de ventas por los medios digitales.
TOTAL	112	

Elaborado por: Martínez (2015)
Fuente: Empresa Avícola

Amenazas

Tabla 15. Análisis FODA – Amenazas.

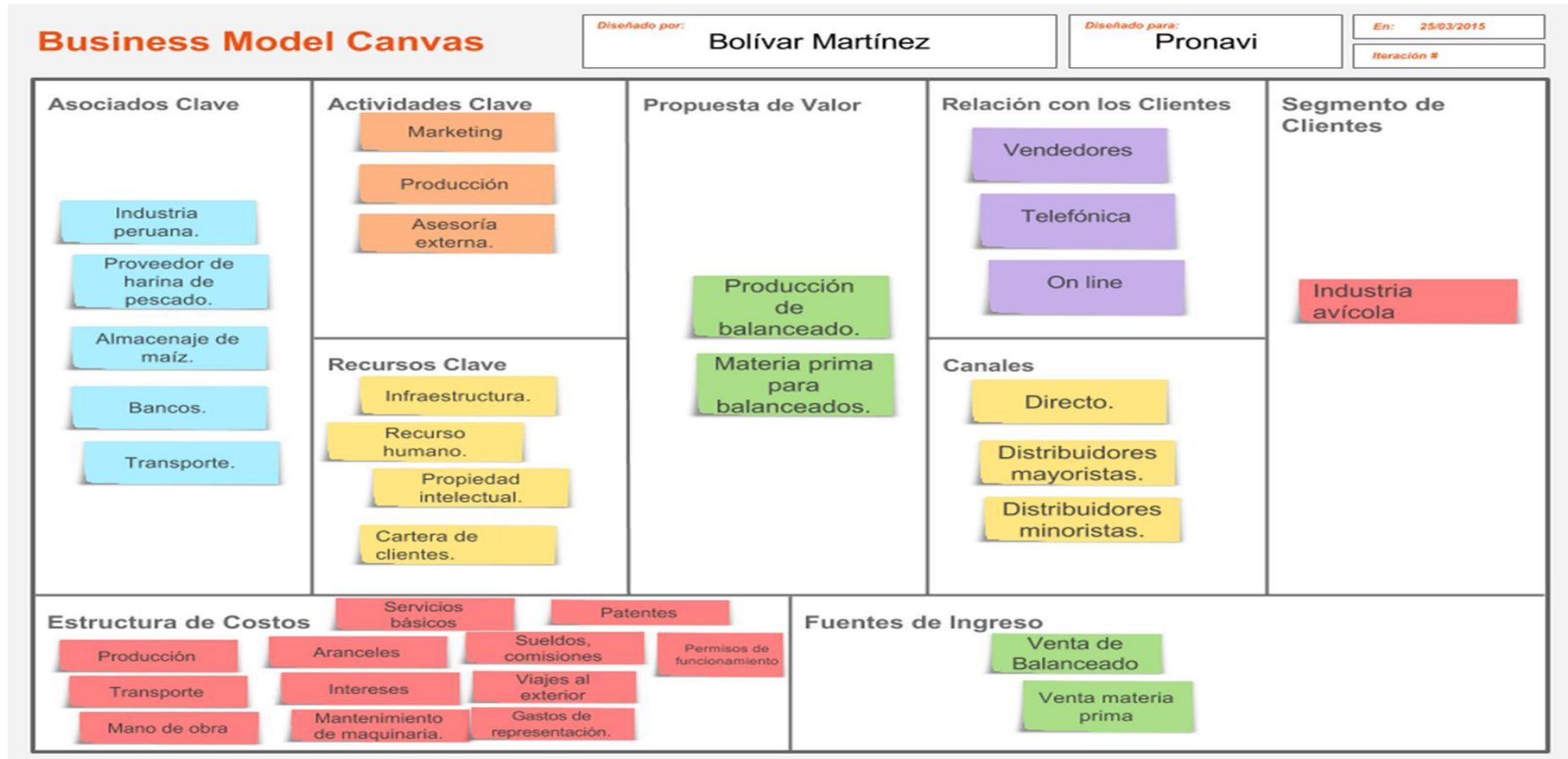
AMENAZAS	Peso	Comentarios
Inflación	3	Según el INEC el Ecuador registró una inflación anual de 3,67% en el 2014 frente al 2,70% del 2013, según el último reporte del Índice de Precios al Consumidor (IPC), publicado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). En diciembre del 2014, el país registró una inflación mensual de 0,11% en comparación al 0,20% del doceavo mes del año previo.
Aranceles de importación	9	El giro del negocio de la empresa depende en un 15% de las compras a la industria del peruana por lo cual es una amenaza media.
Productos sustitutos	5	Grasas, palmiste, soya, harina de pescado, carbonato, melaza, huevos de codorniz, carne de res, carne de pescado.
Rivalidad entre competidores	8	La rivalidad en el sector es bastante alta haciendo las siguientes consideraciones regionalmente, la producción avícola se localiza en la Sierra con un 49% del total nacional, un 40% en la Costa y un 11% en la Región Amazónica. Las ventas anuales en la actividad avícola alcanzan a 800 millones de dólares. La industria avícola da empleo directo a 25.000 personas y las plazas de trabajo indirectas se estiman en 500.000, valores que sumados representan el 3.7% del total de la Población Económicamente Activa.
Carencia de mano obra especializada en tecnología.	8	Los técnicos para el mantenimiento de la maquinaria no están en el país, si no que están en Brasil y Alemania lo cual genera una cantidad representativa para del recurso económico y logístico.
Cultura de compra de las personas	7	Las personas valoran en gran medida el precio al momento de adquirir los productos del sector avícola, así como valoran en gran medida la marca del producto.
Inseguridad Social	4	El análisis de la inseguridad no puede reducirse únicamente a los problemas de la criminalidad. La inseguridad es un concepto complejo ya que se encuentra atado a temas de sanidad, medio ambiente, desarrollo social entre otros. Debido a que la criminalidad amenaza la calidad de vida de los habitantes, las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad, así como los distintos organismos generadores de política social bajo la dependencia del Gobierno Central, son las responsables de proteger el libre ejercicio de los derechos y libertades y garantizar la seguridad ciudadana.
Costos de asumir nuevas tecnologías	7	La tecnología para el sector es costosa y se necesita realizar una inversión considerable al momento de adquirirla, por el alto costo de importación por las tasas arancelarias.
TOTAL	51	

Elaborado por: Martínez (2015)
Fuente: Empresa Avícola

Una vez determinado el análisis estratégico actual de la empresa, e identificadas las fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas, es decir en otras palabras el establecer cuál es el entorno de cómo está la empresa internamente, se procede a establecer la gráfica del modelo de negocio actual a través del BussinessModel Canvas, el mismo que tiene relación con la parte estratégica que está desarrolla, a continuación se muestra el desarrollo del BussinessModel Canvas actual.

5.1.1.6. Business Model Canvas

Gráfico 11. Business Model Canvas.



Elaborado por: Martínez (2015)
Fuente: Empresa Avícola

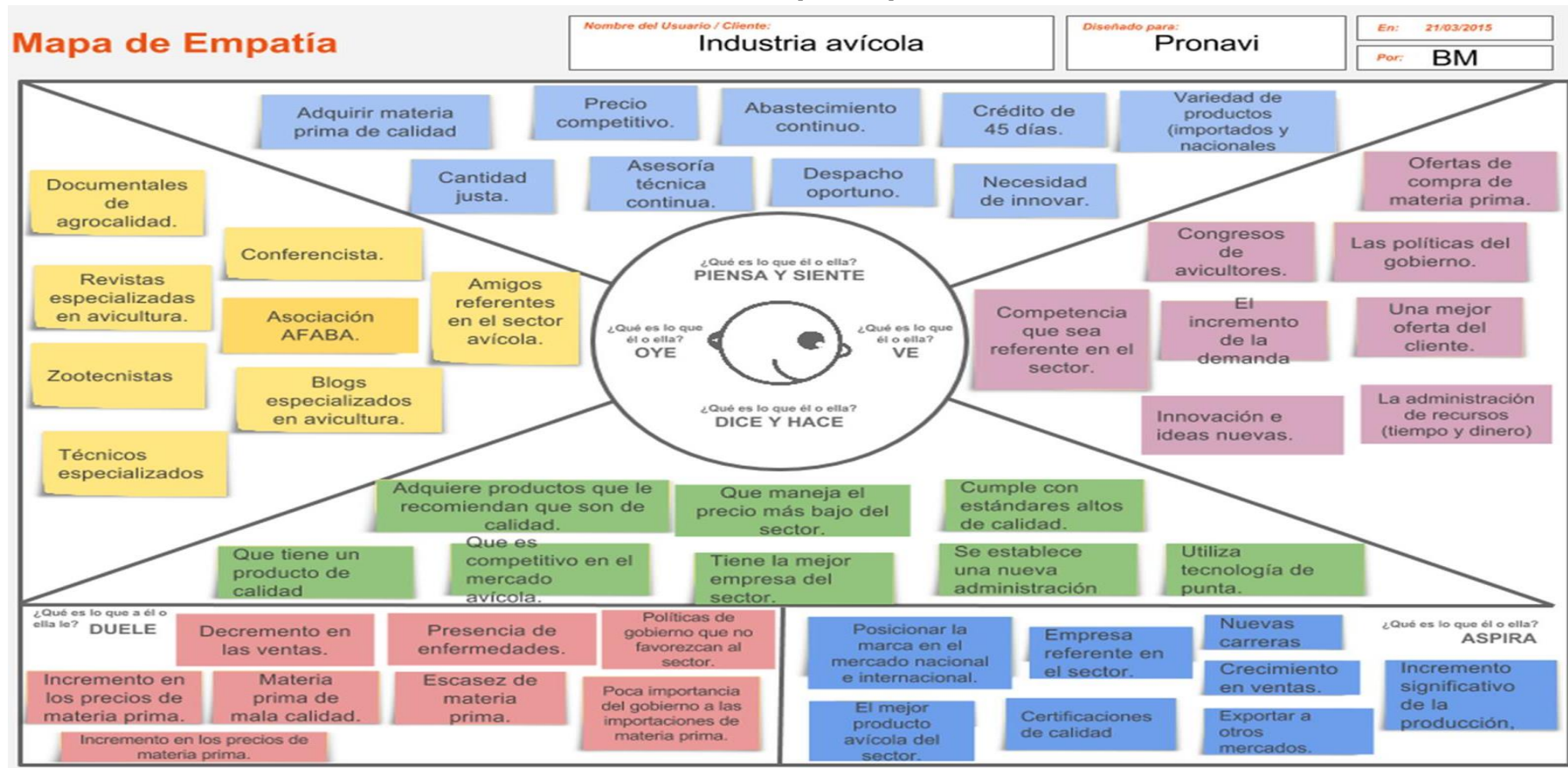
Una vez graficado el Business Model Canvas de la empresa actual es necesario resaltar que la empresa realiza sus actividades comerciales de manera tradicional es decir brinda una propuesta de valor basada en la producción de balanceado y la venta de materia prima para balanceado, principalmente para el sector avícolaal tener tres canales importantes en su desempeño como lo son directo, distribuidores y mayoristas, hace énfasis en la relación comercial con los asociados claves tradicionales que son del mismo sector con una estructura de costos bastante alta, con dos fuentes de ingreso a la empresa. Por lo cual se realiza el mejoramiento de la innovación al modelo de negocios actual.

Lista de pasos.

1. Establecer la realidad del entorno con un diagnostico estratégico.
2. Determinar el Business Model Canvas actual.
3. Metodología mediante la utilización de la matriz de empatía del cliente.
4. Establecer la propuesta de valor.
5. Definir el modelo de negocios actual.
6. Evaluar y analizar la propuesta actual de los factores externos mediante una matriz FODA, la cual inicia con interrogantesque establece Osterwalder para poder realizar la valoración y evaluación del modelo tanto de los factores externos como internos del negocio.
7. Factibilidad del modelo de negocio.

5.1.1.7. Mapa de Empatía

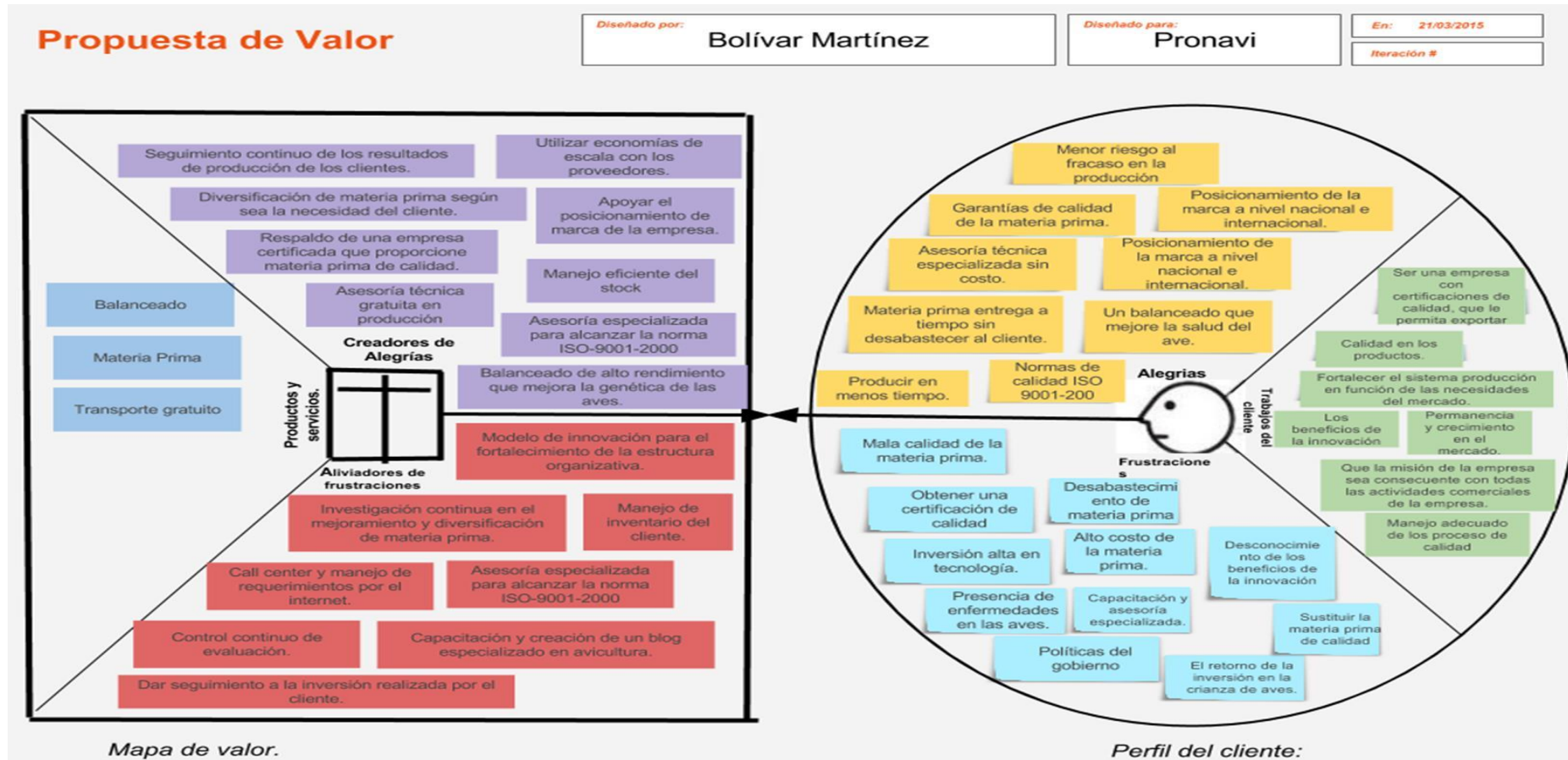
Gráfico 12. Mapa de Empatía.



Elaborado por: Martínez (2015)
Fuente: Empresa Avícola

5.1.1.8. Propuesta de Valor

Gráfico 13. Propuesta de Valor.



Elaborado por: Martínez (2015)
Fuente: Empresa Avícola

Se puede definir que principalmente el segmento de mercado que estamos dirigidos es el sector avícola el mismo que busca información principalmente en revistas especializadas y las principales incidencias que hace son en su gran mayoría, la propuesta de valor está bien enfocada a golpear lo que le causa dolor a los clientes y las aspiraciones que este tiene, por lo cual se realiza una propuesta de valor con la matriz de Alexander Osterwalder que indica el mapa de valor y el perfil del cliente, la misma que se llena con las preguntas clave sugeridas en los cuestionarios y proporcionar las respuestas.

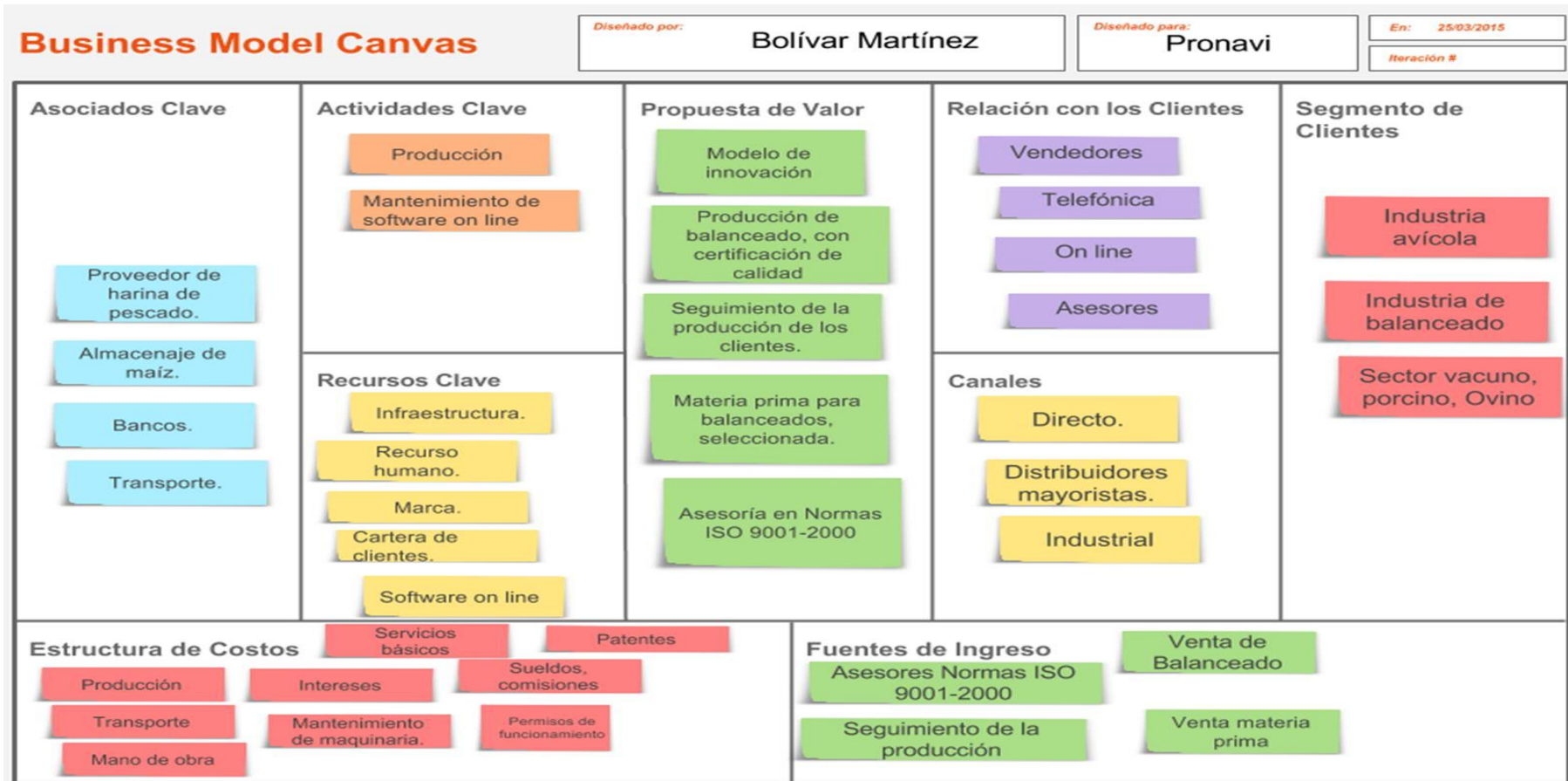
Se puede detectar claramente que la propuesta de valor se debe basar principalmente en el balanceado, la materia prima, el transporte y la asesoría personalizada.

Con la propuesta de valor en los productos y servicios que responde a las necesidades del cliente de la industria avícola.

Adicional a ello se procede a establecer un análisis FODA del modelo de negocios actual, para una mejor comprensión de la propuesta de valor que se propone al mercado actual.

5.1.1.9. Business Model Canvas Propuesto

Gráfico 14. Business Model Canvas Propuesto.



Elaborado por: Martínez (2015)
Fuente: Empresa Avícola

5.1.1.10. Factores externos

Tabla 16. Factores externos – Oportunidades

OPORTUNIDADES	Peso	Comentarios
Describe su oferta principal	8	Comercialización de materia prima para el sector avícola.
¿Cuáles son las necesidades menos atendidas?	8	Certificaciones de calidad en el sector avícola.
¿Cuáles son las principales tendencias demográficas?	6	Que las granjas avícolas se trasladen a lugares donde Sean adecuados es decir en el campo los mismos que ya tienen días de primer orden para poder producir sin complicaciones.
¿Cuáles son las principales tendencias tecnológicas dentro y fuera del mercado?	7	Reducir el personal incrementando en la tecnología en las granjas avícolas.
¿Cuáles son sus desventajas o ventajas competitivas?	8	La asesoría técnica especializada, materia prima de calidad y el abastecimiento a tiempo de manera que estos tres factores puedan incrementar la producción.
¿Cuáles son sus propuestas de valor?	7	Materia prima con certificados de calidad que garantice una producción y doña para el cliente, asesoría técnica especializada gratuita y el abastecimiento en el tiempo y lugar donde el cliente lo requiera.
¿Dónde está aumentando la demanda y dónde está decayendo?	8	En la variedad de productos que ofrezca la empresa al mercado.
¿Dónde se puede conseguir un margen de beneficio mayor?	8	Las empresas grandes donde el cliente se ha convertido en una cifra no tiene un servicio personalizado cual pueda tener un contacto con el asesor especialista en el cuidado de su producto.
¿En qué estado se encuentran los mercados de capitales?	7	En un estado de crecimiento para la producción nacional avícola.
¿En qué segmento de mercado se centran?	9	Sector avícola y pecuario.
¿Hacia dónde va el mercado?	8	Consumir el producto nacional, alimentarse con productos manejo orgánico.
¿La economía se encuentra en una fase de auge o decadencia?	9	La industria de crianza de aves es un sector el cual ha registrado crecimiento en los últimos años.
¿Por qué estarían dispuestos a pagar nuestros clientes?	8	Por el abastecimiento × todo de materia prima con la calidad de materia prima, una certificación que la empresa pueda proporcionar a los clientes y el seguimiento continuo por parte de los asesores especializados en el tema de avicultura.
¿Qué cambios se están produciendo?	8	Cambios en la matriz productiva, exigentes controles de calidad
¿Qué grado de influencia tienen los inversores, los trabajadores, el gobierno o los grupos de presión?	7	Apoyo a las asociaciones de economía popular y solidaria.
¿Qué inversores podrían influir en tu modelo de negocio?	8	Los dueños de granjas avícolas y asociaciones dedicadas a la producción avícola.
¿Qué necesitan los clientes?	8	Productos con altos estándares de calidad, que aseguren la producción sin enfermedades y asegurar la inversión.
¿Qué nuevas tecnologías empiezan a utilizar los clientes periféricos?	8	Contiene un proceso de producción de aves, Diversificación de productos en cada uno de las líneas de productos.
¿Qué productos o servicios podrían sustituir a los nuestros?	7	Los mejorados genéticamente.
¿Qué servicios quieren los clientes en realidad?	6	Por materia prima de calidad que genere alto rendimiento en la cría de aves, así como el aprovisionamiento en el tiempo requerido y un asesoramiento técnico especializado a bajo costo o gratuito.
¿Qué tecnologías presentan oportunidades importantes o amenazas disruptivas?	8	Tecnologías a pelitizado la misma que permite mayor aprovechamiento del producto a la crianza de las aves.
¿Qué vincula a los clientes de una empresa y a su oferta?	7	La compra de maíz a bajo costo, con asesoría especializada y entrega en el tiempo requerido.
TOTAL	168	

Elaborado por: Martínez (2015)

Fuente: Empresa Avícola

Tabla 17. Factores externos – Amenazas.

AMENAZAS	Peso	Comentarios
Describe el estado actual de los mercados de productos básicos y otros recursos vitales para tu negocio (por ejemplo, precio del petróleo y coste del trabajo)	8	Si Esencialmente el maíz ya que se produce seis meses en Ecuador y el déficit se importa de otros países adicional a eso la harina de pescado.
Describe el sentimiento general del mercado	5	Cada vez es más competitivo dentro del sector a Avícola, así con los clientes buscan productos de alta calidad que disminuye el tiempo en el que los productos se puedan comercializar en el mercado.
Describe las principales tendencias sociales	5	Se establece que las personas están cuidando más de su salud, por lo cual están consumiendo productos que sienten orgánicos o no sean dañinos para su salud.
¿Cuál es la tasa de crecimiento del PIB?	6	El resultado del crecimiento se explica mayoritariamente por el desempeño del sector no petrolero, que registró un crecimiento anual de 4.9%, llegando a representar el 85.4% del total del PIB 2013. De su parte, el valor agregado petrolero tuvo un crecimiento anual de 1.4%.
¿Cuáles son las cuestiones con un mayor impacto en el panorama del cliente?	8	Salvaguardas impuestas por el gobierno de turno.
¿Los clientes tienen a su alcance otras ofertas similares?	8	Los clientes tienen ofertas similares de grandes empresas siendo las principales Pronaca, Exival, Proval.
¿Los clientes tienen a su alcance productos y servicios más baratos?	7	Debido a la competencia dentro del sector avícola existen varias empresas donde se establece un margen de utilidad mucho menor, lo cual es perjudicial para el cliente debido a la calidad de materia prima, abastecimiento de materia prima y asesoría especializada en el tema avícola.
¿Qué cambios en los valores culturales o sociales afectan a tu modelo de negocio?	6	La producción de productos orgánicos para el consumo humano.
¿Qué importancia tiene la marca?	7	La marca es un factor decisivo la preferencia de compra de materia prima de calidad ya que determina la calidad de los productos que el cliente distribuye al mercado tanto nivel regional como nacional.
¿Qué influencia ejercen sobre tus segmentos de mercado	7	Competencia desleal en precios
¿Qué tendencias pueden influir en el comportamiento de los compradores?	6	Nuevas presentaciones del producto y un precio competitivo en el mercado.
¿Quiénes son los nuevos jugadores del mercado?	8	Las empresas grandes que se encuentran desarrollando líneas de negocio alternativas como por ejemplo Bio Alimentar.
¿Quiénes son nuestros competidores?	8	Ten grandes competidores del mercado, los mismos que son Pronaca, Prinva, Exival
TOTAL	89	

Elaborado por: Martínez (2015)

Fuente: Empresa Avícola

5.1.1.11.FODA de la Propuesta

Tabla 18. FODA de la Propuesta – Fortalezas.

FORTALEZAS	Peso	Comentarios
Aplicamos los recursos clave en la cantidad adecuada y en el momento adecuado	7	Es determinante indicar que los recursos clave son los precisos para poder desarrollar la propuesta de valor en el modelo de innovación en la empresa.
Aprovechamos las economías de escala	7	Se aprovecha de manera eficiente al momento que el cliente adquiera la materia prima para la elaboración de Balanceados.
Captamos nuevos clientes constantemente	4	Se determina que la empresa está diariamente desarrollando nuevas estrategias que permitan la captación de clientes de manera eficiente.
Cobramos a nuestros clientes por lo que están dispuestos a pagar	6	Con la propuesta de valor que se proponen el modelo de la empresa está en condiciones de comprar un producto en el precio adecuado es decir que los clientes estarían dispuestos a pagar por materia prima de calidad en el tiempo adecuado
Estrecha relación con los clientes	7	Propuesta de valor que se está desarrollando la relación que existe entre la empresa y los clientes es más personalizada ya que los asesores especializados están encargados de brindarles el soporte necesario para que la producción sea la óptima.
Hay fuertes sinergias entre nuestros productos y servicios	3	La propuesta de valor tienen objetivo de integrar los productos y los servicios en empresa entrega al mercado.
La calidad de la relación está en consonancia con los segmentos de mercado	6	La calidad de materia prima que entrega la empresa es considerada en tribuna de las mejores entre el segmento de mercado al que está dirigido.
La ejecución es de alta calidad	4	Al momento por ser nueva la propuesta de valor ya no estar implementada resulta compleja la ejecución de la misma con un adecuado índice de eficiencia.
Las relaciones vinculan a los clientes mediante un elevado coste de cambio	3	El costo de cambio se trata de que sea el menor impacto económico ya que sea tomado en cuenta los recursos económicos actuales poseen la empresa.
Los canales establecen un contacto estrecho con los clientes	4	En actualidad con una propuesta de valor el contacto con los clientes será de manera personalizada y estrés de menos que los sobres estarán cargados de mejorar la producción de cada uno de los clientes.
Los canales están perfectamente integrados	3	Los canales encuentran una sinergia entre los tres debido a que cada uno está encargado de satisfacer las necesidades en el mercado.
Los canales se adecuan a los segmentos de mercado	3	Los canales están integrados de cada uno de los mercados ya que cada uno de los canales está diseñado para formar empatía con el cliente y hacer una relación entre empresa y cliente de manera que se pueda fidelizar al mismo.
Los clientes pueden acceder fácilmente a nuestros canales	4	Los requerimientos para el acceso cada uno de los canales se ha tratado de establecer que sean los más manejables.
Nuestra estructura de costes se adecua perfectamente a nuestro modelo de negocio	4	Si divino que se toman en cuenta la estructura financiera de la empresa para realizar la propuesta de valor.
Nuestras actividades clave son difíciles de copiar	4	En la actualidad tiene madera de la información del conocimiento es fácil imitar una estrategia de innovación en lo referente a establecer una relación más íntima con el cliente.

FORTALEZAS	Peso	Comentarios
Nuestras fuentes de ingresos son sostenibles	6	Son Sostenibles en un largo plazo ya que al momento que la competencia reaccione la empresa ofrecería una propuesta de valor más adecuada segmentos de mercado para incrementar sus fuentes de ingreso.
Nuestras operaciones son rentables	6	Tiene rentabilidad por lo cual es necesario maximizar la misma Y civilizar al cliente para que exista un mayor número de red compras del producto que distribuye la empresa.
Nuestras propuestas de valor están en consonancia con las necesidades de los clientes	8	La empresa ha tomado en cuenta las necesidades actuales de los clientes del sector por lo cual está íntimamente relacionado con las necesidades actuales del sector avícola.
Nuestras propuestas de valor tienen un potente efecto de red	6	El marketing más poderoso en el sector agrícola es el dibujo cabo, es decir el de recomendación por lo cual todo se conocen dentro del sector y más compran por las recomendaciones que realizan las otras empresas.
Nuestros costes son predecibles	4	La operación costos de la empresa es variante por lo que la competencia no puede anticipar cuáles serían las nuevas propuestas de valor que puede poner la empresa al servicio del cliente.
Nuestros mecanismos de fijación de precios incluyen todas las oportunidades de ingresos	3	Ligeramente debido a que el sector avícola es variante en los precios debido a las políticas del estado.
Percibimos ingresos antes de incurrir en gastos	8	Si debido que la empresa recibe pagos por anticipado para reservar la producción de un determinado producto.
Tenemos buenas relaciones profesionales con los socios clave	3	Relaciones con los socios claves con otro proveedor.
Tenemos fuentes de ingresos diversificada	7	Debido a que el sector avícola requiere de varios insumos las empresas tienen que tener diversidad de productos para ampliar su portafolio y generar más oportunidades de venta.
Tenemos fuentes de ingresos recurrentes y compras repetidas frecuentes	5	En la actualidad con la propuesta de valor se pretende que las compras sean recurrentes para que el cliente pueda mantener un status de cliente A.
TOTAL	125	

Elaborado por: Martínez (2015)
Fuente: Empresa Avícola

Tabla 19. FODA de la Propuesta – Debilidades

DEBILIDADES	Peso	Comentarios
El equilibrio entre trabajo interno y colaboración externa es ideal	4	Al momento la propuesta de valor como es Funcionamiento de la empresa, no se impacta directamente con el funcionamiento de los proveedores clave que tiene la empresa.
El índice de migración de clientes es elevado	2	La emigración de clientes no es una cifra elevada pero si existen clientes que prefieren comprar a la competencia por diferentes aspectos entre los principales la marca y las condiciones de pago que tiene la competencia.
Estamos especializados y trabajamos con socios cuando es necesario	1	El sector por el alto índice de competencia que existe los proveedores tienen condiciones diferentes para los clientes.
La cartera de clientes está bien segmentada	4	Empresa carece de una segmentación adecuada debido a que el sistema de información gerencial que maneja momento no arroja esta información.
La competencia no puede imitar fácilmente nuestros recursos clave	1	Las empresas que están en constante innovación y desarrollo siendo estas las más grandes del sector consideradas Pronaca y Bioalimentar tendrían la facilidad de reproducir una propuesta de valor como la actual.
Las necesidades de recursos son predecibles	8	Debido a la alta competencia que existe en el sector los recursos son predecibles
Los canales proporcionan economías de campo	5	Las economías de campo varían debido a que los ascensores especializados deberán estar en frecuente contacto con el cliente para mejorar su producción.
Nuestra marca es fuerte	9	En la actualidad la marca de la empresa Pronavi no es reconocida en el mercado regional ni nacional.
Nuestros ingresos son predecibles	4	La información esta disposición de todas las personas por lo cual es altamente previsible los ingresos que pueda tener la empresa, Siendo la principal difusora la asociación de avicultores AFABA que existe en el país.
Realizamos nuestras actividades clave de forma eficiente	5	La empresa no tiene procesos que le permiten realizar actividades de manera eficiente.
Tenemos márgenes elevados	5	No se maneja márgenes elevados se maneja y es que los clientes realizan compras recurrentes para mantener economías escala..
TOTAL	48	

Elaborado por: Martínez (2015)

Fuente: Empresa Avícola

Tabla 20. FODA de la Propuesta – Oportunidades.

OPORTUNIDADES	Peso	Comentarios
¿A qué velocidad aumentará la competencia en nuestro mercado?	5	El impacto de la competencia que entren los participantes es mínimo debido a los costos que necesita una persona para poder implementar una infraestructura como el de la empresa que actualmente dispone.
¿Cómo podríamos beneficiarnos de un mercado creciente?	5	Al establecer un modelo de innovación permita una eficiente gestión de la administración de empresa
¿Cómo podríamos mejorar la eficiencia en general?	5	Al establecer un modelo de innovación continua para el fortalecimiento de la estructura organizativa.
¿Cómo podríamos mejorar la eficiencia o efectividad del canal?	4	Cumpliendo las expectativas del cliente en el sector avícola.
¿El soporte de TI podría aumentar la eficiencia?	5	En la actualidad la tecnología se convertido en un eje estratégico para que la empresa tenga éxito avícola.
¿Hay oportunidades de externalización?	8	Al momento las políticas del estado incentiva a la producción nacional para que se puedan exportar a otros países.
¿Hay oportunidades de venta cruzada con los socios?	6	Los clientes pueden adquirir la materia prima del empresa pero asimismo la empresa Pronavi puede comprar los productos de sus clientes. estratégicos.
¿Los canales de socios podrían ayudarnos a mejorar el contacto con los clientes?	8	De manera significativa las alianzas estratégicas con los socios claves de la empresa ayudan de manera significativa a captar una cuota de mercado más grande, ya que en el sector se maneja las referencias y es por ello que las ventas se realizan de manera eficiente
¿Los socios podrían complementar nuestra propuesta de valor?	7	En gran medida debido a que una buena relación entre los clientes y los proveedores hace un modelo de negocio con una alta propuesta de valor.
¿Nuestro mercado podría saturarse en breve?	5	La producción avícola en el Ecuador ha visto un considerable incremento por lo cual las personas que están comenzando a verificarse a esta actividad de manera en que la saturación no sería un problema.
¿Podemos sustituir los ingresos por transacción por ingresos recurrentes?	5	Con el modelo de negocio propuesto las compras recurrentes de los productos serian de manera continua
¿Podríamos atender mejor a nuestros clientes con una segmentación más depurada?	6	Por lo cual la empresa va a utilizar el índice RFM que va a permitir establecer una categorización de clientes adecuada.
¿Podríamos atender nuevos segmentos de mercado?	8	Si debido a que la alianza estrategia con los proveedores y clientes clave se pueden generar nuevas oportunidades de negocio.
¿Podríamos aumentar el margen si servimos a los clientes directamente?	7	La empresa ha establecido un canal de distribución directa y mismo que establece incrementar la relación entre el cliente y la empresa.
¿Podríamos aumentar la personalización?	6	Si ya que cada ascensor estará encargado de establecer los parámetros de mejoramiento en la producción de cada uno de los clientes del sector avícola.

OPORTUNIDADES	Peso	Comentarios
¿Podríamos buscar nuevos canales de socios complementarios?	5	El generar alianzas estratégicas con proveedores del exterior para ofrecer variedad en los productos.
¿Podríamos estandarizar algunas actividades clave?	7	Si debido a que cada uno de los asesores deberá establecer una hoja de control de la producción de cada uno de los clientes para establecer los puntos de mejora estándar en cada cliente.
¿Podríamos estrechar las relaciones con los clientes?	5	Debido servicio personalizado que empresa está brindando al cliente.
¿Podríamos generar ingresos recurrentes si convertimos nuestros productos en servicios?	5	De manera eficiente ya que el servicio está enfocado a que los clientes puedan hacer compras recurrentes.
¿Podríamos hacer frente a una disrupción en el suministro de determinados recursos?	7	La empresa podría sustituir determinados suministros en el proceso de producción.
¿Podríamos mejorar la integración de nuestros canales?	8	La empresa en este modelo de negocios puede integrar de manera adecuada los canales de distribución con los clientes.
¿Podríamos mejorar la integración de nuestros productos o servicios?	7	Los productos y servicios estarían totalmente integrados ya que las dos partes están yendo de la mano.
¿Por qué otros elementos estarían dispuestos a pagar los clientes?	8	Por el servicio de levante de pollos.
¿Qué complementos o ampliaciones admite nuestra propuesta de valor?	8	La presente propuesta de valor se complementa de manera eficiente ya que se toma en cuenta al cliente como eje fundamental para la innovación, integra canales de comunicación, Asesoramiento sobre normas de calidad y establecer un adecuado seguimiento de la producción de los clientes.
¿Qué costes podemos reducir?	7	En los costes de transporte y de comercialización y ventas.
¿Qué fuentes de ingresos podríamos añadir o crear?	8	Incrementando el portafolio de productos, así como un modelo de negocio basado en la innovación de servicios.
¿Qué otras necesidades de los clientes podríamos satisfacer?	8	En las presentaciones de los productos.
¿Qué recursos clave podríamos adquirir a los socios?	4	Software on line
¿Qué tareas adicionales podríamos realizar para nuestros clientes?	5	Capacitación
¿Se puede mejorar el seguimiento de los clientes?	7	Mediante recursos digitales y frecuencias de visitas.
¿Tenemos oportunidades de venta cruzada con los socios o dentro de la empresa?	8	Si ya que la empresa puede establecer acuerdos comerciales que le permita generar ingreso por la venta de otros productos.
¿Tenemos que automatizar algunas relaciones?	4	Si debido a que los proveedores no cuentan con un sistema de gestión logística que permita contar con un control de seguimiento eficiente.
¿Una mayor colaboración con los socios nos permitiría concentrarnos en nuestra actividad empresarial principal?	7	Si debido a que la información es poder en la era digital.
TOTAL	208	

Elaborado por: Martínez (2015)
Fuente: Empresa Avícola

Tabla 21. FODA de la Propuesta – Amenazas.

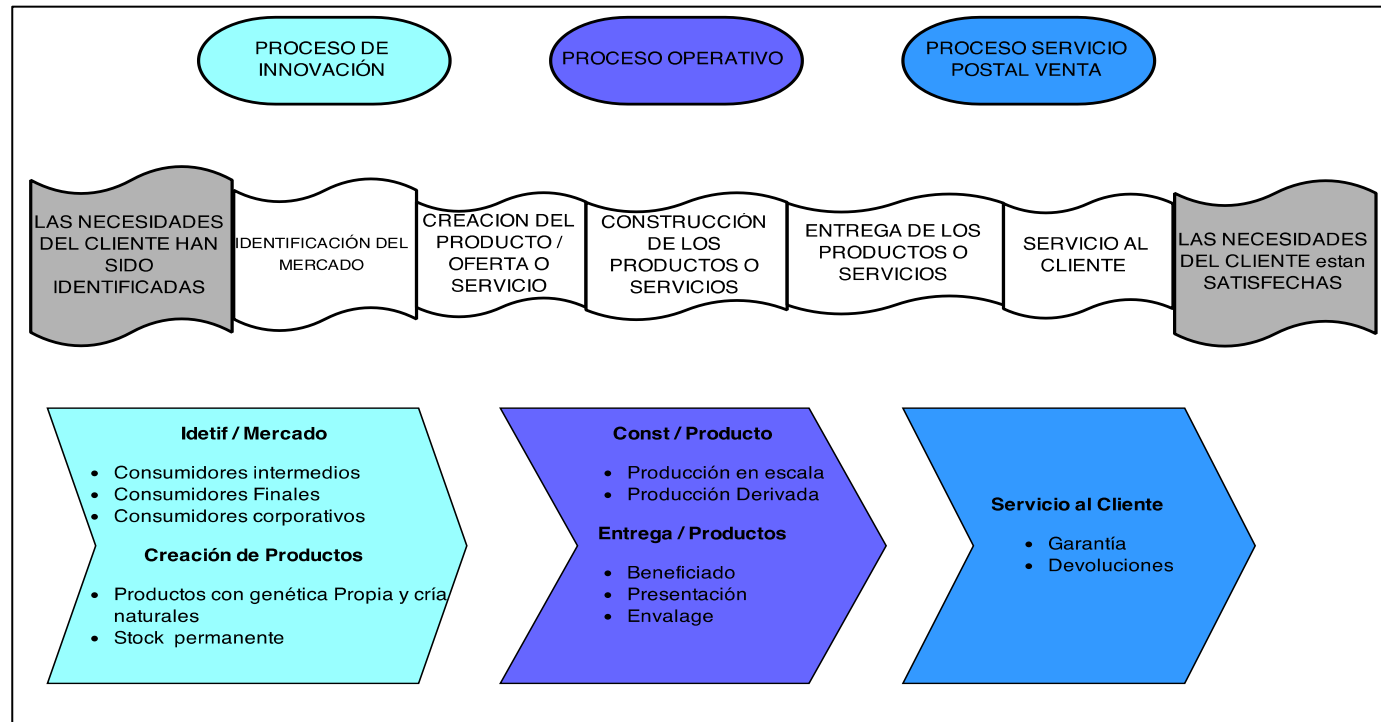
AMENAZAS	Peso	Comentarios
Hay productos y servicios sustitutos disponibles?	7	En la actualidad por la gran competencia que existe en el sector avícola los productos sustitutos son diversos.
¿Corremos el peligro de perder clientes?	5	Si debido a las empresas grandes que se encuentran compitiendo en el sector avícola.
¿Dependemos demasiado de determinados socios?	6	El sector avícola hay pocas empresas que pueden proporcionar materia prima de calidad para elaborar ciertos productos que necesitan empresa.
¿Dependemos excesivamente de una o varias fuentes de ingresos?	6	Empresa depende de la fuente de ingresos de venta de materia prima para elaboración de ansias lo cual es una visibilidad bastante significativa en la operación comercial en empresa.
¿Es posible que los clientes dejen de utilizar nuestros canales?	6	Cientes pueden de dejar de ocupar los canales que ofrece la empresa debido a la alta competencia de las empresas grandes.
¿Hay productos y servicios sustitutos disponibles?	5	Los productos sustitutos son encontrados de manera fácil con los clientes debido a las empresas de producción grande.
¿Hemos identificado y eliminado los clientes que no son rentables? Si no es así, ¿por qué no?	6	En la actualidad de empresa Pronavi no cuenta con información estratégica que le permita evidenciar cuáles son los clientes no rentables para poder eliminarlos su cartera de clientes.
¿La calidad de nuestras actividades se ve amenazada de alguna manera?	8	Si mi vida que las empresas grandes están dispuestas salgan a gastar grandes sumas de dinero para satisfacer las necesidades de su mercado.
¿La calidad de nuestros recursos se ve amenazada de alguna manera?	5	Puse un sector de alta competencia los recursos se ven amenazados de manera significativa en el entorno.
¿La competencia amenaza con ofrecer un precio mejor o más valor?	6	Las empresas grandes están dispuestas a captar un segmento de mercado aún en el precio y con una alta propuesta de valor.
¿La competencia pone en peligro nuestra cuota de mercado?	6	Si ya que las empresas grandes están dispuestas a captar un nuevo nicho de mercado, ya que tienen gran capacidad de innovación en los productos.
¿La competencia pone en peligro nuestros canales?	8	Si de manera significativa.
¿Nuestros socios podrían colaborar con la competencia?	5	En la actualidad los socios están sujetos a que la competencia les compre a un mejor precio los productos que ellos distribuyen al mercado.
¿Podemos elevar los precios?	3	En el sector es difícil establecer un incremento en el precio por la competitividad que existe dentro del mercado.
¿Podríamos utilizar recursos más baratos para obtener los mismos resultados?	5	No debido que la empresa está optimizando los recursos para poder brindar una propuesta de valor eficiente.
¿Qué actividades clave podrían interrumpirse?	7	La producción de la materia prima.
¿Qué costes amenazan con aumentar más rápido que los ingresos que generan?	8	Los costes de producción directos e indirectos.
¿Qué costes amenazan con volverse impredecibles?	8	Los costes de producción directos e indirectos.
¿Qué fuentes de ingresos podrían desaparecer en el futuro?	6	Asesores Normas ISO 9001-2000
¿Qué probabilidades hay de que nuestros clientes se vayan?	3	Por la competencia del mercado los clientes llevar donde encuentren una mejor propuesta de valor.
TOTAL	119	

Elaborado por: Martínez (2015)
Fuente: Empresa Avícola

5.1.1.12.Cadena Crítica del modelo de negocio

Una vez realizado el análisis FODA del modelo de negocio propuesto para la organización, se realiza un análisis de la cadena crítica del FODA antes mencionado el mismo que da como resultado:

Gráfico 15. Cadena crítica del modelo de innovación.



Elaborado por: Martínez (2015)

5.1.1.13.Método de Planeación Estratégica HOSHIN KANRI para el modelo de negocio.

Para la implementación del modelo de gestión para la innovación continua y el fortalecimiento de la estructura organizativa de una empresa avícola se ha procedido a realizar la metodología deHoshinKanri.

Tabla 22. Método de Planeación Estratégica HOSHIN KANRI.

DIRECCIÓN		PLANEACIÓN DE LA GERENCIA			EJECUCIÓN
Directrices (Que's)	Indicadores (Cuántos Qué)	Estrategias (Como's) - Que's	Indicadores (Cuántos Como)	Responsable	Actividades Clave / Proyectos de Mejora
1. Fortalecimiento de la estructura organizativa	El 100% de los colaboradores deben estar comprometidos con los objetivos de la empresa	1.1 Establecer un plan de capacitación	Total de colaboradores/ Total de colaboradores que desertan.	RH RH VT, MK, RH	1.1.1 Diseñar programas de capacitación continua 1.1.2 Analizar frecuencia el desempeño de los colaboradores 1.1.2 Seguimiento a trabajadores con bajo desempeño 1.3.1 Enfatizar los objetivos de la empresa
2. Ser una empresa líder en innovación y gestión empresarial	Cambio en la cultura organizacional	2.1 Contratar colaboradores que estén dispuestos a romper con el saber convencional.	Número de ideas de productos nuevos o de mejora de productos existentes evaluadas el año pasado (en comparación con el año anterior). Número de aportaciones conceptuales no planificadas, provenientes de los trabajadores individuales, departamento de I+D, proveedores y/o clientes.	IN, CA, DG, RH IN, CA, DG, RH IN, CA, DG, RH	2.1.1 Capacitación especializada 2.1.2 Certificación de BB y GB 2.1.2 Certificar al personal en multihabilidades a operadores 2.1.6 Implementar SMED en área piloto
		2.2 Realizar una planificación estratégica del negocio, teniendo en cuenta las nuevas tendencias del mercado, lo que hacen sus competidores y las nuevas tecnologías	Número de productos nuevos introducidos en los últimos 3 años.	CA	2.2.1 Realizar auditorías internas
		2.3 Gestiona de forma sistemática la innovación como un proceso de negocio estructurado por proyectos, alguno de los cuales implica innovaciones radicales.	% de gastos de I+D sobre la facturación del mismo año	Todos CA, SE, DG	2.2.2 Realizar todas las acciones correctivas 2.3.1 Implementar estrategias de mejora continua
		3.1 Analiza el uso de los productos actuales para poder así adelantarse a las necesidades futuras de los clientes.	Horizonte temporal en la planificación estratégica de los nuevos productos (número de años).	IN, CAL	2.3.2 Diseñar sistemas de control de procesos 2.3.3 Implementar software
3. Convertir la innovación en el ADN de la empresa.	Generación de nuevos conceptos	3.2 Se practica el trabajo en equipos multidisciplinares de forma regular. 3.3 Tormentas de ideas con objetivos prefijados.	Duración media del ciclo de vida de las diversas gamas de producto. Porcentaje de jefes de proyectos formados en técnicas de creatividad.	DM	3.1.1 Hacer diagnóstico de clima organizacional 3.1.2 Establecer programa de sugerencias y presentarlo 3.1.3 Lanzamiento y capacitación a todo el personal del programa 3.1.4 Realizar auditorías de seguimiento

Elaborado por: Martínez (2015)

5.1.1.13.1. Indicadores sugeridos

Se sugiere la utilización de un cuadro de control de indicadores, el mismo que permita verificar de manera periódica los impactos que tiene el modelo de la innovación en la empresa, mediante una semaforización en colores donde el rojo es crítico, el amarillo es advertencia, verde es adecuado, así también se detalla por el objetivo que se propone conseguir y el valor real de el conseguido o logrado, para una mejor comprensión se presenta de manera detallada los indicadores sugeridos a utilizar:

Tabla 23. Indicadores de control.

INDICADORES DE CONTROL										
	FINANCIERA									
Nombre del indicador	Indicador 1	Indicador 2	Indicador 3	Indicador 1	Indicador 2	Indicador 3	Indicador 1	Indicador 2	Indicador 3	
Rojo	Liquidez	Beneficios	Ventas	10.000	85.000	150.000	40	30	10	
Amarillo	50.000	95.000	310.000	75	33	2	80	55	30	
Verde	75.000	150.000	450.000	100	100	6	100	100	100	
Objetivo	55.000	95.000	330.000	75	38	5	90	55	40	
Conseguido	65.000	110.000	375.000	85	48	4	85	65	65	
	INNOVACIÓN						CLIENTES			
Nombre del indicador	Indicador 1	Indicador 2	Indicador 3	Indicador 1	Indicador 2	Indicador 3	Indicador 1	Indicador 2	Indicador 3	
Rojo	Productividad	Mejoras en Procesos	Nuevos productos	65	15	1	Fidelidad	Reclamaciones	Nuevos Clientes	
Amarillo	75	33	2	75	33	2	80	55	30	
Verde	100	100	6	100	100	6	100	100	100	
Objetivo	75	38	5	75	38	5	90	55	40	
Conseguido	85	48	4	85	48	4	85	65	65	
	APRENDIZAJE									
Nombre del indicador	Indicador 1	Indicador 2	Indicador 3	Indicador 1	Indicador 2	Indicador 3	Indicador 1	Indicador 2	Indicador 3	
Rojo	Formación	Rotación	Incorporación de tecnologías	30	30	35	30	30	35	
Amarillo	60	50	85	60	50	85	60	50	85	
Verde	100	100	100	100	100	100	100	100	100	
Objetivo	65	55	80	65	55	80	65	55	80	
Conseguido	75	65	85	75	65	85	75	65	85	

Elaborado por: Martínez (2015)

Gráfico 16. Indicadores de gestión – perspectiva financiera y clientes

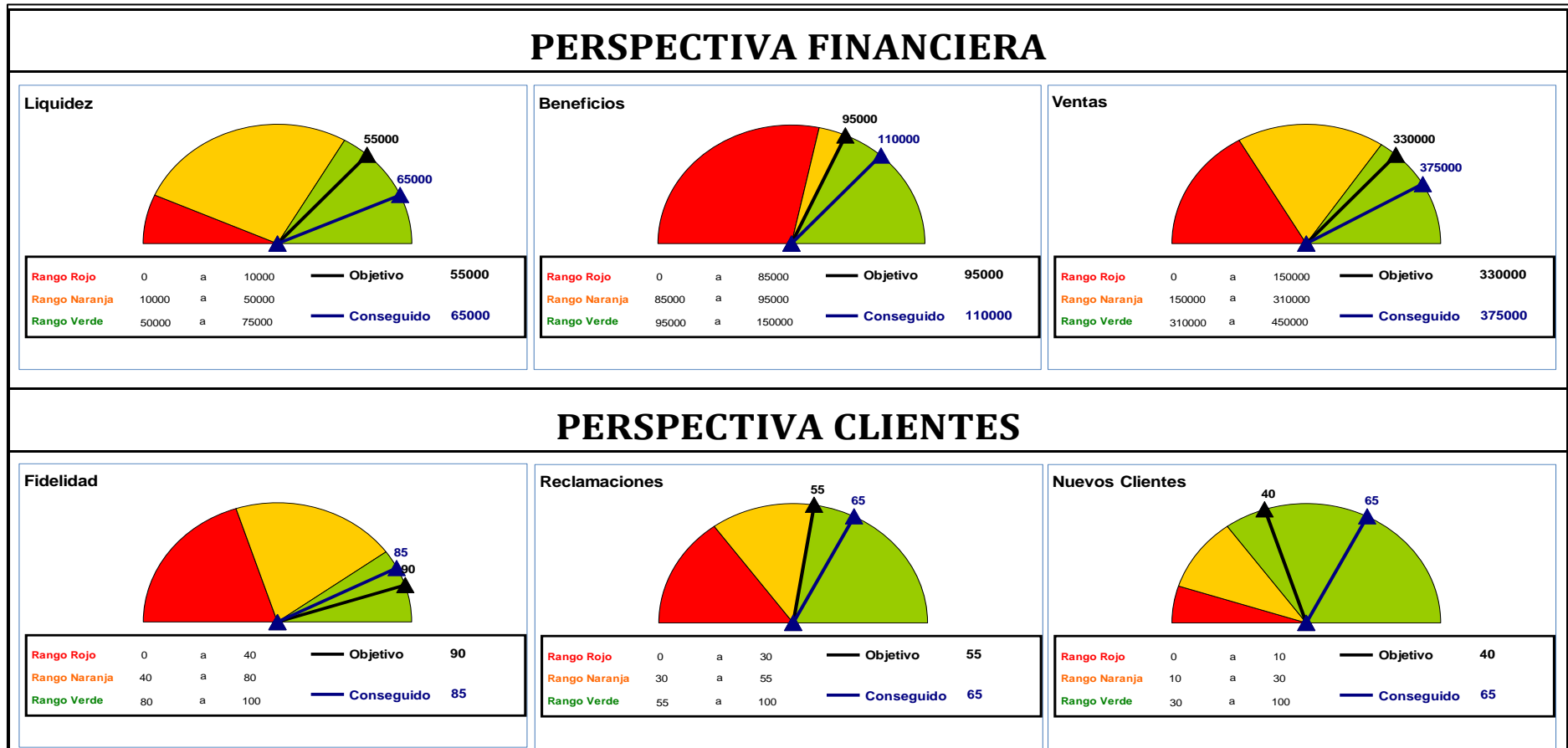
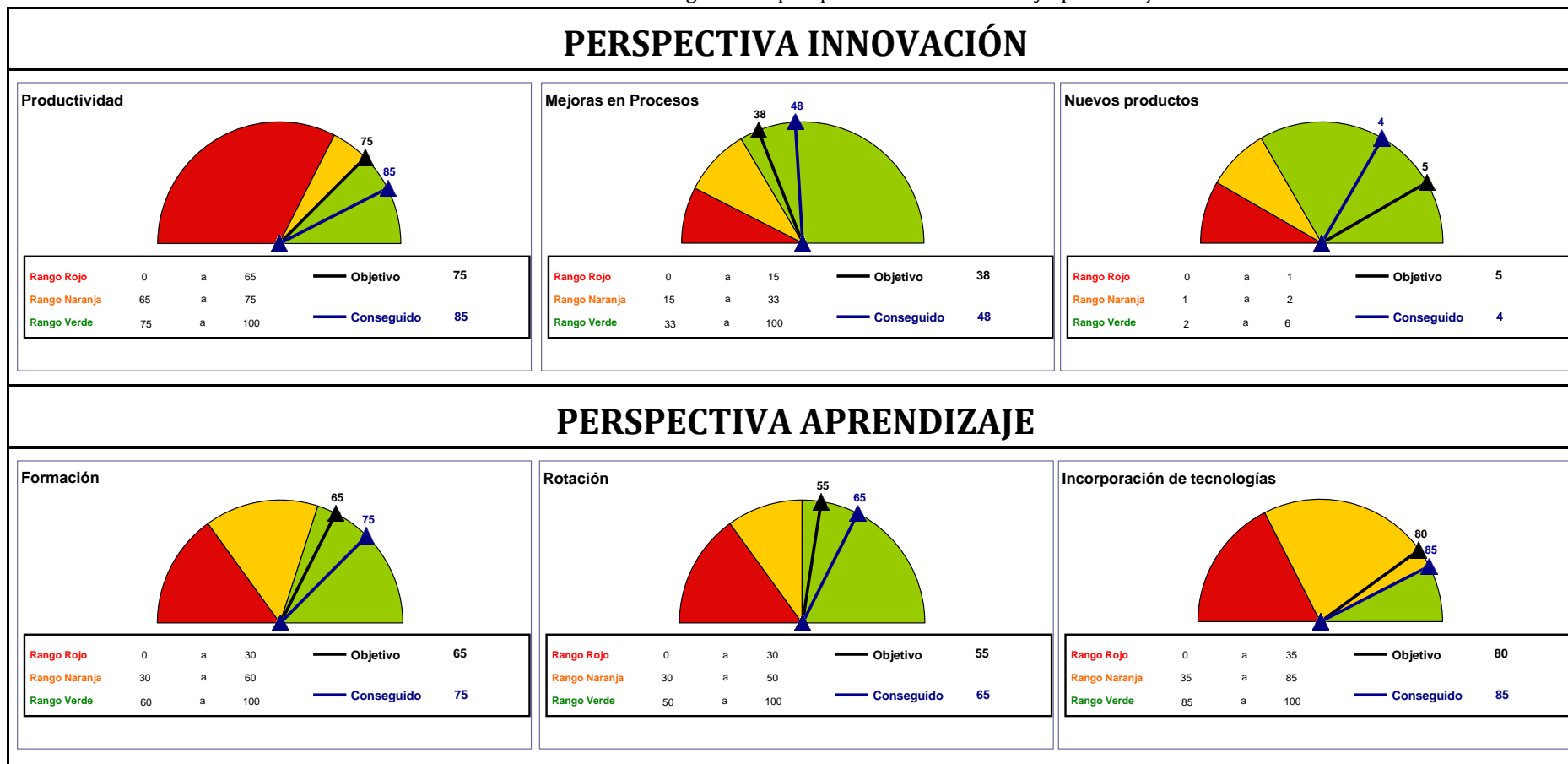


Gráfico 17. Indicadores de gestión – perspectiva de innovación y aprendizaje.

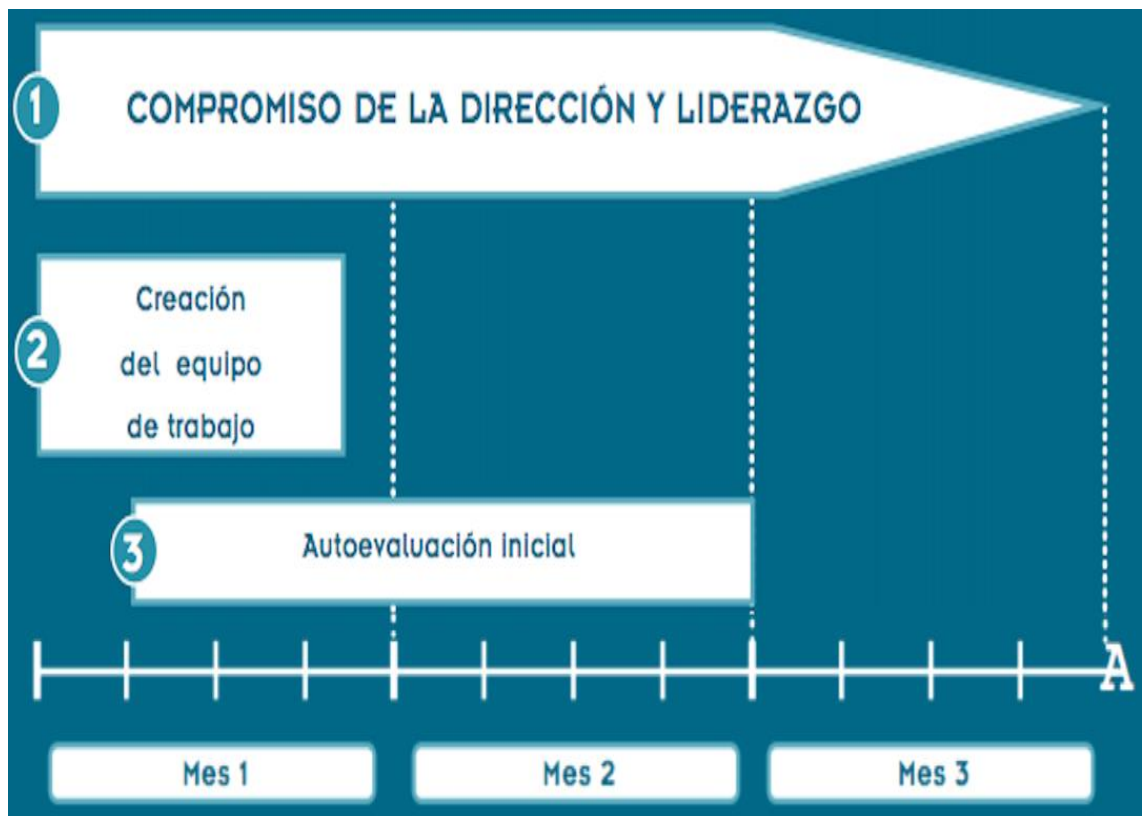


Elaborado por: Martínez (2015)

5.2 Evaluación preliminar

Se considera que para la evaluación preliminar se debe hacer de seis cuestionarios indicados en el libro de Terre (2011), el mismo tiene por objetivo verificar el desarrollo de la innovación en la organización mediante un proceso de auto evaluación, de la estructura en tres etapas las cuales recomienda no se alargue más de tres meses en realizarla con el objetivo de no perder las motivaciones del inicio para lo cual detalla el siguiente esquema:

Gráfico 18. Esquema de autoevaluación de la innovación.



Fuente: Terre (2011).

Para un mejor entendimiento del esquema se procede a la explicación detallada de cada una de las fases que se muestran en la gráfica.

5.2.1. Compromiso de la dirección y liderazgo

En esta fase se debe resaltar que la gestión de la innovación, da inicio debido a que la dirección está convencida de que la innovación es una ventaja competitiva estratégica en el mercado, por ello debe ser un proceso participativo en el cuál se integre a todos los miembros de la organización.

5.2.2. Creación del equipo de trabajo

Fase en la cual se debe tomar en cuenta que estará formado por colaboradores de diversas áreas de la empresa, con el objetivo de ser un equipo multidisciplinar con el conocimiento necesario para generar la innovación.

5.2.3. Auto evaluación inicial

En esta fase de la evaluación se debe integrar a los miembros del equipo de trabajo, con el objetivo que puedan comentar en grupo y discutir las diferencias resultantes de los cuestionarios dirigidos a establecer el funcionamiento de la empresa en cuanto a la innovación se refiere, los resultados deben ser contabilizados por pregunta con un total que represente el acumulado del equipo de trabajo. Para ello se puede utilizar el siguiente registro.

PUNTAJACIÓN DE LA AUDITORÍA INTERNA DEL PROCESO N° pregunta: Introducir la puntuación registrada en el cuestionario	Núm. pregunta:				
	1	2	3	4	5
1. CULTURA DE LA INNOVACIÓN	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
2. GENERACIÓN DE CONCEPTOS	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
3. DESARROLLO DE PRODUCTO	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
4. REDEFINICIÓN DE LOS PROCESOS PRODUCTIVOS	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
5. REDEFINICIÓN DE LOS PROCESOS DE COMERCIALIZACIÓN	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
6. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y DE LA TECNOLOGÍA	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Gráfico 19. Cultura de la innovación.

0	1	2	3
1.1 ¿QUÉ PAPEL JUEGA LA INNOVACIÓN EN LA PLANIFICACIÓN DEL NEGOCIO A LARGO PLAZO?			
La gerencia no prevé cambios sustanciales del negocio en los próximos años, así que no considera necesario innovar.	La gerencia prevé algunos cambios en el sector en los próximos años y sabe que ello afectará a sus actuales productos y procesos de fabricación. Aun así, ya actuará a la vista de estos cambios. Los recursos destinados a innovación experimentan fuertes fluctuaciones.	La gerencia prevé cambios en el sector y realiza una planificación estratégica del negocio teniendo en cuenta estos cambios. Sin embargo, no existe una vinculación directa entre esta visión estratégica y los recursos destinados a innovación.	La gerencia realiza una planificación estratégica del negocio, teniendo en cuenta las nuevas tendencias del mercado, lo que hacen sus competidores y las nuevas tecnologías. De esta estrategia emanan unos objetivos concretos a medio y largo plazo y una planificación de recursos para innovación. Se prevé también un excedente para proyectos no planificados.
1.2. ¿COMPARTE LA GERENCIA LA IDEA DE QUE LA INNOVACIÓN HAY QUE GESTIONARLA Y DE QUE NO SE PUEDE IMPROVISAR?			
La empresa no siente la necesidad de disponer de una metodología para gestionar la innovación. Cree que la innovación es fruto de la inspiración de un momento; simplemente sucede.	Se asocia la innovación al desarrollo de los productos y servicios destinados a satisfacer los pedidos en curso. Hay un responsable que impulsa y asigna tareas, en función de sus propios criterios y de la urgencia del mercado. La dirección no asigna recursos específicos a innovación.	La gerencia es consciente de que la innovación se tiene que gestionar y no se puede improvisar y aporta recursos específicos al área técnica, que es la encargada de gestionar la innovación con el objetivo de innovar, de forma predominantemente incremental, los productos y los procesos. La innovación se limita al ámbito estrictamente tecnológico.	La gerencia gestiona de forma sistemática la innovación como un proceso de negocio estructurado por proyectos, alguno de los cuales implica innovaciones radicales. La innovación trasciende el ámbito estrictamente tecnológico e incorpora las visiones comercial y organizativa de forma simultánea. La gerencia asigna recursos concretos para llevar a cabo el proceso de innovación de forma permanente.
1.3. ¿CÓMO INCORPORA LA GERENCIA LA INNOVACIÓN EN SU COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA?			
La gerencia de la empresa no tiene en cuenta ni menciona la innovación en la comunicación con sus trabajadores, clientes, accionistas o proveedores. La gerencia no se siente involucrada en la innovación, no se perciben actitudes, ni existe un ambiente proclive a la innovación.	La gerencia de la empresa habla de innovación, pero no consigue transmitir de forma coherente qué entiende por innovación. El término innovación está de moda y se utiliza como un reclamo más de venta. La gerencia ve la innovación como un elemento secundario.	La gerencia es consciente de que la innovación es un medio de obtener ventajas competitivas y así lo transmite a sus clientes a través de folletos y catálogos. Sin embargo, falla la comunicación a nivel interno. El compromiso con la innovación no se incorpora explícitamente en los manifiestos de la dirección (misión, valores, objetivo, calidad).	La gerencia se siente implicada e impulsa la innovación como una fuente de competitividad de la empresa. Lo transmite a sus trabajadores a través de su actitud personal, la misión y los valores, asegurándose de que estos se entienden y se comparten. Comunica el compromiso con la innovación a sus clientes mediante sus argumentos de venta: folletos, catálogos, etc.
1.4. ¿CÓMO HACE PROGRESAR LA GERENCIA EL SABER HACER (KNOW-HOW) DE LA EMPRESA A PARTIR DE LAS PERSONAS?			
La gerencia no dedica esfuerzos a formar a sus trabajadores, ni incorpora conocimientos externos mediante la contratación de personas tituladas o con experiencia técnica, aunque existan necesidades no cubiertas.	La gerencia promueve acciones puntuales de formación de sus trabajadores y la participación en ciertas actividades, como la asistencia a ferias, etc. Contrata personal cualificado para cubrir necesidades específicas.	La gerencia fomenta la formación continuada de los trabajadores, pero todavía no dispone de un plan de formación específico para cada puesto de trabajo. Valora la inquietud por aprender y canaliza las iniciativas que surgen de los propios trabajadores en este sentido. Contrata personal técnico cualificado para incrementar la base de conocimientos de la empresa.	Existe, y se aplica, un plan para el desarrollo profesional a través de la rotación interna entre diversas funciones. Se estimulan todo tipo de actividades que promueven el aprendizaje, especialmente el trabajo en equipo. Se contrata y desarrolla permanentemente personal técnico cualificado.
1.5. ¿CÓMO ASUME LA GERENCIA EL RIESGO INHERENTE A LA INNOVACIÓN?			
La gerencia da prioridad a la obtención de resultados a corto plazo y a la minimización de riesgos en detrimento del medio y largo plazo. Se confía en la experiencia y el error no se acepta bien.	La gerencia admite riesgos limitados con resultados a medio plazo. El error se acepta, pero se percibe de manera traumática.	La gerencia promueve y potencia un clima adecuado para la innovación a medio plazo. Se toleran los errores creativos ocasionales.	Se asumen riesgos tecnológicos altos y resultados a largo plazo dentro de una cartera de proyectos diversificada. Se acepta plenamente el error como un elemento inherente a la innovación. Los resultados de la innovación se miden y se recompensan.

Fuente: Terre (2011).

Gráfico 20. Generación de nuevos conceptos.

0	1	2	3
2.1. ¿CÓMO SE IDENTIFICAN LAS NECESIDADES ACTUALES Y FUTURAS DE LOS CLIENTES Y LAS ACTIVIDADES DE LA COMPETENCIA PARA CREAR NUEVOS PRODUCTOS?			
Se crean nuevos productos basados en intuiciones, sin analizar las necesidades de los clientes ni las actividades de la competencia.	La empresa confía en su experiencia en el sector y en su red de representantes y distribuidores habituales para que le aporten la información de mercado relevante (necesidades de los clientes y tendencias de la competencia) para lanzar nuevos productos.	La empresa obtiene sus ideas del mercado a través de una investigación de las necesidades de sus clientes. Hace que diversas áreas de la empresa participen en esta investigación. Hace un seguimiento sistemático de las actividades y de los nuevos productos de los competidores directos.	La empresa tiene segmentados los clientes y hace un seguimiento sistemático de los más exigentes e innovadores. Analiza el uso de los productos actuales para poder así adelantarse a las necesidades futuras de los clientes. Periódicamente realiza prospecciones y estudios de las tendencias de mercado. Analiza las actividades de la competencia para obtener nuevas ideas de mejora.
2.2. ¿CÓMO ESTIMULA LA EMPRESA LA CREATIVIDAD DE SUS TRABAJADORES, LA APORTACIÓN DE IDEAS Y EL ESPÍRITU INNOVADOR?			
No existen mecanismos para la aportación de ideas o sugerencias de mejora, de forma que raramente se producen. Los sistemas de control y la rigidez organizativa desaniman la creatividad. Cuesta aportar nuevas ideas.	Existen mecanismos para facilitar la aportación de ideas y sugerencias. Sin embargo, la falta de respuesta y reconocimiento a veces desaniman su utilización.	Se estimula la aportación de nuevas ideas y el espíritu innovador. Se realizan reuniones periódicas de equipo para informar y recibir comentarios. Existe un reconocimiento explícito de las aportaciones realizadas.	Existen mecanismos específicos para recompensar la creatividad, la aportación de ideas y el espíritu innovador. Se practica el trabajo en equipos multidisciplinares de forma regular. Se preparan tormentas de ideas con objetivos prefijados. Se recibe <i>feedback</i> de la dirección sobre las sugerencias realizadas. Los trabajadores aportan buenas ideas, muchas de las cuales llegan a implementarse.
2.3. ¿CÓMO SE PLANIFICA LA GENERACIÓN DE NUEVOS CONCEPTOS?			
La generación de nuevas ideas no se planifica. Es la gerencia la que decide, de forma aislada, qué nuevos conceptos desarrollar, sin contar con la participación de otras áreas de la empresa.	Se planifica la generación de nuevos conceptos en el departamento técnico y sin un contacto directo con el mercado. No se planifica el producto por gamas.	La planificación de nuevos conceptos se lleva a cabo mediante comunicaciones entre el área técnica y las áreas de la empresa en contacto con el cliente. Se hace un seguimiento del ciclo de vida del producto. Se planifica el producto por gamas.	Se planifica la creación de nuevos conceptos en función de su ciclo de vida. Un grupo de trabajo multidisciplinar, liderado por la dirección, se reúne periódicamente para analizar las nuevas ideas que se han generado. Se planifican los productos por gamas y en diversas generaciones.
2.4. ¿CÓMO SE FILTRAN LAS IDEAS Y CÓMO SE SELECCIONAN LOS CONCEPTOS QUE RECIBIRÁN FINANCIACIÓN PARA SU DESARROLLO?			
No existe ningún procedimiento para seleccionar qué conceptos se tienen que desarrollar. En caso de duda, la gerencia decide según su criterio.	Los nuevos conceptos se seleccionan a partir de los resultados de los estudios de viabilidad técnica, pero sin tener estimaciones de la rentabilidad económica o viceversa. La gerencia intenta tomar la decisión por consenso.	Se seleccionan los nuevos conceptos que hay que desarrollar en función de su viabilidad técnica y económica, pero no se analiza detalladamente el impacto que puede tener sobre los procesos de producción y comercialización actuales. La selección se realiza combinando criterios subjetivos y objetivos.	Se aplica un procedimiento formal para la selección de conceptos en función de su sintonía con la estrategia de la empresa y sus capacidades internas, así como de su viabilidad técnica y rentabilidad esperada, y de acuerdo con parámetros como la calidad, el precio, los recursos y el tiempo. Se hacen estudios de mercado y se analizan los retos que impone el nuevo concepto sobre los procesos de producción y comercialización.
2.5. ¿SE HACE UN USO APRECIABLE Y CONTINUADO DE LAS HERRAMIENTAS PARA LA GENERACIÓN DE NUEVOS CONCEPTOS? (Por ejemplo: análisis de valor, TRIZ, brainstorming, cartera de producto, mapa de proyectos, embudo de proyectos, etc.)			
No se utilizan, ni existe ningún proceso para implantarlas.	Se utilizan ocasionalmente algunas herramientas avanzadas para la generación de nuevos conceptos.	Se utilizan de forma sistemática algunas herramientas avanzadas para la generación y selección de nuevos conceptos.	El uso sistemático de este tipo de herramientas permite aumentar la capacidad de generar nuevos conceptos, de seleccionar las mejores ideas y hacer participar a los colaboradores esenciales con el objetivo de reducir el riesgo de fracasos. Se valora sistemáticamente la posibilidad de incorporar nuevas herramientas a las ya conocidas y de mejorar las existentes.

Fuente: Terre (2011).

Gráfico 21. Desarrollo de producto.

0	1	2	3
3.1. ¿CUÁL ES LA INFORMACIÓN DE PARTIDA PARA INICIAR EL DESARROLLO DE UN NUEVO PRODUCTO?			
El desarrollo se inicia sin ninguna especificación inicial de las condiciones que tiene que cumplir el nuevo producto y sin información suficiente sobre las necesidades del cliente.	El desarrollo se lleva a cabo a partir de las necesidades del cliente, con indicaciones parciales de las condiciones que tiene que cumplir el nuevo producto en cuanto a sus funciones, calidad, recursos y objetivos comerciales.	El desarrollo se basa en una lista de necesidades y requisitos, con indicaciones estructuradas sobre las condiciones que tiene que cumplir el producto: funciones, calidad, precio, recursos y tiempo de desarrollo. También se definen objetivos comerciales y financieros. Estas indicaciones no se revisan significativamente durante el transcurso del proyecto.	La labor de desarrollo se basa en un pliego de condiciones iniciales que tiene que cumplir el nuevo producto, que incluye las especificaciones sobre sus funciones, calidad, precio, recursos y tiempo de desarrollo y unos objetivos comerciales y financieros detallados en el <i>marketing briefing</i> : ventas, cuota de mercado, rentabilidad esperada, etc. Estos objetivos se van actualizando.
3.2. ¿CÓMO PARTICIPAN LAS DIVERSAS ÁREAS DE LA EMPRESA, LOS CLIENTES Y LOS PROVEEDORES EN LA LABOR DE DESARROLLO DESDE EL INICIO DEL PROYECTO?			
Los proyectos recurren a las diversas áreas funcionales, que se comportan como compartimentos estancos. Ocasionalmente algún proyecto queda retenido en un área funcional. Se admite que los proveedores serán los de siempre y no se les consulta durante el desarrollo.	Las diversas áreas funcionales consultan ocasionalmente a los expertos de otras áreas y a los proveedores externos a través de reuniones informales. Puede existir un líder de proyecto, pero su autoridad es limitada; predomina la estructura funcional.	Se trabaja de forma matricial en equipos multidisciplinares gestionados por un líder de proyecto fuerte. Las áreas de ingeniería de producto e ingeniería de fabricación colaboran desde el principio del proyecto. Se diseña para facilitar el montaje y la fabricación. La ingeniería de fabricación avanza de forma simultánea con la ingeniería de producto. Los proveedores externos son consultados de forma regular, pero su implicación directa es limitada.	Se asigna a cada proyecto un líder con responsabilidad y autoridad total y un equipo de personas procedentes de las diversas áreas funcionales (marketing, ventas, diseño/ingeniería, compras, producción y finanzas) que trabajan a tiempo completo en el proyecto. Se implica a los proveedores desde el principio, se llevan a cabo actividades en paralelo y se hace participar a los clientes durante el desarrollo.
3.3. ¿HAY PLANIFICACIÓN TEMPORAL POR FASES CON OBJETIVOS QUE SE TIENEN QUE CUMPLIR Y COSTES PREVISTOS Y CON UN SEGUIMIENTO REGULAR DEL PROYECTO?			
No existe ningún procedimiento para el desarrollo de productos. No hay fases definidas ni estimaciones iniciales de costes ni de plazos.	Existe un procedimiento simple y secuencial de desarrollo. Se hace una planificación temporal sin muchos detalles, pero el control de plazos y costes es posible. Se hacen reuniones de seguimiento improvisadas. Se hacen maquetas para evaluar los conceptos.	Existe una sistemática para el desarrollo de productos orientada a minimizar los costes. Se planifica el desarrollo de los proyectos de nuevos productos y se hace un seguimiento sistemático de su evolución (plazos y costes). Se hacen maquetas y prototipos funcionales para ensayar las prestaciones. No se suelen cancelar proyectos antes de su finalización.	Existe un procedimiento detallado de desarrollo de productos orientado a minimizar los costes de <i>«time to market»</i> , que permite una planificación por etapas bien definida, con un presupuesto y unos objetivos. Se ha establecido un sistema de control de proyectos; al final de cada etapa se revisa el proyecto, se seleccionan las mejores alternativas y se adapta la planificación o se cancela el proyecto si es necesario. Se realizan pruebas para verificar la durabilidad y fiabilidad de los nuevos productos.
3.4. ¿CUÁL ES EL GRADO DE INCORPORACIÓN DEL DISEÑO O DE NUEVAS TECNOLOGÍAS EN EL DESARROLLO DE UN NUEVO PRODUCTO?			
El diseño industrial se considera un elemento accesorio al cual no hay que dedicar una atención especial. De forma análoga, difícilmente se realizan prospecciones de nuevas tecnologías para incorporarlas al producto.	El diseño se considera un factor de diferenciación estético que sólo se incorpora en las últimas etapas del proceso de desarrollo. Ocasionalmente, se considera también que la incorporación de tecnología puede añadir valor al producto.	Se incorpora el diseño de forma puntual en las diversas fases de desarrollo del producto y desde diversas perspectivas mediante la participación de diseñadores internos o externos no especializados. Marketing y el departamento técnico coordinan estas aportaciones. Normalmente se considera también la posibilidad de incorporar nuevas tecnologías al producto.	Se utiliza el diseño industrial y/o las nuevas tecnologías desde la fase de concepto para mejorar la funcionalidad del producto, simplificar los componentes, hacerlo fabricable o estéticamente mejor. El diseño se incorpora al producto, al embalaje, al punto de venta, a la comunicación gráfica, etc. de forma integrada. El diseño es un elemento clave de diferenciación de la empresa.
3.5. ¿SE HACE UN USO APRECIABLE Y CONTINUADO DE LAS HERRAMIENTAS PARA EL DESARROLLO DE PRODUCTOS? (Por ejemplo: CAD-CAM-CAE, QFD, ingeniería de valor, prototipo virtual, mapa de prestación de servicios...)			
No se utilizan herramientas avanzadas para el desarrollo del producto, ni existe ningún proceso para implantarlas.	Se utilizan algunas herramientas avanzadas puntualmente por parte de algún departamento. Todavía no se trabaja de forma integrada dentro de la empresa.	Se utilizan las herramientas de forma sistemática, se mantienen y se incorporan otras nuevas. Se trabaja de forma integrada dentro de la empresa, pero aún no con los clientes y proveedores.	La aplicación de herramientas avanzadas ha permitido a la empresa interactuar mejor con los clientes y los proveedores. La empresa se muestra activa en la renovación de estos instrumentos, en el desarrollo de instrumentos propios y en la aplicación de las mejores prácticas para su utilización.

Fuente: Terre (2011).

Gráfico 22. Redefinición de los procesos productivos.

0	1	2	3
4.1. ¿CÓMO SE HACE EL SEGUIMIENTO DE LAS TECNOLOGÍAS DE FABRICACIÓN Y DE LOS MODELOS DE ORGANIZACIÓN Y DE GESTIÓN DE LOS PROCESOS PRODUCTIVOS?			
No hay mecanismos de seguimiento de las tecnologías de fabricación ni modelos de organización utilizados por las empresas del sector.	Se leen revistas especializadas, se asiste a cursos, congresos y ferias, etc., para seguir la evolución de las tecnologías de la producción y de los modelos de organización y gestión.	La lectura de revistas especializadas, la asistencia a cursos, congresos y ferias, etc. se ha sistematizado. Se hacen reuniones internas periódicamente de equipos multidisciplinares para revisar todo lo que se ha observado y documentado para explorar alternativas tecnológicas a los procesos productivos implantados, así como a los actuales modelos de organización y gestión.	Existen mecanismos de <i>benchmarking</i> que permiten conocer las tecnologías de producción y los modelos organizativos de las empresas líderes en el panorama mundial. Se hacen reuniones periódicas para analizar las tecnologías alternativas y los nuevos modelos organizativos con la finalidad de redefinir los procesos productivos implantados. Se ensayan nuevos procesos para ganar experiencia.
4.2. ¿SE PLANIFICA LA ASIGNACIÓN DE RECURSOS ESPECÍFICOS PARA EL DESARROLLO DE NUEVOS PROCESOS DE PRODUCCIÓN?			
No existe planificación de recursos financieros reservados específicamente para el desarrollo de nuevos procesos de producción.	No existe ninguna estrategia de desarrollo de nuevos procesos de producción. Aun así, cuando es necesario se compran las tecnologías adecuadas, dando lugar a innovaciones incrementales.	El director de producción tiene la misión de mejorar los procesos productivos. Existe un fondo para las inversiones no previstas que se puede utilizar ocasionalmente para poner en marcha proyectos concretos en esta línea. Algunos de ellos suponen innovaciones radicales.	Existe un responsable dentro de la empresa con un presupuesto anual y un equipo de colaboradores internos y externos que tiene la misión de redefinir y mejorar los procesos productivos en consonancia con la estrategia de la empresa, de acuerdo con unos objetivos concretos de reducción de costes, mejora de la calidad de los productos y mayor flexibilidad.
4.3. ¿SE DISPONE DE UNA ESTRATEGIA DE SUBCONTRATACIÓN?			
La empresa no tiene claro qué subcontratar y qué no. Se subcontrata por falta de capacidad. No existen relaciones estables con los proveedores.	La subcontratación se hace para ahorrar costes y transferir responsabilidades, pero no se tiene en cuenta si se transfieren competencias claves. No se valora el potencial innovador del proveedor.	La subcontratación se hace de forma que la empresa conserve sus competencias clave. Los proveedores se escogen según un procedimiento formal de evaluación que contempla como criterio la capacidad innovadora del proveedor.	Existe una estrategia para la subcontratación o integración de competencias considerando los costes derivados de una opción u otra. Las competencias clave no se exteriorizan. Los proveedores se seleccionan en función de su competencia, flexibilidad ante los cambios y capacidad innovadora. Se mantienen relaciones estables y de confianza con los proveedores y la empresa promueve activamente su desarrollo.
4.4. ¿SE CONSIDERA LA POSIBILIDAD DE INNOVAR INTEGRANDO ACTIVIDADES LOGÍSTICAS?			
Las actividades relacionadas con la obtención, el traslado y el almacenamiento de materiales y productos dependen de cada área funcional y no están coordinadas entre ellas.	Las actividades logísticas de aprovisionamiento, producción y distribución incluyen tanto los flujos de materiales como los flujos de información y son gestionadas de forma coordinada. Sin embargo, todavía no se han considerado como posibles generadores de valor.	Las actividades logísticas se integran internamente, desde el aprovisionamiento hasta la distribución, consiguiendo que esta integración aporte valor al cliente en términos de costes y plazos de entrega.	Las actividades logísticas se planifican integrando a clientes y proveedores en función de las necesidades de los primeros. El sistema contempla las necesidades del lanzamiento de productos innovadores: flexibilidad, disponibilidad, gestión de pedidos pequeños.
4.5. ¿SE HACE UN USO APRECIABLE DE LAS HERRAMIENTAS MÁS ADECUADAS PARA LA DEFINICIÓN Y EL CONTROL DE LOS PROCESOS PRODUCTIVOS? (Por ejemplo: FMEA, simulación de procesos, TPM, experiencias piloto controladas)			
No se utilizan herramientas avanzadas para la innovación de los procesos de producción, ni existen mecanismos para implantarlos.	La empresa ha aplicado de forma ocasional algunas herramientas para la redefinición y el control de los procesos productivos. No obstante, todavía no se han obtenido mejoras significativas.	La empresa aplica sistemáticamente herramientas avanzadas a la redefinición y el control de los procesos productivos y ha obtenido buenos resultados en cuanto a la mejora de la eficacia.	La aplicación de herramientas avanzadas para la redefinición y el control de los procesos productivos está generalizada y la empresa adopta una actitud activa para aplicar periódicamente estos instrumentos. La empresa se muestra activa en la renovación de estos instrumentos, en el desarrollo de instrumentos propios y en la aplicación de las mejores prácticas de utilización.

Fuente: Terre (2011).

Gráfico 23. Redefinición de los procesos de comercialización.

0	1	2	3
<p>5.1. ¿CÓMO SIGUE LA EMPRESA OTRAS PRÁCTICAS COMERCIALES PARA CONSEGUIR NUEVAS IDEAS DE MEJORA Y DE CAMBIO DE SUS PROCESOS DE COMERCIALIZACIÓN?</p>			
<p>No se conocen en detalle las prácticas comerciales de las otras empresas competidoras (canales de distribución, logística de salida, proceso de recepción de pedidos y facturación, servicio postventa), ni se hace un seguimiento sistemático.</p>	<p>Se hace un seguimiento informal a través de la asistencia a ferias, congresos, etc... Se emiten informes puntuales, pero no se hacen reuniones internas sistemáticas para analizar lo que se ha observado.</p>	<p>Se conocen las prácticas comerciales de otras empresas competidoras y de sectores afines y se hace un seguimiento documentado y sistemático que permite introducir mejoras en las prácticas existentes.</p>	<p>La empresa tiene mecanismos establecidos para conocer y medir las mejores prácticas de gestión de los procesos comerciales de las empresas competidoras y de los sectores de referencia mundial. Esta información le permite revisar periódicamente la vigencia de sus procesos.</p>
<p>5.2. ¿CÓMO PREVÉ LA EMPRESA LA FORMA PRECISA EN QUE SE LLEVARÁ A CABO LA COMERCIALIZACIÓN DE UN NUEVO PRODUCTO?</p>			
<p>El sistema de distribución y venta del nuevo producto no se considera en las fases de concepto, desarrollo ni industrialización. No se cuestionan los canales de distribución ni comunicación habituales.</p>	<p>Desde el principio de la generación de nuevos conceptos se asume que los actuales procesos de distribución y venta serán también válidos para el nuevo producto. Sólo ocasionalmente se consideran otras posibilidades.</p>	<p>Normalmente, desde las fases iniciales de desarrollo de un nuevo producto, se plantean posibles cambios y modificaciones en los procesos de comercialización y comunicación habituales.</p>	<p>La generación de nuevos conceptos no parte de unos procesos de comercialización prefijados. La definición precisa de cuál será el canal de distribución, la modalidad de venta y el servicio postventa tienen lugar durante el proceso de desarrollo del producto, con la posibilidad clara de replanteárselo todo de nuevo.</p>
<p>5.3. ¿CÓMO REDEFINE LA EMPRESA LOS PROCESOS DE COMERCIALIZACIÓN Y MARKETING Y CÓMO ELLO PERMITE GENERAR MÁS VALOR A SUS PRODUCTOS?</p>			
<p>La empresa tiene un claro enfoque de producto y asume que el precio, la comunicación y la distribución y venta son factores prefijados, que no pueden aumentar el valor de sus productos.</p>	<p>La empresa está enfocada al producto, pero ha identificado la distribución y el servicio postventa como una gran área que le puede permitir diferenciar sus productos.</p>	<p>La empresa es plenamente consciente de la posibilidad de innovar no sólo en el producto, sino también en el precio, la comunicación, la distribución y la venta, y de hecho ya ha hecho algunas innovaciones que han permitido aumentar el valor de sus productos por esta vía.</p>	<p>La empresa tiene una visión ampliada del producto, que incorpora el conjunto de servicio, precio, comunicación, distribución y venta. Los cambios introducidos han supuesto un revulsivo en el mercado y le han permitido diferenciarse. La empresa constantemente se plantea nuevas formas de comercialización y estrategias de marketing que permitan aumentar el valor de sus productos.</p>
<p>5.4. ¿CÓMO MANTIENE LA EMPRESA EL CONTACTO CON LOS CLIENTES DESPUÉS DE LA VENTA?</p>			
<p>La empresa acaba su relación con el cliente una vez formalizada la venta. Los clientes no participan en el desarrollo de nuevos productos y no se gestionan las quejas.</p>	<p>La empresa tiene una buena relación con los canales de distribución y hasta tiene algún contacto directo, pero ocasional, con clientes finales. La empresa hace todo lo posible para que no se produzcan quejas y, en caso de que existan, las gestiona de manera individual y no sistemática.</p>	<p>Los procesos de comercialización están plenamente integrados dentro del sistema de calidad de la empresa. Se toman constantemente ideas de los clientes y se les motiva para que faciliten propuestas para la creación de nuevos productos y servicios. Se gestionan todas las quejas, pero el sistema todavía no está estructurado de manera que se puedan identificar mejoras aplicables a los productos ya existentes.</p>	<p>Los procesos de comercialización se han definido para aportar sistemáticamente información útil del mercado durante el desarrollo de nuevos productos: nuevos usos o aplicaciones, sugerencias de los clientes, etc. Los puntos de venta y los clientes finales participan para validar objetivos concretos. La empresa ha creado una línea directa de atención al cliente y dispone de un sistema de gestión de quejas que le permite identificar mejoras en los productos ya existentes.</p>
<p>5.5. ¿HA EVALUADO LA EMPRESA LAS NUEVAS POSIBILIDADES DE COMERCIALIZACIÓN GENERADAS POR LA EVOLUCIÓN DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN?</p>			
<p>La empresa no está al corriente de la evolución de las tecnologías de la información y la comunicación aplicadas al ámbito comercial.</p>	<p>La empresa es consciente de la evolución de las tecnologías de la información y comunicación pero no hace un seguimiento exhaustivo, puesto que cree que no supondrán cambios importantes a corto plazo en las prácticas comerciales del sector. En todo caso hace lo que hacen los competidores.</p>	<p>La empresa sigue con atención la evolución de las tecnologías de la información y comunicación. De hecho se están aplicando sistemáticamente algunas herramientas nuevas que le han permitido aumentar la eficiencia, lo cual le hace plantearse la adopción sistemática de nuevas tecnologías en los procesos de comercialización (sistema de obtención de pedidos y facturación, sistema de gestión de quejas y retención de clientes, atención técnica y de postventa).</p>	<p>La empresa ha conseguido diferenciarse gracias a la aplicación de tecnologías de la información y comunicación a sus procesos de comercialización. Los sistemas de información le permiten estar en contacto permanente con los puntos de venta y con los clientes y gestionar íntegramente la logística y ello ha cambiado su modelo de negocio. La empresa se muestra activa en la renovación de estos instrumentos, en el desarrollo de los instrumentos propios y en la aplicación de las mejores prácticas de utilización.</p>

Fuente: Terre (2011).

Gráfico 24. Gestión del conocimiento y la tecnología.

0	1	2	3
6.1. ¿CÓMO IDENTIFICA LA EMPRESA LAS TECNOLOGÍAS CLAVE PARA SU NEGOCIO Y CÓMO EVALÚA EL IMPACTO DE ESTAS TECNOLOGÍAS SOBRE LOS PRODUCTOS DE FUTURO?			
<p>La empresa cree que no necesita tener de forma explícita ningún mecanismo de vigilancia tecnológica. No tiene identificados sus conocimientos ni competencias clave.</p>	<p>El seguimiento de las tecnologías emergentes se hace con el análisis de productos de la competencia y las novedades que presentan los líderes sectoriales en las ferias internacionales. Tienen identificadas algunas de sus competencias clave.</p>	<p>Se hace un seguimiento sistemático de los productos y las tecnologías de la competencia y de las empresas de referencia mundial, asistiendo a ferias, congresos, etc. Se está en contacto con algunas fuentes de conocimiento próximas (ingenierías, centros tecnológicos, universidades y expertos) y se hacen reuniones internas para analizar todo lo que se ha observado y estudiar la forma de incorporarlo a la empresa. Se han determinado los conocimientos y competencias clave.</p>	<p>La empresa analiza tecnológicamente los productos de los competidores, está al día de la nueva legislación y las nuevas patentes. Tiene identificadas las fuentes de conocimiento externas y utiliza esta información para incorporar nuevas tecnologías a sus productos. La vigilancia y prospectiva tecnológicas son actividades integradas en la gestión de la empresa. Se han detectado los conocimientos y competencias clave y se replantea periódicamente cómo mejorarlos.</p>
6.2. ¿EXISTE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA INCORPORAR NUEVAS TECNOLOGÍAS AL DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS, CON UNA DOTACIÓN PRESUPUESTARIA Y UNA ESTIMACIÓN DE LA RENTABILIDAD ESPERADA?			
<p>No existe ningún plan estratégico para incorporar nuevas tecnologías a la empresa ni previsiones de adjudicación de recursos financieros a esta finalidad.</p>	<p>No existe ningún plan tecnológico concreto. Se intentan identificar las tecnologías necesarias y obtener los recursos necesarios para su obtención proyecto a proyecto.</p>	<p>Existe un plan tecnológico, pero no se aplica debido a las presiones del día a día. Aun así, se intenta que los nuevos productos incorporen las tecnologías más avanzadas y, en cada caso, se hace una previsión de los recursos financieros necesarios para abordar la I+D del proyecto.</p>	<p>Existe un plan tecnológico a medio o largo plazo, coherente con las necesidades futuras de mercado y la estrategia de empresa. En el plan se asigna un responsable con un presupuesto para I+D y/o desarrollo tecnológico. Periódicamente se evalúa el desarrollo del plan y se introducen las modificaciones necesarias.</p>
6.3. ¿EXISTE ALGÚN PROCEDIMIENTO PARA DECIDIR QUÉ PARTE DEBE HACERSE INTERNAMENTE Y QUÉ PARTE HAY QUE SUBCONTRATAR?			
<p>La empresa no aborda, de momento, actividades de I+D, ni interna ni externamente. No se conocen los programas institucionales de apoyo a I+D+I.</p>	<p>La empresa participa en asociaciones tecnológicas del sector, pero de momento realiza toda su I+D internamente. Sólo subcontrata trabajos puntuales de escaso valor añadido. Se conocen superficialmente los programas institucionales de apoyo a I+D+I, pero se considera que la burocracia asociada a su solicitud los hace poco útiles.</p>	<p>Para los proyectos importantes de I+D se analiza la conveniencia económica y estratégica de hacer I+D internamente o externamente. Existen contactos puntuales con centros tecnológicos, universidades o ingenierías. La empresa conoce y participa activamente en los programas institucionales de apoyo a I+D+I. También se beneficia de las ventajas fiscales de I+D+I en el impuesto de sociedades.</p>	<p>Se define claramente cuáles son los conocimientos y las tecnologías estratégicas para la empresa que, por tanto, conviene desarrollar internamente. La empresa tiene un departamento de I+D bien estructurado, con personal altamente cualificado y equipamiento adecuado para ejecutar los proyectos y coordinar la subcontratación de I+D. La empresa saca el máximo partido de todos los programas institucionales de apoyo a I+D+I y a las ventajas fiscales porque ha asignado recursos al seguimiento sistemático de estos temas.</p>
6.4. ¿GESTIONA LA EMPRESA SU CONOCIMIENTO DE FORMA ADECUADA?			
<p>Existe la creencia generalizada de que el conocimiento es un patrimonio personal e intransferible que reside únicamente en la mente de las personas. No se percibe la ventaja de compartir el conocimiento.</p>	<p>El único conocimiento corporativo accesible es el documento en el sistema de calidad y en la documentación de algunos proyectos. No existe ninguna actividad sistemática orientada a la detección y asimilación de nuevos conocimientos.</p>	<p>Se realizan actividades puntuales encaminadas a la captura, estructuración y divulgación del conocimiento dentro de la empresa. Se intenta mantenerlo actualizado, pero existen problemas de participación del personal.</p>	<p>Existe una metodología formal y herramientas encaminadas a detectar, estructurar y asimilar nuevos conocimientos. Se ha creado una base de conocimiento corporativo, fácilmente accesible a todo el personal y que se mantiene en constante evolución. El conocimiento diferencial se reconoce como una ventaja competitiva.</p>
6.5. ¿GESTIONA LA EMPRESA SUS ACTIVOS DE PROPIEDAD INTELECTUAL (PATENTES, DERECHOS DE AUTOR, MARCAS, SECRETOS INDUSTRIALES Y KNOW-HOW)?			
<p>La empresa no tiene ninguna política específica sobre este tipo de activos e ignora sus mecanismos de protección.</p>	<p>La empresa conoce algunos mecanismos de protección pero no ha inventariado ni catalogado el valor de sus propios activos de propiedad intelectual, por lo que sólo se han llevado a cabo actuaciones de protección en algunos casos aislados.</p>	<p>La empresa conoce sus activos de propiedad intelectual, así como sus sistemas de protección. Sin embargo, no existen mecanismos específicos para decidir si se protegen o no. En situaciones claras se protegen.</p>	<p>Se han inventariado y valorado económicamente todos los activos de propiedad intelectual. Existe un procedimiento para decidir sobre la conveniencia o no de su protección legal y, en caso afirmativo, se asignan recursos para su defensa sistemática.</p>

Fuente: Terre (2011).

Cabe destacar que una vez aplicado el FocusGroup a los directivos de la organización con respecto a lo referente al modelo de innovación para el fortalecimiento de la estructura organizativa, se concluye que el modelo de innovación aporta de manera significativa para incrementar la innovación abierta y fortalecer la estructura de la organización, para lo cuál se indican las siguientes razones:

- El establecer un modelo que ayude al desarrollo de nuevas ideas de innovación dentro de la organización, asegura la permanencia de la empresa en el mercado regional y nacional.
- El analizar la información con las diferentes herramientas que se establecen para el proceso es importante, debido a que se puede definir nuevas oportunidades de negocio que la empresa puede apuntar a innovar para su desarrollo.
- El equipo de trabajo está encargado de fortalecer el proceso de innovación, ello permite alcanzar un comprometimiento de los colaboradores en la organización.
- El innovar es la clave estratégica para que las empresas puedan sobrevivir en un mundo globalizado y altamente competitivo en la era del conocimiento y la tecnología.

5.3 Análisis de resultados

El diseño del Business Model Canvas permite el fortalecimiento de la estructura organizativa de una empresa avícola ya que nos permite diagnosticar el sector como tal para poder determinar un modelo de gestión idóneo, que permita generar innovación continua y por ello fortalecer la organización, también brinda características en el sector avícola para una constante innovación y así que este modelo será el que permita el desarrollo innovador es así que cumple con los objetivos y expectativas plateadas.

Capítulo 6

Conclusiones y Recomendaciones

Una vez realizado las matrices con el levantamiento de datos actuales de la empresa, y posteriormente la propuesta del modelo de negocio actual se llega a importantes conclusiones y recomendaciones, que se detallan a continuación.

6.1. Conclusiones

- Una vez realizado el diagnóstico con las herramientas de análisis Pestle, 5 Fuerzas de Porter y análisis interno se ha podido determinar los factores que inciden directamente en el modelo de negocio actual con el FODA, y así establecer el modelo de gestión para la innovación continua dentro del sector avícola el mismo que permita el fortalecimiento de la estructura organizativa dentro de una empresa.
- Así también con la ayuda del Business Model Canvas se ha podido determinar las características importantes que conllevan a una innovación abierta dentro del sector avícola y específicamente dentro de la empresa Pronavi.
- Con la metodología propuesta por Alexander Osterwalder se ha podido construir elementos que permiten establecer un modelo adecuado para la innovación y gestión empresarial que contribuyan al crecimiento sostenido del sector avícola.

6.2. Recomendaciones

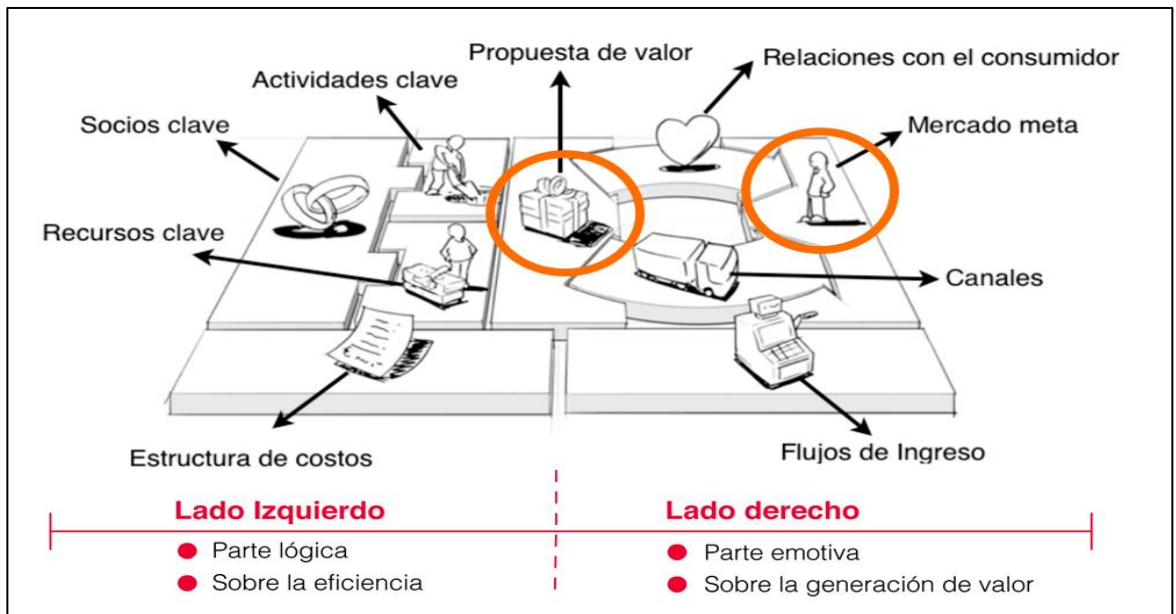
- Se recomienda realizar un diagnóstico estratégico con la ayuda de las herramientas sugeridas en el presente documento cada vez que una empresa del sector avícola tenga la necesidad de poner en marcha un proyecto de innovación.
- Como complemento se sugiere el uso del Business Model Canvas como elemento indispensable para determinar las características para una innovación abierta o disruptiva dentro del sector avícola y la organización.

- Para finalizar se invita a las pymes del sector avícola hacer uso de las herramientas presentadas y desarrolladas en el documento actual, con la finalidad que puedan gestionar la innovación de manera competitiva en un mundo globalizado.

Apéndice A

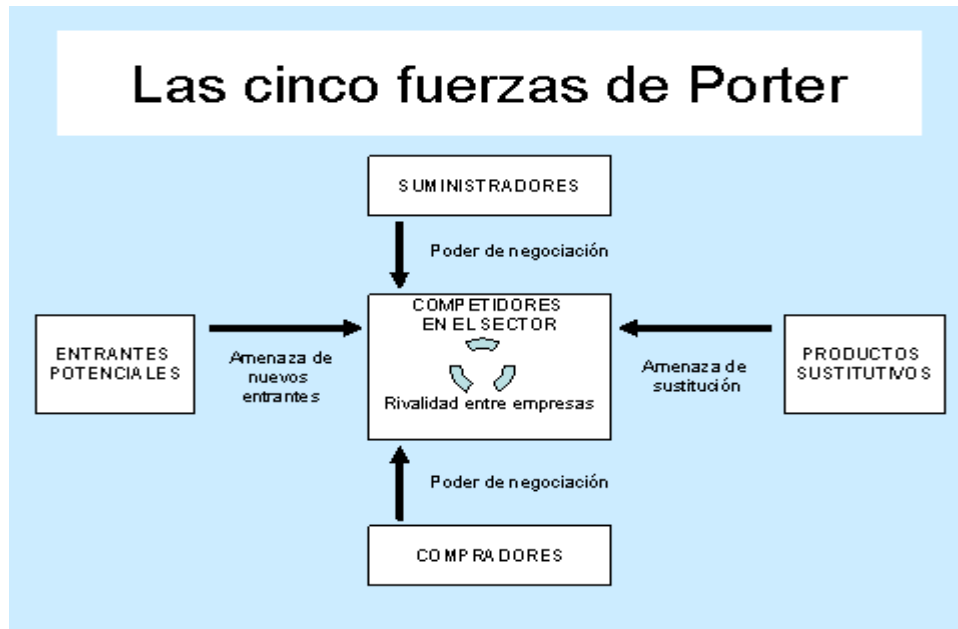
Instrumentos de Investigación

Business Model Canvas



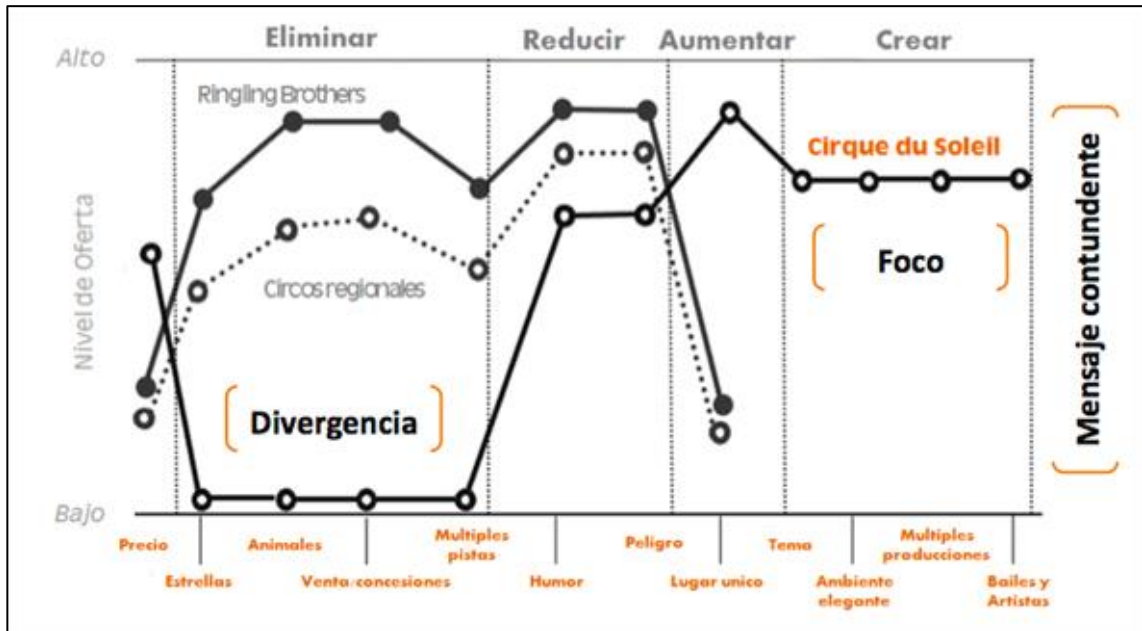
Apéndice B

5 Fuerzas de Porter



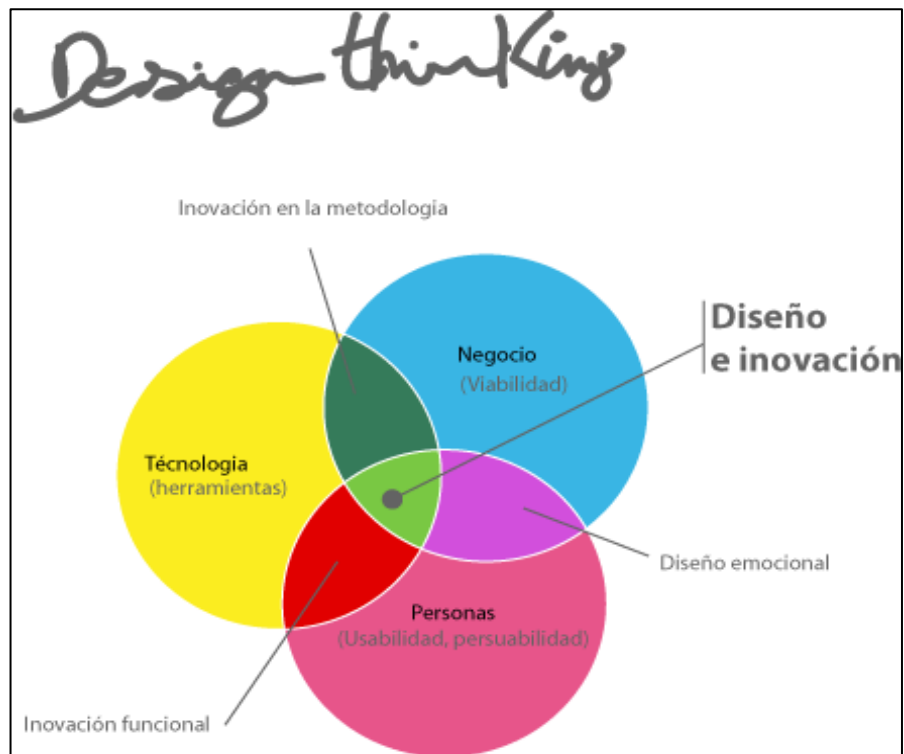
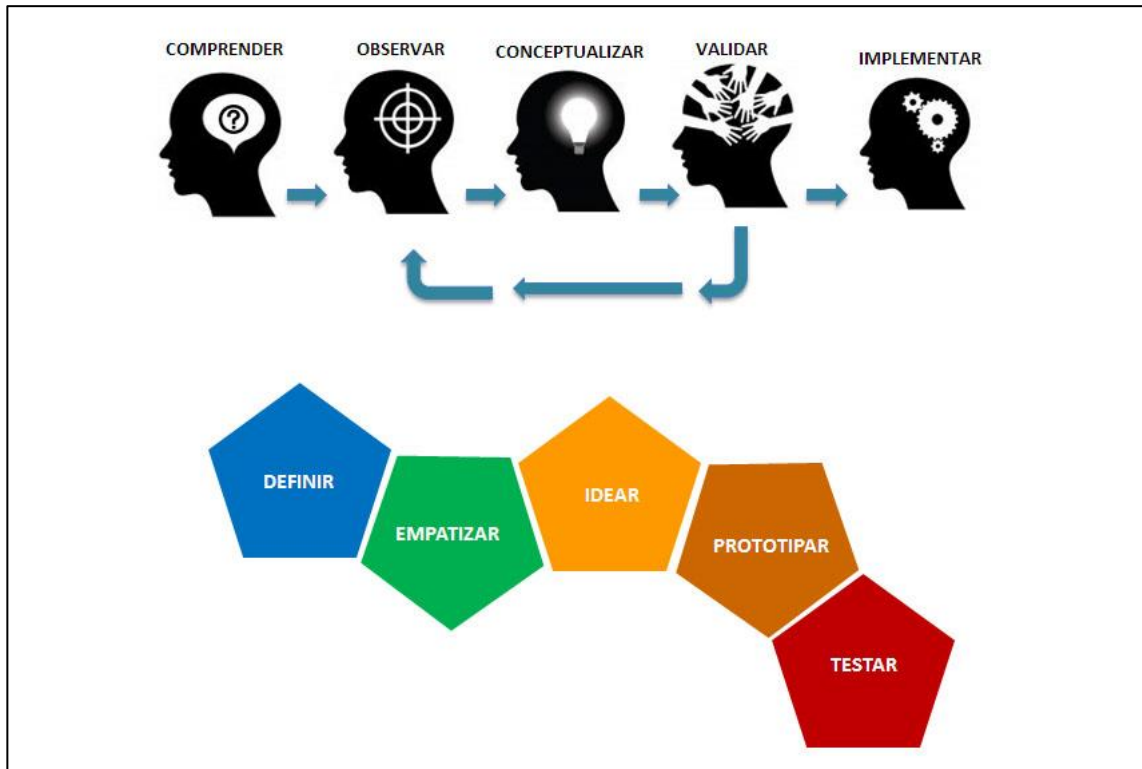
Apéndice C

Curva de Valor



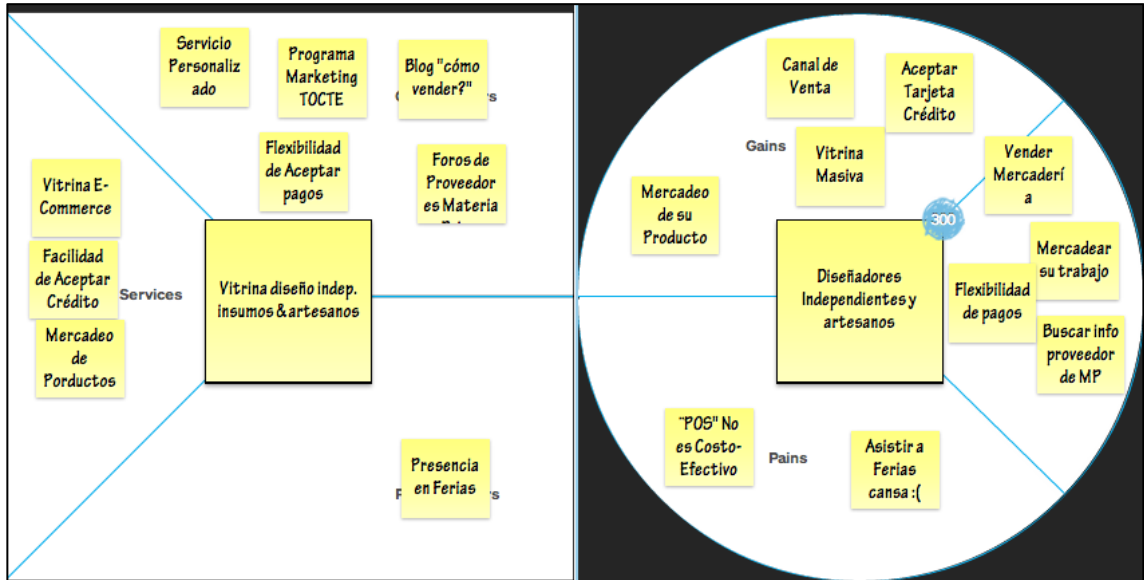
Apéndice D

DesingThinking



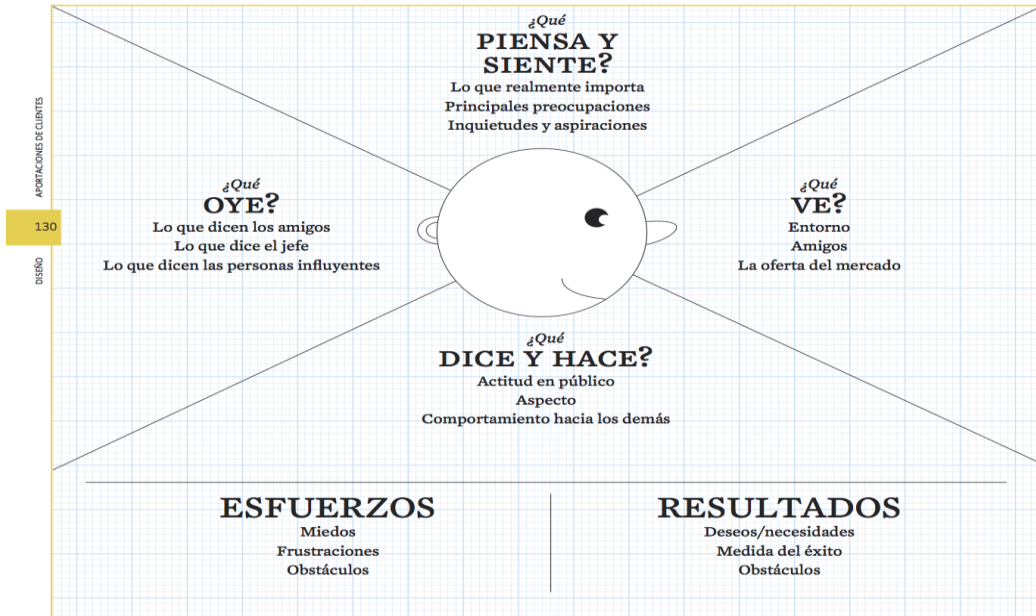
Apéndice E

Propuesta de Valor



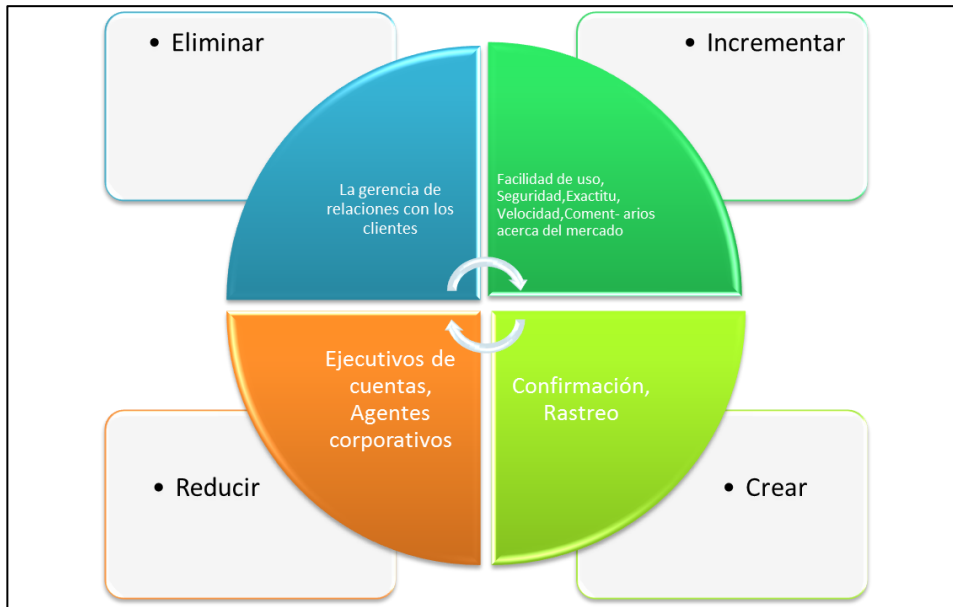
Apéndice F

Matriz de Empatía



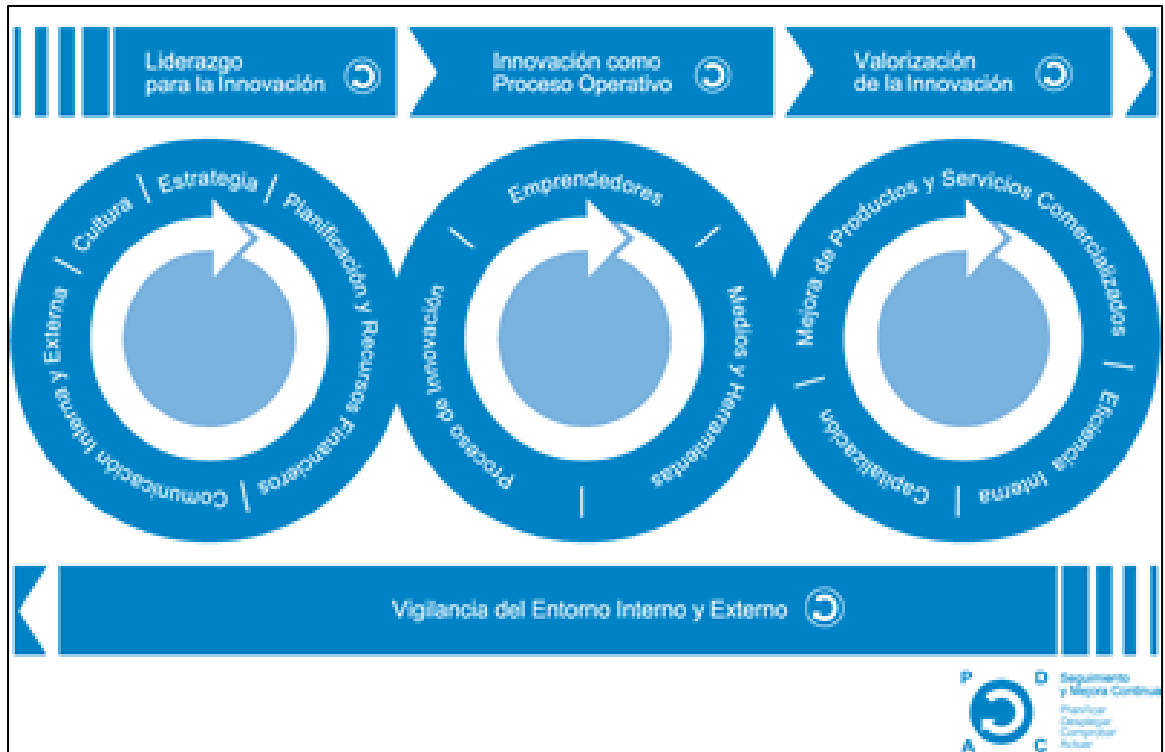
Apéndice G

Matriz Crea



Apéndice H

Marco de Referencia de Innovación



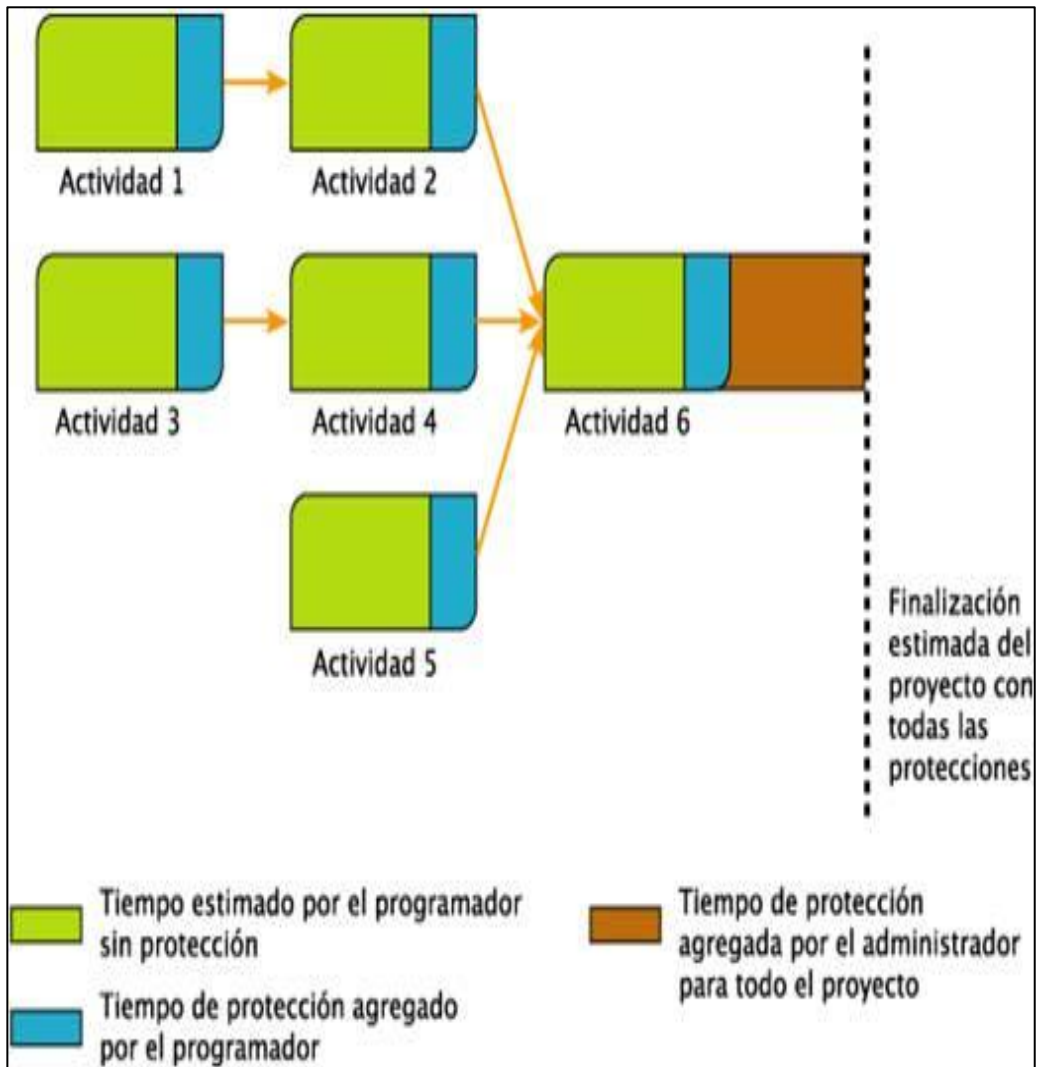
Apéndice I

HoshinKanri

DIRECCIÓN		PLANEACIÓN DE LA GERENCIA			EJECUCIÓN	
Directrices (Que´s)	Indicadores (Cuántos Qué)	Estrategias (Como´s) - Que´s	Indicadores (Cuántos Como)	Responsable	Actividades Clave / Proyectos de Mejora	Lider

Apéndice J

Cadena Crítica



Referencias

- Alarcón, V. F. (2010). *Desarrollo de sistemas de información: una metodología basada en el modelado*. Univ. Politèc. de Catalunya.
- Barrios, A. Z. (2011). *Planificación estratégica, presupuesto y control de la gestión pública*. Universidad Católica Andrés Bello.
- Blasco, M. J., & Planas, F. C. (2012). *GUÍA PARA LA AUTOEVALUACIÓN DE EMPRESAS: Claves para mejorar tu negocio*. Profit Editorial.
- Canós, F. C. (2013). *Innovación, innovadores y empresa innovadora*. Ediciones Díaz de Santos.
- Castrillón, M. A. G. (2005). *Modelo intraemprendedor para la innovación*. Universidad del Rosario.
- Davila, T., Epstein, M. J., & Shelton, R. (2006). *La innovación que sí funciona: cómo gestionarla, medirla y obtener beneficio real de ella*. Deusto.
- emprendedor, E. (2013). *Más allá del Business Plan*. LID Editorial.
- Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral*. Pearson Educación.
- Fuescyl. (2010). *Módulo formativo universitario de creación de empresas*. Fuescyl.
- García, A. (2013). *Modelo_de_Negocio_Innovador.pdf*. Recuperado 30 de marzo de 2015, a partir de http://www.fpnt.org.mx/boletin/Marzo_2011/Pdf/Modelo_de_Negocio_Innovador.pdf
- Garzón, E. (2014). *Mi Ciudad - Edison Garzón*. Recuperado a partir de <http://miciudad.com.ec/site/edison-garzon/>
- Gasca, J., & Zaragoza, R. (2014). *Designpedia. 80 herramientas para construir tus ideas*. LID Editorial.
- Goya, N. A., & Hernández, O. R. (2008). *Organización de empresas*. Universidad de Deusto.
- Gutiérrez, L. (2012). *Herramientas de DesignThinking: Mapa de Empatía*. Recuperado a partir de <http://www.extremeservicedesign.com/herramientas-de-design-thinking-el-mapa-de-empatia/>
- Hamel, G. (2008). *El Futuro de la Administración*. Editorial Norma.
- Herrscher, E. G. (2009). *Administración: Aprender y actuar*. Ediciones Granica S.A.

- Instituto de Competitividad Sistémica y Desarrollo, & Monterrey, N.L. (2005). PROGRAMA DE COMPETITIVIDAD Y MODELO DE NEGOCIO EN LA CADENA GLOBAL DE VALOR DEL SECTOR AVÍCOLA DE NUEVO LEÓN. Recuperado 9 de enero de 2015, a partir de http://www.agronuevoleon.gob.mx/oeidrus/estudios_e_investigaciones/ganaderia/avicola.pdf
- Juliana, L. E. M., & Manuel, B. R. J. (2014). *LA INNOVACIÓN CONTINUA EN EL ÉXITO EMPRESARIAL*. Editorial UNED.
- López, F. J. T. (2013). *Administración de proyectos de informática*. ECOE EDICIONES.
- Machado, A. M. (2009). *La gestión de calidad total en la administración pública*. Ediciones Díaz de Santos.
- Martínez, F. G. (2010). CAMBIO PLANIFICADO DE LAS ORGANIZACIONES CON EL APOORTE DE LAS CIENCIAS DE LA CONDUCTA (REALIDAD O MITO). Recuperado a partir de [http://www.planificacion.upla.edu.pe/portal/images/DOC.%20PDF/CambioPlanificado\(1\).pdf](http://www.planificacion.upla.edu.pe/portal/images/DOC.%20PDF/CambioPlanificado(1).pdf)
- MULLINS, J., & KOMISAR, R. (2012). *MEJORANDO EL MODELO DE NEGOCIO: CÓMO TRANSFORMAR SU MODELO DE NEGOCIO EN UN PLAN B VIABLE*. Profit Editorial.
- Ortega, M. S., & Ceballos, P. B. (2015). *Designthinking: Lidera el presente. Crea el futuro*. ESIC Editorial.
- Osterwalder, A. (2012). generacionmodelosnegocio-201203.pdf. Recuperado 31 de marzo de 2015, a partir de <https://www.centrodeinnovacionbbva.com/sites/default/files/content-legacy/documentos/pdfs/generacionmodelosnegocio-201203.pdf>
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Clark, T. (2013). *Tu modelo de negocio*. Grupo Planeta Spain.
- Pressman, R. S. (2010). *Ingeniería del software: un enfoque práctico*. Mikel Angoar.
- Rivera, H. A., Malaver, J. D., Peña, K. T., Malaver, M. N., & others. (2012). *Perdurabilidad empresarial: el caso del sector avícola en Colombia*. Universidad del Rosario. Recuperado a partir de <http://repository.urosario.edu.co/handle/10336/3344>
- Robbins, S. P. (2005). *Administración*. Pearson Educación.

- Rondón, B. A. F., & Gutiérrez, A. V. P. (2012). DERECHOS RESERVADOS. Recuperado a partir de <http://200.35.84.131/portal/bases/marc/texto/3301-13-07383.pdf>
- Triguero, S. (2014). MAPA DE EMPATÍA: Un instrumento sencillo y útil para conocer mejor a nuestros clientes | Marketing gunea. Recuperado a partir de <http://marketingunea.com/archivos/1455>
- Villaverde', 'Lorena Martínez. (2006). *Gestión Del Cambio Y la Innovación en la Empresa*. Ideaspropias Editorial S.L.
- W. Chan Kin, R. M. (2005). libro_la_estrategia_del_oceano_azul.pdf. Recuperado 20 de marzo de 2015, a partir de https://cincomaterias.files.wordpress.com/2013/02/libro_la_estrategia_del_oceano_azul.pdf

Resumen Final

Diseño de un modelo de gestión para la innovación continua y el fortalecimiento de la estructura organizativa de una empresa avícola

Edisson Bolívar Martínez Mayorga

77 páginas

Proyecto dirigido por: José Eduardo Manzano Valencia, Mg.

En trabajo de investigación está enfocado al diseño de un modelo de gestión para la innovación continua y el fortalecimiento de la estructura organizativa de una empresa avícola, para lo cual el investigador ha realizado una exhaustiva investigación de campo y bibliográfica documental, y así poder establecer un diagnóstico claro de la realidad de la empresa, pueda que se pueda establecer de manera gráfica el modelo de negocios actual el mismo que ha sido el punto de partida del proceso de innovación con las diferentes herramientas que se encuentran en el mercado, para el modelo de innovación detallado en el documento actual se han desarrollado la matriz de empatía con el cliente, la propuesta de valor permite llegar a proponer un modelo de negocios adecuado el mismo que ha sido analizado de manera estratégica como lo indica Osterwalder (2010), en su libro generación de nuevos modelos de negocio.