



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO  
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

La innovación empresarial y su impacto en la ventaja  
competitiva de las heladerías en el cantón Salcedo

**Trabajo de Titulación para optar al título de Licenciatura en  
Administración de Empresas**

**Autor**

Charles Rafael Larcos Martinez

**Tutor**

Econ. Mariela De Los Ángeles Hidalgo Mayorga MSc.

**Riobamba, Ecuador. 2026**

## DECLARATORIA DE AUTORÍA

Yo, **Charles Rafael Larcos Martínez**, con cédula de ciudadanía **0550190383**, autor del trabajo de investigación titulado: **LA INNOVACIÓN EMPRESARIAL Y SU IMPACTO EN LA VENTAJA COMPETITIVA DE LAS HELADERÍAS EN EL CANTÓN SALCEDO**, certifico que la producción, ideas, opiniones, criterios, contenidos y conclusiones expuestas son de mi exclusiva responsabilidad.

Así mismo, cedo a la Universidad Nacional de Chimborazo, en forma no exclusiva, los derechos para su uso, comunicación pública, distribución, divulgación y/o reproducción total o parcial, por medio físico o digital; en esta cesión se entiende que el cesionario no podrá obtener beneficios económicos. La posible reclamación de terceros respecto de los derechos de autor (a) de la obra referida, será de mi entera responsabilidad; librando a la Universidad Nacional de Chimborazo de posibles obligaciones.

En Riobamba, a los 5 días del mes de junio del 2026.



---

**Charles Rafael Larcos Martínez**

C.I: **0550190383**

## **DICTAMEN FAVORABLE DEL PROFESOR TUTOR**

Quien suscribe, Econ. Mariela De Los Ángeles Hidalgo Mayorga MSc. catedrático adscrito a la Facultad de Ciencias Políticas y Administrativas, por medio del presente documento certifico haber asesorado y revisado el desarrollo del trabajo de investigación titulado: LA INNOVACIÓN EMPRESARIAL Y SU IMPACTO EN LA VENTAJA COMPETITIVA DE LAS HELADERÍAS EN EL CANTÓN SALCEDO, bajo la autoría de Charles Rafael Larcos Martínez; por lo que se autoriza ejecutar los trámites legales para su sustentación.

Es todo cuanto informar en honor a la verdad; en Riobamba, a los 5 días del mes de junio del 2026.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Mariela De Los Angeles Hidalgo Mayorga', written over a horizontal line.

---

Econ. Mariela De Los Ángeles Hidalgo Mayorga MSc

C.I: 0602053654

## **CERTIFICADO DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL**

Quienes suscribimos, catedráticos designados Miembros del Tribunal de Grado para la evaluación del trabajo de investigación LA INNOVACIÓN EMPRESARIAL Y SU IMPACTO EN LA VENTAJA COMPETITIVA DE LAS HELADERÍAS EN EL CANTÓN SALCEDO por Charles Rafael Larcos Martínez, con cédula de identidad número 0550190383, bajo la tutoría del Econ. Mariela De Los Ángeles Hidalgo Mayorga Mgs; certificamos que recomendamos la APROBACIÓN de este con fines de titulación. Previamente se ha evaluado el trabajo de investigación y escuchada la sustentación por parte de su autor; no teniendo más nada que observar.

De conformidad a la normativa aplicable firmamos, en Riobamba a la fecha de su presentación.

Ing. Cecilia Mendoza Mgs.  
**PRESIDENTE DEL TRIBUNAL DE GRADO**

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Cecilia Mendoza', written over a horizontal line.

Ing. Alexander Vinueza Phd.  
**MIEMBRO DEL TRIBUNAL DE GRADO**

A large, stylized handwritten signature in blue ink, written over a horizontal line.

Ing. Cintya Tello Mgs.  
**MIEMBRO DEL TRIBUNAL DE GRADO**

A handwritten signature in blue ink, written over a horizontal line.



Dirección  
Académica  
VICERRECTORADO ACADÉMICO



# CERTIFICACIÓN

Que, **Charles Rafael Larcos Martínez** con CC: **0550190383**, estudiante de la Carrera de **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**, Facultad de **CIENCIAS POLITICAS Y ADMINISTRATIVAS**; ha trabajado bajo mi tutoría el trabajo de investigación titulado : "**LA INNOVACIÓN EMPRESARIAL Y SU IMPACTO EN LA VENTAJA COMPETITIVA DE LAS HELADERÍAS EN EL CANTÓN SALCEDO,**" cumple con el 6% de IA, y 1% de similitud, de acuerdo al reporte del sistema Anti plagio **COMPILATIO**, porcentaje aceptado de acuerdo a la reglamentación institucional, por consiguiente autorizo continuar con el proceso.

Riobamba, 18 de Mayo de 2026



---

Mgs. Mariela Hidalgo  
**TUTOR(A)**

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo de investigación se lo dedico primeramente a Dios ya que sin el nada de esto sería posible, a mis padres cuyo sacrificio constante y apoyo incondicional hacia mi persona ha sido muy importante durante este trayecto de mi formación académica, su ejemplo ha constituido una fuente de fortaleza inspiración, confianza y amor infinito durante este trayecto de mi vida estudiantil.

De igual manera extendo esta dedicatoria a todas aquellas personas que creyeron en mí, que me apoyaron en momentos muy difíciles y en las peores de mejor manera, a mi familia a mis primos, a mis abuelitos presentes y a los que partieron de este mundo también porque fueron la base principal para que yo pudiera cumplir mis ansiados sueños y como no también a mis compañeros ya que con su amistad y compañerismo estamos propensos a cumplir una de nuestras metas, su ayuda fue importante ya que gracias a su apoyo y trabajo conjunto, hemos logrado superarnos tanto individual como colectivamente, siempre orientados hacia un objetivo común y el crecimiento mutuo.

## **AGRADECIMIENTO**

Al culminar esta importante etapa de mi formación académica, expreso mi profundo agradecimiento a Dios por concederme salud, vida y fortaleza necesaria para perseverar y alcanzar cada uno de mis objetivos propuestos a pesar de las barreras y obstáculos que se me han presentado en este largo proceso.

Mi más sincero agradecimiento a mis padres, quienes han sido el principal sostén de desarrollo tanto personal como académico. A mi madre Adriana, por sus bendiciones y apoyo incondicional desde mi primer día de clases, por sus consejos y enseñanzas que me impartía especialmente en momentos difíciles. Este logro también pertenece a mi padre Rafael puesto que sin su esfuerzo y dedicación no habría sido posible cumplir una de mis metas, le agradezco profundamente por su orientación y respaldo diario que me ha brindado en todo momento, este logro es el reflejo de sacrificio y entrega.

De igual manera, expreso mi sincero agradecimiento a toda mi familia, quienes me han brindado su apoyo constante semana tras semana, acompañándome con sus consejos, confianza y aliento. Su respaldo ha sido fundamental en mi vida y ha contribuido significativamente a mi crecimiento personal y académico.

Expreso también mis sinceros agradecimientos a la economista Mariela Hidalgo Mayorga, por su acompañamiento académico paciencia y compromiso profesional en la transmisión de sus conocimientos a lo largo de este proceso formativo, así mismo pues agradezco a todos mis docentes de la carrera de administración de empresas los cuales contribuyeron para mi formación académica de la mejor manera.

Expreso mi reconocimiento a la Universidad Nacional de Chimborazo por facilitar un entorno académico propicio para la formación profesional, permitiéndome acceder a conocimientos importantes y valores institucionales que han fortalecido de manera integral a mi desarrollo profesional.

Por último, deseo agradecer a todos mis amigos, quienes fueron una parte principal de esta bonita trayectoria estudiantil. A Luis miguel especialmente, su amistad, comprensión y espíritu de colaboración fueron un aporte valioso y de manera general a todas las personas que, de una u otra manera, contribuyeron a la culminación de este logro les expreso mi más profundo y sincero agradecimiento.

## ÍNDICE GENERAL

DECLARATORIA DE AUTORÍA	
DICTAMEN FAVORABLE DEL PROFESOR TUTOR	
CERTIFICADO DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL	
CERTIFICADO ANTIPLAGIO	
DEDICATORIA	
AGRADECIMIENTO	
ÍNDICE GENERAL	
ÍNDICE DE TABLAS	
INDICE DE GRAFICOS	
ÍNDICE DE IMÁGENES	
RESUMEN	
ABSTRACT	
CAPÍTULO I.....	16
1. INTRODUCCIÓN .....	16
1.1 Problema .....	17
1.1.1 Planteamiento del Problema .....	17
1.1.2 Formulación del problema .....	19
1.2 Justificación.....	19
1.3 Objetivos .....	20
1.3.1 General.....	20
1.3.2 Específicos .....	20
CAPÍTULO II.....	21
2 MARCO TEÓRICO. ....	21
2.1 Antecedentes .....	21
2.2 La Innovación Empresarial .....	22

2.2.1 Dimensiones de la Innovación Empresarial.....	23
2.2.2 Desempeño Empresarial .....	24
2.2.3 La innovación Empresarial como Reto Para las Pymes.....	25
2.2.4 Canales de Organización Para La Pymes.....	25
2.3. Ventaja Competitiva.....	27
2.3.1 Enfoque de posicionamiento competitivo.....	29
2.3.2 Cadena de Valor.....	29
2.3.3 La ventaja competitiva en los pequeños negocios empresariales .....	30
2.3.4 Modelos de la ventaja competitiva en las organizaciones empresariales.....	30
CAPITULO III .....	34
3. METODOLOGÍA.....	34
3.1 Tipo de Investigación .....	34
3.1.1 Descriptiva .....	34
3.2 Diseño de Investigación .....	34
3.2.1 Investigación de campo.....	34
3.3 Técnica de instrumento de Recolección de Datos .....	35
3.3.1 Técnica.....	35
3.3.2 Instrumento .....	35
3.3.3 Encuesta .....	35
3.4 Población y muestra.....	36
3.4.1 Población.....	36
3.4.2 Muestra .....	36
3.5 Hipótesis.....	37
3.5.1 Hipótesis Alternativa .....	37
3.5.2 Hipótesis Nula.....	38
3.6 Método de análisis y procesamiento de datos .....	38
3.6.1 Método .....	38

3.6.2 Método hipotético-deductivo .....	38
3.6.2.1 Observación .....	38
3.6.2.2 Construcción de la Hipótesis .....	38
3.6.2.3 Deducción de consecuencias a partir de la hipótesis .....	38
3.6.2.4 Contrastación de enunciados.....	38
3.6.2.5 Confirmación o Refutación (aumentar en el índice .....	38
3.6.3 Análisis y resultados .....	39
CAPÍTULO IV .....	40
4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....	40
4.1 Verificación de Supuesto de Normalidad de Datos.....	40
4.2 Análisis de Fiabilidad.....	40
4.2.1 Alfa de Cronbach .....	40
4.3. Análisis e Interpretación de los resultados de las Preguntas.....	42
4.4 Contrastación de Hipótesis.....	57
Tabla N 16.....	57
Resumen de procesamiento de casos .....	57
Tabla N 17.....	58
Tabla cruzada .....	58
Tabla 18.....	59
Prueba de chi – cuadrado .....	59
4.5 Discusión de resultados .....	59
CAPÍTULO V. ....	61
5.1. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	61
5.1.1. CONCLUSIONES.....	61
5.1.2. RECOMENDACIONES .....	62
CAPÍTULO VI.....	63
6. PROPUESTA.....	63

6.1 Objetivo de propuesta.....	63
6.2. Plan de Acción .....	64
Referencias .....	68
Anexos.....	72

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> .....	32
<b>Tabla 2</b> .....	36
<b>Tabla 3</b> .....	40
<b>Tabla 4</b> .....	41
<b>Tabla 5</b> .....	42
<b>Tabla 6</b> .....	42
<b>Tabla 7</b> .....	44
<b>Tabla 8</b> .....	45
<b>Tabla 9</b> .....	47
<b>Tabla 10</b> .....	48
<b>Tabla 11</b> .....	50
<b>Tabla 12</b> .....	51
<b>Tabla 13</b> .....	53
<b>Tabla 14</b> .....	54
<b>Tabla 15</b> .....	56
<b>Tabla 16</b> .....	64
<b>Tabla 17</b> .....	66

## INDICE DE GRAFICOS

Gráfica 1.....	43
Gráfica 2.....	44
Gráfica 3.....	46
Gráfica 4.....	47
Gráfica 5.....	49
Gráfica 6.....	50
Gráfica 7.....	52
Gráfica 8.....	53
Gráfica 9.....	55
Gráfica 10.....	56

## ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen 1.....	33
---------------	----

## RESUMEN

Para las heladerías del cantón Salcedo, caracterizadas por una fuerte identidad local y una alta competencia en productos similares, la capacidad de innovar resulta determinante para fortalecer su posicionamiento en el mercado, optimizar los procesos productivos y responder de manera más eficiente a las preferencias cambiantes de los consumidores, de tal manera que la investigación tuvo por objetivo general determinar cómo la innovación empresarial impacta en la ventaja competitiva en las heladerías del cantón Salcedo.

A través de una investigación de tipo cuantitativo por medio de lo cual se recolectó datos e información necesaria acerca del fenómeno de estudio, en este caso la innovación empresarial y su impacto en la ventaja competitiva de las heladerías del cantón Salcedo dando como resultado la hipótesis que la marca de helados tradicionales es considerada aceptable y con potencial, ya que la percepción de calidad es alta en los sabores de helado.

Esto se debe a que la mayoría de los clientes valoran el producto positivamente, lo cual representa un buen fundamento para microempresarios al generar fidelidad y recomendaciones. Sin embargo, fue necesario desarrollar estrategias ya que existe un pequeño grupo moderado que indica que la calidad de los productos es baja, para incrementar la satisfacción general y convertir a esos consumidores en defensores de la marca, logrando así maximizar los beneficios para las empresas locales, concluyendo a través del diagnóstico de la situación actual mediante los resultados encontrados ratifican que la gestión del conocimiento y la innovación empresarial se presentan como factores clave para el desarrollo y competitividad dentro de PYMES del cantón Salcedo, basados en la fundamentación teórica que se encontró en la investigación y se comprobó con los resultados aplicados de la producción de helados.

**Palabras claves:** innovación, competencia, estrategias, ventaja competitiva

## Abstract

Ice cream shops in Salcedo canton are characterized by a strong local identity and intense competition among similar products. In this context, the capacity for innovation has become a critical factor for strengthening market positioning, optimizing production processes, and responding effectively to changing consumer preferences. Accordingly, the main objective of this study was to determine the impact of business innovation on the competitive advantage of ice cream shops in Salcedo. A quantitative research approach was employed to collect and analyze data on business innovation and its relationship with competitive advantage in this sector. The results supported the research hypothesis, indicating that traditional ice cream brands are well regarded and possess significant and potential growth. Consumers generally perceive a high level of quality in the products offered, which contributes to positive evaluations. This favourable perception constitutes a solid foundation for microentrepreneurs, as it promotes customer loyalty and encourages word-of-mouth recommendations. Nevertheless, the findings also showed the presence of a moderate segment of consumers who perceive product quality as low. This indicates the need to implement new strategies aimed at improving overall customer satisfaction and converting these consumers into brand advocates, thereby maximizing benefits for local businesses. Finally, based on the diagnostic assessment and analysis of the results, it can be concluded that knowledge management and business innovation are key drivers of development and competitiveness among small and medium-sized enterprises (SMEs) in Salcedo. These conclusions are supported by the study's theoretical framework and empirically validated through findings related to ice cream production.

**Keywords:** innovation, competition, strategies, competitive advantage.

Reviewed and improved by Jacqueline Armijos



## CAPÍTULO I.

### 1. INTRODUCCIÓN

El progreso de un país se encuentra vinculado al crecimiento de su productividad. A medida que estas se vuelvan competitivas innovando en sus procesos, productos o servicios, favoreciendo su desarrollo sostenible. En este sentido, la innovación en las empresas implica la obtención y creación de saberes científicos, la evolución de los procesos de investigación, la creación de ideas innovadoras, y métodos que generen transformaciones radicales o progresivas, ya sea en entidades públicas, privadas, sociales u otras que forman parte de un tercer sector económico; grandes, pequeñas o medianas. sostenible (Mendoza, 2022).

Hoy la innovación ha tomado gran importancia en el sector empresarial, su aplicación se considera fundamental cuando se requiere lograr el éxito empresarial en un medio competitivo para ser sostenibles en el mercado, así mismo, desde el punto de vista empresarial, se puede considerar como la creación o el mejoramiento de procesos, productos y servicios para ser comercializados, satisfaciendo los gustos y necesidades de los clientes, y obteniendo beneficios empresariales; esto conlleva al cambio a la transformación de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) con la finalidad de alcanzar un valor agregado para ser más competitivas y por lo tanto impactar a la sociedad (Salazar, 2021).

A partir del planteamiento, se puede profundizar señalando que la innovación empresarial no solo constituye un mecanismo de adaptación frente a entornos altamente dinámicos, sino que se configura como un factor estratégico que permite a las organizaciones diferenciarse de sus competidores mediante la generación de propuestas de valor únicas. En este sentido, la innovación trasciende la siempre introducción de nuevos productos, incorporando también mejoras en los modelos de gestión, en las estrategias de comercialización y en la experiencia del cliente, aspectos que inciden directamente en construcción de una ventaja competitiva sostenible (Sánchez, 25).

Para las heladerías del cantón Salcedo, caracterizadas por una fuerte identidad local y una alta competencia en productos similares, la capacidad de innovar resulta determinante para fortalecer su posicionamiento en el mercado, optimizar los procesos productivos y responder de manera más eficiente a las preferencias cambiantes de los consumidores.

De tal manera, la innovación empresarial en este contexto adquiere una dimensión socioeconómica relevante, al contribuir al fortalecimiento productivo local y al desarrollo territorial. La incorporación de prácticas innovadoras en las heladerías del cantón Salcedo puede traducirse en una mayor eficiencia operativa, en las diversificaciones de sabores y presentaciones, en el uso de insumos diferenciados y en la adopción de estrategias de marketing más efectivas, lo que favorece el incremento de la competitividad y la generación de empleo. De este modo, la innovación se consolida como un eje articular entre el crecimiento empresarial y el impacto social, permitiendo que las MIPYMES no solo aseguren su permanencia en el mercado, sino que también aporten al desarrollo económico local y al fortalecimiento de la identidad productiva del cantón (Moreano, 2025).

Por lo mencionado anteriormente, el objetivo principal de la investigación es el de determinar cómo La Innovación Empresarial impacta en la Ventaja Competitiva en las heladerías del cantón Salcedo, como factor de competitividad para lograr mejoramiento de la calidad de vida de la población.

Es imprescindible que estos negocios inviertan en tecnologías para atraer a más clientes y potenciar el volumen de ventas, optimizar los procesos de producción y el capital humano mediante la formación constante. Esto se debe a que el desconocimiento, la ausencia de actualización del conocimiento demoran el avance de la empresa y, finalmente, la cultura corporativa con una visión de negocio nítida que facilite la realización de los objetivos de la organización y la consecución de resultados (Alcívar, 2024).

## **1.1 Problema**

### **1.1.1 Planteamiento del Problema**

En la actualidad, el sector productivo provincial presenta significativas carencias en términos de desarrollo competitivo, especialmente en el sector de las pequeñas empresas Pymes, a pesar de ser uno de los sectores como principales impulsores de la creación de empleo y, por ende, representan un conjunto de empresas esenciales en el progreso económico y social. En el cantón Salcedo existen alrededor de 107 heladerías tradicionales que se ven amenazadas por el incremento de franquicias de heladerías con nueva tecnología que están distribuidas a nivel nacional y a costos más económicos.

En el cantón Salcedo, reconocido como la “ciudad del helado”, se observa una falta de innovación empresarial, acompañada de una insuficiencia en estrategias adecuadas de marketing lo que limita el desarrollo y sostenibilidad de las heladerías locales, es por eso por lo que se ha podido detectar resultados negativos en el mercado actual. Existe una mala administración en la mayoría de Las pymes en aspectos clave como la mala distribución del producto, lo que ocasiona pérdidas económicas y reduce la visibilidad en puntos estratégicos. De igual forma, se evidencia una carencia de estrategias digitales: por ejemplo, la empresa Corpi Cream S.A. —una productora tradicional de helados en Salcedo— muestra una “insuficiencia de estrategias de marketing digital”, lo cual les impide aprovechar los diversos medios de comunicación para ampliar su empresa (Porrás, 2021).

En cuanto a la innovación empresarial se ha convertido en una de las problemáticas más importantes en el sector, dado que se observa también una insuficiencia de renovación en sus productos para diseñar y aplicar modelos de negocio, lo que genera que las heladerías compitan únicamente en precio o localización, sin ofrecer propuestas de valor diferenciadas.

A este contexto se suma la limitada incorporación de tecnologías y herramientas de gestión modernas, lo cual restringe la capacidad de las heladerías del cantón Salcedo para mejorar su eficiencia operativa y su toma de decisiones estratégicas. La ausencia de procesos sistematizados de control, planificación y evaluación del desempeño empresarial dificulta la identificación de oportunidades de mejoras y la anticipación a los cambios del entorno competitivo. En consecuencia, muchas de estas empresas operan de manera reactiva, sin una visión estratégica orientada a la innovación, lo que incrementa su vulnerabilidad frente a competidores más dinámicos y a consumidores cada vez más informados y exigentes.

Adicionalmente la débil articulación entre innovación, marketing y conocimiento del mercado limita la posibilidad de consolidar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo. La falta de estudios de mercado, de análisis de comportamiento del consumidor y estrategias de diferenciación basadas en valor agregado impiden que las heladerías capitalicen el reconocimiento territorial de Salcedo como “ciudad del helado”. Esta situación genera un desaprovechamiento del potencial económico y cultural del sector, afectando no solo la rentabilidad de las empresas, sino también su contribución al desarrollo local, lo que evidencia la necesidad de abordar la innovación empresarial como un eje estratégico clave para fortalecer la competitividad y la sostenibilidad de las heladerías del cantón.

Bajo las mismas circunstancias el impacto en la ventaja competitiva conlleva a una reducción del posicionamiento competitivo de las heladerías locales, con una insuficiencia de elementos diferenciadores que les permita conservar o fortalecer su liderazgo impactando así pues en el desempeño de las empresas y su crecimiento (Laudon, 2021).

### **1.1.2 Formulación del problema**

¿Cómo la innovación empresarial impacta en la ventaja competitiva de las heladerías en el cantón Salcedo?

### **1.2 Justificación**

Al analizar el vínculo de las variables de estudio de la presente investigación como es la innovación empresarial y la ventaja competitiva es importante para que las microempresas estén acordes al cambio tecnológico que hoy en día marca la diferencia, al estudiar estas variables permite revelar como un emprendimiento puede mejorar su posicionamiento en el mercado mediante la transformación en sus productos, con estrategias competitivas comerciales que incremente los ingresos económicos a los productores.

Al estudiar la innovación empresarial se puede deducir que es un fenómeno multidimensional el cual abarca desde la adaptabilidad de nuevas tecnologías en los emprendimientos tradicionales hasta la implementación de estrategias con procesos administrativos que sean innovadores en lo comercial, en especial para las pequeñas empresas que tienen recursos limitados con el desafío de competir con las grandes industrias con recursos limitados lo que hace aún más relevante identificar factores internos y externos que faciliten o dificulten este proceso.

La presente investigación se realizó mediante el enfoque cuantitativo con los respectivos métodos estadísticos tanto descriptivo y explicativo. Se utilizó el análisis exploratorio para la selección de variables significativas para establecer relaciones entre las variables. Lo distintivo de este estudio radicó en el uso de datos reales proporcionados en el entorno económico y social del cantón Salcedo a través de un acercamiento directo a la realidad microempresarial de helados.

Este estudio proporciona pruebas que pueden ser beneficiosas para potenciar las habilidades de innovación en las microempresas de helados del cantón Salcedo, particularmente en aquellas que están registradas en asociaciones locales. Sus descubrimientos posibilitaron el

desarrollo de estrategias que optimizan procesos, mejoran el rendimiento económico y promueven una cultura empresarial más versátil y capaz de adaptarse a los cambios.

Por lo tanto, los beneficiarios primordiales de este estudio son las entidades académicas, los emprendedores locales y las organizaciones que apoyan el desarrollo productivo de helados en el cantón Salcedo. Asimismo, los hallazgos pueden ayudar a elaborar políticas públicas que busquen impulsar la competitividad al interior de las microempresas y la innovación.

### **1.3 Objetivos**

#### **1.3.1 General**

Determinar cómo la innovación empresarial impacta en la ventaja competitiva en las heladerías en el cantón Salcedo.

#### **1.3.2 Específicos**

- Diagnosticar la situación actual de la innovación empresarial y la ventaja competitiva en las heladerías en el cantón Salcedo.
- Contrastar teóricamente la innovación empresarial y la ventaja competitiva en las heladerías en el cantón Salcedo.
- Diseñar estrategias de innovación empresarial para optimizar la ventaja competitiva en las heladerías en el cantón Salcedo.

## CAPÍTULO II.

### 2 MARCO TEÓRICO.

#### 2.1 Antecedentes

Para el INEC (2025) El análisis inicial de los datos fue de tipo descriptivo y se basó en información histórica obtenida de la encuesta nacional sobre actividades de innovación, llevada a cabo por INEC (Instituto Nacional de Estadística y Censos) con datos de 2012 a 2014 y el índice mundial de innovación publicado anualmente por la OMPI (Organización Mundial de la Propiedad Intelectual). La parte cualitativa del estudio está basada en el resultado de las entrevistas a profundidad focalizadas en la innovación, en la que participaron representantes de organizaciones de diferentes sectores que realizan o están vinculadas con actividades de innovación en el país.

En la primera parte de este estudio, se presentan los antecedentes de la medición de la innovación en el Ecuador, el planteamiento del problema, la hipótesis y los objetivos. Concluyendo que el producto del análisis de resultados, mostraron que las empresas que tienen procesos de innovación formales reportan una relación positiva entre el gasto en innovación y sus resultados (Erazo, 2020).

Para Alcívar, en su tema de investigación titulado “Análisis de las Estrategias de Innovación organizacional y de procesos, en las ventas y supervivencia de las pymes en Ecuador” realizado en la Universidad ESPOL indica que el propósito de esta investigación fue el de aportar información para que desde el sector público se fortalezcan las políticas e incentivos para las pymes que ejecutan la innovación. Los objetivos propuestos establecen una metodología descriptiva correlacional que facilitó el desarrollo de un modelo de regresión lineal múltiple para evidenciar la asociación estadística entre la decisión de innovar de las pymes con sus ventas y supervivencia, en dos tipos de innovación: la organizacional y la de procesos; por considerarse como originadoras de ventajas competitivas especialmente para empresas de tamaño reducido (Alcívar, 2024).

Para Jerez (2024), en su tema de investigación titulado “Plan estratégico y la ventaja competitiva de la empresa "Panadería y Pastelería Migas Cake" de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua” realizado en la Universidad Uniandes indica que investigación se enfocó de forma cuantitativa y cualitativa, debido al estudio documental y descriptivo de la

problemática, además, de la recopilación de datos a través de una encuesta, la misma que se procesó por medio de un análisis estadístico.

También, se empleó varios tipos de investigación como aplicada, descriptiva, bibliográfica y de campo; como instrumento de investigación se estableció una guía de entrevista dirigida a la propietaria de la panadería y pastelería “Migas Cake” y una encuesta a los diversos clientes que frecuentan la empresa. Concluyendo que se ha podido detectar que la panadería y pastelería “MIGAS CAKE” no dispone de un plan estratégico que le ayude a encaminarse de mejor manera en el mercado aplicando acciones pertinentes y oportunas para lograr consolidarse y además que le permita brindar a sus clientes y obtener para su empresa mejores ventajas competitivas.

Para Oyola (2020), en su tema de investigación titulado “Calidad De Producto y Ventaja Competitiva De La Empresa S&M Foods S.R.L, Barranca, 2019” realizado en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión indica que la calidad de producto influye en la ventaja competitiva de la empresa S&M FOODS S.R.L., Barranca, año 2019.

La investigación fue de nivel explicativo, de diseño no experimental. La población fue de 21 trabajadores de la empresa S&M FOODS S.R.L./Barranca, la muestra fue poblacional. Para ello se realizó la prueba de normalidad para determinar el uso del estadístico para la contratación de hipótesis, mismo que permitió elegir Shapiro-wilk, por ser la muestra menor a 50. Resultados: De los 21 encuestados más de la mitad del porcentaje 52,4% están indeciso respecto a la calidad de producto, este dato estadístico es vital en el incremento de las exportaciones de la empresa, 42,9% están de acuerdo con la calidad de producto. Concluyendo que la calidad de producto influye significativamente en la ventaja competitiva de la empresa S&M FOODS S.R.L., Barranca, año 2019, con un coeficiente de correlación de 0.877. Donde aún las características, atención y estética del producto no influyen contundentemente a la ventaja competitiva (Oyola, 2020).

## **2.2 La Innovación Empresarial**

El término “innovar” etimológicamente proviene del latín innovare, que quiere decir cambiar o alterar las cosas introduciendo novedades. Al abordar este aspecto, es importante tener en cuenta que, desde el inicio de la historia de la humanidad, ha existido la innovación; sin embargo, su estudio y valoración son recientes y están marcados por la perspectiva del análisis económico, del cual el economista Schumpeter fue el primero en usar el concepto de

innovación como explicación del crecimiento y de los ciclos económicos surgidos durante los años 30 y 40 del siglo pasado (Castrillón, 2023).

Es otros términos la innovación empresarial consiste en crear nuevos productos o servicios que den respuesta a una necesidad, mejorar los existentes o proponer cualquier cambio en el modelo de negocio existente para que se ajuste mejor a las necesidades de los consumidores o aporte mayores ganancias. De esta forma, se posee una ventaja ante la competencia, que es una característica intrínseca de los procesos de innovación a nivel micro.

Esta heterogeneidad y especificidad plantea un reto, probablemente insalvable, para la modelización de la innovación, salvo, quizás, a nivel macro. Donde esta distinción entre las “innovaciones”, como procesos específicos y la “innovación” como concepto general, es crucial para clarificar su comprensión y la subsecuente intervención logística.

Estos cambios pueden aplicarse al producto o servicio en sí mismo, a los sistemas de producción, a la organización, a la logística, al mercado. Con una simple modificación se pueden reducir costes o mejorar los tiempos de fabricación, lo que trae consigo ganancias más elevadas (UNIR, 2025).

### **2.2.1 Dimensiones de la Innovación Empresarial**

La innovación empresarial reúne diferentes acciones y cambios que las empresas desarrollan con el fin de mejorar su funcionamiento y de responder de mejor manera a las necesidades del mercado. La (OCDE) Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico plantea que las dimensiones de la innovación permiten identificar áreas en las que es posible implementar mejoras relacionadas con los productos, procesos y estrategias empresariales, contribuyendo así al fortalecimiento de la competitividad y al crecimiento de los negocios (OCDE, 2018).

#### **Innovación de Producto**

La innovación del producto se relaciona con la creación o mejoras de bienes y servicios mediante cambios de aspecto cómo la calidad, diseño, y otras características. Esta dimensión busca ofrecer alternativas diferentes y más atractivas para los consumidores permitiendo una mejor diferenciación del mercado y responder de manera adecuadas a las necesidades de los clientes.

### **Innovación de Procesos**

Hace referencia a la aplicación de mejoras en las actividades operativas y productivas de la empresa, esto incluye la incorporación de nuevos métodos, herramientas o procedimientos que permiten facilitar el desarrollo de las actividades empresariales.

### **Innovación Organizacional**

Consiste en la implementación de cambios en la manera de gestionar y organizar las actividades dentro de la empresa, ya que permite fortalecer la coordinación del trabajo, mejorar toma de decisiones, y favorecer un funcionamiento más eficiente.

### **Innovación en Marketing**

La innovación en marketing comprende en la utilización de nuevas estrategias relacionadas con la promoción, comunicación y comercialización de productos o servicios, teniendo como finalidad mejorar la interacción con los consumidores y fortalecer la imagen de la empresa en el mercado.

En conjunto estas dimensiones permiten comprender que la innovación empresarial no solo se trata de crear nuevos productos, sino también de generar mejoras en los procesos, la organización y las estrategias de comercialización; todo esto permite que las empresas puedan adaptarse mejor a los cambios y fortalecer su desarrollo (OCDE, 2018).

### **2.2.2 Desempeño Empresarial**

En los últimos años, se ha observado un creciente interés en la medición del desempeño organizacional o empresarial como estrategia para mejorar la eficiencia y competitividad de las microempresas (Lázaro, 2021).

Desde esta perspectiva, los desafíos que enfrentan las organizaciones, resultado de un mundo cada vez más competitivo, surge la necesidad de adaptarse a los cambios creando ventajas sostenibles y buscando herramientas que permitan controlar y medir continuamente su desempeño como apoyo para la gestión y la toma de decisiones.

La parte del liderazgo debe ser asumido por propietarios y directivos para gestionar nuevas ideas, motivar la creatividad y la gestión empresarial ante los cambios requeridos. Implica la actitud adecuada de los trabajadores frente a los cambios empresariales innovadores mediante la formación integral y permanente, los incentivos y la motivación para la creatividad

empresarial. Entonces es necesario advertir que, si nadie se ocupa de activar estas dinámicas, se corre el riesgo de permanecer en la rutina (Pérez, 2020).

La gestión innovadora, además de apropiarse de la cultura de la innovación en el trabajo empresarial, requiere recursos económicos, humanos, logísticos e infraestructura para llevar a cabo los cambios. Los recursos más importantes son los destinados al financiamiento de acciones definidas y el empleo asertivo de las TIC (tecnologías de la información y comunicación) con el propósito de innovar en las empresas.

### **2.2.3 La innovación Empresarial como Reto Para las Pymes**

Para Arcos (2022), las pequeñas y medianas empresas (Pymes) son una parte muy importante en la sociedad y en la economía de todos los países, ya que con estas se logra tener estabilidad en diferentes aspectos. Es decir que son la columna vertebral de las economías nacionales. Aportan producción y empleo, garantizan una demanda sostenida, motorizan el progreso y dan a la sociedad un saludable equilibrio. Las empresas pequeñas tienen como principal virtud justamente su tamaño.

Esto permite abordar aquellas actividades que no pueden ser realizadas por las firmas mayores en el entorno actual está en un constante cambio y se requieren procesos efectivos para identificar y utilizar las oportunidades en las empresas, micro, pequeñas y medianas empresas, reconocidas como innovadoras, las cuales innovan a través de su vinculación con el entorno.

Para las pequeñas y medianas empresas, innovar es un desafío ya que cuando no se implementan las ideas debidas al miedo a los cambios, que durante mucho tiempo han seguido parámetros preestablecidos; por lo tanto, la mayoría de las propuestas innovadoras son rechazadas. Se puede observar que en numerosas compañías los líderes son quienes obstaculizan los procesos de innovación porque sus tareas las llevan a cabo de forma operativa y estas logran sus metas y objetivos establecidos, por lo que no fomentan adecuadamente la innovación ni reducen el riesgo asociado (Valencia, 2022).

### **2.2.4 Canales de Organización Para La Pymes**

Dentro de las pequeñas y medianas, los canales de organización representan la forma en que se estructura la distribución de productos o servicios hacia el consumidor final. Estos canales buscan optimizar el proceso de entrega, garantizando que el cliente que reciba el

producto en condiciones adecuada, en el menor tiempo posible y haciendo uso eficiente de los recursos disponibles (Carvajal, 2023).

### **Estudio Organizacional**

El estudio organizacional se centra en examinar como está confirmada la empresa y si su estructura permite desarrollar adecuadamente sus actividades. A través de este estudio se identifican las capacidades internas de la organización, así como las limitaciones que podrían afectar su desempeño. Además, permite establecer una base estructural que facilite la ejecución del proyecto en todas sus etapas, desde su implementación hasta su funcionamiento continuo (Morales, 2020).

### **Estudio Técnico**

Un estudio técnico tiene como finalidad definir de qué manera se llevará a cabo la producción de bienes o la prestación de servicios. Para ello se analizan distintas alternativas tecnológicas y se selecciona la más adecuada en función de las necesidades del proyecto. Este proceso incluye la determinación de equipos, herramientas, instalaciones y recursos necesarios, así como la estimación de costos relacionados con la producción y operación (Ledezma, 2025).

- **Estudio Financiero**

Este componente se encarga de analizar la rentabilidad financiera, considerando los recursos económicos requeridos y las posibles fuentes de financiamiento. Mediante este estudio se organiza la información económica obtenida en fases previas, permitiendo evaluar si la inversión es viable y sostenible en el tiempo (Anzil, 2025).

- **Elementos Humanos**

Chiavetano (2025) afirma que los elementos humanos están conformados por las personas que participan en las actividades de la empresa y que, mediante sus funciones aporten al cumplimiento de los objetivos establecidos. Su adecuada gestión influye directamente en el rendimiento y desarrollo organizacional.

- **Plan Operativo**

El plan operativo establece las actividades que deben ejecutarse en el corto plazo para alcanzar objetivos propuestos, asignar responsabilidades y establecer metas que orienten el accionar de la empresa durante un periodo determinado (Carvajal, 2023).

- **Infraestructura**

Comprende todos los recursos físicos y sistemas necesarios para que una empresa pueda desarrollar sus actividades adecuadamente. Incluye instalaciones, equipos, redes y demás elementos que sirve de soporte para el funcionamiento organizacional (Cuervo , 2024).

- **Cadena de Valor**

Este enfoque facilita identificar oportunidades de mejora y definir estrategias que permitan a la organización diferenciarse dentro de su sector y fortalecer su posición competitiva (Olmedo, 2022).

En su totalidad, los componentes estudiados en el análisis organizacional, técnico y financiero, junto con los humanos, la infraestructura, el plan operativo y la cadena de valor, facilitan una comprensión integral del funcionamiento y viabilidad del emprendimiento. Esto demuestra que el éxito de las empresas no se basa en un solo aspecto; más bien depende de cómo se articulan coherentemente la estructura organizativa, los recursos disponibles y la estrategia competitiva adoptada.

El manejo apropiado de estos componentes permite perfeccionar los procedimientos internos, aumentar la eficiencia en el uso de recursos y robustecer la capacidad de respuesta ante las demandas del mercado. De esta manera, se establecen las bases para tomar decisiones informadas y enfocadas en la sostenibilidad. En esta línea, la incorporación de estas investigaciones se convierte en un recurso fundamental para asegurar el progreso equilibrado del emprendimiento a corto, medio y largo plazo, así como para consolidar las ventajas competitivas y reducir riesgos.

### **2.3. Ventaja Competitiva**

La ventaja competitiva se constituye a partir de un proceso estratégico que implica esfuerzo continuo y análisis permanente del entorno empresarial. Esto conlleva una supervisión constante del entorno para realizar un análisis y diagnóstico adecuados tanto interno como externo. Así, se pueden identificar las verdaderas fortalezas y debilidades de la empresa, así como las oportunidades y amenazas reales en el mercado, logrando una posición favorable dentro del sector (Romero & Sánchez, 2020).

Dentro de este contexto, los autores de este artículo establecieron como objetivo de esta investigación debatir acerca de la relevancia, para la Pequeña y Mediana Empresa (PYME), de elaborar una estrategia que permita edificar ventajas competitivas duraderas y difíciles de imitar en el tiempo, con el fin último de lograr el éxito empresarial (Porter, 2023)

Durante varios años el termino ventaja competitiva ha sido estudiado y analizado; uno de los trabajos más importante en relación con esta temática indica que la fuente principal para generar ventaja competitiva era la especialización en relación con los proveedores y el desarrollo de características internas que permiten generar una diferenciación en su sector (Rice, 2023).

Desde la perspectiva, la ventaja competitiva se consolida cuando la empresa es capaz de integrar de manera coherente sus recursos, capacidades y conocimientos, orientándolos hacia la generación de valor superior para el cliente. En el caso de las pequeñas y medianas empresas, esta integración resulta aún más relevante, debido a las limitaciones estructurales y financieras que enfrentan, lo que exige un uso estratégico y eficiente de sus recursos internos. La innovación, la calidad del producto, la cercanía con el cliente y la flexibilidad organizacional se convierten, así, en factores clave para fortalecer una posición competitiva sólida, permitiendo a las empresas responder oportunamente las dinámicas del mercado y diferenciarse de sus competidores.

Cabe resaltar, la ventaja competitiva no debe entenderse como un logro estático, sino como un proceso dinámico que requiere adaptación continua y aprendizaje organizacional. Los cambios en las preferencias del consumidor los avances tecnológicos y la intensificación de la competencia obligan a las empresas a revisar permanentemente sus estrategias y modelos de negocio.

En este contexto aquellas organizaciones que fomentan una cultura estratégica orientada a la mejora continua y a la innovación logran sostener su competitividad en el tiempo, transformando sus capacidades internas y contribuyendo de manera directa al logro de resultados superiores y al fortalecimiento de su posicionamiento en el mercado.

Aceves (2024) afirma que la ventaja competitiva es lo que permite a una empresa posicionarse exitosamente en un mercado; es aquello en lo que la empresa supera a sus rivales, que siempre debe poseer, que sea importante para el cliente, que no sea fácil de imitar; y la cual

de acuerdo con (Villareal, 2022), es producto de estrategias empresariales que la impulsan. El desarrollo de una ventaja competitiva está en función de sus recursos y capacidades o competencias.

Por otra parte, para llegar a un nivel competitivo en una zona específica no basta con eso; es preciso saber competir. Para ello, se debe examinar el entorno interno y externo de la empresa o negocio con el objetivo de desarrollar ventajas competitivas sostenibles que permitan formar alianzas con las clientes basadas en estándares de calidad y excelencia.

En ese sentido, la competitividad, no se produce por la casualidad, ni surge espontáneamente, ésta se crea y se logra mediante un largo proceso de aprendizaje, a través de la negociación por grupos colectivos representativos (stakeholders), tales como: Los accionistas, directivos, empleados acreedores, clientes, la competencia, el mercado, por último, el gobierno, y la sociedad en general, quienes configuran la dinámica de la conducta organizativa (Delgado, 2023).

### **2.3.1 Enfoque de posicionamiento competitivo**

Porter sostiene que la ventaja comparativa se ha vuelto más persuasiva en épocas en que gran parte de los sectores estaban divididos, cuando la producción era más intensiva en la explotación de los factores y menos en su especialización. En consecuencia, el costo era el método principal para comparar productos y competir a través de precios (Díaz, 2021).

En otras palabras, establecer las fuentes que existen o que se van a crear para la ventaja competitiva es el eje central del proceso estratégico a nivel de negocio. Este puede llevarse a cabo de diversas maneras, aunque las dos más difundidas han sido la cadena de valor sugerida por M. Porter y el análisis de las competencias básicas o esenciales propuesto por Hamel y Prahalad, según el análisis de (Castrillón, 2023).

### **2.3.2 Cadena de Valor**

La ventaja en el costo se refiere a tener los costos más bajos de la industria, lo que le permite a la organización competir por medio de precios. Sin embargo, esto no quiere decir que ignore otros atributos valiosos requeridos por el cliente. Cuando se habla de diferenciación, se señala que la entidad tiene la habilidad de brindarle al cliente algo exclusivo por lo cual esté dispuesto a pagar más; no obstante, esto no implica que los costos puedan tener cualquier monto. Porter sugiere la cadena de valor como una herramienta para examinar las fuentes de

ventaja competitiva en el ámbito empresarial, las cuales se analizarán a continuación (Díaz, 2021).

### **2.3.3 La ventaja competitiva en los pequeños negocios empresariales**

En los pequeños negocios empresariales, la ventaja competitiva se caracteriza por su estrecha vinculación con el conocimiento profundo del mercado local y del cliente. A diferencia de las grandes empresas, las organizaciones de menor tamaño suelen mantener una relación más cercana y directa con sus consumidores, lo que les permite identificar con mayor rapidez sus preferencias, necesidades y expectativas. Esta cercanía facilita la personalización de productos y servicios, así como la adaptación oportuna de la oferta, convirtiéndose en un elemento diferenciador de replicar por competidores de mayor escala (Gandía, 2025).

Otra característica relevante es la flexibilidad organizacional, entendida como la capacidad de los pequeños negocios para realizar ajustes rápidos en sus procesos, estructuras y estrategias frente a cambios del entorno. Esa flexibilidad favorece la experimentación con nuevos productos, servicios o formas de comercialización, y la implementación de mejoras continuas sin los elevados costos burocráticos que enfrentan las grandes organizaciones; en este sentido, la agilidad en la toma de decisiones se constituye en una fuente clave de la ventaja sostenible (Salazar, 2021)

Del mismo modo, la ventaja competitiva en los pequeños negocios se apoya en el uso eficiente de los recursos y en el desarrollo de capacidades internas. La optimización de recursos financieros, humanos y tecnológicos, junto con el fortalecimiento de competencias del talento humano, permite generar valor agregado con estructuras operativas reducidas. Cuando estas capacidades se combinan con una propuesta de valor clara, basada en la calidad, la diferenciación o la identidad local de producto, se consolidan barreras competitivas que resultan difíciles de imitar y que contribuyen a la sostenibilidad del negocio en el mercado (Daft, 2024).

### **2.3.4 Modelos de la ventaja competitiva en las organizaciones empresariales**

Diversos modelos teóricos han explicado como las empresas pueden generar y sostener ventajas competitivas en contextos de alta competencia. Uno de los enfoques más influyentes es el modelo de las estrategias genéricas propuestas por Michael Porter, el cual sostiene que las organizaciones pueden alcanzar una posición competitiva superior mediante tres alternativas estratégicas fundamentales: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. Este modelo plantea que las empresas deben elegir claramente una de estas estrategias para evitar quedar “atrapada

en el medio”, ya que la coherencia estratégica es clave para lograr una ventaja sostenible frente a los competidores, especialmente en sectores con alta rivalidad.

Según Zornoza (2023), otro modelo ampliamente reconocido es el enfoque basado en los recursos y capacidades (Resource -Based View, RBV), desarrollado por Jay Barney, el cual sostiene que la ventaja competitiva surge de los recursos internos de la empresa, siempre que estos valiosos, raros, difíciles de limitar y no sustituibles. Desde esta perspectiva, los activos tangibles e intangibles como el conocimiento organizacional, la cultura empresarial, la reputación y las competencias del talento humano se convierten en la principal fuente de diferenciación. Este modelo resulta especialmente relevante para las pequeñas y medianas empresas, ya que pone énfasis en el aprovechamiento estratégico de recursos internos más que en la escala o en el poder del mercado.

De igual manera, el modelo de la cadena de valor complementa el análisis de la ventaja competitiva al descomponer la empresa en actividades primarias y de apoyo, permitiendo identificar en cuales de ella se genera valor y en cuales se pueden introducir mejoras estratégicas. Este enfoque facilita la detección de oportunidades de diferenciación o reducción de costos a lo largo del proceso productivo, fortaleciendo la posición competitiva de la empresa. En conjunto estos modelos ofrecen la información sólida para comprender como las organizaciones pueden diseñar estrategias orientadas a crear ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

A continuación, se presenta una tabla comparativa de los principales modelos de ventaja competitiva aplicables a pequeñas y medianas empresas.

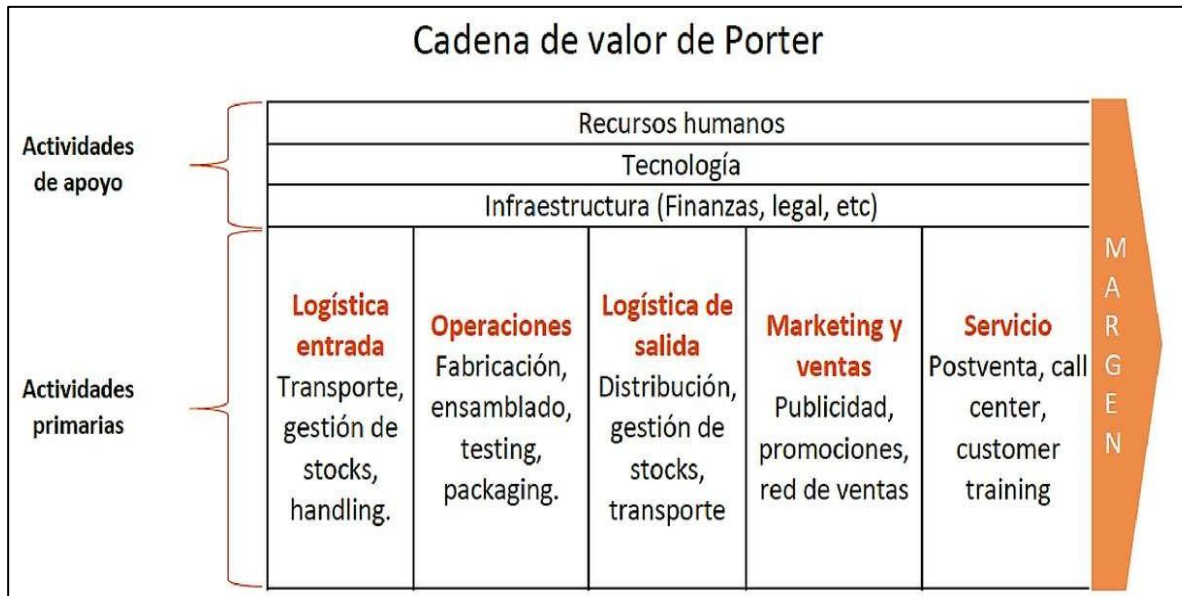
**Tabla 1****Modelos de ventaja competitiva aplicables en las PYMES**

<b>Modelos de ventaja competitiva</b>	<b>Autor (es) / Año</b>	<b>Enfoque central</b>	<b>Aporte principal</b>	<b>Aplicabilidad en pequeños negocios</b>
Estrategias genéricas	Porter, M.E. 2008/2023	Posicionamiento competitivo	Propone 3 estrategias básicas: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque.	Permite a los pequeños negocios definir claramente su estrategia para competir en mercados locales sin desperdiciar recursos.
Cadena de Valor	Porter, M.E. 2008/2023	Análisis de actividades internas	Identifica como cada actividad genera valor y contribuye a la ventaja competitiva	Facilita detectar procesos claves donde los pequeños negocios pueden diferenciarse o reducir costos
Enfoque basado en recursos y capacidades	Barney, J. 1991	Recursos internos	La ventaja competitiva surge de recursos valiosos, raros, inimitables y no sustituibles.	Destaca el valor de conocimiento, la cultura y las competencias internas propias de los pequeños negocios.
Capacidades dinámicas	Teece, D., Pisano, G., & Shuen, A. 1997	Adaptación estratégica	Explica como las empresas renuevan competencias para responder a entornos cambiantes.	Relevante para pequeños negocios por su necesidad de adaptación rápida e innovación continua.
Especialización estratégica	Rice, J. 2023	Diferenciación interna	La especialización y el desarrollo de capacidades internas fortalecen la ventaja competitiva.	Favorece la diferenciación en nichos específicos y mercados locales.
Estrategia competitiva en PYMES	Romero, J. & Sánchez, P. 2020	Estrategia empresarial	Resalta la importancia del diseño estratégico para construir ventajas difíciles imitar.	Aporta un enfoque contextualizado a la realidad de las pequeñas y medianas empresas

**Elaborado por:** Larcos C. (2025)

## Imagen 1

### Cadena de valor de Porter



**Fuente:** (Gehysi, 2025)

**Realizado por:** Elaboración Propia

**Nota:** La Cadena de Valor fue planteada por Porter

Además, la organización puede replantearse su cadena de valor, considerando hacer las cosas de una manera totalmente distinta a como lo ha hecho hasta ahora y a cómo lo hace la competencia en este momento. Es decir, ser lo suficientemente creativo como para no quedar atrapado en patrones predefinidos (Castrillón, 2023)

Este camino para generar una ventaja es, de hecho, el más adecuado y podría cambiar la estructura del sector. Para analizar la cadena de valor y establecer la ventaja competitiva, es necesario tener en consideración las pautas de diferenciación y de costo. Estas directrices posibilitan evaluar qué factor o factores serán los que reduzcan los costos o logren la diferenciación en cada actividad o en las seleccionadas (Díaz, 2021).

## **CAPITULO III**

### **3. METODOLOGÍA**

Para Arias (2022), la metodología es el conjunto de procedimientos, métodos y herramientas que se emplean para hacer una investigación de forma ordenada y sistemática. Por otra parte, la guía que la investigación sigue es para lograr resultados confiables y válidos. En otras palabras, la metodología es una serie de métodos, técnicas y procedimientos que se emplean para realizar de manera organizada una investigación o un proyecto, con el fin de lograr un objetivo específico de forma eficaz y eficiente.

#### **3.1 Tipo de Investigación**

##### **3.1.1 Descriptiva**

Según Tamayo (2020), el método de investigación descriptiva se enfoca principalmente en describir la naturaleza de un segmento demográfico, sin enfocarse en “por qué” ocurre un fenómeno en particular. En el tema de investigación, se analizó como la innovación empresarial impacta en la ventaja competitiva de las heladerías del cantón Salcedo. La investigación descriptiva sirvió como objeto de análisis con el propósito de estudiar detalladamente, y analizar las estrategias su importancia, para la profundización de los conceptos necesarios para fortalecer marco referencial de futuros estudios similares.

#### **3.2 Diseño de Investigación**

##### **3.2.1 Investigación de campo**

La investigación de campo se define como una modalidad metodológica orientada a la obtención de información de primer mano, recolectada directamente de los participantes o del contexto natural en el que se desarrollan los hechos de estudio. Este tipo de investigación se caracteriza por no intervenir y modificar las condiciones reales del entorno, por lo que se clasifica dentro del enfoque no experimental, ya que el investigador se limita a observar y registrar los fenómenos tal como ocurren, sin manipular las variables involucradas.

En el presente estudio, la investigación de campo tuvo como propósito recabar información directa de los clientes de las heladerías del cantón Salcedo, a fin de conocer su percepción, nivel de satisfacción, y experiencia de consumo. Por lo cual se aplicó encuestas a personas que frecuentan estos establecimientos, lo que permitió obtener datos relevantes y

confiables. La información recopilada fue posteriormente analizada para identificar necesidades, oportunidades de la atención al cliente y a la mejora de la calidad del servicio ofrecido.

### **3.3 Técnica de instrumento de Recolección de Datos**

#### **3.3.1 Técnica**

Es un método validado por la práctica para adquirir información útil con el fin de resolver problemas de conocimiento en las disciplinas científicas es el procedimiento conocido como técnica de investigación

Cada técnica contempla el empleo de una herramienta de aplicación. Por ejemplo, la Guía de tópicos de entrevista es el instrumento correspondiente a la técnica de Entrevista y el cuestionario es el que corresponde a la técnica de Encuesta (Rojas Crotte, 2011). La técnica se relaciona con los métodos y herramientas que se utilizan para la recopilación, el estudio y la interpretación de información durante el proceso investigativo.

La encuesta aplicada a los empresarios de las microempresas heladas es el método que se empleó en la investigación actual para averiguar si la innovación empresarial afecta la ventaja competitiva de las heladerías ubicadas en el cantón Salcedo.

#### **3.3.2 Instrumento**

Cualquier herramienta, dispositivo o formato (en papel o digital) que se emplee con el propósito de recopilar, registrar o almacenar información es un instrumento de recolección de datos (Arias, 2022).

#### **3.3.3 Encuesta**

La encuesta es un método de investigación que se emplea para recolectar información de una amplia cantidad de individuos. Por lo tanto, es una herramienta versátil y sencilla que facilita a los investigadores la obtención de datos sobre opiniones, actitudes, comportamientos y detalles demográficos del público objetivo. En este sentido, una encuesta se utiliza para recopilar datos de un grupo de personas con la finalidad de obtener información que permita tomar decisiones (Medina y otros, 2023)

En este punto de la investigación citando a (Escamilla, 2021) que afirma que la encuesta es un método dirigido a obtener información de varias personas. En contraste con la entrevista, la encuesta emplea una lista de preguntas escritas que se proporciona a los individuos para que respondan por escrito de manera sencilla pero decisiva. Esta lista se conoce como cuestionario. En este trabajo de investigación se aplicará la encuesta a los microempresarios de las diferentes heladerías del cantón salcedo, para determinar cómo la Innovación Empresarial impacta en la Ventaja Competitiva quienes colaboraron con sus respuestas y datos para la sustentación de esta investigación.

En la encuesta realizada se empleó la escala de Likert, la cual, a través de esta escala, se refleja su nivel de acuerdo o desacuerdo en categorías ordenadas. Esto permitió transformar percepciones subjetivas en datos numéricos, ayudando a una mejor interpretación de los resultados del estudio.

### **3.4 Población y muestra**

#### **3.4.1 Población**

Para Arias (2022), el proyecto de Investigación, introducción a la metodología científica define a la población un conjunto finito o infinito de elementos con particularidades comunes para las cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Para el desarrollo de la presente investigación se tomó como población la cantidad de microempresarios de helados, datos que fueron obtenidos a través de la encuesta.

*Tabla 2*

*Total de clientes del cantón Salcedo*

Descripción	Número
Total de clientes	107

**Fuente:** Elaboración Propia

**Elaborado por:** Larcos C. (2025)

#### **3.4.2 Muestra**

Para Bernal (2020) la muestra es la parte de la población que se selecciona, obteniendo así la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuarán la medición y la observación de las variables objeto de estudio.

Para el cálculo de la muestra se utilizó la siguiente formula:

## Formula de la muestra

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{(e^2 * (N - 1)) + Z^2 * p * q}$$

Donde:

**n**= Tamaño de la muestra.

**N**= Tamaño de la población (107 clientes del cantón salcedo).

**Z**= Nivel de confianza 95% equivalente a 1,96.

**p**= Probabilidad de ocurrencia (0,5)

**q**= Probabilidad de no ocurrencia (0,5)

**e**= Error estándar de estimación 5% (0,05)

$$n = \frac{(1,96)^2 * (0,5)(0,5) * (107)}{((0,05)^2 * (107 - 1)) + (1,96)^2 * (0,5) * (0,5)}$$

$$n = 67$$

La muestra para el trabajo de investigación fue de 67 emprendedores de helados.

### 3.5 Hipótesis

Es una idea que puede ser correcta o incorrecta y requiere un proceso de prueba empírica. Su valor radica en su capacidad para establecer relaciones entre conceptos al tiempo que enfatiza los hechos.

En este sentido, la hipótesis supone una interesante fusión entre la teoría y el nivel empírico, conceptual y la realidad a analizar (Malegarie & Fernández, 2016).

En otras palabras, una hipótesis es una suposición que se realiza provisionalmente para un problema y que puede ser probada a través de una investigación.

#### 3.5.1 Hipótesis Alternativa

**H<sub>i</sub>**: La innovación empresarial impacta en la ventaja competitiva de las heladerías en el cantón Salcedo.

### **3.5.2 Hipótesis Nula**

**H<sub>0</sub>:** La innovación empresarial no Impacta en la ventaja competitiva de las heladerías en el cantón Salcedo.

## **3.6 Método de análisis y procesamiento de datos**

### **3.6.1 Método**

#### **3.6.2 Método hipotético-deductivo**

Este método consiste en la generación de hipótesis a partir de dos premisas, una universal y otra empírica, para llevarla a la contrastación práctica. Tiene la finalidad de comprender los fenómenos y explicar el origen o las causas que la generan, en relación con la predicción y el control, que sería una de las aplicaciones más importantes con sustento. En resumen, consiste en partir de unas proposiciones como hipótesis e intentar refutar o falsear dichas hipótesis y sacar conclusiones de ellas mismas que deben reflejar los hechos.

Los pasos del método Hipotético-Deductivo según son los siguientes:

##### **3.6.2.1 Observación**

Se recolectó datos e información necesaria acerca del fenómeno de estudio, en este caso del La Innovación Empresarial y su Impacto en la Ventaja Competitiva de las Heladerías del cantón Salcedo.

##### **3.6.2.2 Construcción de la Hipótesis**

Para la presente investigación se establecieron dos hipótesis probabilísticas que expliquen el fenómeno de estudio.

##### **3.6.2.3 Deducción de consecuencias a partir de la hipótesis**

A través de la investigación teórica y la recolección de datos que se realizó mediante encuestas se pudo verificar las hipótesis.

##### **3.6.2.4 Contrastación de enunciados**

Permitieron realizar determinaciones sobre el estudio de los resultados del trabajo realizado.

##### **3.6.2.5 Confirmación o Refutación (aumentar en el índice)**

La hipótesis se realizó a partir del análisis de las variables planteadas en el problema de investigación, orientando el desarrollo del estudio mediante la definición de lineamientos

metodológicos y procedimientos a seguir. En este contexto se establecieron la hipótesis nula y la hipótesis alternativa correspondientes al tema, los cuales se caracterizan por su claridad, coherencia, precisión y adecuada comprensión.

### **3.6.3 Análisis y resultados**

En esta sección de la investigación, a partir del análisis de la recopilación de datos, se determinó la validez de la información obtenida en relación con el tema, se evalúan los resultados para comprobar su precisión y relevancia

## CAPÍTULO IV.

### 4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 4.1 Verificación de Supuesto de Normalidad de Datos

Para el desarrollo del estudio se empleó la prueba Kolmogorov – Smirnov, la cual corresponde a un procedimiento estadístico no paramétrico cuyo objetivo es contrastar la forma de la distribución de los datos obtenidos con una distribución teórica de referencia, o bien comparar el comportamiento de dos muestras. Esta prueba se utiliza principalmente para evaluar si los datos analizados siguen una distribución normal, especialmente cuando el tamaño de la muestra es superior a 50 observaciones y en este caso nuestra muestra es de 67.

De acuerdo con los resultados obtenidos en la siguiente tabla, se evidencia que ninguna de las variables evaluadas presenta una distribución normal, ya que en todos los casos el valor de significancia es de  $p < 0.05$ . En función de estos resultados, se optó por la aplicación de técnicas estadísticas no paramétricas para el análisis de la información, utilizando la prueba de Chi – cuadrado como método para la contratación de las hipótesis formuladas

A continuación, se muestra la tabla de análisis de normalidad de datos.

**Tabla 3**

#### Prueba de la Normalidad

Pruebas de normalidad	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
p_1Innovación_percibida_del_producto	,291	67	,000	,808	67	,000
p_6Efectividad_de_las_estrategias_competitivas_de_marketing	,219	67	,000	,830	67	,000

**Fuente:** Programa SPSS

**Elaborado por:** Larcos C. (2025)

#### 4.2 Análisis de Fiabilidad

##### 4.2.1 Alfa de Cronbach

El instrumento fue validado y adaptado previamente, en varios estudios dichas investigaciones arrojan altos índices de fiabilidad en cada constructo, superiores al 0,7 (Trivedi

& Srivastava, 2022). Los cuales han sido evaluados a través de alfa de Cronbach, por el test de consistencia interna ya que es una medida de confiabilidad que puede proporcionar indicios sobre la validez de una escala, sin embargo, en el caso de este estudio llevado a cabo en Ecuador en la ciudad de Salcedo, cumple la norma de fiabilidad y valides ya que el resultado es de 0,8 además de tener fundamento literario justificando así la validez y confiabilidad del contenido.

Por lo cual se procedió a analizar los datos obtenidos de la encuesta realizada a los clientes de las heladerías de la ciudad de Salcedo para obtener la confiabilidad de cada una de las preguntas realizadas.

**Tabla 4**

**Rango o categorías del Alfa de Crombach**

<b>ALFA DE CRONBACH</b>	<b>ESCALA INTERNA</b>
Coeficiente alfa > 0,9	Excelente
Coeficiente alfa > 0,8	Bueno
Coeficiente alfa > 0,7	Aceptable
Coeficiente alfa > 0,6	Bajo
Coeficiente alfa < 0,5	Inaceptable

**Fuente:** Programa SPSS

**Elaborado por:** Larcos C. (2025)

Son valores aceptables de Crombach para la veracidad de los objetivos de la investigación  $\geq$  0,9.

El instrumento fue validado y adaptado previamente, en varios estudios dichas investigaciones arrojan altos índices de fiabilidad en cada componente, superiores al 0,7 (Trivedi & Srivastava, 2022). Los cuales han sido evaluados a través de alfa de Cronbach, por el test de consistencia interna ya que es una medida de confiabilidad que puede proporcionar indicios sobre la validez de una escala, sin embargo, en el caso de este estudio llevado a cabo en la ciudad de Salcedo, cumple la norma de fiabilidad y validez, además de tener fundamento literario justificando así la validez y confiabilidad del contenido. Por lo cual se procedió a analizar los datos obtenidos de la encuesta realizada a los clientes de las heladerías de la ciudad de Salcedo para obtener la confiabilidad de cada una de las preguntas realizadas.

La siguiente tabla expone los valores obtenidos en el análisis de fiabilidad realizada con el coeficiente Alfa de Cronbach.

**Tabla 5**

**Estadísticas de fiabilidad mediante el alfa de Cronbach**

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,989	10

**Fuente:** Productores

**Elaborado por:** Larcos C. (2025)

### **4.3. Análisis e Interpretación de los resultados de las Preguntas.**

**1. ¿En qué medida los clientes perciben los nuevos productos ofrecidos por las heladerías como novedosos?**

**Tabla 6**

*En qué medida los clientes perciben los nuevos productos ofrecidos por las heladerías como novedosos*

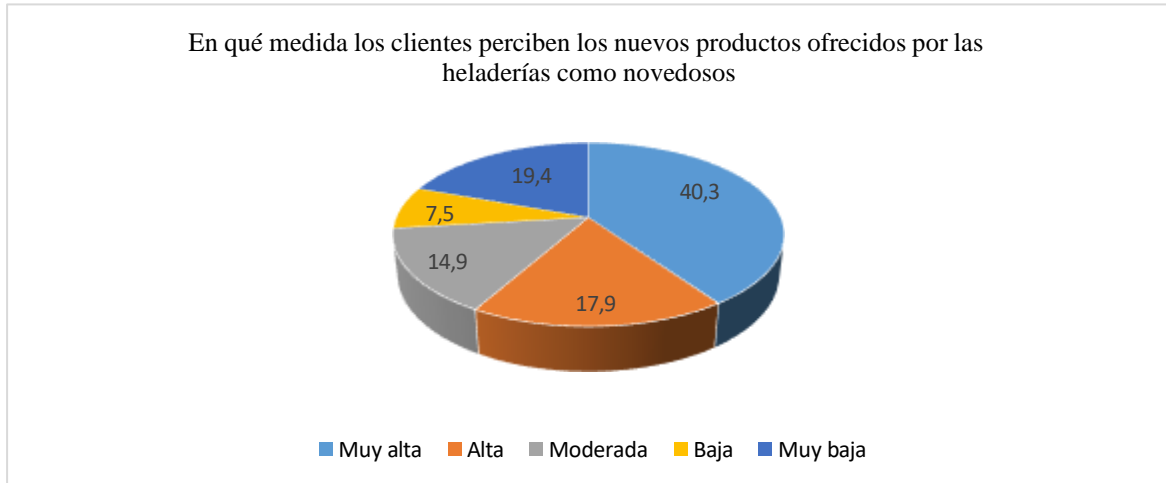
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Muy alta	27	40,3	40,3	40,3
Alta	12	17,9	17,9	58,2
Moderada	10	14,9	14,9	73,1
Baja	5	7,5	7,5	80,6
Muy baja	13	19,4	19,4	100,0
Total	67	100,0	100,0	

**Fuente:** Elaboración propia

**Elaborado por:** Larcos C. (2025)

## Gráfica 1

*En qué medida los clientes perciben los nuevos productos ofrecidos por las heladerías como novedosos*



**Fuente:** Elaboración propia

**Elaborado por:** Larcos C. (2025)

### **Análisis de resultados**

Se puede evidenciar que los clientes perciben los nuevos productos ofrecidos por las heladerías como novedosos en una frecuencia muy alta con un 40,3%, mientras que un 17,9% indica que la frecuencia es alta en cuanto a lo que existen nuevos productos que son novedosos para los clientes, en un 14,9% las respuestas de los entrevistados arrojan que la presentación de nuevos productos es moderada, para un 7,5% de clientes la frecuencia con la que se presentan nuevos productos es baja y con un 19,4% manifiestan que es muy baja .

### **Interpretación de resultados**

La impresión de los clientes en esta pregunta es que los productos nuevos son muy originales y beneficiosos para tener una ventaja competitiva, aunque no se lanzan con frecuencia en las heladerías de Salcedo, siendo necesario crear oportunidades para que lo tradicional vaya más allá introduciendo productos novedosos, dado que los clientes aprecian la variedad proporcionándoles la sensación de ser superiores a la competencia, lo cual mejora su satisfacción y lealtad. Para beneficiarse de esto, las heladerías tienen que estudiar lo que prefiere el consumidor y comunicar su distinción con el fin de sobresalir en un mercado donde no hay muchas novedades.

## 2. ¿Cómo califica la calidad de los sabores de los helados que distribuyen las heladerías del cantón Salcedo?

**Tabla 7**

*Cómo califica la calidad de los sabores de los helados que distribuyen las heladerías del cantón Salcedo*

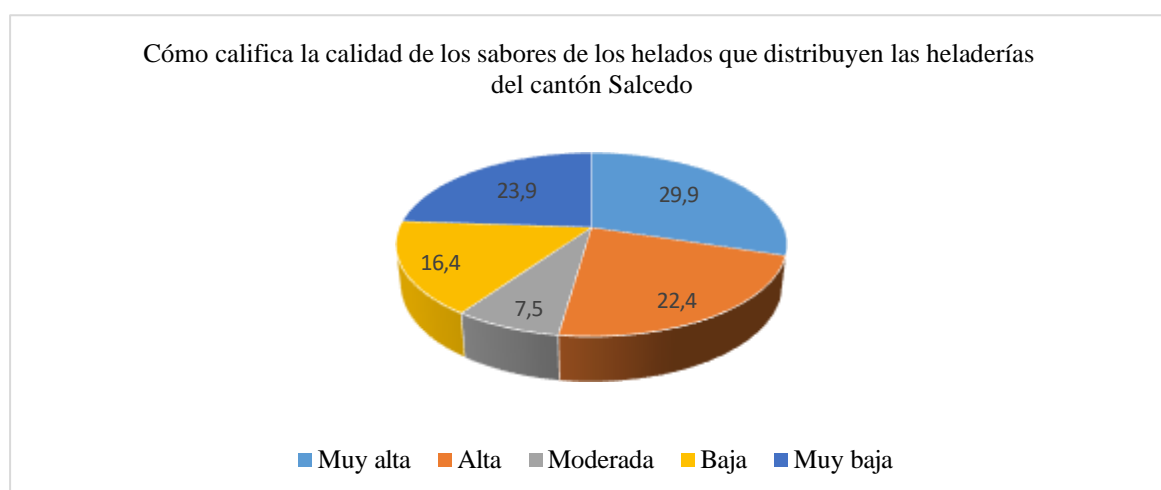
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Muy alta	20	29,9	29,9	29,9
Alta	15	22,4	22,4	52,2
Moderada	5	7,5	7,5	59,7
Baja	11	16,4	16,4	76,1
Muy baja	16	23,9	23,9	100,0
Total	67	100,0	100,0	

**Fuente:** Elaboración propia

**Elaborado por:** Larcos C. (2025)

**Gráfica 2**

*Cómo califica la calidad de los sabores de los helados que distribuyen las heladerías del cantón Salcedo*



**Fuente:** Elaboración Propia

**Elaborado por:** Larcos C. (2025)

### **Análisis e interpretación de resultados**

Los resultados obtenidos a las personas encuestadas demuestran que los clientes indican que la calidad de los sabores de los helados es muy alta con un 29,9%, mientras que un 22,4% indica que es alta la calidad de los helados que consumen, con un 7,5% de los entrevistados mencionan que la calidad es moderada, en cambio para un 16,4% de clientes la calidad de los

productos es baja y con un 23,9% manifiestan que es muy baja la calidad de los sabores de los helados de las heladerías tradicionales del cantón Salcedo.

### **Interpretación de resultados**

En Salcedo, la marca de helados tradicionales es considerada aceptable y con un potencial sorprendente ya que la percepción de calidad es alta en los sabores de helado. Esto se debe a que la mayoría de los clientes valoran el producto positivamente, lo cual representa un buen fundamento para microempresarios al generar fidelidad y recomendaciones.

Sin embargo, sería necesario desarrollar estrategias ya que existe un pequeño grupo moderado que indica que la calidad de los productos es baja, para incrementar la satisfacción general y convertir a esos consumidores en defensores de la marca, logrando así maximizar los beneficios para las empresas locales.

### **3. ¿En comparación con los competidores, el programa de marketing más reciente de los helados de Salcedo es?**

**Tabla 8**

*En comparación con los competidores, el programa de marketing más reciente de los helados de Salcedo es*

	<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válido	Muy alta	6	9	9	9,0
	Alta	10	14,9	14,9	23,9
	Moderada	12	17,9	17,9	41,8
	Baja	15	22,4	22,4	64,2
	Muy baja	24	35,8	35,8	100,0
	<b>Total</b>	<b>67</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Fuente:** Elaboración propia

**Elaborado por:** Larcos C. (2025)

### Gráfica 3

*En comparación con los competidores, el programa de marketing más reciente de los helados de Salcedo es*



**Fuente:** Elaboración propia

**Elaborado por:** Larcos C. (2025)

### **Análisis e interpretación de resultados**

Se puede evidenciar que los clientes perciben que el programa de marketing más reciente de los helados de Salcedo es muy alto con un 9%, mientras que un 14,9% indica que el programa de marketing más reciente de los helados de Salcedo es alto, en un 17,9% las respuestas de los entrevistados arrojan que es moderado el marketing para dar a conocer los productos de las heladerías, para un 22,4% de clientes la frecuencia con la que se promueve el marketing es bajo y con un 35,8% manifiestan que es muy bajo el programa de marketing más reciente de los helados de Salcedo.

### **Interpretación de resultados**

Los clientes en esta pregunta dan a entender que la situación que presentan los microempresarios es evidente y tienen una necesidad urgente de revitalizar su estrategia de marketing, pasando de una escasa o nula promoción por lo que indica el porcentaje mínimo y el alto costo de no tener marketing a acciones más agresivas y competitivas. Para ello, es necesario implementar estrategias digitales y funcionales con el fin de incrementar la frecuencia promocional, diversificar los canales, optimizar la comunicación, así como lograr una mejor conexión con el público objetivo mediante promociones y una sólida presencia en las redes sociales, para superar la falta de visibilidad y competir eficazmente.

#### 4. ¿En qué medida Los nuevos sabores y productos de las heladerías artesanales incorporan avances con la tecnología?

**Tabla 9**

*En qué medida Los nuevos sabores y productos de las heladerías artesanales incorporan avances en la tecnología*

	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy alta	20	29,9	29,9	29,9
	Alta	5	7,5	7,5	37,3
	Moderada	5	7,5	7,5	44,8
	Baja	27	40,3	40,3	85,1
	Muy baja	10	14,9	14,9	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

**Fuente:** Elaboración propia

**Elaborado por:** Larcos C. (2025)

**Gráfica 4**

*En qué medida los nuevos sabores y productos de las heladerías artesanales incorporan avances en la tecnología*



**Fuente:** Elaboración propia

**Elaborado por:** Larcos C. (2025)

#### **Análisis e interpretación de resultados**

En esta pregunta los clientes indican que la medida es muy alta en cuanto a la incorporación de nuevos avances con la tecnología con un 29,9%, mientras que un 7,5% menciona que es alta la medida con los que los productos de las heladerías de Salcedo incorporan la tecnología, con un 7,5% de los entrevistados mencionan que es moderada la incorporación de la tecnología en las heladerías de Salcedo, en cambio para un 40,3% de

clientes es baja y con un 14,9% manifiestan que es muy baja la implementación de la tecnología en las heladerías del cantón Salcedo.

### **Interpretación de resultados**

Los resultados obtenidos a las personas encuestadas demuestran que para que los helados de Salcedo sean competitivos, no es necesario modificar la receta ancestral, sino más bien modernizar el método por el cual el mundo los descubrió. La puesta en práctica de estas herramientas tecnológicas disminuirá esa sensación de retraso y atraerá a un grupo más joven y digitalizado de consumidores.

#### **5. ¿Usted cree que la producción de helados ha tenido cambios con respecto a la manera tradicional de fabricación contribuyendo así a la innovación empresarial?**

**Tabla 10**

*Usted cree que la producción de helados ha tenido cambios con respecto a la manera tradicional de fabricación contribuyendo así a la innovación empresarial*

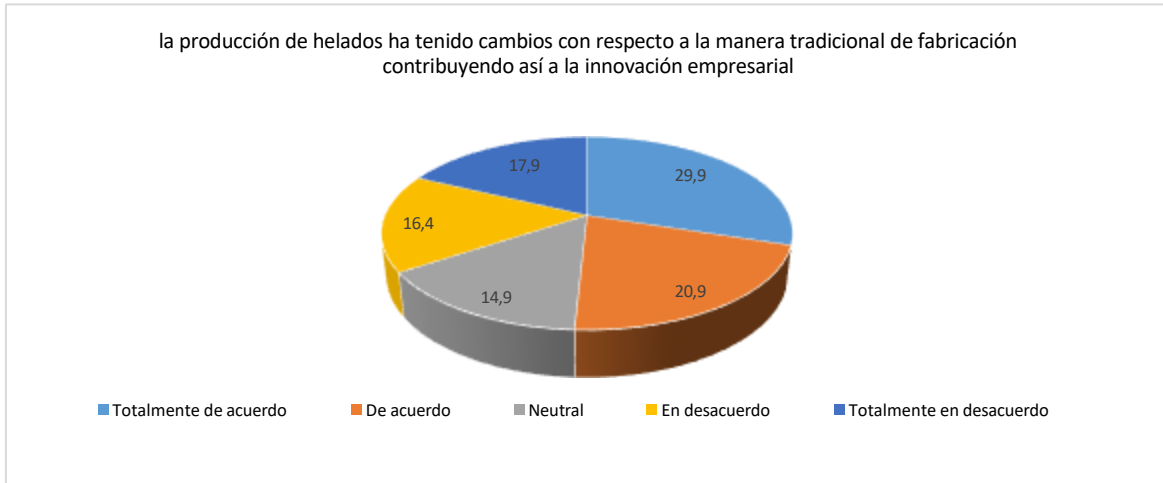
<b>Alternativas</b>		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válido	Totalmente de acuerdo	20	29,9	29,9	29,9
	De acuerdo	14	20,9	20,9	50,7
	Neutral	10	14,9	14,9	65,7
	En desacuerdo	11	16,4	16,4	82,1
	Totalmente en desacuerdo	12	17,9	17,9	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

**Fuente:** Elaboración propia

**Elaborado por:** Larcos C. (2025)

### Gráfica 5

*Usted cree que la producción de helados ha tenido cambios con respecto a la manera tradicional de fabricación contribuyendo así a la innovación empresarial.*



**Fuente:** Elaboración propia

**Elaborado por:** Larcos C. (2025)

### **Análisis e interpretación de resultados**

Los clientes están totalmente de acuerdo con un 29,9% que la producción de helados ha tenido cambios con respecto a la manera tradicional de fabricación contribuyendo así a la innovación empresarial con un 20,9% están de acuerdo con los cambios en la manera tradicional de la elaboración de los helados, mientras que un 14,9% es neutral en su opinión, con un 16,4% las respuestas de los entrevistados arrojan que están en desacuerdo, y un 17,9% de clientes están en desacuerdo en que la producción de helados ha tenido cambios con respecto a la manera tradicional de fabricación contribuyendo así a la innovación empresarial

### **Interpretación de resultados**

Se puede analizar que la afirmación indica que los clientes apoyan un mayor cambio en la producción de helados, aceptando innovaciones sobre métodos tradicionales para buscar nuevas experiencias, lo cual es clave para la innovación empresarial y la adaptación al mercado, captando clientes que buscan sabores exóticos y experiencias sensoriales únicas, y puede ser un impulsor de crecimiento frente a la producción tradicional que no aprovecha nuevos recursos.

**6. ¿En qué medida las estrategias competitivas aplicadas por las heladerías son efectivas para dar a conocer sus productos?**

**Tabla 11**

*En qué medida las estrategias competitivas aplicadas por las heladerías son efectivas para dar a conocer sus productos*

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válido	Muy alta	20	29,9	29,9	29,9
	Alta	15	22,4	22,4	52,2
	Moderada	5	7,5	7,5	59,7
	Baja	11	16,4	16,4	76,1
	Muy baja	16	23,9	23,9	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

**Fuente:** Elaboración Propia

**Elaborado por:** Larcos C. (2025)

**Gráfica 6**

*En qué medida las estrategias competitivas aplicadas por las heladerías son efectivas para dar a conocer sus productos*



**Fuente:** Elaboración Propia

**Elaborado por:** Larcos C. (2025)

**Análisis e interpretación de resultados**

En esta pregunta los clientes indican que la medida es muy alta en cuanto a la incorporación de las estrategias competitivas aplicadas por las heladerías con un 29,9%, mientras que un 22,4% menciona que es alta la medida de incorporación de las estrategias competitivas aplicadas por las heladerías siendo efectivas para dar a conocer

sus productos, con un 7,5% de los entrevistados mencionan que es moderada, en cambio para un 16,4% de clientes indica que es baja la incorporación de estrategias competitivas aplicadas por las heladerías para dar a conocer sus productos y con un 23,9% manifiestan que es muy baja.

### **Interpretación de resultados**

El análisis indica una alta adopción de estrategias competitivas por las heladerías del cantón Salcedo, según la mayoría de los encuestados, lo que sugiere que ven la competencia de forma activa, pero un pequeño grupo percibe esta adopción como moderada o baja, mostrando una brecha en la percepción sobre cómo se dan a conocer sus productos y se diferencian en el mercado.

De ahí que radica la importancia de que las heladerías refuercen la implementación y visibilidad de sus estrategias para captar a ese segmento y consolidar una ventaja competitiva clara.

### **7. ¿Está de acuerdo que se debe innovar la imagen que tiene actualmente los empaques de los helados de Salcedo?**

**Tabla 12**

*Cree usted que es necesario que la empresa aplique promociones para mejorar su posicionamiento en el mercado*

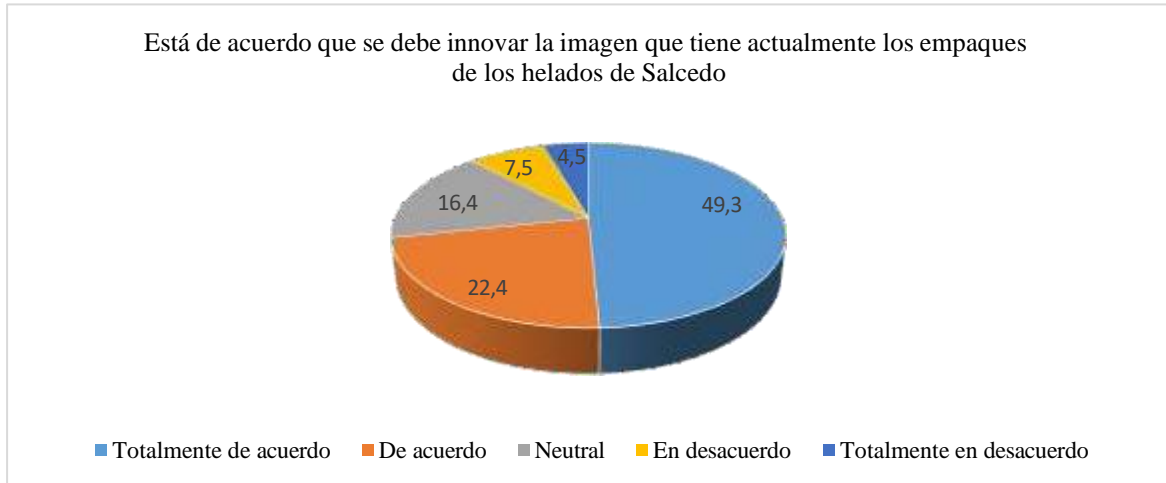
	<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válido	Totalmente de acuerdo	33	49,3	49,3	49,3
	De acuerdo	15	22,4	22,4	71,6
	Neutral	11	16,4	16,4	88,1
	En desacuerdo	5	7,5	7,5	95,5
	Totalmente en desacuerdo	3	4,5	4,5	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

**Fuente:** Elaboración Propia

**Elaborado por:** Larcos C. (2025)

## Gráfica 7

*Está de acuerdo que se debe innovar la imagen que tiene actualmente los empaques de los helados de Salcedo*



**Fuente:** Elaboración Propia

**Elaborado por:** Larcos C. (2025)

### **Análisis e interpretación de resultados**

Los clientes están totalmente de acuerdo con un 49,3% que se debe innovar la imagen que tiene actualmente los empaques de los helados de Salcedo, con un 23% están de acuerdo con los cambios, mientras que un 17% es neutral en su opinión, con un 7% las respuestas de los entrevistados arrojan que están en desacuerdo que se debe innovar la imagen que tiene actualmente los empaques de los helados de Salcedo, y un 4% de clientes están en desacuerdo.

### **Interpretación de resultados**

Los resultados obtenidos a las personas encuestadas demuestran que los estudios y la lógica de mercado de una imagen de empaque renovada para los helados de Salcedo es clave para mejorar la competitividad y el posicionamiento, respondiendo a una percepción de los consumidores que pide modernización para destacar frente a otras marcas y atraer nuevos clientes, siendo una estrategia fundamental en la dinámica actual del mercado de alimentos.

**8. ¿Cómo calificaría los medios utilizados por las heladerías de Salcedo para dar a conocer los productos que ofrecen?**

**Tabla 13**

*Cómo calificaría los medios utilizados por las heladerías de Salcedo para dar a conocer los productos que ofrecen*

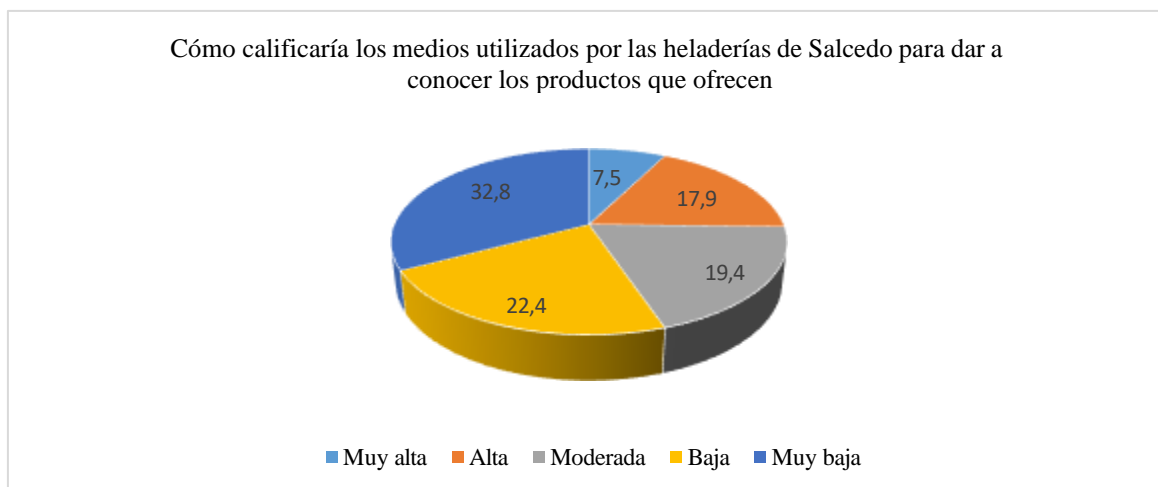
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy alta	5	7,5	7,5	7,5
	Alta	12	17,9	17,9	25,4
	Moderada	13	19,4	19,4	44,8
	Baja	15	22,4	22,4	67,2
	Muy baja	22	32,8	32,8	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

**Fuente:** Elaboración Propia

**Elaborado por:** Larcos C. (2025)

**Gráfica 8**

*Cómo calificaría los medios utilizados por las heladerías de Salcedo para dar a conocer los productos que ofrecen*



**Fuente:** Elaboración Propia

**Elaborado por:** Larcos C. (2025)

**Análisis e interpretación de resultados**

En esta pregunta los clientes indican que la medida es muy alta en cuanto a la calificación para dar a conocer los productos que ofrecen con un 7,5%, mientras que un 17,9% menciona que es alta la medida para dar a conocer los productos que ofrecen, con un 19,4% de los entrevistados mencionan que es moderada, en cambio para un 22,4% de clientes la calificación es baja ya que los medios para dar a conocer los productos que ofrecen es

deficiente y con un 32,8% manifiestan que es muy baja la implementación de recursos para dar a conocer los productos que ofrecen.

### **Interpretación de resultados**

Los resultados obtenidos a las personas encuestadas demuestran que los clientes en Salcedo califican alto la necesidad de que las heladerías mejoren la promoción de sus productos, indicando una baja inversión en recursos de marketing, lo cual se refleja en que la mediana de la calificación sobre la promoción es alta (indicando baja satisfacción), lo que significa que las heladerías deben invertir más en estrategias publicitarias, marketing digital y visibilidad para aumentar el conocimiento y la demanda de sus productos.

### **9. ¿Con que frecuencia consume usted los productos de las heladerías de Salcedo?**

**Tabla 14**

*Con qué frecuencia consume usted los productos de las heladerías de Salcedo*

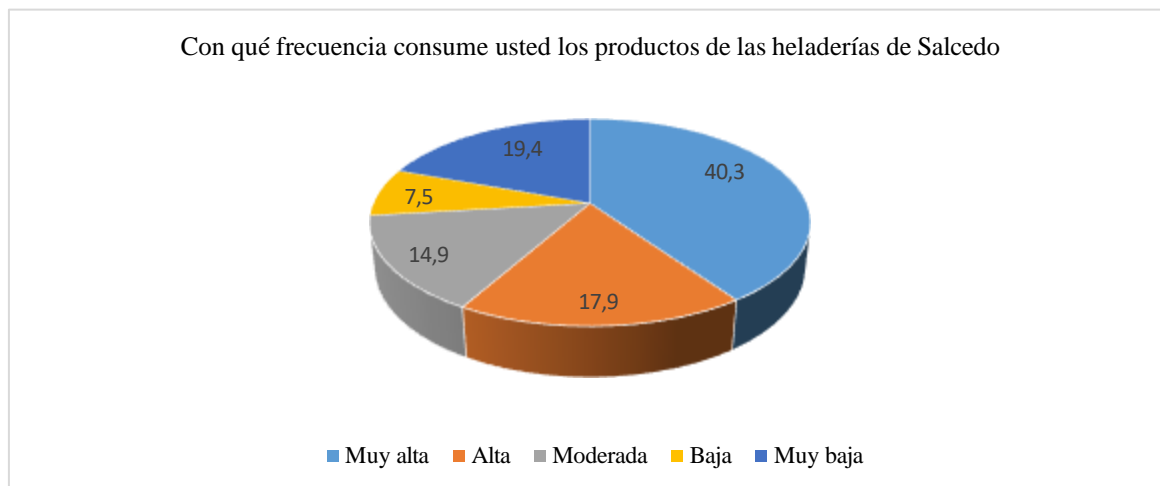
	<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válido	Muy alta	27	40,3	40,3	40,3
	Alta	12	17,9	17,9	58,2
	Moderada	10	14,9	14,9	73,1
	Baja	5	7,5	7,5	80,6
	Muy baja	13	19,4	19,4	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

**Fuente:** Elaboración Propia

**Elaborado por:** Larcos C. (2025)

## Gráfica 9

Con qué frecuencia consume usted los productos de las heladerías de Salcedo



**Fuente:** Elaboración Propia

**Elaborado por:** Larcos C. (2025)

### **Análisis e interpretación de resultados**

Los datos obtenidos evidencian que la medida de consumo de los helados tradicionales de Salcedo es muy alta con un 40,3%, mientras que un 17,9% menciona que es alta en cuanto al consumo, con un 14,9% de los entrevistados se evidencia que el consumo es moderado, en cambio para un 7,5% de clientes la calificación es baja y con un 19,4% la calificación es muy baja la frecuencia con que consume los productos de las heladerías de Salcedo.

### **Interpretación de resultados**

Desde la perspectiva de la innovación empresarial y la ventaja competitiva los clientes indican que la medida de consumo de los helados tradicionales de Salcedo es muy alta, mientras que un porcentaje menor indica que los clientes calificaron como bajo el consumo de los helados tradicionales de salcedo.

A partir de las tendencias de consumo observadas, el mercado de los helados tradicionales de Salcedo mantiene una dinámica de alta demanda, aunque con matices importantes en la percepción del cliente.

**10. ¿Cree usted que al posicionarse como marca los Helados de Salcedo se posicionan en el mercado como una ventaja competitiva?**

**Tabla 15**

*Cree usted que al posicionarse como marca los Helados de Salcedo tiene una ventaja competitiva*

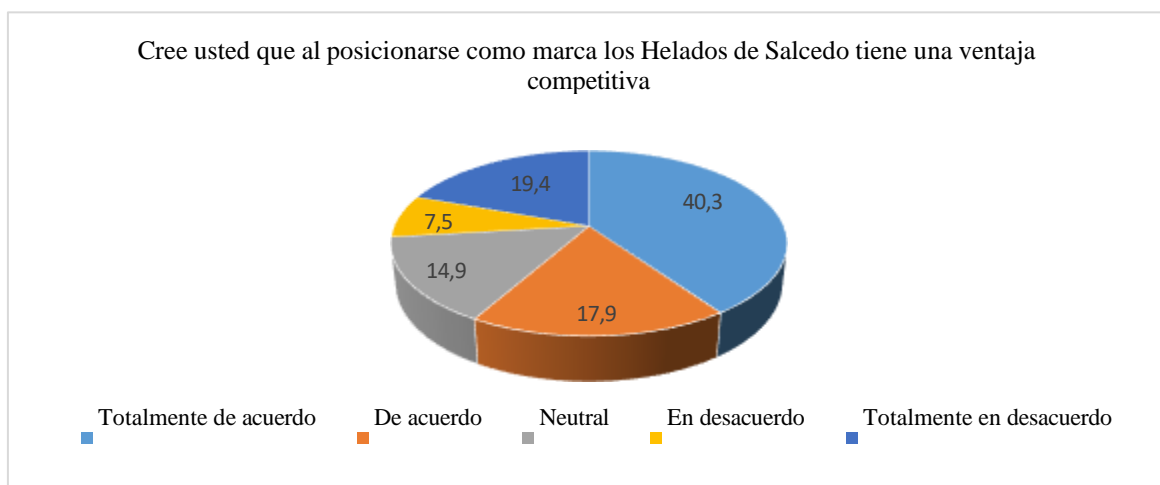
	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	27	40,3	40,3	40,3
	De acuerdo	12	17,9	17,9	58,2
	Neutral	10	14,9	14,9	73,1
	En desacuerdo	5	7,5	7,5	80,6
	Totalmente en desacuerdo	13	19,4	19,4	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

**Fuente:** Elaboración Propia

**Elaborado por:** Larcos C. (2025)

**Gráfica 10**

*Cree usted que al posicionarse como marca los Helados de Salcedo se posicionan en el mercado como una ventaja competitiva*



**Fuente:** Elaboración Propia

**Elaborado por:** Larcos C. (2025)

**Análisis e interpretación de resultados**

Los clientes están totalmente de acuerdo con un 40,3% que al posicionarse como marca los Helados de Salcedo se posicionan en el mercado como una ventaja competitiva, con un 17,9% están de acuerdo, mientras que un 14,9% es neutral en su opinión, con un

7,5% las respuestas de los entrevistados arrojan que están en desacuerdo que al posicionarse como marca los Helados de Salcedo se posicionan en el mercado como una ventaja competitiva, y un 19,4% de clientes están en desacuerdo en que al posicionarse como marca los Helados de Salcedo se tendrán mejor acogida en el mercado como una ventaja competitiva.

### Interpretación de resultados

Los consumidores consideran que establecer los Helados de Salcedo como marca representará una importante ventaja competitiva a escala nacional, logrando así un mejor recibimiento en el mercado. Sin embargo, un grupo más pequeño no está de acuerdo, señalando la falta de acogida o reconocimiento y destacando que la marca debe distinguirse y edificar una imagen sólida para consolidar esa percepción favorable.

### 4.4 Contrastación de Hipótesis

**H<sub>i</sub>:** La innovación empresarial impacta en la ventaja competitiva de las heladerías en el cantón Salcedo.

**H<sub>0</sub>:** La Innovación empresarial no impacta en la ventaja competitiva de las heladerías en el cantón Salcedo.

Para la verificación de las hipótesis planteadas esta investigación se utilizó la prueba estadística no paramétrica de Chi – cuadrado, considerando que las variables objeto de estudio se encuentran medidas en escalas categóricas. Esta prueba permitió analizar si existe o no una relación estadísticamente significativa entre dichas variables.

**Tabla N 16**  
**Resumen de procesamiento de casos**

Resumen de procesamiento de casos	Casos Válido		Perdido		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
p_1Innovación_percibida_del producto *	67	100,0%	0	0,0%	67	100,0%
p_6Efectividad de las estrategias competitivas de marketing						

**Fuente:** Resultados propios del SPSS en base a las encuestas

**Elaborado por:** Larcos C. (2025)

## Tabla de Contingencia

Tabla N 17  
Tabla cruzada

p\_1Innovación\_percibida\_del\_producto\*p\_6Efectividad\_de\_las\_estrategias\_competitivas\_de\_marketing

Recuento

		p_6Efectividad_de_las_estrategias_competitivas_de_marketing					Total
		Muy alta	Alta	Moderada	Baja	Muy baja	
p_1Innovación_percibida_d el_producto	Muy alta	20	0	0	0	0	20
	Alta	0	5	0	0	0	5
	Moderada	0	5	0	0	0	5
	Baja	0	5	5	11	6	27
	Muy baja	0	0	0	0	10	10
Total		20	15	5	11	16	67

**Nota:** Programa SPSS Statistics 25.

**Elaborado por:** Larcos C. (2025)

Los resultados obtenidos en la tabla de contingencia evidencian la interrelación entre la innovación percibida del producto y la efectividad de las estrategias competitivas de marketing, mostrando una asociación directa entre ambas variables. El análisis pone de manifiesto que, a mayor nivel de innovación percibida, mayor es la valoración de la efectividad de las estrategias aplicadas, lo que resalta el papel estratégico de la innovación en el desempeño competitivo.

Se evidencia que cuando la innovación del producto es considerada muy alta, la efectividad de las estrategias de marketing también alcanza un nivel muy alto, concentrándose 20 respuestas lo que refleja una asociación positiva entre ambas variables. También, en los niveles de innovación alta y moderada, la efectividad de las estrategias se ubica principalmente en categorías altas y moderadas, reafirmando el papel de innovación en el posicionamiento competitivo.

Por otra parte, cuando la innovación es baja o muy baja, la efectividad de las estrategias competitivas se concentra en niveles bajos y muy bajos. En este contexto 27 encuestados con percepción baja de innovación califican la efectividad como baja o muy baja, lo que evidencia una relación directa entre ambas variables.

**Tabla 18**  
**Prueba de chi – cuadrado**

<b>Pruebas de chi-cuadrado</b>			
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	135,965 <sup>a</sup>	16	,000
Razón de verosimilitud	133,255	16	,000
Asociación lineal por lineal	53,185	1	,000
N de casos válidos	67		

**Nota:** La tabla muestra el cálculo del chi – cuadrado, laborado en IBM SPSS Statistics 25.

**Elaborado por:** Larcos C. (2025)

### **Análisis**

La prueba aplicada de Chi – cuadrado evidencian la existencia de una relación significativa entre las variables analizadas. El valor de Chi – cuadrado ( $\chi^2 = 135,965$ ) con 16 grados de libertad y una significación asintótica bilateral de 0,000, indica que el nivel de significancia es inferior a 0,005, criterio establecido para la aceptación o rechazo de la hipótesis.

En consecuencia, el análisis estadístico demuestra la Innovación empresarial si Impacto en la ventaja Competitiva de las Heladerías del cantón Salcedo. Como el valor de significación (sigma) es inferior a 0,05, se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alternativa ( $H_i$ ):

El número de casos validos (67) garantiza la confiabilidad de los resultados obtenidos, permitiendo afirmar que las variables presentan un comportamiento dependiente y no aleatorio. En este sentido los hallazgos reflejan que los cambios en una variable influyen directamente en la otra, evidenciando una relación estructural relevante dentro del contexto analizado.

### **4.5 Discusión de resultados**

Los resultados obtenidos en este estudio permiten identificar una relación evidente entre la innovación empresarial y la ventaja competitiva en las heladerías del cantón Salcedo. A partir del análisis estadístico realizado, se confirma que ambas variables están relacionadas entre sí, lo que indica que los cambios e iniciativas innovadoras dentro de las empresas influyen directamente en su desempeño frente a la competencia.

Al contrastar la información recolectada, se deduce que las empresas que aplican mejora en sus productos, en la forma de trabajar o en la atención al cliente logran destacarse con mayor facilidad en el mercado. Esto sugiere que la innovación no solo aporta valor, sino que también permite a los negocios adoptarse a las exigencias actuales y mantenerse activos en un entorno competitivo.

A pesar de estos resultados, también se identificaron situaciones menos favorables. Algunas empresas presentan un nivel bajo de innovación, lo que se refleja en dificultades para diferenciarse o mejorar su posicionamiento; este aspecto evidencia que no todas las organizaciones están en las mismas condiciones para innovar, lo cual puede estar relacionado con limitaciones internas como falta de recursos, poca capacitación, escasa planificación, entre otras.

Desde una perspectiva más analítica, es importante considerar que innovar no consiste únicamente en generar nuevas ideas, sino en aplicarlas de manera adecuada y con un propósito claro. Cuando no existe una organización o planificación detrás de estos cambios, los resultados no son los esperados, por ello, la innovación debe ir acompañada de una gestión adecuada que permita aprovechar sus beneficios. De igual forma los datos reflejan que la innovación tiene efectos más amplios dentro de la empresa, ya que no solo influye en los productos o servicios, sino también en la forma en que se desarrollan los procesos internos y en relación con los clientes.

En definitiva, los resultados permiten afirmar que la innovación empresarial tiene un impacto importante en la ventaja competitiva de las heladerías. No obstante, su efectividad depende como se integren en su funcionamiento y la capacidad de adaptación que tengan.

## **CAPÍTULO V.**

### **5.1. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

En este capítulo de la investigación después de haber estudiado la innovación empresarial y validada los resultados obtenidos de la encuesta realizada a los clientes de la Pymes del cantón Salcedo, se puede concluir con una breve síntesis de los hallazgos más significativos en las respectivas conclusiones basándonos en los objetivos planteados. A continuación, se exponen las conclusiones y recomendaciones que determinan la viabilidad del modelo propuesto con estrategias diseñadas para asegurar la innovación empresarial en el sector productivo.

#### **5.1.1. CONCLUSIONES**

- Al diagnosticar la situación actual mediante los resultados encontrados se ratifica que la gestión y la innovación empresarial se presentan como factores clave para el desarrollo y competitividad dentro de las heladerías del cantón Salcedo, siendo necesario crear estrategias de competitividad para poder establecerse en el mercado local.
- La adecuada gestión de los conocimientos basados en la fundamentación teórica permite que las empresas no solo optimicen sus procesos internos, sino que también faciliten la transferencia de saberes y buenas prácticas entre los empleados, creando un entorno propicio para la innovación continua. A través de la implementación de sistemas que faciliten la captura, distribución y aplicación del conocimiento tanto teóricos como prácticos, las empresas pueden mejorar su capacidad para adaptarse a los cambios del mercado, responder a las demandas del consumidor y enfrentar los desafíos del entorno competitivo.
- La interacción en la innovación empresarial permite que las organizaciones mantengan la vanguardia de las tendencias en el mercado según el cambio económico o social y adopten tecnologías que optimicen su producción, reduciendo costos y mejorando su calidad siendo importante diseñar estrategias de Innovación Empresarial para optimizar la ventaja competitiva en las heladerías del cantón Salcedo.

### **5.1.2. RECOMENDACIONES**

- Se recomienda fortalecer la gestión del conocimiento implementando estrategias digitales y sistemas integrados que faciliten la recopilación y almacenamiento de datos que faciliten la distribución de la información clave. Esto no solo permitirá la innovación eficiente del conocimiento, sino también proveerá la colaboración entre las PYMES y la rápida adaptación a las demandas del mercado, lo que resulta crucial en un entorno competitivo.
- Fomentar la capacitación y desarrollo continuo de estrategias, es esencial invertir en programas de capacitación tanto para los colaboradores y los microempresarios, con el fin de asegurar que el conocimiento técnico y las mejores prácticas en producción y diseño estén actualizados. La educación continua no solo potencia la innovación, sino que también mejora la competitividad de la empresa.
- Se recomienda poner en práctica la propuesta planteada a partir de las necesidades de superación de brechas de desarrollo económico y social de los productores de helados tradicionales del cantón Salcedo, en busca de apostar por la innovación empresarial como una alternativa viable para la consolidación de las PYMES dedicadas a la producción de helados.

## CAPÍTULO VI.

### 6. PROPUESTA

Hoy más que nunca, el éxito empresarial está ligado a la innovación empresarial impactando positivamente en el consumidor actual. Actualmente existe un auge de modelos de negocio basados en la personalización y la sostenibilidad, esta propuesta de innovación se centra en aprovechar las herramientas tecnológicas actuales para humanizar nuestras interacciones y optimizar el uso de recursos. A través de las estrategias aquí planteadas, buscamos transformar los desafíos actuales en oportunidades de innovación que fortalezcan la ventaja competitiva y genere lealtad de la marca de los Helados de Salcedo.

**Tema:** Diseñar estrategias de innovación empresarial para optimizar la ventaja competitiva en las heladerías del cantón Salcedo.

#### 6.1 Objetivo de propuesta

Perfeccionar la ventaja competitiva de las heladerías en el cantón Salcedo, poniendo en práctica tácticas innovadoras que se enfoquen en la distinción del producto, trato al cliente, e implementación de la tecnología.

## 6.2. Plan de Acción

Tabla 16

Plan de Acción de la variable independiente

LÍNEA DE ACCIÓN	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	TIEMPO	RESPONSABLE	RECURSOS	INDICADORES
<b>Innovación Empresarial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementación de marketing digital</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Publicar contenido en redes sociales con frecuencia semanal.</li> </ul>	Tres semanas	Propietario	Recursos financiados por la empresa	Porcentaje en incremento de alcance en redes sociales
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fortalecimiento de promociones comerciales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aplicar promociones a menudo.</li> </ul>	Dos semanas	Microempresarios		Incremento en el nivel de ventas
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo de nuevos productos innovadores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollar nuevos sabores o mejorar los existentes para adelantarse a la competencia.</li> </ul>	Tres semanas	Microempresarios		Mayor variedad de productos ofertados
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incorporación de tecnología en la producción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementar procesos y estrategias con líderes del sector para mejores prácticas con frecuencia.</li> </ul>	Permanente	Microempresarios		Mejorar la eficiencia del proceso productivo
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inteligencia Competitiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseñar nuevos empaques de diferenciación del producto</li> </ul>	Tres semanas	Microempresario		Mayor satisfacción del cliente y diferenciación de la competencia

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reforzar la experiencia del Consumidor</li> <li>• Control de Costos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colocar frases motivadoras en los empaques para dar ese plus diferente de los demás.</li> <li>• Implementar control de inventario semanal</li> </ul>	<p>Permanente</p> <p>Dos meses</p>	<p>Propietario</p> <p>Microempresarios</p>		<p>Mayor satisfacción al cliente</p> <p>Reducción de desperdicios en la producción</p>
--	---	---	------------------------------------	--	--	--

**Elaborado por:** Larcos C. (2025)

**Tabla 17**

*Plan de Acción de la variable dependiente*

<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>INDICADORES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Fortalecimiento del posicionamiento en el mercado local</li> <li>Diferenciación del producto frente a la competencia</li> <li>Mejora continua de la calidad de producto</li> <li>Fidelización de los clientes</li> <li>Mejorar en la experiencia de compra</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementar acciones de promoción del producto en puntos estratégicos del cantón.</li> <li>Incorporar características distintivas en el producto, como presentación</li> <li>Establecer controles de calidad en la producción de manera semanal</li> <li>Implementar estrategias de atención personalizada y seguimiento al cliente</li> <li>Adecuar el espacio de atención y servicio al cliente</li> </ul>	<p>Tres semanas</p> <p>Dos semanas</p> <p>Tres semanas</p> <p>Permanente</p> <p>Tres semanas</p>	<p>Propietario</p> <p>Microempresarios</p> <p>Microempresarios</p> <p>Microempresarios</p> <p>Microempresario</p>	<p>Recursos financiados por la empresa</p>	<p>Mayor reconocimiento del negocio en el mercado.</p> <p>Mayor preferencia del producto por parte del cliente</p> <p>Mejora en la percepción de calidad del producto</p> <p>Mayor fidelidad de los clientes</p> <p>Mejor conocimiento del entorno competitivo</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>Adaptación del producto a las preferencias del cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recopilar opiniones de los clientes y ajustar características del producto según sus preferencias</li> </ul>	Tres semanas	Microempresario		Mayor aceptación del producto en función de las preferencias del cliente
--	---	--------------	-----------------	--	--

**Elaborado por:** Larcos C. (2025)

La aplicación de este plan de acción permitirá a las heladerías del cantón Salcedo mejorar la organización y ejecución de sus actividades adaptándose mejor a las necesidades del mercado. A través de las estrategias planteadas, se busca no solo innovar en los productos y en los procesos, sino también a mejorar la relación con los clientes y diferenciarse de la competencia. De esta manera se espera que los negocios logren un mejor posicionamiento y un crecimiento más estable, respondiendo de forma directa a las situaciones identificadas en el análisis realizado.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aceves. (2024). Dirección estratégica. *McGraw-Hill*.
- Alcívar, M. L. (2024). *Análisis de las Estrategias de Innovación organizacional y de procesos, en las ventas y supervivencia de las pymes en Ecuador*. Ecuador: ESPOL.
- Anzil, F. (16 de Octubre de 2025). *Estudio Financiero*.  
<https://www.econlink.com.ar/proyectos-de-inversion/estudio-financiero>
- Arcos, E. B. (30 de marzo de 2022). La innovación empresarial como un reto para las Pyme. *Semillas del Saber*. Retrieved 15 de octubre de 2025, from file:///C:/Users/PC1/Downloads/tvega,+Gestor\_a+de+la+revista,+A7+-+LA+INNOVACIÓN+EMPRESARIAL+COMO+UN+
- Arias, F. G. (2022). *El proyecto de investigacion*. Quito: Episteme.
- Bernal , C. (2020). *Metodología de la investigación*. Colombia: Tercera edición Pearson Educación. <https://doi.org/978-958-699-128-5>
- Carvajal, L. (18 de octubre de 2023). <http://www.lizardo-casrvajal.com/el-metodo-deductivo-de-investigacion/>
- Castrillón, M. A. (2023). Innovación empresarial, difusión, definiciones y tipología. *Revista Dimensión Empresarial*, 11(1). Retrieved 16 de octubre de 2025, from file:///C:/Users/PC1/Downloads/Dialnet-InnovacionEmpresarialDifusionDefinicionesYTipologi-4714355.pdf
- Chiavetano, I. (2025). *Administración de recursos humanos*. Mexico: The McGraw-HillCompanies.
- Cuervo , L. (20 de octubre de 2024). *Infraestructura*.  
<http://eird.org/pr14/cd/documentos/espanol/Publicacionesrelevantes/Recuperacion/6-Infraestructura.pdf>
- Daft, R. L. (2024). Teoría y diseño organizacional.  
[https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w23309w/Teoria\\_Diseno\\_Organizacional.pdf](https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w23309w/Teoria_Diseno_Organizacional.pdf)
- Delgado. (2023). La gerencia de recursos humanos y su relación con el nivel de competitividad de los trabajadores. *Universidad Privada Dr. Rafael Beloso Chacín*.

- Díaz, I. (2021). Enfoque de Porter y de la teoría basada en los recursos en la identificación de la Ventaja competitiva. *Economía y Desarrollo*, 144(1). <https://www.redalyc.org/pdf/4255/425541313005.pdf>
- Erazo, M. A. (2020). *Análisis situacional de la innovación empresarial en el Ecuador*. Universidad Simon Bolivar.
- Escamilla, M. D. (24 de julio de 2021). *Aplicación básica de los métodos*. [https://www.uaeh.edu.mx/docencia/VI\\_Presentaciones/licenciatura\\_en\\_mercado\\_tecnia/fundamentos\\_de\\_metodologia](https://www.uaeh.edu.mx/docencia/VI_Presentaciones/licenciatura_en_mercado_tecnia/fundamentos_de_metodologia)
- Gandía, R. (2025). Ventaja competitiva: Qué es, características, tipos y ejemplos. *Cientyfique*. <https://clientify.com/blog/marketing/ventaja-competitiva>
- Gehysi. (26 de Octubre de 2025). *Analisis de las cadenas de valor de Porter*. Calidad y ADR: <https://aprendiendocalidadyadr.com/herramientas-analisis-de-contexto-cadenas-valor-mc-kinsey-porter/#cadenas-de-valor-de-mc-kinsey-y-porter>
- INEC. (2025). Encuesta Nacional de Actividades de Ciencia, Tecnología e Innovación - ACTI 2025. <https://anda.inec.gob.ec/anda/index.php/catalog/762>
- Laudon, K. C. (2021). *Sistemas de información gerencial: Gestión de la empresa digital*, 17.ª edición. Nueva York.
- Lázaro, J. R. (2021). Organizational performance. A theoretical review of its dimensions and measurement form. *Recai*. Retrieved 15 de octubre de 2025, from <https://www.redalyc.org/journal/6379/637968301002/html>
- Ledezma, M. A. (20 de Noviembre de 2025). *Issu*. [https://issuu.com/miguelangelambarioledezma/docs/u4.investigaci\\_n\\_documental](https://issuu.com/miguelangelambarioledezma/docs/u4.investigaci_n_documental)
- Malegarie , J., & Fernández, P. (2016). *El rode la hipótesis en la investigación: entretelones en la experiencia de enseñanza-aprendizaje*. Argentina: V Encuentro Latinoamericano de Metodología de las Ciencias Sociales, Mendoza.
- Medina, M., Rojas, R., Loiza , R., Martel, C., & Castillo , R. (2023). *Metodología de la investigación: Técnicas e instrumentos de investigación*. Perú: : Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú S.A.C. <https://doi.org/DOI: https://doi.org/10.35622/inudi.b.080>
- Mendoza, L. (2022). La innovacion en la competitividad. 33. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.18601/01233734.n33.05>

- Morales, C. M. (2020). Formulación y Evaluación de Proyectos. *Colección gerencia de proyectos*, 3.
- Moreano, C. B. (marzo de 2025). La innovación y su gestión en las pymes. *Ciencia Latina Revista Científica*, 9(2). <https://doi.org/http://orcid.org/0000-0001-9554-8420>
- OCDE. (2018). [https://www.oecd.org/en/publications/oslo-manual-2018\\_9789264304604-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/oslo-manual-2018_9789264304604-en.html)
- Olmedo, F. (2022). Administración. *Estrategia Magazine*, 12.
- Oyola, E. G. (2020). *Calidad De Producto Y Ventaja Competitiva De La Empresa S&M Foods S.R.L, Barranca, 2019*. Peru: Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.
- Pérez, C. M. (2020). Innovación empresarial al servicio de la microempresa. *Económicas CUC*, 40(1). [https://doi.org/DOI: https://doi.org/10.17981/econcuc.40.1.2019.06](https://doi.org/DOI:https://doi.org/10.17981/econcuc.40.1.2019.06)
- Porras, J. (2021). Marketing digital para el posicionamiento de la empresa “productora y comercializadora de los helados de salcedo corpicecream s.a.” de la ciudad de salcedo provincia de cotopaxi. <https://dspace.esPOCH.edu.ec:8080/server/api/core/bitstreams/66bf86af-c365-457b-8cf1-9e807dbb0c7c/content>
- Porter. (2023). Estrategia competitiva. *Patria*. <https://www.redalyc.org/journal/280/28065077034/280650>
- Rice, B. (2023). El papel de la Ventaja Competitiva en el desarrollo económico de los países . *Ridalyc*.
- Rojas Crotte, I. R. (2011). Elementos para el diseño de técnicas de investigación: una propuesta de. *Tiempo de Educar*, 12(24), 277-297.
- Romero, D., & Sánchez, S. (2020). Estrategia y ventaja competitiva. <https://www.redalyc.org/journal/280/28065077034/28065077034.pdf>
- Salazar, S. (2021). Innovación Empresarial: Factor de competitividad y calidad de vida. *Revista Venezolana de Gerencia*, 2. <https://doi.org/https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29063446008>
- Sánchez, D. D. (25). La influencia de la innovación empresarial sobre factores clave de éxito en las organizaciones. *Estudios de la Gestión*(18). <https://doi.org/http://orcid.org/0000-0002-6717-2873>

- Tamayo, M. (2020). Tipos de Investigación .  
 rabajodegradoucm.weebly.com/uploads/1/9/0/9/19098589/tipos\_de\_investigacion.pdf.
- UNIR. (10 de Mayo de 2025). *La innovación en la empresa: concepto, importancia, tipologías y ejemplos*. <https://mexico.unir.net/noticias/economia/innovacion-en-una-empresa/>
- Valencia, M. C. (2022). Business innovation as a challenge for SMEs. *Administración de Empresas*.  
 file:///C:/Users/PC1/Downloads/tvega,+Gestor\_a+de+la+revista,+A7+-+LA+INNOVACIÓN+EMPRESARIAL+COMO+UN+
- Villareal. (2022). Una alternativa para crear valor y ventajas competitivas en las pequeñas y medianas empresas (pymes). *Logística integral*, 4(8).
- Zornoza, C. C. (2023). Manual de guía para la elaboración de plan de negocios. [https://www.sdgfund.org/sites/default/files/PS\\_%20MANUAL\\_Panama\\_%20plan%20de%20negocios.pdf](https://www.sdgfund.org/sites/default/files/PS_%20MANUAL_Panama_%20plan%20de%20negocios.pdf)

## ANEXOS

### Matriz de Consistencia

**Tema: La innovación empresarial y su impacto en las ventajas competitivas en las heladerías del cantón Salcedo**

<b>Formulación del Problema</b>	<b>Objetivo General</b>	<b>Hipótesis General</b>
¿Cómo la Innovación Empresarial influye en la Ventaja Competitiva de las heladerías del cantón Salcedo?	Determinar cómo La Innovación Empresarial influye en la Ventaja Competitiva en las heladerías del cantón Salcedo.	La Innovación Empresarial Influye en la Ventaja Competitiva de las Heladerías del cantón Salcedo
<b>Problemas Derivados</b>	<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Hipótesis Especificas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo diagnosticar la situación actual de la innovación empresarial y la ventaja competitiva de las heladerías del cantón Salcedo?</li> <li>• ¿De qué manera se puede contrastar teóricamente la innovación empresarial y la ventaja competitiva en las heladerías del cantón Salcedo?</li> <li>• ¿Qué estrategias de innovación empresarial se puede diseñar para optimizar la ventaja competitiva en las heladerías del cantón Salcedo?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnosticar la situación actual de la innovación empresarial y la ventaja competitiva de las heladerías del cantón Salcedo</li> <li>• Contrastar teóricamente la innovación empresarial y la ventaja competitiva en las heladerías del cantón Salcedo</li> <li>• Diseñar estrategias de innovación empresarial para optimizar la ventaja competitiva en las heladerías del cantón Salcedo</li> </ul>	

**Fuente:** Elaboración propia

**Elaborado por:** Larcos C. (2026)

## Matriz de Operacionalización de variables

<b>VARIABLE INDEPENDIENTE:</b> La Innovación Empresarial			
<b>Conceptualización</b>	<b>Categorías</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Técnicas e instrumentos</b>
La innovación empresarial consiste en crear nuevos productos o servicios que den respuesta a una necesidad, mejorar los existentes o proponer cualquier cambio en el modelo de negocio existente para que se ajuste mejor a las necesidades de los consumidores o aporte mayores ganancias. De esta forma, se posee una ventaja competitiva. (UNIR, 2025)	Nuevos Productos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de Rendimiento del producto</li> <li>• Porcentaje de Confiabilidad</li> <li>• Nivel de Satisfacción del cliente</li> </ul>	<p><b>Técnica</b></p> <p>Encuesta.</p> <p><b>Instrumento</b></p> <p>Cuestionario de encuesta.</p>
	Ventaja Competitiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Frecuencia de compra por cliente</li> <li>• Nivel de confianza en la marca</li> <li>• Índice de preferencia de la marca</li> </ul>	
	Necesidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grado de aceptación del producto</li> <li>• Índice de satisfacción de necesidades</li> <li>• Nivel de incremento en ventas.</li> </ul>	

**Fuente:** Elaboración propia

**Elaborado por:** Larcos C. (2026)

**VARIABLE DEPENDIENTE:** Ventaja Competitiva

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Técnicas e instrumentos
<p>La ventaja competitividad no es producto del azar, ésta se construye con trabajo y perseverancia; lo cual implica un permanente monitoreo del ambiente que permita un correcto análisis y diagnóstico del entorno tanto interno como externo; de tal suerte de identificar las verdaderas, fortalezas y debilidades de la empresa, al mismo tiempo que las reales oportunidades y amenazas presentes en el mercado, mejorando así la productividad organizacional, obteniendo así pues eficacia y una rentabilidad superior al promedio del mercado. (Romero &amp; Sánchez, 2020)</p>	Productividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de cumplimiento de metas de producción</li> <li>• Frecuencia de entrega a tiempo del producto</li> <li>• Porcentaje de tiempo efectivo de trabajo</li> </ul>	<p><b>Técnica</b></p> <p>Encuesta.</p> <p><b>Instrumento</b></p> <p>Cuestionario de Encuesta.</p>
	Eficacia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de cumplimiento de objetivos</li> <li>• Frecuencia de mejora en procesos internos</li> <li>• Grado de eficiencia operativa</li> </ul>	
	Rentabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Índice de retorno sobre la inversión en innovación</li> <li>• Nivel de incremento en ingresos por nuevos productos</li> <li>• Grado de crecimiento en utilidades</li> </ul>	

**Fuente:** Elaboración propia

**Elaborado por:** Larcos C. (2026)

### Cuestionario de encuesta

**1. ¿En qué medida los clientes perciben los nuevos productos ofrecidos por las heladerías como novedosos?**

Muy alta

Alta

Moderada

Baja

Muy baja

**2. ¿Cómo califica la calidad de los sabores de los helados que distribuyen las heladerías del cantón Salcedo?**

Muy alta

Alta

Moderada

Baja

Muy baja

**3. ¿En comparación con los competidores, el programa de marketing más reciente de los helados de Salcedo es?**

Muy alta

Alta

Moderada

Baja

Muy baja

**4. ¿En qué medida Los nuevos sabores y productos de las heladerías artesanales incorporan avances en la tecnología?**

Muy alta

Alta

Moderada

Baja

Muy baja

**5. ¿Usted cree que la producción de helados ha tenido cambios con respecto a la manera tradicional de fabricación contribuyendo así a la innovación empresarial?**

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Neutral

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

**6. ¿En que medida las estrategias competitivas aplicadas por las heladerías son efectivas para dar a conocer sus productos?**

Muy alta

Alta

Moderada

Baja

Muy baja

**7. ¿Está de acuerdo que se debe innovar la imagen que tiene actualmente los empaques de los helados de Salcedo?**

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Neutral

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

**8 ¿Cómo calificaría los medios utilizados por las heladerías de Salcedo para dar a conocer los productos que ofrecen?**

Muy alta

Alta

Moderada

Baja

Muy baja

**9. ¿Con que frecuencia consume usted los productos de las heladerías de Salcedo?**

Muy alta

Alta

Moderada

Baja

Muy baja

**10. ¿Cree usted que al posicionarse como marca los Helados de Salcedo se posicionan en el mercado como una ventaja competitiva?**

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Neutral

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo







El ADN ECUATORIANO de

# Los HELADOS DE SALCEDO®



CREMA	 <b>REGIÓN SIERRA</b> <i>PUREZA DE LOS ANDES</i>
MORA	 <b>REGIÓN COSTA</b> <i>FANTASÍA TROPICAL</i>
NARANJILLA	 <b>REGIÓN AMAZÓNICA</b> <i>FRESCURA SELVÁTICA</i>
TAXO	 <b>REGIÓN INSULAR</b> <i>MAGIA NATURAL</i>