



**BENEMÉRITA UNIVERSIDAD  
AUTÓNOMA DE PUEBLA**

**FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA  
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DE  
POSGRADO**

**“UNA ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN QUE IMPLEMENTE  
INNOVACIÓN EN EL PRODUCTO Y MERCADOTECNIA PARA LAS  
PASTELERÍAS DE LA CIUDAD DE PUEBLA TENDIENTES A INCREMENTAR  
SU ESPERANZA DE VIDA”**

**TESIS**

Para Obtener el Grado de  
**Maestra en Gestión Organizacional**

**DIRECTORA:**

Dra. María de Jesús Ramírez Domínguez

**ASESORES:**

Dr. Amado Torralba Flores  
M.I. María del Carmen Ramos Sánchez

**PRESENTA:**

Itzel Xochipa Pérez

**Puebla, Pue. agosto 2022**



**BUAP**

**“HUP, 50 años de enseñanza y salud”**

Oficio No. FCP/SIEP-DIG.0016/2022  
Asunto: Digitalización de la Tesis

C. XOCHIPA PÉREZ ITZEL

PRESENTE

Por medio del presente tengo a bien comunicarle que se autoriza la digitalización en formato PDF, de la Tesis denominada “UNA ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN QUE IMPLEMENTE INNOVACIÓN EN EL PRODUCTO Y MERCADOTECNIA PARA LAS PASTELERÍAS DE LA CIUDAD DE PUEBLA TENDIENTES A INCREMENTAR SU ESPERANZA DE VIDA”, a fin de sustentar el examen profesional para obtener el grado de MAESTRA EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL.

Sin más por el momento, quedo de usted.

ATENTAMENTE

“Pensar Bien, Para Vivir Mejor”

H. Puebla de Z., 23 de agosto de 2022

  
DRA. RAFAELA MARTÍNEZ MÉNDEZ  
Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado



**DRA. RAFAELA MARTÍNEZ MÉNDEZ**  
Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado  
Facultad de Contaduría Pública  
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla  
P r e s e n t e

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de **Directora** de la tesis denominada: **“UNA ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN QUE IMPLEMENTE INNOVACIÓN EN EL PRODUCTO Y MERCADOTECNIA PARA LAS PASTELERÍAS DE LA CIUDAD DE PUEBLA TENDIENTES A INCREMENTAR SU ESPERANZA DE VIDA”**, elaborada por la alumna de la **MAESTRÍA EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL** de nombre:

**ITZEL XOCHIPA PÉREZ**

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE  
H. Puebla de Z., a 08 de agosto de 2022



**DRA. MARÍA DE JESÚS RAMÍREZ DOMÍNGUEZ**

**DRA. RAFAELA MARTÍNEZ MÉNDEZ**

Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado

Facultad de Contaduría Pública

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

P r e s e n t e

Por este conducto el que suscribe en mi calidad de **Asesor Metodológico** de la tesis denominada: **“UNA ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN QUE IMPLEMENTE INNOVACIÓN EN EL PRODUCTO Y MERCADOTECNIA PARA LAS PASTELERÍAS DE LA CIUDAD DE PUEBLA TENDIENTES A INCREMENTAR SU ESPERANZA DE VIDA”**, elaborada por la alumna de la **MAESTRÍA EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL** de nombre:

**ITZEL XOCHIPA PÉREZ**

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE

H. Puebla de Z., a 08 de agosto de 2022



**DR. AMADO TORRALBA FLORES**

c.c.p. Alumno (s)

**DRA. RAFAELA MARTÍNEZ MÉNDEZ**

Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado

Facultad de Contaduría Pública

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

Presente

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de **Asesora Temática** de la tesis denominada: **“UNA ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN QUE IMPLEMENTE INNOVACIÓN EN EL PRODUCTO Y MERCADOTECNIA PARA LAS PASTELERÍAS DE LA CIUDAD DE PUEBLA TENDIENTES A INCREMENTAR SU ESPERANZA DE VIDA”**, elaborada por la alumna de la **MAESTRÍA EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL** de nombre:

**ITZEL XOCHIPA PÉREZ**

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE

H. Puebla de Z., a 08 de agosto de 2022



**M.I. MARÍA DEL CARMEN RAMOS SÁNCHEZ**



## **AGRADECIMIENTOS**

Cada ser humano se propone realizar nuevos proyectos en diferentes ámbitos, sin embargo, en el recorrido pueden presentarse obstáculos por lo que es importante estar rodeados de personas que sean de apoyo para superarlos. De esta manera, quiero agradecer y dedicar el presente trabajo a la persona más importante de mi vida: A mi mamá, el pilar que me ha sostenido, alegrado mis días y que ha estado presente en los momentos más complicados de mi vida. Te estaré eternamente agradecida por todo el apoyo brindado y tus porras que vuelven más sencillos mis caminos.

De igual manera, quiero agradecer el valioso apoyo de mi comité tutorial ya que, con su guía, su ayuda, su paciencia y su dedicación pude encaminarme a la elaboración y construcción de mi trabajo.

## ÍNDICE

RESUMEN .....	i
I. INTRODUCCIÓN.....	iv
II. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	v
II.1 Planteamiento .....	v
II.2 Pregunta de investigación.....	vii
II.3 Sistematización de la pregunta de investigación .....	vii
III. OBJETIVOS .....	vii
III.1 Objetivo general.....	vii
III.2 Objetivos específicos .....	vii
IV. JUSTIFICACIÓN .....	viii
V. HIPÓTESIS.....	ix
V.1 Variable independiente .....	ix
V.2 Variable dependiente.....	ix
VI. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN .....	ix
VI.1 Método.....	ix
VI.2 Tipo de investigación.....	ix
VI.3 Enfoque de investigación .....	x
VII. ALCANCES Y LIMITACIONES .....	x
CAPÍTULO I. INNOVACIÓN.....	1
1.1 ANTECEDENTES DE LA INNOVACIÓN.....	1
1.2 DEFINICIÓN DE INNOVACIÓN .....	3
1.3 ESTRATEGIA.....	6
1.4 OPORTUNIDADES DE INNOVACIÓN.....	10
1.5 EFECTOS Y BARRERAS DE LA INNOVACIÓN .....	13
1.5.1 Efectos de la innovación .....	13
1.5.2 Barreras de la innovación .....	15
1.6 CREATIVIDAD E INNOVACIÓN.....	19
1.6.1 Creatividad .....	19
1.6.1.1 Proceso creativo.....	20
1.6.2 Relación entre creatividad e innovación.....	23
1.7 TIPOS DE INNOVACIÓN Y CAMBIO ORGANIZACIONAL .....	25

1.7.1 Tipos de innovación .....	25
1.7.1.1 Innovación de producto .....	26
1.7.1.2 Innovación de proceso .....	27
1.7.2.3 Innovación de mercadotecnia.....	28
1.7.1.4 Innovación de organización .....	28
1.7.2 Cambio organizacional .....	29
1.7.2.1 Tipos de cambio organizacional .....	30
<b>CAPÍTULO II. SECTOR INDUSTRIAL, SUBSECTOR ALIMENTICIO: PASTELERÍA.....</b>	<b>35</b>
2.1 DEFINICIÓN DE SECTORES PRODUCTIVOS .....	35
2.2 CLASIFICACIÓN DE SECTORES PRODUCTIVOS EN MÉXICO .....	35
2.3 EMPRESAS DEDICADAS A LA ELABORACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PASTELES: PASTELERÍAS .....	47
2.3.1 Estado del arte en el subsector .....	50
2.3.2 Esperanza de vida empresarial.....	55
<b>CAPÍTULO III. METODOLOGÍA E INVESTIGACIÓN DE CAMPO.....</b>	<b>58</b>
3.1 INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL .....	58
3.2 INVESTIGACIÓN DE CAMPO .....	58
3.3 INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	59
3.4 POBLACIÓN .....	60
3.5 MUESTRA .....	60
3.6 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	61
3.7 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS .....	61
3.8 ANÁLISIS DE INFORMACIÓN Y DIAGNÓSTICO.....	72
3.9 ESTADO DEL PROBLEMA (HIPÓTESIS).....	73
PROPUESTA .....	74
CONCLUSIONES .....	77
REFERENCIAS .....	79
ANEXO 1. CUESTIONARIO DE ESTUDIO DE CAMPO .....	84

## RESUMEN

Una empresa que desee mantenerse vigente en el mercado tiene que estar en constante cambio, ya sea de tecnología o de técnicas actualizadas para ser agradable al consumidor y proporcionarle una experiencia única y a su gusto. Principalmente, una pastelería tiene que estar en constante actualización debido a que existe una alta competencia y se oferta un producto no perteneciente a la canasta básica. Por lo que, el objetivo del presente trabajo es diseñar una propuesta de estrategia de diferenciación que implemente adecuadamente la innovación en el producto y en la mercadotecnia en las pastelerías poblanas para contribuir al incremento de su esperanza de vida, con cambios pequeños pero continuos que no representen riesgos en las utilidades de la empresa ni en la preferencia de los consumidores. Metodológicamente, se aborda de forma mixta con un método deductivo – inductivo con una investigación descriptiva y considerando una muestra de 50 consumidores de pastel en la ciudad de Puebla, a la que se le aplicó un cuestionario. Los resultados muestran alto interés del cliente por consumir un producto con características diferenciadoras y el desarrollo de estrategias de *marketing*, aspectos que pueden ser atendidos por las pastelerías para aumentar su preferencia a éstas y, por ende, contribuir al incremento de su esperanza de vida empresarial. De esta manera, el objetivo se cumple de manera parcial debido a que no se implementó dicha estrategia para verificar el incremento de la esperanza de vida empresarial, sin embargo, se seguirá trabajando en la implementación de dicha propuesta con alguna pastelería poblana que se interese en el presente trabajo.

**PALABRAS CLAVE:** Innovación en el producto, innovación en la mercadotecnia, estrategia de diferenciación, esperanza de vida empresarial, pastelerías.

## **ABSTRACT**

A company that wants to remain in the market has to be in constant change, either in technology or updated techniques to be pleasant to the consumer and provide a unique experience and to their liking. Mainly, a bakery has to be constantly updated because there is high competition and it offers a product that does not belong to the basic basket. Therefore, the objective of this work is to design a proposal for a differentiation strategy that adequately implements product and marketing innovation in Puebla's bakeries to contribute to increasing their life expectancy, with small but continuous changes that do not represent risks to the company's profits or consumer preference. Methodologically, it is approached in a mixed way with a deductive-inductive method with a descriptive investigation and considering a sample of 50 consumers of cake in the city of Puebla, to which a questionnaire was applied. The results show high customer interest in consuming a product with differentiating characteristics and the development of marketing strategies, aspects that can be attended to by the bakeries to increase their preference for them and, therefore, contribute to the increase of their business life expectancy. In this way, the objective is partially completed because this strategy was not implemented to verify the increase in business life expectancy; however, there will continued work on the implementation of this proposal with a pastry shop in Puebla that is interested in this work.

**KEYWORDS:** Product innovation, marketing innovation, differentiation strategy, business life expectancy, bakeries.



## **I. INTRODUCCIÓN**

Una de las principales fuentes de la economía mexicana es la comercialización de productos y/o servicios, que son demandados por la población. Enfocándose en las pastelerías ubicadas en la ciudad de Puebla, se puede observar que cuentan con demanda muy alta. Esta demanda corresponde a la preferencia de los clientes lo cual podría significar en un cierre temporal o definitivo, e incluso en la apertura de nuevas sucursales.

Por lo cual, es necesario adecuar una estrategia de diferenciación que implemente la innovación en algunas características que permitan a estas empresas estar en tendencia con los gustos del consumidor a través de nuevas características o mejoras. En específico, una pastelería tiene un mayor desafío para conservar a sus clientes y mantenerse presente en el mercado. Para lo cual se pretende usar de manera adecuada y específica una estrategia de diferenciación para implementar la innovación en la producción y la mercadotecnia.

Para abordar lo anterior se desarrolló una estructura capitular construida de la siguiente manera:

Capítulo I. Innovación: en este capítulo se presenta la definición, tipología, áreas de oportunidad, barreras de la innovación, así como la relación entre creatividad e innovación, además de presentar las estrategias y la tipología de los cambios.

Capítulo II. Sector industrial, subsector alimenticio: pastelerías: se presentan los sectores económicos en México para ubicar el correspondiente a las pastelerías, para continuar con la presentación de los antecedentes de las pastelerías, así como las innovaciones implementadas en el subsector y la definición de esperanza de vida empresarial.

Capítulo III. Metodología: en este capítulo se realiza el cálculo correspondiente para determinar el tamaño de la muestra en base con el total de la población, la aplicación del cuestionario propuesto para conocer la percepción de los consumidores poblanos, la presentación de los resultados, además de la realización de un análisis y diagnóstico de la situación.

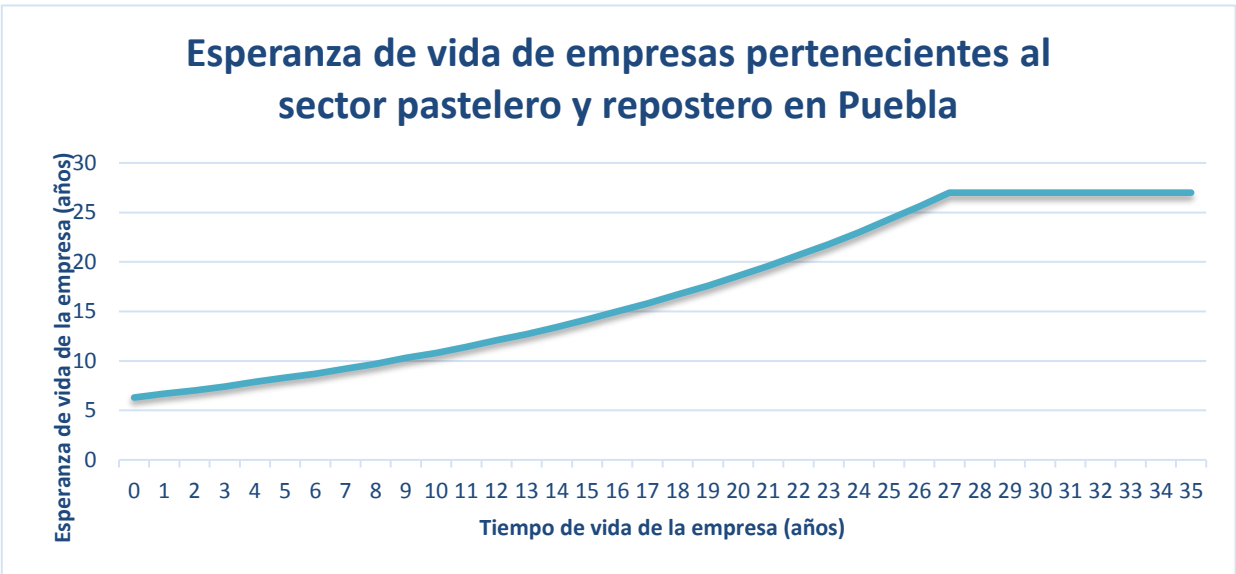
El presente trabajo finaliza con una propuesta, conclusiones, referencias y anexos.

## **II. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **II.1 Planteamiento**

La creación de una empresa implica muchos riesgos tanto económicos como humanos ya que se necesita tener los recursos suficientes para tener éxito en el mercado y ante los clientes. Actualmente mantener estable una empresa en el mercado comercial, principalmente en la repostería y pastelería, es una tarea constante debido a la elevada competencia que existe. En base a los censos económicos de 1989, 1994, 1999, 2004, 2009 y 2014 realizados por el Instituto Nacional de Estadísticas y Geografía (INEGI, s.f.) se presenta una gráfica que muestra la esperanza de vida de empresas dedicadas al sector pastelero y repostero dentro de la ciudad de Puebla, en la que se puede observar que las empresas de reciente creación tienen menos duración en el sector, a diferencia de las empresas más antiguas que tienen una constante de permanecer en el sector, esta situación podría estar influenciada por la calidad que se brinda e incluso el riesgo que corre la empresa al implementar ideas innovadoras en sus productos y/o servicios. Como se puede observar en la gráfica, una posible razón de que las nuevas empresas tengan menos años de vida en el mercado es debido a la mala adecuación de innovaciones en su giro ya que es un sector muy demandado y de

alta competencia. Por lo que es importante realizar un análisis de varios factores que influyan en el giro de la empresa, en el caso de las pastelerías existen 200 dentro de la ciudad de Puebla (Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas [DENUE], s.f.), así algunos de los factores a analizar son la zona en la que se encuentra establecida, el producto, etc. con el fin de sugerir mejoras o la implementación de nuevas ideas.



Fuente: Elaboración Propia con base en datos de INEGI, 2020.

El objetivo del análisis anterior es identificar los puntos de debilidad y/u oportunidad, según la perspectiva empresarial. Esto con la finalidad de establecer posibles escenarios de debilidad y/u oportunidad con la intención de mejorar la toma de decisiones para incrementar su permanencia en el mercado de tal manera que le permita entrar en el nivel de la competencia repuntando sus ventas y mejorando su apariencia y servicio para aumentar la atracción de los clientes, por lo que es conveniente que las empresas consideren a la innovación como pieza fundamental que permita entrar en la elevada competencia del mercado e incrementar su esperanza de vida.

## **II.2 Pregunta de investigación**

¿En qué medida una estrategia de diferenciación innovando en el producto y la mercadotecnia en las pastelerías poblanas incrementarán su esperanza de vida?

## **II.3 Sistematización de la pregunta de investigación**

¿Qué es innovación?

¿Cuáles son los tipos de innovación?

¿Cómo se puede innovar en el producto?

¿Cómo se puede innovar en la mercadotecnia?

¿Qué es estrategia de diferenciación?

¿Qué es esperanza de vida empresarial?

¿A qué sector productivo pertenecen las pastelerías?

## **III. OBJETIVOS**

### **III.1 Objetivo general**

Diseñar una estrategia de diferenciación que implemente innovación en el producto y en la mercadotecnia en las pastelerías poblanas para contribuir al incremento de su esperanza de vida.

### **III.2 Objetivos específicos**

Conceptualizar la innovación y explicar su tipología.

Establecer el sector productivo al que pertenece el subsector pastelero.

Describir la caracterización y estado del arte en el subsector pastelero.

Diseñar una estrategia de diferenciación para aplicar los tipos de innovación seleccionados en el subsector pastelero poblano.

## **IV. JUSTIFICACIÓN**

La creación de una nueva empresa siempre genera incertidumbre en las personas emprendedoras ya que se desconoce lo que pueda pasar en el futuro, de la misma manera sucede con las empresas que llevan un cierto tiempo en el mercado. Sin embargo, la duración de las empresas depende de los productos y/o servicios innovadores que ofrezca a los consumidores. Utilizar la tecnología en varios aspectos dentro de la empresa, puede resultar atractivo para los consumidores y por lo tanto existiría mayor demanda de los productos y/o servicios. Cabe mencionar que debe existir un balance en el uso de la tecnología para que no se ofrezcan productos y/o servicios inútiles.

Esta investigación se basa en la necesidad que tienen las empresas de incrementar el tiempo de permanencia en el mercado. Indagar acerca de la innovación permitirá diseñar procedimientos específicos para incrementar la esperanza de vida de estas empresas y así favorecer a las empresas dedicadas a la elaboración y comercialización de pasteles.

Para lograr los objetivos propuestos, se realizará un estudio de mercado, generando datos acerca de la competencia existente en la zona del establecimiento, nuevos productos y servicios que hace sentir especial al consumidor. En general, estas innovaciones podrían atraer a nuevos clientes al permitirles crear su producto a su gusto y creatividad, asimismo mantener a sus consumidores más antiguos.

Con estas innovaciones aplicadas se desea brindar un producto al gusto del consumidor, manteniéndose a la vanguardia, para que en el futuro se incremente la lista de clientes, así como mantener su permanencia en el mercado de manera competitiva.

## **V. HIPÓTESIS**

Una estrategia de diferenciación que implemente innovación en el producto y mercadotecnia, con ayuda del desarrollo de características diferenciadoras del producto y estrategias acertadas de marketing, contribuirá a incrementar la esperanza de vida a las pastelerías en la Ciudad de Puebla.

### **V.1 Variable independiente**

Estrategia de diferenciación que implemente innovación en el producto y en la mercadotecnia a las pastelerías poblanas, con ayuda del desarrollo de características diferenciadoras del producto y estrategias acertadas de marketing.

### **V.2 Variable dependiente**

Incremento de la esperanza de vida en las pastelerías poblanas.

## **VI. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN**

### **VI.1 Método**

La presente investigación se realizó bajo el método mixto deductivo-inductivo ya que se presentó la explicación del tema de manera general y se aplicó a una muestra para después validar la información y llevarla nuevamente a la generalidad que permitió cuantificar el efecto de la investigación.

### **VI.2 Tipo de investigación**

El presente trabajo se realizó con un tipo de investigación descriptiva para la construcción del marco teórico que sirvió de apoyo al tema que permitió analizar las

fuentes de información secundarias con el objetivo de describir temas y sistemas relacionados con el origen del trabajo, haciendo un repaso a fundamentos, conceptos y teorías, etc., con un tipo correlacional ya que a través del establecimiento de la estrategia que implemente innovación en el producto y mercadotecnia se incrementará la esperanza de vida de las pastelerías.

### **VI.3 Enfoque de investigación**

El trabajo se realizó haciendo un análisis de la información en forma cualitativa para después cuantitativamente validarlo o verificar la postura del investigador en el tema que se desarrolló apoyándose en una investigación de campo.

## **VII. ALCANCES Y LIMITACIONES**

El alcance de la investigación fue desarrollar una estrategia de diferenciación que permita incrementar la esperanza de vida de las empresas dedicadas a la elaboración y comercialización de pasteles, es decir, su permanencia dentro del mercado, con el uso adecuado de la innovación en el producto y mercadotecnia.

Mientras que, como limitante de esta investigación fue que se desarrolló una propuesta de estrategia, en la cual se implementa la innovación, para el subsector pastelero dentro de la ciudad de Puebla. Sin embargo, dicha propuesta puede ser de utilidad en cualquier entidad con las debidas adecuaciones tales como la región, los gustos y necesidades de la población.

# **CAPÍTULO I. INNOVACIÓN**

La innovación es un tema que se aplica en diferentes ámbitos, sin embargo, no se tiene el conocimiento suficiente para su correcta aplicación con la cual ayude a obtener resultados positivos. Principalmente, en el caso de las empresas, la implementación de la innovación es vital para la transformación de sus negocios que permitan incrementar su esperanza de vida dentro del mercado. Ya que, si no se presenta algún producto y/o servicio innovador, puede significar en el cierre temporal o definitivo de la empresa. Por lo tanto, en este capítulo se presentan algunos antecedentes de la innovación, definición, proceso, la relación que existe entre la innovación y la creatividad, así como los objetivos de su aplicación.

## **1.1 ANTECEDENTES DE LA INNOVACIÓN**

Antes de comenzar, es importante analizar las perspectivas históricas por las cuales ha transcurrido la innovación y el papel que ha desarrollado dentro de las diferentes teorías. Una de las principales teorías es la que desarrolló Joseph Schumpeter (1934) llamada “destrucción creativa”, en la que identifica a la innovación como experimentos de mercado y a buscar cambios; se refería a cambios grandes cuando se basaban en innovaciones radicales, mientras que, las innovaciones progresivas sucedían con el proceso de cambio continuo (Oficina de Estadística de las Comunidades Europeas [EUROSTAT], Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE], 2006, pp. 37-38).

Otra teoría de la innovación se basa en los costos históricos, según Sutton (1992, 1998), que representan “los recursos comprometidos e irrecuperables para introducirse en nuevos mercados o para crear una ventaja competitiva reposicionando en la cadena de valor la producción o los productos” (EUROSTAT y OCDE, 2006, pp. 38). Esta perspectiva es muy interesante y cierta ya que representa el alto riesgo de perder el recurso económico en dado caso de que la

innovación implementada no resulte de la manera planeada, y por tanto dicho recurso se dé por perdido.

La investigación realizada por Tirole (1995) destaca la importancia de las empresas al innovar para conservar y/o mejorar su posicionamiento en comparación a sus competidores, además de obtener nuevas ventajas competitivas (EUROSTAT y OCDE, 2006, pp. 39). Las ventajas competitivas se derivan como resultado de un plan estratégico de la empresa bien fundamentado y ejecutado correctamente que permita desarrollar diferentes técnicas o métodos para mejorar su posicionamiento dentro del mercado e incrementar la esperanza de vida de la empresa, por ejemplo, tomar la ofensiva al desarrollar políticas de fabricación más rigurosas.

Otro enfoque del uso de la innovación es el planteado por Rosenberg (1994), la cual está basada en la incertidumbre generada por el uso de la tecnología, el sector de mercado, la demanda del producto y/o servicio, y el conocimiento (EUROSTAT y OCDE, 2006, pp. 39). El progreso tan rápido de la tecnología, el mercado, la demanda y la adquisición del conocimiento generan incertidumbre a las empresas por lo que la innovación es una herramienta bastante útil para la búsqueda de la permanencia, tanto en el mercado como en el gusto de sus clientes, aprovechando al máximo sus recursos y el financiamiento externo.

Además de estas teorías, existen otras que se enfocan en la estructura organizativa y en la mercadotecnia. En la teoría de la estructura organizativa se fundamentan las prácticas de la empresa estableciendo un nivel de integración dentro de la coordinación, planificación y el desempeño de las actividades, permitiendo una autonomía a cada colaborador sin olvidar el nivel jerárquico y sus responsabilidades (EUROSTAT y OCDE, 2006). Mientras que, la teoría de mercadotecnia se basa en el estudio y análisis de las preferencias de los consumidores, las relaciones comerciales entre compradores y vendedores, y las

normas permitiendo que la empresa adapte sus productos y/o servicios de acuerdo con la demanda de estos (EUROSTAT y OCDE, 2006, pp. 39-41).

## 1.2 DEFINICIÓN DE INNOVACIÓN

En esta sección se presentan definiciones de innovación mencionadas por diferentes autores.

Tabla 1.1 Definiciones de innovación

Autor	Definición
<b>Freeman (1982)</b>	La innovación es el proceso de integración de la tecnología existente y los inventos para crear o mejorar un producto, un proceso o un sistema. Innovación en un sentido económico consiste en la consolidación de un nuevo producto, proceso o sistema mejorado.
<b>Pavón y Goodman (1987)</b>	“Conjunto de actividades, en un tiempo y lugar, que conducen a la introducción con éxito en el mercado, por primera vez, de una idea en forma de nuevos o mejores productos, servicios o técnicas de gestión y organización”.
<b>Cotec (1988)</b>	“La innovación es el complejo proceso que lleva las ideas al mercado en forma de nuevos o mejorados productos o servicios”.
<b>CE (1995)</b>	Libro verde de innovación: Innovación es sinónimo de producir, asimilar y explotar con éxito una novedad, en las esferas económica y social, de forma que aporte soluciones inéditas a los problemas y permita así responder a las necesidades de las personas y de la sociedad.

<b>Munroe (2008)</b>	“Capacidad de reinventarse, de encontrar nuevos caminos para crear riqueza”.
<b>Enrique Dans (2012)</b>	El valor de la innovación no está en evitar que te copien, sino en conseguir que todos te quieran copiar (publicado en su blog).

Fuente: Heijs y Buesa, 2016, Cap. 1, pp. 18

El manual de Oslo (EUROSTAT y OCDE, 2006) proporciona la definición de innovación como: “la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las practicas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores” (pp. 56).

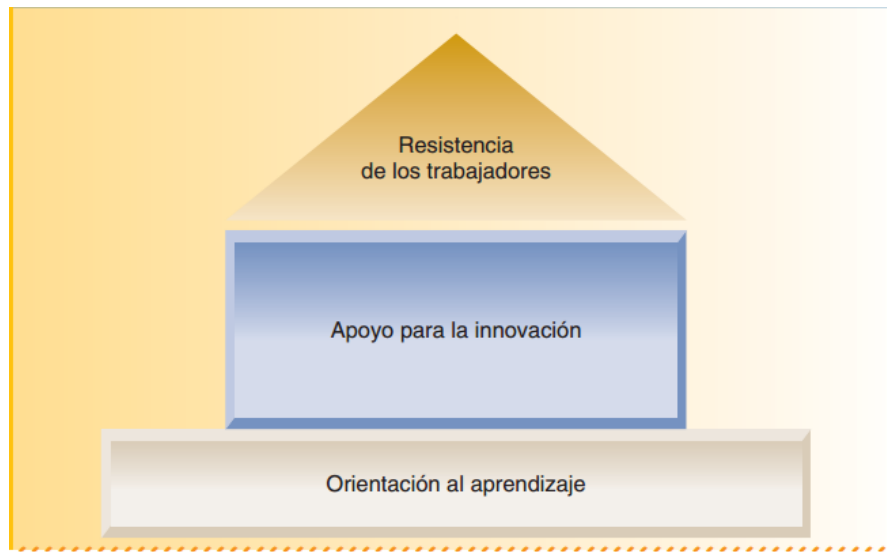
Se puede destacar el concepto de **mejora** a partir de las definiciones presentadas en la Tabla 1.1 y del manual de Oslo. Esta palabra tiene una amplia versatilidad ya que no sólo se enfoca en el ámbito empresarial; por ejemplo, en el ámbito de ética si una persona quiere cambiar de actitud y reforzar sus valores se puede decir que quiere mejorar su persona; en la salud si una persona quiere reforzarla tal vez necesita mejorar su alimentación. Ahora bien, esto mismo sucede en las empresas que toman a la innovación como una característica del emprendimiento para mejorar o introducir un nuevo negocio (Drucker, 2004); se plantea la intención de incorporarse al mercado, ya sea por primera vez o buscar la permanencia, mediante la búsqueda de mejorar algunos aspectos tales como la materia prima del producto, características del servicio, atención al cliente, etc. Tal como lo sugiere la propuesta de desarrollo económico de Schumpeter donde propone a la innovación como la causa del desarrollo debido a que el incremento de producción depende del cambio en los factores productivos, la tecnología y el ambiente sociocultural (Montoya, 2004).

En general, los entornos tanto internos como externos a la empresa tienden a cambiar y presentar escenarios dinámicos por lo cual considerar a la innovación dentro del plan estratégico es de vital importancia para evitar un descenso o la extinción (Hellriegel, Jackson y Slocum, 2008). Principalmente en las empresas que están establecidas debido a que no pueden conformarse con éxitos anteriores ya que de lo contrario permitirían que sus competidores tomaran acciones que resultaran en la merma de clientes. Mientras que, en las empresas de nueva creación, se permite crear una ventaja competitiva que incremente la esperanza de vida.

Además, la empresa debe considerar estrategias que permitan dar respuesta a las necesidades del mercado. Algunas de estas estrategias, mostradas en la figura 1.1, se refieren al desarrollo de un entorno de aprendizaje continuo que proporcione capacidades de modificación o transformación de mejora continua en su desempeño; a ofrecer un sistema de apoyo para la innovación que se base en el uso intensivo de la información brindada por la observación del entorno que permita ser medida para fomentar la comunicación empresarial y dar soluciones; y a fomentar la disminución de resistencia al cambio por parte de los trabajadores (Hellriegel, Jackson y Slocum, 2008, Cap. 12).

A continuación, se abordan algunas maneras o estrategias de implementar innovaciones con el objetivo de ser aceptados de la mejor manera por parte de cada uno de los colaboradores, además de contribuir a una mejora tanto interna como externa de la empresa.

Figura 1.1 Estrategias de respuesta a la innovación



Fuente: Hellriegel, Jackson y Slocum, 2008, Cap. 12, pp. 409

### 1.3 ESTRATEGIA

En este apartado, se presenta la definición de estrategia, así como los diferentes tipos de estrategias existentes que pueden ser de gran ayuda para la mejoría de las empresas. Comenzando con la presentación de lo que significa estrategia.

El concepto **estrategia** (se deriva del griego *strategos* que significa *general*) corresponde a la “determinación de la misión y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, seguida de la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar las metas” (Koontz, 2012). Sin embargo, el caso de la presente investigación será basada a corto plazo debido a que existen tendencias de consumo variables.

Asimismo, existe una jerarquía de estrategias (Figura 1.2) la cual muestra en la cima de la pirámide: la **estrategia a nivel corporativo**, la cual consiste en preparar la estrategia general para una compañía diversificada, los ejecutivos toman las decisiones respecto a las industrias en las que la compañía o empresa quiere

competir, además de seleccionar un portafolio de empresas con posibilidad de crear alianzas estratégicas. En el nivel intermedio se localizan las **estrategias de negocio** que consiste en la propuesta de desarrollar una ventaja competitiva en un área particular de una línea de productos; dicha propuesta es realizada por el gerente general y aprobada o rechazada por el director ejecutivo. Y en el último nivel se encuentran las **estrategias funcionales o políticas** que sirven de apoyo para el negocio en diferentes áreas como finanzas, producción, marketing, servicio y personal; y las estrategias corporativas.

Figura 1.2 Pirámide de jerarquías de estrategias.



Fuente: Koontz, 2012, cap.5, pp. 145

Antes de seleccionar un nivel de jerarquía que se adapte a la empresa es necesario realizar un análisis de la industria, donde Michael Porter sugiere que:

“La formulación de una estrategia necesita la evaluación del atractivo de una industria mediante el análisis del ambiente externo, atendiendo tanto al tipo de competencia dentro de una industria y a la posibilidad de que nuevas empresas ingresen al mercado, como a la disponibilidad de productos o servicios sustitutos y a las posiciones de negociación de los proveedores, compradores o clientes” (Koontz, 2012).

En dicho análisis, Porter identificó cinco fuerzas (Koontz, 2012):

1. Competencia entre empresas.
2. Amenaza de nuevas empresas en el mercado.
3. Posibilidad de utilizar productos o servicios sustitutos.
4. Poder de negociación con los proveedores.
5. Poder de negociación con los compradores o clientes.

En este último punto, la empresa puede emplear **estrategias genéricas**, denominadas así por la posibilidad de adaptación a una variedad de niveles para diferentes empresas e incluso se puede usar más de una estrategia (Koontz, 2012).

Dentro de las estrategias genéricas, se encuentran:

- **Estrategia general de liderazgo en costo**

El objetivo de esta estrategia es mantener una estructura de bajo costo en comparación con sus competidores por lo cual es necesaria una constante vigilancia de los “costos en áreas como investigación y desarrollo, operación, ventas y servicio” (Koontz, 2012). Para su implementación es necesaria una inversión financiera constante, supervisión detallada y sistemas de distribución a bajo costo, reflejado en mayores utilidades que las de sus competidores (Castro, 2010). Sin embargo, esta estrategia puede desencadenar una *guerra de precios* donde el único beneficiado es el consumidor o cliente (Gómez, 2016).

- **Estrategia de diferenciación**

Esta estrategia se basa en el intento de “ofrecer algo único en la industria en términos de productos o servicios” (Koontz, 2012). Sin embargo, el desarrollo de ofrecer algo diferente cuesta y en ocasiones no es totalmente aceptado por los posibles clientes. Por lo que, es recomendable comunicar de manera eficaz y eficiente al consumidor, la razón de elegir a la empresa y no a otra; ya que si se intenta competir al reducir el costo se puede reducir la calidad del producto y/o servicio (Gómez, 2016). Otra manera de implementarla es buscar y elegir una o más características que los compradores consideren importantes para finalmente

satisfacer esas necesidades de manera exclusiva a un precio superior, por ejemplo, mejora del producto, medios de entrega, etc. (Castro, 2010).

- **Estrategia enfocada**

Esta estrategia “se concentra en grupos de clientes especiales, una línea de productos en particular, una región geográfica específica u otros aspectos que se vuelven el punto focal de sus esfuerzos” (Koontz, 2012). Con esta estrategia se puede dar la importancia debida a un cierto segmento del mercado, resolver las necesidades de un grupo específico de personas e incluso combinarse con alguna de las anteriores estrategias permitiendo a la empresa protegerse de “*guerras de precios*” (Gómez, 2016). Lo cual necesita una adecuada comprensión del segmento de los consumidores para generar una oferta especial que atienda las necesidades de cada segmento (Castro, 2010).

Asimismo, es prudente conocer los riesgos que conllevan cada una de las estrategias planteadas y son presentadas en la Tabla 1.2 con el objetivo de identificar factores de riesgo para poder ser controlados y que causen mínimos daños colaterales a la empresa.

Tabla 1.2 Riesgos de las estrategias genéricas de Porter

TABLA 1 RIESGOS DE LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS DE PORTER		
RIESGOS DEL LIDERAZGO DE COSTES	RIESGOS DE LA DIFERENCIACIÓN	RIESGOS DE ENFOQUE
<p>El liderazgo de costes no es sostenido:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los competidores imitan.</li> <li>• La tecnología cambia.</li> <li>• Otras bases para el liderazgo de costes se erosionan.</li> </ul>	<p>La diferenciación no se sostiene:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los competidores imitan.</li> <li>• Las bases para la diferenciación se hacen menos importantes para los compradores.</li> </ul>	<p>La estrategia de enfoque se imita.</p> <p>El segmento objetivo se hace poco atractivo estructuralmente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La estructura se erosiona.</li> <li>• La demanda desaparece.</li> </ul> <p>Los competidores de objetivos amplios agobian al sector:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las diferencias de segmento de otros segmentos se angostan.</li> <li>• Aumentan las ventajas de una línea amplia.</li> </ul>
<p>Se pierde la proximidad en la diferenciación.</p>	<p>Se pierde la proximidad de costes.</p>	
<p>Los enfocadores de costes logran aun costes menores en los segmentos.</p>	<p>Los enfocadores en diferenciación logran aún mayor diferenciación en los segmentos.</p>	<p>Nuevos enfocadores subsegmentan al sector industrial.</p>

Fuente: Castro, 2010, pp. 262

Finalmente, conociendo las posibles estrategias y derivado del deseo de implementar la innovación dentro de la empresa u organización, es necesario identificar cuáles son las áreas de oportunidad que permitan la mejora; tema que será abordado a continuación.

## 1.4 OPORTUNIDADES DE INNOVACIÓN

Como se menciona anteriormente, diseñar una estrategia que implemente innovación no surge de manera inesperada, de lo contrario se deben identificar las áreas de mejora. Por lo que, algunas de las oportunidades de innovación surgen a partir de:

- **Acontecimientos inesperados.** En muchas ocasiones las empresas lanzan un nuevo producto y/o servicio a la venta y con el paso del tiempo no se tiene el éxito deseado y se llega a pensar que es un bien invendible que se resiente en la economía de la empresa por lo que

se comienza a considerar descartarlo de su catálogo. Sin embargo, sucede algo que no se esperaba o no estaba dentro de lo planeado y brinda una oportunidad de innovar (Drucker, 2004, pp. 4).

- **Incongruencias.** Al momento que la empresa se centra en su sector de mercado, comienza a realizar planes y proyecciones de su evolución dentro del mercado. Por lo que suele existir una gran diferencia entre lo que se espera como resultado y lo que realmente se obtiene. En ese momento es cuando se comienza a analizar y cambiar de perspectiva empresarial (Drucker, 2004, pp. 5).
- **Necesidades de proceso.** La tecnología proporciona avances agigantados conforme avanza el tiempo, lo cual obliga a las empresas a idear maneras de adaptación en base a necesidades. Un ejemplo claro de esto es, la publicidad digital permitió mantener informada a la sociedad de forma gratuita cuidando los antecedentes del marketing (Drucker, 2004, pp. 5).
- **Cambios sectoriales y de mercado.** Cuando una empresa comienza su negocio, olvida y descarta la posibilidad de que en un futuro no muy lejano exista otra empresa que quiera competir. He aquí la labor importante de un innovador al prevenir y cuidar sus sectores y segmentos de mercado. Ya que aproximadamente un sector crece 40% dentro de diez años o menos (Drucker, 2004, pp. 5).
- **Cambios demográficos.** La población es una variable que interviene en diferentes ámbitos, en este caso es el de los negocios. Por lo que, el estudio de la población es un aspecto de vital importancia para evaluar el futuro de la empresa con base a proyecciones y estadísticas que se analizan con el objetivo de prevenir y plantear escenarios de innovación según la distribución de la población dependiendo de su edad, ocupación, educación y ubicación geográfica (Drucker, 2004, pp. 6).

- **Cambios de percepción.** Contar con una variedad inmensa de gustos y necesidades de la sociedad, hacen que la empresa se enfoque en los comentarios negativos. De ahí que, se vea el “vaso medio lleno o medio vacío” concebido a partir de una cuantificación económica, no es tan relevante, y del estado de ánimo que a pesar de que no se puede establecer una medición, es un factor de variación cambiante que “puede ser explotado como oportunidad de innovación” (Drucker, 2004, pp. 6).
- **Nuevo conocimiento.** Una tarea difícil de las empresas es intentar tener todo bajo control, se menciona el concepto “tratar” porque existen factores que no se pueden controlar e influye de manera positiva o negativa los resultados planeados. Para evitar resultados “no planeados”, es necesario que la empresa mantenga un constante aprendizaje de conocimiento para tener un mejor aprovechamiento de la tecnología disponible en el presente. Este conocimiento también se adquiere de estudiar los antepasados, por ejemplo, el éxito de los bancos modernos surge a partir de unir los conocimientos de la teoría francesa de la banca empresarial y la teoría inglesa de la banca comercial (Drucker P., 2004, pp. 6). Además de que la aplicación de estos conocimientos es una variable difícil de administrar debido a que existe una correlación entre la atracción y los riesgos de la innovación lo cual resulta con una inmensa excitación y especulación por parte de los clientes consiguiendo publicidad y dinero.

Se puede identificar que las cuatro primeras oportunidades se presentan a partir de un análisis dentro de la empresa o sector, mientras que las otras tres surgen del entorno externo de la empresa, de su entorno social e intelectual.

De manera general, la innovación surge a partir de la necesidad de hacer frente a la evolución del consumismo tan avanzado y rápido, de seguir siendo

competentes no solo económicamente sino dentro de la calidad y la pasión al comercializar, de crear algo innovador que se vuelva necesario para el cliente, en la implementación de ajustar alguna característica del producto y/o servicio para crear algo nuevo y diferente (Varela, 2008).

De las áreas de oportunidad para la implementación de la innovación, se derivan tanto las razones para su implementación como los posibles obstáculos que se presentan; tema abordado en el siguiente apartado.

## **1.5 EFECTOS Y BARRERAS DE LA INNOVACIÓN**

En el momento que, las empresas comienzan a innovarse, se sugiere identificar los motivos específicos con la finalidad de facilitar información complementaria a los aspectos que se mejorarán. Además de pronosticar que se presenten algunas barreras que impidan llegar a la innovación planeada.

### **1.5.1 Efectos de la innovación**

Algunos de los principales efectos (o resultados) de la innovación son la competencia, la demanda, la calidad, flexibilidad y eficiencia de costos de la producción y distribución; además de estos efectos, se pueden considerar tanto el desarrollo y crecimiento del recurso humano como el impacto en la productividad (EUROSTAT y OCDE, 2006). De manera particular, en la tabla 1.3 se presentan los resultados a los cuales se enfoca cada tipo de innovación, tema que será abordado más adelante.

Tabla 1.3 Efectos según el tipo de innovación

Referidos a:	Innovaciones de producto	Innovaciones de proceso	Innovaciones organizativas	Innovaciones de mercadotecnia
<b>Competencia, demanda y mercados</b>				
Reemplazar los productos progresivamente retirados	*			
Aumentar la gama de los bienes y servicios	*			
Desarrollar productos respetuosos con el medio ambiente	*			
Aumentar o mantener la cuota de mercado	*			*
Introducirse en nuevos mercados	*			*
Aumentar la visibilidad o la exposición de productos				*
Reducir el plazo de respuesta a las necesidades de los clientes		*	*	
<b>Producción y distribución</b>				
Mejorar la calidad de los bienes y servicios	*	*	*	
Mejorar la flexibilidad de la producción o la prestación del servicio		*	*	
Aumentar la capacidad de producción o de prestación del servicio		*	*	
Reducir los costes laborales unitarios		*	*	
Reducir el consumo de materiales y de energía	*	*	*	
Reducir los costes de diseño de los productos		*	*	
Reducir las demoras en la producción		*	*	
Cumplir las normas técnicas del sector de actividad	*	*	*	
Reducir los costes de explotación vinculados a la prestación de servicios		*	*	
Aumentar la eficiencia o la rapidez del aprovisionamiento y/o del suministro de los bienes o servicios		*		
Mejorar la capacidad en cuanto a tecnologías de la información		*	*	
<b>Organización del lugar de trabajo</b>				
Mejorar la comunicación y la interacción entre las distintas actividades de la empresa			*	
Intensificar la transferencia de conocimientos con otras organizaciones y el modo de compartirlos			*	
Aumentar adaptabilidad a las distintas demandas de los clientes			*	*
Establecer relaciones más estrechas con la clientela			*	*
Mejorar las condiciones de trabajo		*	*	
<b>Varios</b>				
Reducir el impacto medioambiental o mejorar la sanidad y la seguridad	*	*	*	
Respetar las normas	*	*	*	

Fuente: EUROSTAT y OCDE, 2006, Cap. 7, pp. 124.

Para identificar el área que se desea innovar, se sugiere realizar el planteamiento de preguntas que permitan la clasificación en base a la importancia del tipo de innovación ya que pueden ser enfocadas de manera particular o una combinación tales como innovaciones de producto y de mercadotecnia o innovaciones de proceso en combinación con las de organización (EUROSTAT y OCDE, 2006). Para aclarar este punto, se presentan los siguientes ejemplos:

- a) Respecto al producto, si se desea alargar el tiempo de vida del producto, se sugiere crear un nuevo producto o diversificar la variedad del producto ofertado para evitar su caída.
- b) En cuanto a la elaboración y/o distribución, algunas de sus innovaciones son la mejora de la calidad, flexibilidad en sus relaciones o la reducción de los costos.
- c) Mientras que, en la organización de la empresa, algunas innovaciones posibles serían el enfoque de las relaciones de los clientes y/o proveedores, la eficiencia de la empresa o la manera de adquirir conocimientos (capacitaciones) y la forma de compartirlo.

La información que se obtenga a partir de las preguntas planteadas será de utilidad para una futura evaluación de los efectos obtenidos según la clasificación de importancia en la implementación de la innovación.

### **1.5.2 Barreras de la innovación**

Así como se implementan mejoras en búsqueda de la obtención de efectos positivos para la empresa, no deben descartarse algunas razones que obstaculizan estos cambios, el inicio de desarrollar las actividades o la proyección de resultados negativos.

De manera más amplia, algunas barreras para el desarrollo de la innovación son:

1. Barrera económica se refiere a los altos costos de producción (materia prima, maquinaria y recurso humano) y distribución del producto. Principalmente para las pequeñas y medianas empresas (PyME) se enfatiza en el poco apoyo financiero para invertir en las innovaciones (EUROSTAT y OCDE, 2006). Además de la baja demanda del producto lo cual refleja preocupación de la empresa al momento de justificar el cambio o mejora como una innovación oportuna y atrayente.
2. La barrera organizativa se enfoca al desconocimiento de sus áreas de oportunidad, al desarrollo de su infraestructura como el uso de tecnologías y el área de trabajo, recurso humano, que en ocasiones se encuentra sobre calificado o con la necesidad de adquisición de conocimiento para el desarrollo eficiente y eficaz de sus actividades (EUROSTAT y OCDE, 2006).
3. La barrera jurídica engloba las normas fiscales, de calidad, etc. (EUROSTAT y OCDE, 2006) de tal manera que la empresa en un futuro pueda nombrarse Empresa Socialmente Responsable (ESR) considerando este concepto como “el efecto de las acciones de la compañía en la sociedad” (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012, pp.45) o como medio de protección de los derechos de propiedad intelectual, estos métodos pueden ser formales (patentes, registro de modelos, marcas registradas, derechos de autor y acuerdos de confidencialidad y secreto comercial) o informales (secretos no cubiertos por acuerdos jurídicos, complejidad del diseño del producto y ventaja en el plazo de introducción con relación a los competidores) (EUROSTAT y OCDE, 2006). En la mayoría de las ocasiones, las empresas implementan los métodos de protección informales debido al alto costo y demasiados requerimientos para el acceso a los métodos formales.

En la tabla 1.4, se especifican las posibles barreras que se presentan en cada uno de los tipos de innovaciones.

Para lograr el cumplimiento exitoso de los objetivos y evitar algunas barreras, es vital desarrollar adecuadamente la innovación. Sin embargo, un producto y/o servicio innovador surge de la creatividad de la empresa. Lo cual permite establecer la relación entre creatividad e innovación, factores influyentes abordados en el siguiente apartado.

Tabla 1.4 Barreras que obstaculizan la innovación

Referidos a:	Innovaciones de producto	Innovaciones de proceso	Innovaciones organizativas	Innovaciones de mercadotecnia
<b>Factores de coste:</b>				
Riesgos percibidos como excesivos	*	*	*	*
Coste demasiado elevado	*	*	*	*
Falta de fondos propios	*	*	*	*
Falta de financiación externa a la empresa				
Capital riesgo	*	*	*	*
Financiación pública	*	*	*	*
<b>Factores vinculados al conocimiento:</b>				
Potencial de innovación insuficiente (I+D, diseño, etc.)	*	*		*
Falta de personal cualificado:				
Dentro de la empresa	*	*		*
En el mercado laboral	*	*		*
Falta de información sobre la tecnología	*	*		
Falta de información sobre los mercados				
Insuficiencias en la disponibilidad de servicios externos	*	*	*	*
Dificultad de encontrar socios en cooperación para:				
El desarrollo de productos o procesos	*	*		
Consortios de comercialización				*
Rigideces organizativas dentro de la empresa:				
Actitud del personal respecto al cambio	*	*	*	*
Actitud de los gestores respecto al cambio	*	*	*	*
Estructura de la dirección de la empresa	*	*	*	*
Incapacidad para afectar personal a las actividades de innovación debido a los requisitos de la producción	*	*		
<b>Factores de mercado:</b>				
Demanda dudosa de bienes y servicios innovadores	*			*
Mercado potencial dominado por empresas establecidas	*			*
<b>Factores institucionales:</b>				
Falta de infraestructura	*	*		*
Debilidad de los derechos de propiedad	*			*
Legislación, reglamentos, normas, fiscalidad	*	*		*
<b>Otras razones para no innovar:</b>				
No hay necesidad de innovar debido a innovaciones previas	*	*	*	*
No hay de necesidad de innovar debido a una falta de demanda de innovación	*			*

Fuente: EUROSTAT y OCDE, 2006, Cap. 7, pp. 131

## **1.6 CREATIVIDAD E INNOVACIÓN**

En los anteriores apartados se mencionaron algunas teorías que se basan en la innovación, su definición, algunas estrategias que permiten una adaptación sencilla a la innovación, las áreas de oportunidad para innovar, y tanto sus efectos como sus barreras. Sin embargo, la innovación no se da por sí sola ya que es el resultado de una idea creativa, por lo que en el siguiente apartado se presentará todo lo referente a la creatividad.

### **1.6.1 Creatividad**

Parnes (1962) define la creatividad como “la capacidad para encontrar relaciones entre ideas antes no relacionadas, y que se manifiestan en forma de nuevos esquemas, experiencias o productos nuevos”. Asimismo, Getzels y Jackson (1962) dicen que “la creatividad es la habilidad de producir formas nuevas y reestructurar situaciones estereotipadas”. Ambos autores presentan a la creatividad como una capacidad o habilidad de producir ideas que permiten el desarrollo de algo nuevo sobre algo ya existente, razón de las empresas para la búsqueda de su permanencia.

Mientras que, en 1963, Ausubel define la personalidad creadora como “aquella que distingue a un individuo por la calidad y originalidad fuera de lo común de sus aportaciones a la ciencia, al arte, a la política, etc.” (Esquivias, 2004). Con la ayuda de una personalidad creadora se puede detonar una característica del producto y/o servicio generando aportaciones a la sociedad, a la empresa, etc.

Cabe destacar existen técnicas grupales, que en ocasiones son criticadas, e individuales. En la tabla 1.5, se presentan diferentes posturas ante el proceso creativo, por ejemplo, para Rhodes (1961) dicho proceso se lleva a cabo con la persona, proceso, producto y presión. Mientras que, para Motamedi (1978) el

proceso consta de 7 etapas. Sin embargo, en el siguiente apartado se aborda de manera más detallada lo que conlleva el proceso creativo.

### 1.6.1.1 Proceso creativo

Según las definiciones de creatividad que se mencionaron anteriormente, la creatividad es el surgimiento de ideas nuevas o mejorar las existentes; en la tabla 1.5 se mencionan algunos autores que definen las etapas o los elementos necesarios para el funcionamiento del proceso creativo.

Tabla 1.5 Etapas o componentes del proceso creativo

<b>AUTOR (AÑO)</b>	<b>ETAPAS</b>	<b>COMPONENTES</b>
WALLAS (1926)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Preparación</li> <li>2. Incubación</li> <li>3. Iluminación</li> <li>4. Verificación</li> </ol>	
RHODES (1961)		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Persona</li> <li>2. Proceso</li> <li>3. Producto</li> <li>4. Presión</li> </ol>
TORRANCE (1965)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificar dificultades y problemas</li> <li>2. Seguir la información</li> <li>3. Identificar elementos perdidos</li> <li>4. Realizar preguntas</li> <li>5. Elaborar suposiciones</li> <li>6. Formular hipótesis</li> <li>7. Evaluación de hipótesis</li> <li>8. Comprobación</li> <li>9. Comunicación de resultados</li> </ol>	
SKIN (1974)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recolección de información</li> <li>2. Elaboración y verificación de hipótesis</li> <li>3. Comunicación de resultados</li> </ol>	
MOTAMEDI (1978)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Idear</li> <li>2. Probar</li> <li>3. Explorar</li> <li>4. Revelar</li> <li>5. Afirmary</li> <li>6. Reafirmar</li> </ol>	

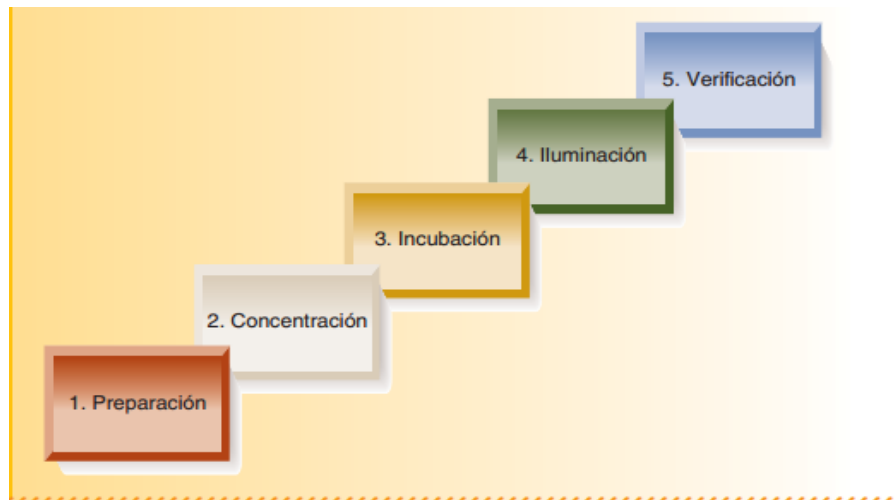
TREFFINGER (1988)	7. Realizar	1. Características 2. Procesos 3. Contexto 4. Resultados
EBERT Y EBERT (1989)	1. Percepción 2. Pensamiento creador 3. Pensamiento innovador 4. Pensamiento metacognitivo 5. Ejecución	

Fuente: Elaboración propia

Sin embargo, la forma más usual de desarrollar una idea creativa dentro de las empresas es a través de una *lluvia de ideas (brainstorming)* desarrollada por Alex F. Osborn (1963); esta lluvia de ideas permite la interacción del grupo o equipo de trabajo para mejorar la toma de decisiones en la búsqueda de soluciones nuevas (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012). Las reglas para una sesión de lluvia de ideas son:

- No criticar ninguna idea (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012). Esta regla fomenta el respeto y activa la participación grupal permitiendo que la empresa mantenga un crecimiento continuo.
- Si las ideas son más radicales, son mejores (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012); sin embargo, cualquier tipo de ideas será de utilidad para la mejora o creación del producto y/o servicio.
- Se hace hincapié en la mayor producción de ideas (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012) ya que con ellas se puede crear una combinación interesante que proporcione un mejor efecto en la empresa.
- Se motiva a la participación del grupo para mejorar las ideas (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012) sin olvidar la promoción del respeto entre los colaboradores.

Figura 1.3 Proceso creativo



Fuente: Hellriegel, Jackson y Slocum, 2008, Cap. 9, pp. 303

A pesar de las diferentes técnicas para el desarrollo del proceso creativo, en la figura 1.3 se sugiere un proceso que comprende cinco etapas:

- ✓ Preparación. Esta etapa consiste en la investigación profunda para el aseguramiento de identificación y comprensión de todos los aspectos, además de buscar y recabar datos e ideas. Para el desarrollo de esta etapa, se necesita una vasta experiencia en el ramo o educación formal (Hellriegel, Jackson y Slocum, 2008).
- ✓ Concentración. En esta etapa es fundamental el compromiso de encontrar una solución haciendo uso de las energías y recursos de la empresa (Hellriegel, Jackson y Slocum, 2008).
- ✓ Incubación. Esta etapa consiste en el ordenamiento de la información; la obtención de una etapa de incubación exitosa es la producción de ideas frescas y nuevos pensamientos de la esencia del asunto o problema para generar soluciones alternativas (Hellriegel, Jackson y Slocum, 2008).
- ✓ Iluminación. Esta etapa sucede cuando la mente encuentra una solución a un problema basándose en el recuerdo de una observación o un suceso (Hellriegel, Jackson y Slocum, 2008), una manera sencilla

de comprender esta etapa es imaginar que se enciende un foco dentro de una habitación oscura.

- ✓ Verificación. En este punto, se comprueba la solución o idea que se ha creado, así como la aceptación y confirmación de la nueva perspectiva (Hellriegel, Jackson y Slocum, 2008). Esta etapa también es útil para la etapa de preparación debido a la recolección de información para la generación de una nueva idea.

Por lo tanto, la combinación de la creatividad e innovación permite que la empresa conquiste nuevos clientes y/o permanezca vigente en el mercado aportando nuevas ideas empresariales, con ayuda del capital humano para aumentar su competencia, economía y operaciones.

### **1.6.2 Relación entre creatividad e innovación**

Cabe mencionar que la creatividad crea ideas originales y únicas, mientras que, la innovación permite que estas ideas se hagan realidad y se materialicen en el producto y/o servicio ofrecido por la empresa, aprovechando al máximo sus recursos y gestionando el progreso de sus innovaciones. Los autores Giménez, Macrini y Miyaji (2013) explican que la economía mundial es muy cambiante lo que provoca que las empresas desarrollen nuevos escenarios creativos que permitan asegurar su supervivencia con el paso del tiempo (Esquivias, 2004). De lo cual, se puede rescatar que éstas desarrollan productos y/o servicios únicos y originales creando un sello particular de la empresa permitiendo el progreso en el mercado y afrontar la competencia. En relación con lo anterior, la creatividad e innovación representan un papel muy importante para el desarrollo de la empresa, como se muestran en la tabla 1.6 donde se mencionan algunos aportes de esta relación.

Tabla 1.6 Aportes significativos de la creatividad e innovación

Autor(es)	Aporte
Villegas y Varela (2001)	“La creatividad e Innovación Empresarial constituye un valioso aporte para la <b>generación de prácticas novedosas</b> y una gran diversidad de proyectos empresariales y para la inventiva personal”.
De Escalona (2007)	“La creatividad e innovación son competencias que se traduce en el <b>mejoramiento del funcionamiento, mayor eficiencia y/o eficacia</b> de las empresas”.
García, Ochoa, Procrea, y COLCIENCIAS (2004)	La creatividad e innovación empresarial son necesarias que <b>generan nuevas oportunidades para la gestión, innovación, mejoramiento y crecimiento empresarial.</b>
Anlló y Ramos (2007)	La creatividad de innovación como un motor que lleva a las compañías a garantizar su <b>supervivencia, progreso económico y sostenimiento en el mercado</b> desde el ofrecimiento de productos originales que captan el interés del mercado.

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 1.7, se muestran algunos roles que desempeñan la creatividad e innovación dentro del desarrollo empresarial. Sin dejar de lado, el análisis de sus posibles estrategias para la implementación del plan de progreso y desarrollo.

Tabla 1.7 Creatividad e innovación en el desarrollo empresarial

<b>Autores</b>	<b>Aporte</b>
Villegas y Varela (2001); Camarasa (2008); De Escalona (2007); García, Ochoa, Procrea, y COLCIENCIAS (2004)	Componentes integrales al desarrollo empresarial
Rojas (2007); Colmenares (2009); Vesga (2008); Scarone (2005); Morales, Ortiz y Arias (2012)	Permite garantizar un desarrollo pleno y duradero
Murcia (2011); Otero, Atia y Miranda (2017) y Torrejano y Rodríguez (2015)	Mayor posicionamiento
Prada (2002); Blanco (2016); y Gómez y Lozano (2017)	Posibilidades de incrementar el valor agregado
Jaime (2012); Isaza (2014); Gómez (2011); Gómez (2008); Tanoira (2012) ; y Gómez de la O (2013)	Generar mejor rentabilidad

Fuente: Esquivias, 2004.

Ahora bien, cuando se comienzan a materializar dichas ideas creativas e innovadoras, es fundamental que al llevarlas a su ejecución sean supervisadas de acuerdo con el cambio al que se desea llegar y los cambios que se han planeado. Por lo cual, en el siguiente apartado, se desarrollarán los temas de cambio organizacional y los tipos de innovación.

## **1.7 TIPOS DE INNOVACIÓN Y CAMBIO ORGANIZACIONAL**

### **1.7.1 Tipos de innovación**

Como se mencionó anteriormente, el tipo (o nivel) de cambio implementado en las empresas se basa en la aplicación de la innovación. Pero en la innovación, también existe una clasificación de acuerdo con el atributo que se desea mejorar. En seguida, se menciona cada tipo de innovación que puede implementarse.

### 1.7.1.1 Innovación de producto

Cabe mencionar que, producto se refiere a un objeto o cosa promocionado para satisfacer al cliente, esto relacionado con marketing (Significados.com, 2018). En el ámbito empresarial, producto incluye tanto los bienes como los servicios que se ofrecen a los clientes con el objetivo de cumplir su satisfacción. Por lo que, para brindar cumplimiento a este objetivo, es necesario presentar cambios o mejoras llamadas innovaciones de producto. A continuación, se presenta su definición.

Según el manual de Oslo (2006), “corresponde con la introducción de un bien o un servicio nuevo, o significativamente mejorado, en cuanto a sus características o en cuanto al uso al que se destina” (EUROSTAT y OCDE, 2006, pp. 58). Mientras que, la Escuela de Postgrado de la Universidad Tecnológica de Perú (UTP, 2018) menciona que esta innovación se refiere a “cambios significativos para mejorar sus funciones o resultados” del producto y/o servicio. Este tipo de innovación también es conocido como “innovación técnica” porque resulta de la realización de actividades básicas de investigación y desarrollo que cumplan la satisfacción de clientes en cuanto a calidad, rapidez y/o economía (Hellriegel, Jackson y Slocum, 2008).

Sin olvidar que en referencia a la innovación de productos se tiene que mantener el equilibrio entre las necesidades del consumidor, la tecnología moderna y lo comercialmente adecuado en el mercado, conocido como *time to market* (ESIC *Business & Marketing School*, 2018). Haciendo énfasis en el concepto de *time to market*, se tiene que tomar en cuenta que la percepción de una idea de empresa no puede tomar mucho tiempo para hacerse realidad ya que la tecnología avanza a pasos agigantados.

Una manera de evaluar los efectos obtenidos de la implementación de este tipo de innovación es la observación del tiempo (o ciclo) de vida del producto, es

decir, el tiempo de duración del producto (EUROSTAT y OCDE, 2006). Así, uno de los posibles efectos del cambio o mejora en el producto es el corto ciclo de vida; por lo que es indispensable desde el inicio plantear el cuestionamiento referente a la frecuencia de introducción de innovaciones y la proyección de la media de duración del ciclo de vida del producto (EUROSTAT y OCDE, 2006).

### **1.7.1.2 Innovación de proceso**

Para comenzar, el proceso es un conjunto de procedimientos sistematizados que, organizados en el tiempo por fases o etapas sucesivas, deben aplicarse para la obtención de un resultado determinado (Significados.com, 2019).

Mientras que, según en el manual de Oslo (2006), la innovación de proceso se define como la “introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, proceso de producción o de distribución” (EUROSTAT y OCDE, pp. 59). Además de que la innovación de procesos suele hacerse presente en la introducción de técnicas, equipos y/o *software* que puede derivar en el aumento de producción o servicios; o también puede referirse a dejar de usar un proceso de manera valorada pero no significativa, lo cual representa un mínimo riesgo para la empresa (Retos en Supply Chain, 2020).

De acuerdo con la Universidad Tecnológica de Perú (UTP, 2018) el objetivo de dicha innovación es aprovechar de manera eficaz y eficiente los recursos empresariales, además de disminuir los costos. De esta manera, una vía de evaluación de los resultados obtenidos es el análisis de la influencia de la implementación de este tipo de innovación en la economía de la empresa como los costos de la materia prima y los recursos humanos, representado en porcentaje (EUROSTAT y OCDE, 2006).

### **1.7.2.3 Innovación de mercadotecnia**

Para comenzar, se proporciona la definición de la mercadotecnia como “el proceso empresarial mediante el cual el consumidor obtiene bienestar a través del intercambio de productos de valor” (Rattinger, 2018), donde su principal objetivo es “agregar valor al consumidor a través de distintas técnicas y tácticas” (Rattinger, 2018). Cabe mencionar que mercadotecnia es diferente de mercado ya que según González (2002) el mercado es una relación dinámica del proceso de compra y venta de los bienes y servicios entre personas y organizaciones.

De acuerdo con el objetivo de la mercadotecnia, es de vital importancia agregar valor al consumidor mediante algunas técnicas como promociones u otros canales de distribución. A estas técnicas de mejora se denominan innovaciones de mercadotecnia, según el manual de Oslo (2006), se refieren a la “aplicación de un nuevo método de comercialización que implique cambios significativos del diseño o el envasado de un producto, su posicionamiento, su promoción o su tarificación” (EUROSTAT y OCDE, pp. 60). Lo cual permite incrementar las ventas debido al enfoque de cubrir las necesidades del cliente, permitiendo acceder a posicionar novedosamente el producto y/o servicio (UTP, 2018).

Una forma de evaluar la implementación de innovaciones de mercadotecnia es el análisis de las estimaciones económicas de los costos que conllevan los cambios o las mejoras de la presentación y/o diseño del producto, además de las estimaciones económicas como el precio de venta, las promociones que se ofertan a los clientes y/o el posicionamiento de la empresa (EUROSTAT y OCDE, 2006).

### **1.7.1.4 Innovación de organización**

Una organización se define como un sistema diseñado para alcanzar ciertas metas y objetivos (Pérez y Merino, 2008). Por consiguiente, la innovación de organización u organizacional, con base al manual de Oslo se define como la “introducción de un

nuevo método organizativo en las prácticas, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores de la empresa” (EUROSTAT y OCDE, 2006, pp. 62). Logrando así que se tenga un mejor aprovechamiento de los recursos humanos con el fin de incrementar la productividad y la competitividad (UTP, 2018) sin descuidar la supervisión y coordinación de las actividades de los colaboradores que laboran en casa o a distancia o que cuentan con un horario flexible (Hellriegel, Jackson y Slocum, 2008).

Un ejemplo bastante claro de la implementación de la combinación de estos tipos de innovación es el *comercio electrónico de negocio a negocio (business to business e-commerce)* que es el desarrollo de una innovación de proceso, en cuanto las empresas lo comenzaron a utilizar se tuvo que implementar innovaciones técnicas referentes a aumentar equipos y programas de computación, que a su vez requirió de innovaciones organizacionales en la creación de nuevos diseños de la organización (Hellriegel, Jackson y Slocum, 2008). La parábola de este ejemplo es que cuando se hace algo nuevo, es necesario cambiar la forma de realización; lo cual implica que existe una relación entre la aplicación de innovación y el cambio. En consecuencia, en el siguiente apartado, se aborda el tema de cambio organizacional.

### **1.7.2 Cambio organizacional**

En esta sección se proporciona la definición de cambio organizacional y los tipos de cambio existentes.

Una tarea importante de los administradores es saber dirigir sus empresas e identificar el momento en que se necesita realizar un proceso de cambio. Así a este cambio dentro de las funciones de la empresa o la experimentación de un diseño, se le conoce como cambio organizacional. Estos cambios surgen a partir de que la empresa observa y realiza comparaciones con su competencia o debido a su

entorno influye a implementar cambios mayores (Hellriegel, Jackson y Slocum, 2008).

Dando paso a presentar los diferentes tipos de cambios que se pueden presentar dentro de la empresa.

### **1.7.2.1 Tipos de cambio organizacional**

En esta parte se mencionan los tipos de cambio que existen, ya que a menudo las empresas implementan cambios pequeños, los cuales permiten que la productividad, producto y/o servicio continúe mejorando con el propósito de posicionarse y/o permanecer dentro de la competencia y garantizando el incremento en la esperanza de vida empresarial. Con lo cual, estos pequeños cambios en un largo plazo representarán un cambio mayor sin la necesidad de ejecutar alteraciones mayores (Hellriegel, Jackson y Slocum, 2008).

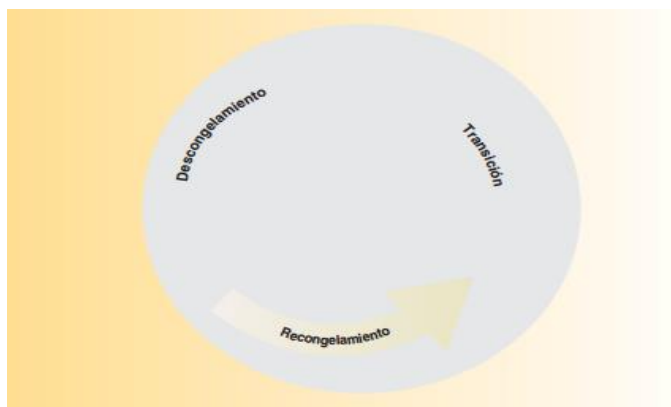
De manera general, estos cambios pueden ser:

❖ **Radical.** Este cambio se presenta cuando la empresa realiza cambios innovadores significativos en la manera de realizar sus actividades (Hellriegel, Jackson y Slocum, 2008). Algunos ejemplos de estos cambios ocurren cuando la empresa adopta un nuevo diseño organizacional, en la redirección del segmento de mercado, cuando se fusiona con otra empresa o cuando la empresa ingresa a cotizar en bolsa. Aunque es muy poco frecuente que se presenten cambios de este estilo y si sucede, se debe a la evolución del entorno, la disminución del desempeño, cambios representativos dentro del personal o por estos tres factores (Hellriegel, Jackson y Slocum, 2008, pp. 388).

En la figura 1.4 se visualizan las etapas por las cuales transita este cambio. En la etapa de descongelamiento, los altos directivos comienzan a planear los cambios radicales que se efectuarán y preparando a su personal con el principal

objetivo de convencerlos de que dicho cambio es necesario para evitar la resistencia. En la segunda etapa o etapa de transición es cuando se realiza el cambio planeado y se transforma en una realidad para la empresa. Para finalizar con la etapa de recongelamiento, en el cual se espera la perduración del cambio; sin embargo, es difícil de cambiar las prácticas del personal por lo tanto se sugiere una constante vigilancia y apoyar en la implementación de estos cambios para evitar reincidencias.

Figura 1.4 Etapas de un cambio radical



Fuente: Hellriegel, Jackson y Slocum, 2008, Cap. 12, pp. 389

❖ **Creciente**. Estos cambios se presentan a largo plazo debido a que se ejecutan cambios pequeños pero constantes con lo cual se permite una evolución rutinaria y total de la empresa (Hellriegel, Jackson y Slocum, 2008). Este tipo de cambio es primordial para que la empresa continúe siendo competitiva ya que el resultado será a gran escala, pero sin representar alteraciones mayores de manera inmediata. Provocando un cambio radical con base a menores cambios crecientes, conocidos también como **radicales moderados**.

En este sentido, las ideas son radicales pero la realización es moderada permitiendo que el cambio suceda desde dentro de la empresa para evitar que el cambio sea externo y su percepción sea familiar ante el personal. En la tabla 1.8 se presentan los consejos brindados por el director de cine Robert Redford para

personalidades radicales moderadas, donde explica de manera breve el actuar para llevar a cabo un cambio radical moderado y que a pesar de malas críticas se procure rodear de personal optimista y hábil para convencer de que estos sencillos y pequeños cambios posibilitan una mejora continua.

Tabla 1.8 Consejos de Robert Redford

1.	Primero gánese la credibilidad de la gente y después aprovéchela. Si nadie escucha sus ideas, será imposible cambiar el sistema.
2.	Consiga y acepte el apoyo de otros a lo largo del camino. Las personas que vean que usted triunfa querrán unírsele.
3.	Desarrolle iniciativas populares y siempre esté dispuesto a compartir la etapa con personas que le apoyen.
4.	Vaya mermando los procedimientos de operación estándar poco a poco a lo largo del tiempo hasta que alcance un verdadero éxito.
5.	Acepte que los cambios pequeños significan un avance.
6.	Desarrolle su capacidad para llegar a compromisos y también para persuadir.
7.	Sea persistente.

Fuente: Hellriegel, Jackson y Slocum, 2008, Cap. 12, pp. 391

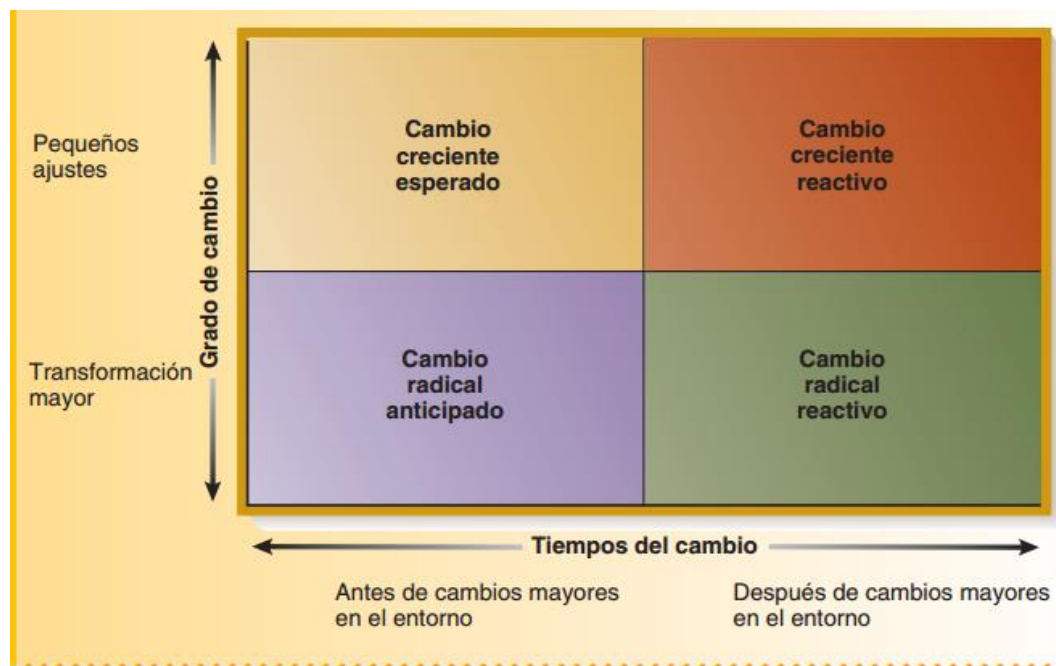
❖ **Reactivo.** Este cambio sucede cuando la empresa tiene que adaptarse o implementar algún tipo de innovación debido a algún suceso externo o interno (Hellriegel, Jackson y Slocum, 2008). Las razones de que se presenten estos cambios son el desgaste del desempeño empresarial, los avances tecnológicos y científicos, así como los movimientos estratégicos de la competencia.

El cambio reactivo también puede ser creciente, en el cual la empresa se adapta fácilmente al cambio del entorno sin necesidad de una reorientación significativa en su entorno interno (Hellriegel, Jackson y Slocum, 2008).

❖ **Anticipado.** Como su nombre lo indica, este cambio se presenta cuando los administradores proponen modificaciones con base a proyecciones o al comienzo del ciclo de una nueva tendencia (Hellriegel, Jackson y Slocum, 2008). Con el objetivo de adelantarse a la competencia, el uso de nuevas tecnologías y el establecimiento de normas y políticas que cumplan la satisfacción del cliente. Debido a que se basa en proyecciones, este cambio se planea de manera cuidadosa y se presenta de manera gradual y no siempre continua, evitando una crisis. Se dice que también es creciente resultando en mejoras continuas y adaptaciones sencillas.

De manera general, en la figura 1.5 se presentan los tipos de cambio organizacional según el grado de cambio, pequeño o mayor, y el tiempo, si se presenta antes o después de cambios mayores en el entorno.

Figura 1.5 Tipos de cambio organizacional



Fuente: Hellriegel, Jackson y Slocum, 2008, Cap. 12, pp. 393

Con la información recabada hasta este momento, es importante conocer el subsector al que pertenece una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de pasteles con la intención de conocer el escenario actual de este tipo de empresas, información que será proporcionada en el siguiente capítulo.

## **CAPÍTULO II. SECTOR INDUSTRIAL, SUBSECTOR ALIMENTICIO: PASTELERÍA**

Una pastelería representa una parte importante dentro de los sectores productivos ya que para su desarrollo necesita de otros sectores y por ende permite un crecimiento económico al aperturar nuevas oportunidades de empleo. Sin embargo, antes de continuar, es necesario presentar la definición y la clasificación de los sectores productivos.

### **2.1 DEFINICIÓN DE SECTORES PRODUCTIVOS**

Los sectores económicos se refieren a la división de la actividad económica de un estado o territorio incluyendo cada etapa de exploración de los recursos naturales, desde la recolección hasta la distribución y comercialización (Significados.com, 2019). En este sentido, los sectores productivos o económicos parten desde que se obtiene la materia prima, la elaboración del producto y la manera en que se hace llegar a los consumidores. De esta forma, a continuación, se presentan los diferentes sectores económicos.

### **2.2 CLASIFICACIÓN DE SECTORES PRODUCTIVOS EN MÉXICO**

En México, los sectores productivos se dividen en tres grandes sectores (figura 2.1) y cada uno de ellos se conforma por diferentes ramas productivas. Esta clasificación es:

1. **Sector agropecuario.** También conocido como sector primario, que se divide en las siguientes cuatro ramas:
  - a. Agricultura: se refiere a la explotación de la tierra para obtener alimentos de ella, donde destaca la siembra, cosecha, cultivo, transportación y almacenamiento (Zagxa, 2019).
  - b. Ganadería: al igual que en la agricultura, en esta rama se explotan los animales domesticables (Zagxa, 2019).

- c. Silvicultura: se refieren a las actividades relacionadas con los bosques y montes tales como la producción de madera y en trozos para combustibles y carbón (Zagxa, 2019).
  - d. Pesca: actividad humana que consiste en la captura de peces, moluscos y otros animales como camarones, sardinas, etc. (Zagxa, 2019).
2. **Sector industrial.** También llamado sector secundario y conformado por dos subsectores:
- a. Industrias de la extracción son las que extraen y explotan recursos del subsuelo (Zagxa, 2019):
    - Minería
    - Petróleo
  - b. Industria de la transformación es la encargada de transformar la materia prima en nuevos productos, artículos o bienes (Zagxa, 2019).  
A este subsector pertenecen las siguientes ramas:
    - Automotriz: se relacionan con el diseño, desarrollo, producción, mercadotecnia y comercialización de autos (Zagxa, 2019).
    - Construcción: referente a edificios, viviendas, locales, fábricas, oficinas (Zagxa, 2019).
    - Alimentaria: dedicada a la conservación, enlatado, embotellamiento y procesamiento de alimentos (Zagxa, 2019).
    - Textil: fabricación de telas a partir de materias primas como algodón (Zagxa, 2019).
    - Calzado: fabricación de zapatos a partir de pieles animales o materiales sintéticos (Zagxa, 2019).
    - Química: “comprende la farmacéutica, la de los fertilizantes, las insecticidas, las pinturas, los plásticos, los detergentes y los jabones” (Zagxa, 2019).
    - Editorial: producción de libros, revistas y periódicos (Zagxa, 2019).

- Petroquímica: transformadora de petróleo y gas natural (Zagxa, 2019).
- Mueblera: transformación de la madera (desde su plantación) en “objetos de uso práctico” (Zagxa, 2019).

**3. Sector de servicios** también llamado sector terciario. Este sector no es productivo, pero si incluye actividades fundamentales para el funcionamiento de la economía (Zagxa, 2019). Sus principales ramas son:

- a. Servicios financieros como los bancos, seguros, etc. (Zagxa, 2019).
- b. Servicios profesionales referentes a la administración, asesoría, consultoría, etc. (Zagxa, 2019).
- c. Hotelería y turismo
- d. Transporte
- e. Telecomunicaciones
- f. Servicios comerciales
- g. Servicios personales enfocados a la mejora de la calidad de vida de los ciudadanos como la estética y de su bienestar como escuelas (Zagxa, 2019).
- h. Servicios gubernamentales
- i. Ocio y cultura
- j. Medios de comunicación

Figura 2.1 Sectores económicos



---

Fuente: Meroño, A.M., s.f.

Sin embargo, actualmente existe una herramienta digital bastante útil desarrollada por el Instituto Nacional de Estadísticas y Geografía (INEGI) llamada Directorio Nacional de Unidades Económicas (DENUE) en donde se establecen los sectores económicos mencionados en la tabla 2.1. El DENUE-INEGI permite consultar la cantidad de establecimientos dedicados a cada uno de estos sectores, además de los datos relevantes de cada empresa como su ubicación, teléfono, etc.

Tabla 2.1 Sector económico

<input checked="" type="checkbox"/>	(11) Agricultura, cría y explotación de animales, aprovechamiento forestal, pesca y caza
<input type="checkbox"/>	(111) Agricultura
<input type="checkbox"/>	(112) Cría y explotación de animales
<input type="checkbox"/>	(113) Aprovechamiento forestal
<input type="checkbox"/>	(114) Pesca, caza y captura
<input type="checkbox"/>	(115) Servicios relacionados con las actividades agrícolas, ganaderas, forestales, pesqueras y de caza
<input checked="" type="checkbox"/>	(21) Minería
<input type="checkbox"/>	(211) Extracción de petróleo y gas
<input type="checkbox"/>	(212) Minería de minerales metálicos y no metálicos
<input type="checkbox"/>	(213) Servicios relacionados con la minería
<input checked="" type="checkbox"/>	(22) Generación, transmisión y distribución de energía eléctrica, suministro de agua y de gas por ductos al consumidor final
<input type="checkbox"/>	(221) Generación, transmisión y distribución de energía eléctrica
<input type="checkbox"/>	(222) Suministro de agua y suministro de gas por ductos al consumidor final
<input checked="" type="checkbox"/>	(23) Construcción
<input type="checkbox"/>	(236) Edificación
<input checked="" type="checkbox"/>	(2361) Edificación residencial
<input checked="" type="checkbox"/>	(2362) Edificación no residencial
<input type="checkbox"/>	(237) Construcción de obras de ingeniería civil
<input checked="" type="checkbox"/>	(2371) Construcción de obras para el suministro de energía eléctrica
<input checked="" type="checkbox"/>	(2372) División de terrenos y construcción de obras de ingeniería civil
<input checked="" type="checkbox"/>	(2373) Construcción de vías de comunicación
<input checked="" type="checkbox"/>	(2379) Otras construcciones de ingeniería civil
<input type="checkbox"/>	(238) Trabajos especializados para la construcción
<input checked="" type="checkbox"/>	(2381) Cimentaciones, montaje de estructuras prefabricadas y trabajos de montaje de estructuras de acero
<input checked="" type="checkbox"/>	(2382) Instalaciones y equipamiento en construcciones
<input checked="" type="checkbox"/>	(2383) Trabajos de acabados en edificaciones
<input checked="" type="checkbox"/>	(2389) Otros trabajos especializados para la construcción

- (31-33) Industrias manufactureras
- (311) Industria alimentaria
  - (3111) Elaboración de alimentos para animales
  - (3112) Molienda de granos y de semillas y obten...
  - (3113) Elaboración de azúcares, chocolates, dul...
  - (3114) Conservación de frutas, verduras y alime...
  - (3115) Elaboración de productos lácteos
  - (3116) Matanza, empaçado y procesamiento de ...
  - (3117) Preparación y envasado de pescados y ...
  - (3118) Elaboración de productos de panadería y...
  - (3119) Otras industrias alimentarias
- (312) Industria de las bebidas y del tabaco
- (313) Fabricación de insumos textiles y acabado d...
- (314) Fabricación de productos textiles, excepto pr...
- (315) Fabricación de prendas de vestir
- (316) Curtido y acabado de cuero y piel, y fabricaci...
- (321) Industria de la madera

- ] ● (322) Industria del papel
- ] ● (323) Impresión e industrias conexas
- ] ● (324) Fabricación de productos derivados del petró...
- ] ● (325) Industria química
- ] ● (326) Industria del plástico y del hule
- ] ● (327) Fabricación de productos a base de minerale...
- ] ● (331) Industrias metálicas básicas
- ] ● (332) Fabricación de productos metálicos
- ] ● (333) Fabricación de maquinaria y equipo
- ] ● (334) Fabricación de equipo de computación, com...
- ] ● (335) Fabricación de accesorios, aparatos eléctrico...
- ] ● (336) Fabricación de equipo de transporte
- ] ● (337) Fabricación de muebles, colchones y persianas
- ] ● (339) Otras industrias manufactureras
- ] ● (43) Comercio al por mayor
- ] ● (431) Comercio al por mayor de abarrotes, aliment...
- ] ● (432) Comercio al por mayor de productos textiles ...

- (433) Comercio al por mayor de productos farmacé...
- (434) Comercio al por mayor de materias primas a...
- (435) Comercio al por mayor de maquinaria, equip...
- (436) Comercio al por mayor de camiones y de par...
- (437) Intermediación de comercio al por mayor
- (46) Comercio al por menor
  - (461) Comercio al por menor de abarrotes, aliment...
  - (462) Comercio al por menor en tiendas de autoser...
  - (463) Comercio al por menor de productos textiles,...
  - (464) Comercio al por menor de artículos para el c...
  - (465) Comercio al por menor de artículos de papel...
  - (466) Comercio al por menor de enseres doméstic...
  - (467) Comercio al por menor de artículos de ferret...
  - (468) Comercio al por menor de vehículos de moto...
  - (469) Comercio al por menor exclusivamente a tra...

- ] ● (48-49) Transportes, correos y almacenamiento
  - (481) Transporte aéreo
  - (482) Transporte por ferrocarril
  - (483) Transporte por agua
  - (484) Autotransporte de carga
  - (485) Transporte terrestre de pasajeros, excepto p...
  - (486) Transporte por ductos
  - (487) Transporte turístico
  - (488) Servicios relacionados con el transporte
  - (491) Servicios postales
  - (492) Servicios de mensajería y paquetería
  - (493) Servicios de almacenamiento
- ] ● (51) Información en medios masivos
  - (511) Edición de periódicos, revistas, libros, softwa...
  - (512) Industria filmica y del video, e industria del s...
  - (515) Radio y televisión
  - (517) Otras telecomunicaciones

- (518) Procesamiento electrónico de información, h...
- (519) Otros servicios de información
- ] ● (52) Servicios financieros y de seguros
- (521) Banca central
- (522) Instituciones de intermediación crediticia y fin...
- (523) Actividades bursátiles, cambiarias y de inver...
- (524) Compañías de fianzas, seguros y pensiones
- (525) Sociedades de inversión especializadas en f...
- ] ● (53) Servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes m...
- (531) Servicios inmobiliarios
- (532) Servicios de alquiler de bienes muebles
- (533) Servicios de alquiler de marcas registradas, ...
- ] ● (54) Servicios profesionales, científicos y técnicos
- ] ● (55) Corporativos
- ] ● (56) Servicios de apoyo a los negocios y manejo de d...
- (561) Servicios de apoyo a los negocios

- (562) Manejo de desechos y servicios de remediación
- ] ● (61) Servicios educativos
- ] ● (62) Servicios de salud y de asistencia social
  - (621) Servicios médicos de consulta externa y servicios de diagnóstico
  - (622) Hospitales
  - (623) Residencias de asistencia social y para el cuidado de la vejez
  - (624) Otros servicios de asistencia social
- ] ● (71) Servicios de esparcimiento culturales y deportivos, y recreación
  - (711) Servicios artísticos, culturales y deportivos, y recreación
  - (712) Museos, sitios históricos, zoológicos y similares
  - (713) Servicios de entretenimiento en instalaciones recreativas
- ] ● (72) Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas
  - (721) Servicios de alojamiento temporal
  - (722) Servicios de preparación de alimentos y bebidas
- ] ● (81) Otros servicios excepto actividades gubernamentales
  - (811) Servicios de reparación y mantenimiento

- (812) Servicios personales
- (813) Asociaciones y organizaciones
- (93) Actividades legislativas, gubernamentales, de im...
- (931) Actividades legislativas, gubernamentales y ...
- +  ● (9311) Órganos legislativos
- +  ● (9312) Administración pública en general
- +  ● (9313) Regulación y fomento del desarrollo econ...
- +  ● (9314) Impartición de justicia y mantenimiento d...
- +  ● (9315) Regulación y fomento de actividades par...
- +  ● (9316) Actividades administrativas de institucion...
- +  ● (9317) Relaciones exteriores
- +  ● (9318) Actividades de seguridad nacional
- (932) Organismos internacionales y extraterritoriales

Fuente: DENU, s.f.

Ahora que se conocen los diferentes sectores y subsectores económicos, se pueden ubicar a las empresas dedicadas a la elaboración y comercialización de pasteles dentro del sector industrial y subsector alimenticio. En consecuencia, para continuar con la presente investigación es importante indagar y proporcionar información relevante a este subsector ya que brindará un panorama más amplio de este tipo de empresas. Toda esta información relevante se presenta en el siguiente apartado.

## 2.3 EMPRESAS DEDICADAS A LA ELABORACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PASTELES: PASTELERÍAS

El origen de las panaderías es desde tiempos prehispánicos ya que eran utilizados como ofrenda en las ceremonias, por ejemplo, las *cocolli* eran unas tortillas que se preparaban de la cosecha de maíz, las *uilocpalli* eran un tipo de empanadillas de maíz sin cocer y unos pequeños panes de harina de amaranto revuelto con miel ofrendados a Tlaloc durante los primeros días de Mayo (México desconocido, s.f.). Esto es una evidencia de las tradiciones que practicaban los antepasados como muestra de homenaje y/o respeto a sus dioses demostrándolo a través de la preparación de alimentos como el pan.

Durante la época Colonial, los colonizadores trajeron consigo el trigo y las técnicas de procesamiento del alimento; el primer panadero fue Juan Garrido, un esclavo liberado de Hernán Cortés (Cámara Nacional de la Industria Panificadora y Similares de México [CANAINPA], s.f.). Esta época fue muy significativa para el desarrollo de este tipo de empresas ya que inicialmente la transformación del trigo criollo a pan se realizaba en horno perteneciente a la familia y conforme avanzó el tiempo y con ayuda de la tecnología proporcionada por los conquistadores se convirtieron en empresas productoras de este producto para toda la población. Así la comercialización de este producto era realizada por las mujeres indígenas en plazas y mercados, además se vendía en las *pulperías* (actualmente conocidas como misceláneas) (CANAINPA, s.f.).

Después, a finales del siglo XVIII, comienzan a llegar a México los primeros pasteleros y panaderos provenientes de Francia e Italia, quienes establecen las primeras empresas similares a las europeas, donde el padre de familia es el maestro y sus hijos son los aprendices; un claro ejemplo fue Manuel Mazza, proveniente de Italia y suegro del Benemérito de las Américas: Benito Juárez, quien fundó en Oaxaca este tipo de empresa (CANAINPA, s.f.). Sin embargo, aún es probable que

se presenten estos escenarios donde el fundador de la empresa es el padre y/o madre de familia y los colaboradores son los hijos, aunque esto no determina quien será el próximo emprendedor.

Luego, a partir de mediados del siglo XIX, según el libro “*El pan y sus molinos en la Puebla de los ángeles*” (Ocampo, 1997), tuvo una gran introducción la panadería francesa en México durante la época Porfiriana, precedente a la intervención francesa dentro del país mexicano (Martínez, 2019). “A partir de esta época, es presentada como un estilo de panadería predominante, moderno y modelo a seguir” (Martínez, 2019). Aunque, la técnica francesa ha tomado gran importancia dentro de la panadería y la pastelería, no habría razón por la cual desechar la idea de combinar esta técnica con otra para buscar el beneficio del producto y cumplir con la satisfacción del cliente.

En la Ciudad de México, durante 1880, ya existían 78 panaderías y pastelerías, además de una infinidad de personas indígenas que elaboraban sus productos en hornos calabaceros y los comerciaban en mercados (CANAINPA, s.f.). Con lo cual, se demuestra que la combinación de la actualización y la conservación en diferentes temas puede lograr un gran avance y mejora de la organización.

Conforme el avance del tiempo, comenzaron a establecerse algunos pequeños negocios o *estanquillos* donde se vendía el pan y para que se conformaran grandes pastelerías tuvo que pasar mucho tiempo, como las pastelerías francesas El Globo establecida en 1884 y El Molino conformada en 1930 (México desconocido, s.f.).

Es importante conocer antecedentes de la pastelería francesa ya que ha sido una influencia relevante para la pastelería mexicana. Durante la Edad Media, las cortes reales establecieron diferencias entre el cocinero y el repostero debido al gran auge que tuvieron los postres en los banquetes tales como las crepas, natillas

y flanes con influencia árabe y patés (Escárpita, 2017). Esta acción de consumir algún alimento dulce después de la comida es una costumbre que ha permanecido por mucho tiempo a nivel mundial por lo cual tuvo como consecuencia que existiera una profesionalización con el título de “*Maestros del arte de la pastelería y oblero*” por parte del rey Carlos IX en 1566 (Escárpita, 2017). Más adelante Antonin Carême, importante pastelero de su época, creo merengues y *vol au vent* (mejor conocido, actualmente, como volován) y en 1865 el pastel milhojas era destacado en las cafeterías de París (Escárpita, 2017).

Todos estos deliciosos postres han permanecido en el gusto de la sociedad debido a la conservación de la tradición francesa, que consiste en utilizar mantequilla para elaborar las masas logrando su esponjosidad, además de usar mousses, merengues y cremas pasteleras (Escárpita, 2017). La mezcla de mousses, merengues y/o cremas pasteleras crean un sabor diferente, un olor especial y una textura interesante gracias a la esponjosidad del pan. Otro elemento de vital importancia en la técnica francesa es el logro de la textura crocante, el estilo de glaseado y la “*costra perfecta*” (contorno estilo crocante y en su interior contiene un relleno cremoso) que permite una diferenciación entre la pasta *choux* y el *crème brûlée* (Escárpita, 2017).

Ahora bien, dentro de la Ciudad de Puebla las pastelerías que cuentan con más tiempo de presencia en el mercado son:

- Pastelería la Zarza, la cual nació en 1991 como un proyecto familiar que sostenía a 16 integrantes, en 1993 se genera su propia marca y una línea 100% original, de 2000 a 2004 mejoran sus instalaciones y logran aperturar 38 puntos de venta en Puebla, Tlaxcala y Ciudad de México; así a sus 30 años de apertura cuenta con una fábrica, dos centros de distribución, un corporativo y más de 130 sucursales en la República Mexicana (Pastelería La Zarza, s.f.).

- Pastelería Bon Dessert es una empresa poblana con más de 10 años de experiencia que brinda “un buen servicio, pasteles y postres de calidad con base a valores humanos” (Pastelería Bon Dessert, s.f.).
- Pasteles Caseros se funda en febrero de 1987 por Don Hugo Limón Cervantes y Doña Maruca Tapia de Limón, la cual produce “óptima calidad en cada uno de sus productos” al conservar “la auténtica receta de la abuela” (Pasteles Caseros, s.f.).

Teniendo el conocimiento de las pastelerías que cuentan con más tiempo de presencia en el mercado de Puebla, es importante indagar la razón de su reconocimiento dentro de la ciudad, por lo que a continuación se presentan algunas de las innovaciones que se han presentado en el subsector repostero y pastelero.

### **2.3.1 Estado del arte en el subsector**

Antes de iniciar, se aclara que el estado del arte permite el análisis de textos escritos (o investigación documental) dentro de un tema particular para generar conocimientos que permitan comparaciones para una mejor comprensión del tema estudiado (Molina, 2005). Por lo que, a continuación, se presenta el estado del arte de las empresas dedicadas a la elaboración y comercialización de pasteles.

Las empresas dedicadas a la elaboración y comercialización de pasteles, y en general las panaderías, han tenido que adaptarse a los cambios de la globalización y los gustos de los consumidores, por lo que han dejado de lado las técnicas *artesanales* para evitar su extinción. A partir de esto, “en los últimos 20 años ha surgido la necesidad por ofrecer productos de mejor calidad, elaborados con ingredientes más especializados que se apeguen a las nuevas tendencias que predominan el mercado” (Martínez, 2019).

Como resultados de estas adaptaciones han surgido innovaciones que se han inclinado a contribuir en la calidad nutricional solventando la demanda de estos

productos a partir del uso de diferentes tipos de granos que evitan el desarrollo de gluten (Martínez, 2019). Además de elaborar productos sin gluten, según Food and Travel, otras características principales del pan son las técnicas artesanales y que sea orgánico.

Algunos reposteros han implementado estos productos con diferentes técnicas permitiendo que sus productos satisfagan a los clientes (consumidores) y se transformen en innovadores. Tal es el caso del chef Carles Mampel, quien busca conservar el sabor dulce y la grasa del pastel, además de saborear con mayor precisión los sabores, se apoyó de la gran variedad de ingredientes vegetales como la inulina; “fibra que aporta cremosidad sin necesidad de cargar de más la grasa o el azúcar de una fórmula” (Dulcypas, 2020). Además de que dicha fibra ayuda a regular el tránsito intestinal, reducir los niveles de colesterol e insulina en la sangre (Lácteos latam.com, 2014). Característica relevante para la adquisición de este producto por parte de consumidores que tengan cualquier tipo de diabetes, ya que a causa de esta enfermedad deben cuidar su alimentación y reducir por completo la ingesta de alimentos ricos en azúcares y grasas.

Otro caso es el chef argentino Martín Lippo. El chef argentino elabora sus pasteles con ayuda de una herramienta tecnológica llamada *Laser Glow*, que permite el grabado en 2D (en una bandeja de 60cmx40cm) o 3D (en algunas frutas y verduras) de “texto o imagen a través de un archivo digital que luego la maquina replica en el alimento” (Dulcypas, 2020). En México, esta tecnología la usan algunas pastelerías como *La Zarza* que oferta este producto bajo un sistema de pedido y con la condición de que la imagen es impresa en tamaño carta, máximo (Figura 2.2).

Figura 2.2 Pastel La Zarza



Fuente: Pastelería La Zarza, s.f.

Otra pastelería que implementa esta tecnología es Bon Dessert, esta empresa al igual que la anterior comercializa este tipo de productos bajo pedido y el producto puede ser en **diferentes tamaños** desde 30 hasta 200 personas (Figura 2.3).

Figura 2.3 Pastel Bon Dessert



Fuente: Pastelería Bon Dessert, s.f.

Esto transforma al producto, volviéndolo más llamativo por su textura y color. Respecto a volver más llamativo el producto, los reposteros Peter Yuen y Johan Martin elaboran sus piezas con colores intensos y creativos modelos que los han llevado a ser reconocidos internacionalmente y son miembros de las organizaciones más reconocidas de panadería en Europa y Estados Unidos (Martínez, 2019).

Otra técnica de producción ha sido implementada por Bee Chef Pastry School, encabezado por Elena Adell y Hans Ovando, la cual consiste en utilizar el equipo Anova cooker para obtener como resultado un producto que conserve la textura y el sabor de los ingredientes como sus características naturales (Dulcypas, 2020). Este equipo tecnológico es muy útil ya que se puede controlar la temperatura, solo con una diferencia de 3° debido a que se basa en circular el agua caliente dentro de la olla derivado de que se puede adaptar correctamente a una olla (Anova Applied Electronics, s.f.).

El panadero Josep Pascual comenzó la elaboración de sus productos utilizando granos germinados en las harinas con el objetivo de cuidar la salud de los consumidores, además de que el uso de harinas de granos germinados reduce los azúcares hasta un 50%, lo cual mejora el sabor, color y conservación (Dulcypas, 2020). Otros beneficios de los granos germinados son su mayor contenido en aminoácidos esenciales, vitaminas del complejo B, ácido fólico, hierro, zinc, calcio y magnesio, además de que pueden ser mejor tolerados digestivamente (Soy como como, 2016).

Otro aspecto importante por considerar dentro de la gastronomía es el veganismo por lo que se deben buscar ingredientes que no sean de origen animal como la leche y los huevos; sin embargo, el chef César Romero encontró como un gran aliado la fibra líquida de tapioca con el cual prepara cremas mejores que las que se preparan con margarinas, además de que se puede incorporar sin ningún problema chocolate y soporta la temperatura ambiente y cambios bruscos de

temperatura (Dulcypas, 2020). Asimismo, existen consumidores que son alérgicos a algún tipo de alimentos por lo que el chef Jordi Puigvert comenzó a sustituir la clara de huevo por la proteína de patata desodorizada, que en España es comercializada por la empresa Sosa (Dulcypas, 2020).

La preocupación de utilizar ingredientes más saludables ha hecho que el panadero Carlos Mariel resaltara el cereal Tritordeum ya que contiene propiedades nutricionales fuera de lo normal, también durante un “Congreso Internacional dedicado a las masas madre” se constató que el Tritordeum contiene un gluten que es menos dañino y fácil de digerir, sin olvidar el rescate de los cereales antiguos (Dulcypas, 2020).

La utilización de ingredientes más cercanos permite ampliar la gama de productos ofertados, por ejemplo, el chef Eric Ortuño tuvo la idea de usar la nata ahumada en un postre de fresas que presenta en forma de tartaleta; dicha nata ahumada la adquiere en la empresa *Rooftop Smokehouse* y se caracteriza por la quema de leña de roble, que combustiona menos y que no altera el sabor de la nata (Dulcypas, 2020).

Recuperar ingredientes ancestrales tales como las habas de cacao han permitido que se le vuelva a dar la importancia que se merece por lo que el director de la Escuela de Pastelería del Gremio de Barcelona (EPGB), Olivier Fernández, inauguró *Bean to Bar* donde se produce el chocolate que proviene de seis lugares diferentes (Dulcypas, 2020). Esto es una excelente iniciativa para el comercio local debido a que en gran parte los ingredientes son fabricados y dejan sin comercialización dichos productos.

### **2.3.2 Esperanza de vida empresarial**

Con lo mencionado, se puede observar que una pastelería tiene un amplio rango de competencia con sus similares por lo cual sugerir una estrategia que implemente innovación en sus productos, servicios, organización y/o mercadotecnia podría ser una útil herramienta para incrementar su esperanza de vida. Sin embargo, para tener más claro dicho concepto, a continuación, se presenta su definición.

La esperanza de vida empresarial se define como la cantidad de años esperados o deseados que viva un negocio según su tamaño, actividad y edad actual (INEGI, 2016). Cabe mencionar que, en México, según los Censos Económicos 2019 de INEGI, la esperanza de vida empresarial es de 7.8 años; sin embargo, la esperanza de vida empresarial varía según el sector (Téllez, 2020).

En la página web de Unidad de Desarrollo Productivo [UDP] (2018), se menciona que las MiPyME mexicanas tienen que generar nuevas estrategias y mecanismos dirigidos a la iniciativa privada, por lo que se incentiva la innovación para acceder a nuevas y mejores oportunidades de negocio. Estas estrategias que implementen innovación son utilizadas debido a que falta un entorno que se caracterice por unir a la empresa con el gobierno e incluso la educación, además de la falta de información por ejemplo licitaciones o fondos gubernamentales (UDP, 2018). Además, se ve afectada por diferentes causas como la inseguridad, el alza de impuestos e incluso la pandemia causada por el COVID-19; dichas causas han hecho que las personas recurran a crear micronegocios (94.9% del total de los establecimientos de México) (ídem), los cuales proporcionan empleo que en su mayoría son informales.

A continuación, se presenta una breve reseña de lo realizado hasta este momento. La concepción de lo que es la innovación está relacionada con la idea de

crear o producir producto(s) y/o servicio(s) nuevos, pero diferentes autores mencionan que la innovación también es referida para mejorarlo(s). De esta manera, la innovación es una estrategia bastante útil para contribuir en el incremento de la esperanza de vida de las empresas u organizaciones.

La estrategia hace referencia al diseño de las vías, maneras o formas en que se implementan los diferentes tipos de innovación; asimismo se mencionan las tres estrategias genéricas planteadas por Michael Porter, las cuales se pueden adaptar a cualquier giro de empresas o tipos de organizaciones dependiendo de la identificación de su área de oportunidad a innovar. Sin embargo, hay ocasiones en que la estrategia propuesta de innovar presenta algún tipo de obstáculo, la más común es la económica ya que la empresa no cuenta con el suficiente recurso económico ni algún tipo de financiamiento que facilite su implementación.

Además, la innovación tiene un fuerte lazo con la creatividad debido a que las ideas innovadoras nacen de la creatividad, la cual tiene un proceso que consiste en buscar ideas con posible solución a un problema y validar su funcionalidad. De esta manera, surgen los tipos de innovación que se pueden utilizar desde el proceso, el producto, la mercadotecnia y la organizacional.

En el caso del subsector repostero, se debe tener cuidado en el diseño de una estrategia que implemente innovación en el producto y la mercadotecnia ya que si se plantea una mejora drástica puede convertirse en un riesgo para la empresa tanto de manera externa (nula o poca aceptación del consumidor) como de manera interna (problemas con el personal por la poca aceptación del cambio), por lo cual es relevante realizar un constante estado del arte del subsector pastelero para conocer las novedades más recientes. He aquí la importancia de la innovación y la ayuda que puede reflejarse en el incremento de la economía local, nacional e incluso internacional.

Posteriormente al estudio de los sectores económicos y la ubicación del subsector pastelero, así como sus características y una propuesta de innovación al producto y mercadotecnia; se prosigue a la presentación de la metodología utilizada para la construcción de este proyecto, los resultados conseguidos, además de su análisis e interpretación.

Finalmente, en este capítulo se presentaron los sectores económicos en México, además de los antecedentes de la pastelería, así como las innovaciones actuales que ha presentado dicho subsector. Dando paso, a la metodología que se llevó para conocer la percepción de los consumidores ante dicho producto y la mercadotecnia de éste.

## **CAPÍTULO III. METODOLOGÍA E INVESTIGACIÓN DE CAMPO**

En el presente capítulo se describe la metodología que se utilizó para el desarrollo de esta investigación, proporcionando una explicación respectiva del tipo e instrumento utilizado. Así como también se presentan los resultados obtenidos del instrumento que fue de apoyo para el desarrollo del análisis de una propuesta estratégica de innovación.

### **3.1 INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL**

La investigación documental se basó principalmente con libros, revistas y artículos en línea que sustentó la búsqueda de conceptos pronunciados por diferentes autores, en la exploración de los avances innovadores implementados por algunas pastelerías y chefs. Dicha investigación permitió el desarrollo teórico para la mejor comprensión de la situación del estudio realizado.

### **3.2 INVESTIGACIÓN DE CAMPO**

La investigación de campo consistió en la realización de cuestionarios, herramienta útil en la cual no es necesaria su implementación en persona debido a la situación actual por lo que se realizaron formularios mediante la plataforma *Google Forms*. Dicho cuestionario estuvo enfocado a una muestra del sector consumidor del producto pastelero dentro de la ciudad de Puebla.

En la siguiente Tabla 3.1, se muestra el desarrollo de cada una de las actividades que se llevaron a cabo para la investigación de campo.

Tabla 3.1 Bitácora de actividades en el estudio de campo

<b>FECHA</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESULTADOS</b>
28 de mayo de 2021	Construcción de cuestionario.	Cuestionario de 10 preguntas.
Junio de 2021 – agosto de 2021	Validación del instrumento.	Aportaciones al cuestionario por parte del comité y otras personas.
23 de noviembre de 2021	Aprobación del instrumento definitivo.	Cuestionario final que consta de 17 preguntas.
23 de noviembre de 2021	Aplicación del instrumento por <i>Google Forms</i> .	Cuestionario digital enviado por la aplicación WhatsApp.
26 de noviembre de 2021	Revisión de las respuestas obtenidas del instrumento.	Muestra recolectada: 45 respuestas.
14 de diciembre de 2021	Obtención de las respuestas recolectadas.	Muestra recolectada en su totalidad.

Fuente: Elaboración propia

### **3.3 INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

La técnica que se utilizó fue un cuestionario, el cual fue revisado 6 veces a través de la presentación de dicho instrumento a algunas personas para aclarar las preguntas y proponer otras que fueron de apoyo para el presente trabajo, antes de implementar el instrumento definitivo. El cuestionario fue dirigido a una muestra de la población de la Ciudad de Puebla, para adquirir conocimiento referente a la situación actual de los gustos de los consumidores de las pastelerías poblanas.

Dicho cuestionario (Anexo 1) consta de 17 preguntas, de las cuales 3 son preguntas de respuestas dicotómicas, 4 corresponden a respuestas abiertas, 9 preguntas de respuestas de opción múltiple y 1 pregunta con respuesta de escala por orden de importancia.

### 3.4 POBLACIÓN

La población de estudio se localiza en la ciudad de Puebla, que según censos realizados durante 2020 por parte de INEGI cuenta con 1,448,113 habitantes de edad a partir de 10 años (DataMéxico Beta, s.f.), edad en la que no se tiene el poder adquisitivo, pero si el poder de influencia en la compra. Por lo que, se decide estudiar una muestra (definida en el siguiente apartado).

### 3.5 MUESTRA

Para calcular el tamaño de la muestra, se utilizó la siguiente formula:

$$n = \frac{N \left( Z_{1-\frac{\alpha}{2}} \right)^2 p^2 q}{(N - 1) E^2 + \left( Z_{1-\frac{\alpha}{2}} \right)^2 p q}$$

Donde:

N es el tamaño de la población

Z es el nivel de confianza deseado

p es la probabilidad de obtener un éxito

q es la probabilidad de obtener un fracaso

E es el error estimado

Sustituyendo los valores en la formula, se observa de la siguiente manera:

$$n = \frac{1448113 (1.96)^2 0.50^2 0.50}{(1448113 - 1) 0.05^2 + (1.96)^2 (0.50) (0.50)}$$

Realizando los cálculos se obtuvo que el tamaño de la muestra necesaria para alcanzar el 95% de confianza es de 211. Sin embargo, se trabajó con una muestra por conveniencia de 50 personas.

### **3.6 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

En el presente apartado se describe tanto la investigación documental de manera general como la investigación de campo. En este sentido, para comenzar con este trabajo se realizó la investigación documental, la cual se basó en diferentes teorías mencionadas por varios autores, la cual ayudó en la construcción teórica conformada por dos capítulos.

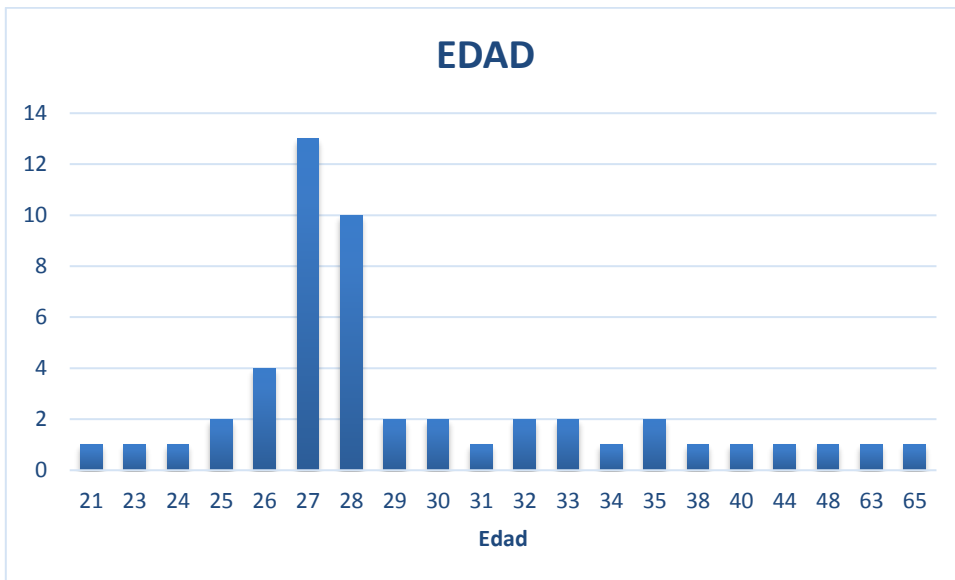
Respecto a la investigación de campo se dirigió a 50 personas habitantes de la ciudad de Puebla consumidores de pastel mediante un cuestionario de 14 preguntas permitiendo conocer los gustos y percepciones de los clientes ante una propuesta de estrategia de innovación en el producto y la mercadotecnia de las pastelerías de la ciudad de Puebla. El instrumento se aplicó a la muestra mediante un formulario de la aplicación *Google Forms* debido a la situación actual (pandemia por coronavirus), comenzando su aplicación el día 23 de noviembre de 2021 mediante el envío de la liga de internet a través de WhatsApp.

Al día 26 de noviembre, se tiene un total de 45 respuestas lo cual permitió identificar que debido a la situación pandémica vivida por la sociedad es complicado para ciertas personas contestar un cuestionario digital por la falta de aprendizaje del uso de las tecnologías. Derivando un atraso de la recolección total de respuestas propuestas en la muestra, obteniéndolas en su totalidad el día 14 de diciembre de 2021.

### **3.7 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS**

En el presente apartado, se muestran los resultados que fueron obtenidos de los cuestionarios aplicados a 50 personas a través de formularios de Google enviados mediante la aplicación WhatsApp.

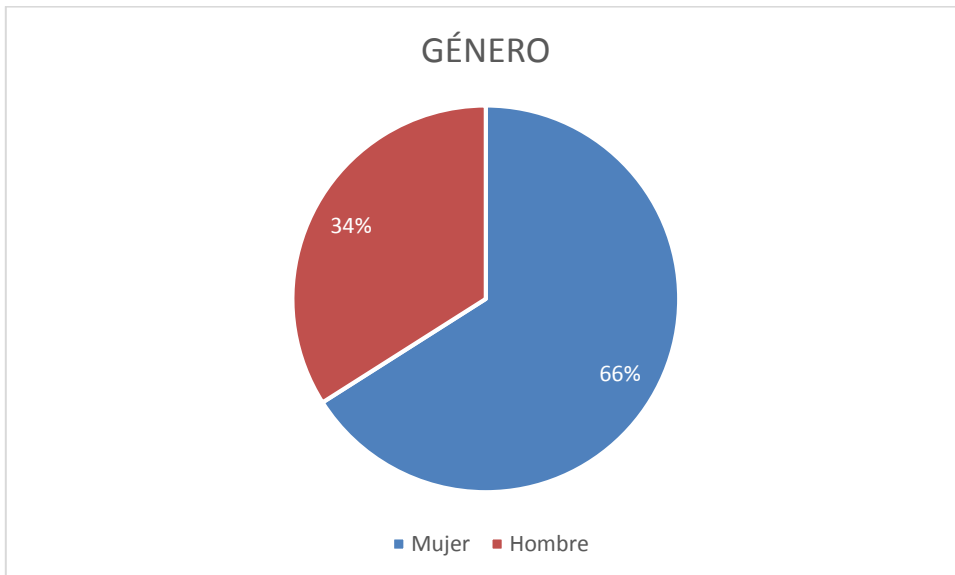
Gráfico 3.1 Edad de los encuestados



Fuente: Elaboración Propia con base en los cuestionarios respondidos, 2021.

En el gráfico 3.1 se puede observar que las personas con edades de 26 y 27 años son los mayores consumidores de pasteles.

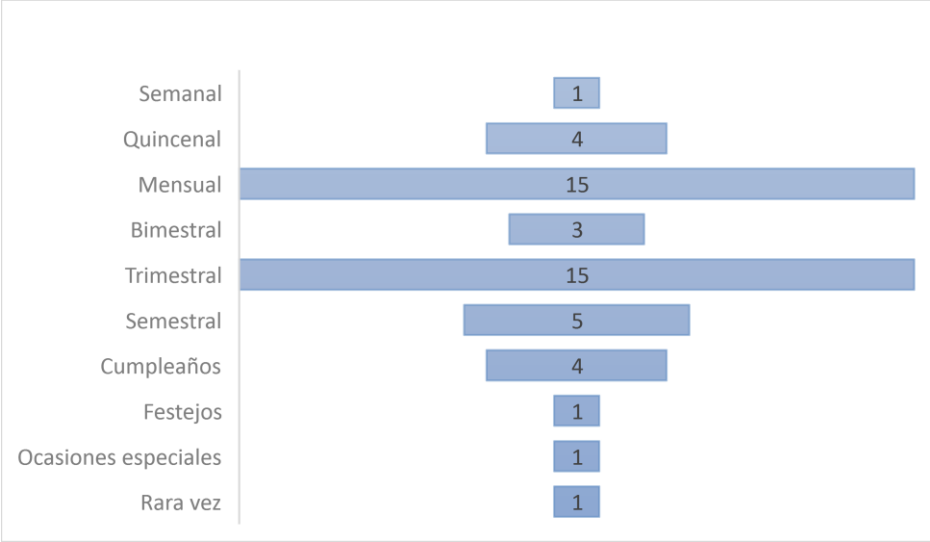
Gráfico 3.2 Género de los encuestados



Fuente: Elaboración Propia con base en los cuestionarios respondidos, 2021

En el género de los encuestados (gráfico 3.2) destaca el mayor consumo de pasteles por parte de las mujeres.

Gráfico 3.3 Frecuencia de consumo de pastel



Fuente: Elaboración Propia con base en los cuestionarios respondidos, 2021

El total de los encuestados consumen pastel, sin embargo, en el grafico 3.3 se puede observar que la mayoría lo consume de manera mensual y trimestral.

Gráfico 3.4 Tamaño de pastel adquirido frecuentemente



Fuente: Elaboración Propia con base en los cuestionarios respondidos, 2021

De esta manera, en el gráfico 3.4 se muestra que el tamaño de pastel adquirido frecuentemente es chico con porciones para 4 a 6 personas y mediano con porciones para 8 a 10 personas. Esto puede deberse a la situación pandémica, la cual impide reuniones con una gran cantidad de personas.

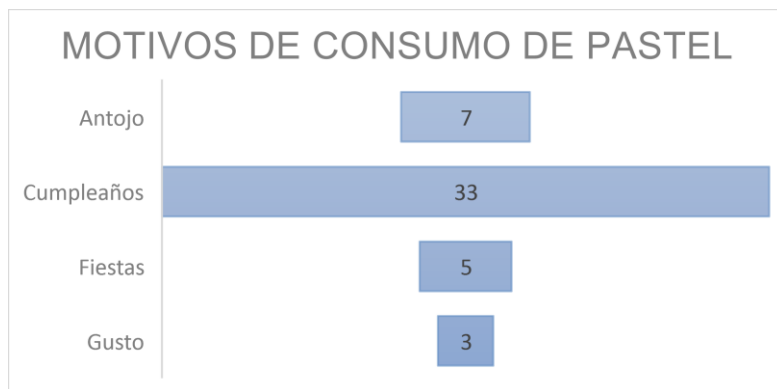
Gráfico 3.5 Razones de compra en la pastelería de preferencia



Fuente: Elaboración Propia con base en los cuestionarios respondidos, 2021

En el gráfico 3.5 se puede observar que, las pastelerías con mayor preferencia son Pastelería La Zarza y Pasteles Caseros, respectivamente, por el sabor de sus productos. Sin embargo, de manera general, la principal razón de compra en cualquier pastelería es el sabor de sus productos.

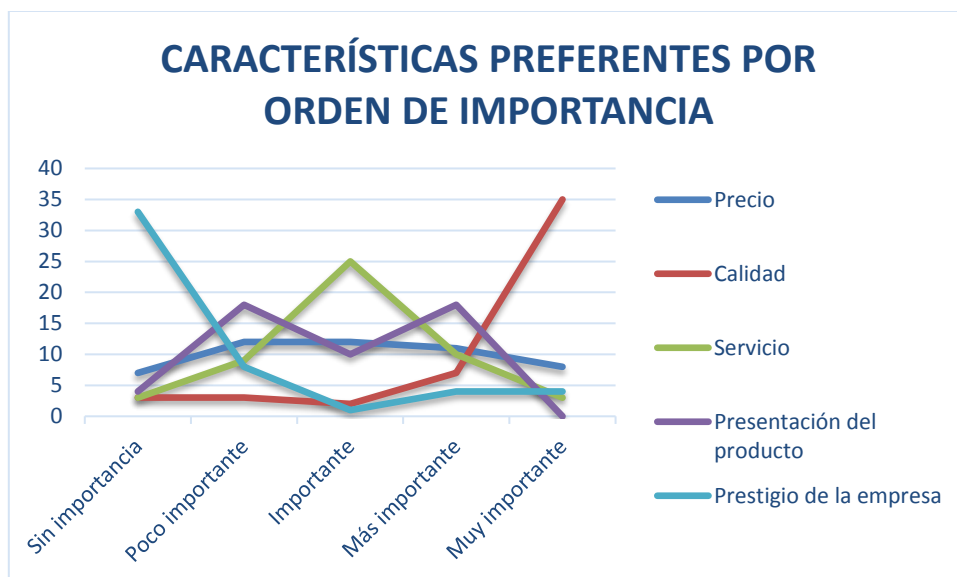
Gráfico 3.6 Motivos de consumo de pastel



Fuente: Elaboración Propia con base en los cuestionarios respondidos, 2021

33 de 50 personas encuestadas han consumido pastel por celebrar un cumpleaños y sólo 10 personas lo han consumido por antojo y gusto, mostrado en el gráfico 3.6.

Gráfico 3.7 Características preferentes por orden de importancia



Fuente: Elaboración Propia con base en los cuestionarios respondidos, 2021

En el gráfico 3.7, se observa que el prestigio de la empresa no es de relevancia o importancia para adquirir el producto, sin embargo, la calidad del producto es de suma importancia para el consumidor.

Ahora bien, para conocer las expectativas del consumidor se realizaron 3 preguntas dentro del cuestionario (Anexo 1) con la finalidad de plantear puntualmente algunas características para personalizar el producto de manera innovadora. A continuación, en el grafico 3.8 se sugieren algunas innovaciones por parte de los integrantes de la muestra que pueden emplearse en la elaboración de pasteles en el cual se puede destacar que el 20% de los consumidores les gustaría personalizar su producto con imágenes comestibles.

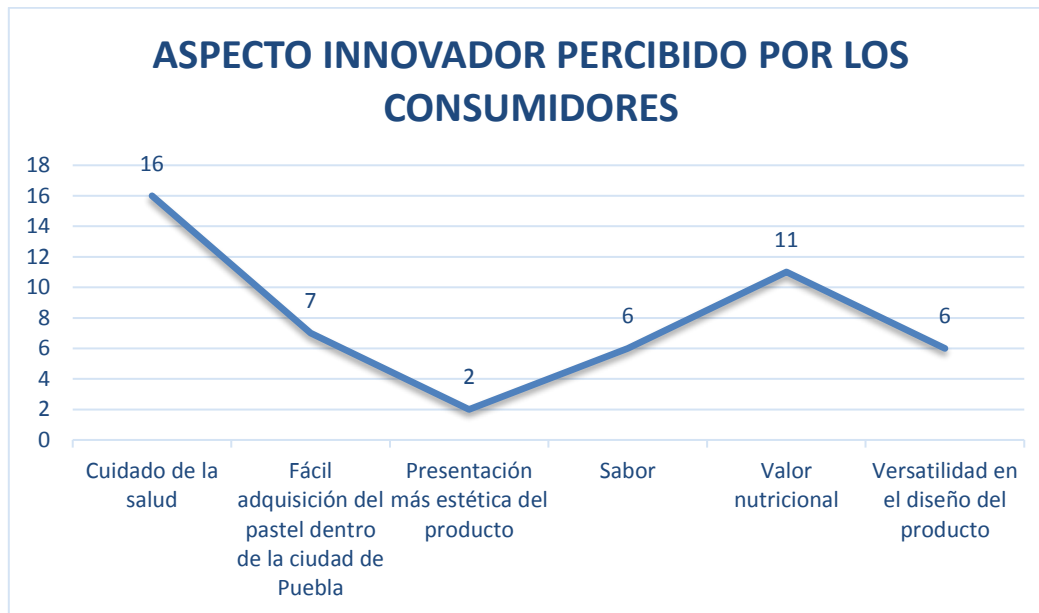
Gráfico 3.8 Innovaciones pasteleras deseadas



Fuente: Elaboración Propia con base en los cuestionarios respondidos, 2021

Mientras que, en el grafico 3.9 se observa que, de las innovaciones anteriores, el principal aspecto innovado en los pasteles es el cuidado de la salud y el valor nutricional del producto, considerando la suma de los porcentajes obtenidos de las opciones “edulcorantes sin riesgo, insumos antialérgicos, insumos veganos, producto artesanal, producto orgánico y Stevia” de la pregunta anterior.

Gráfico 3.9 Aspecto innovador percibido por los consumidores.



Fuente: Elaboración Propia con base en los cuestionarios respondidos, 2021

Enfocándose en la personalización del producto con envinado (gráfico 3.10) se puede observar que 19 personas prefieren su pastel con licor de café mientras que, 2 personas no prefieren envinado su producto. Esto puede ser resultado de considerar el consumo del producto por parte de menores de edad o simplemente por el desagrado al alcohol.

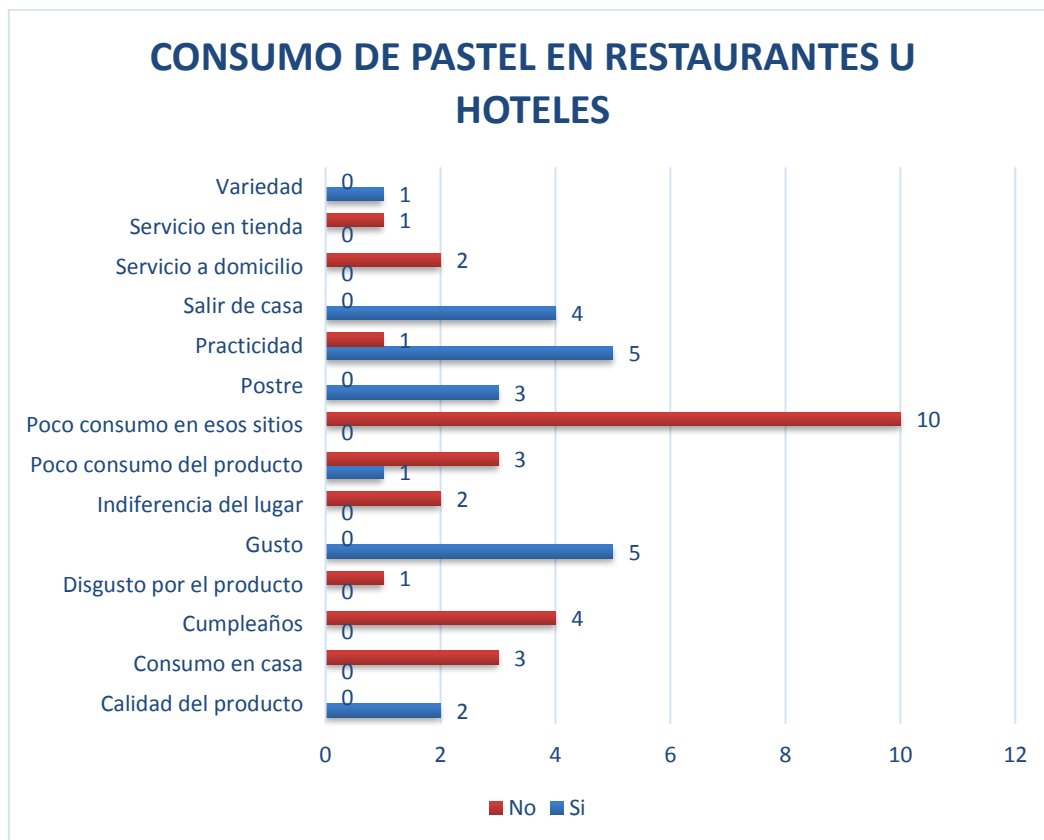
Gráfico 3.10 Personalización del producto con envinado



Fuente: Elaboración Propia con base en los cuestionarios respondidos, 2021

Después de considerar la personalización del producto, también se plantearon 3 preguntas que se enfocan en mejorar la mercadotecnia de las pastelerías poblanas. Por lo que, se plantea el consumo de pasteles dentro de restaurantes u hoteles (gráfico 3.11) el cual destaca que 10 personas no lo consumirían en estos sitios por ser poco el consumo dentro de los mismos o nulo el ofrecimiento de este producto dentro de estos lugares.

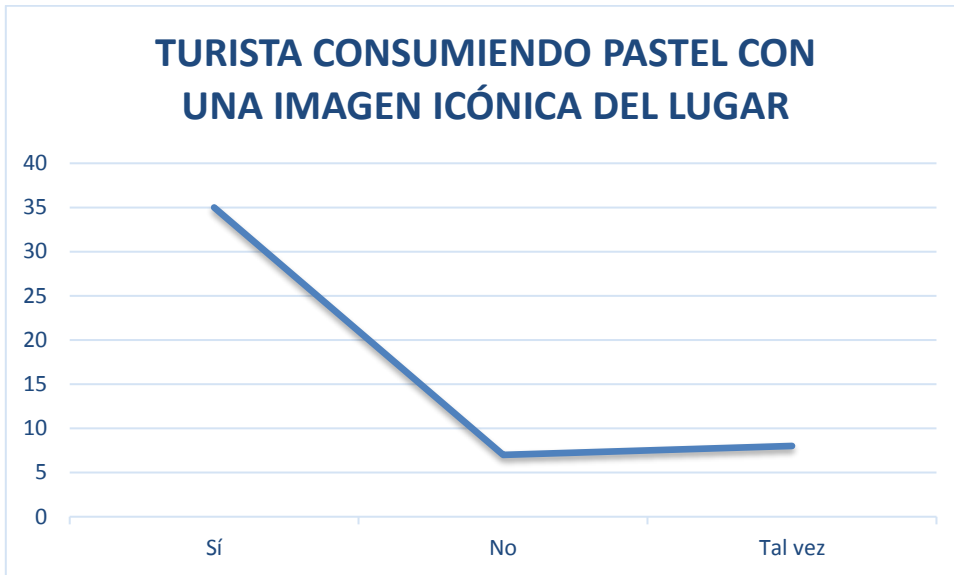
Gráfico 3.11 Consumo de pastel en restaurantes u hoteles



Fuente: Elaboración Propia con base en los cuestionarios respondidos, 2021

Sin embargo, si los encuestados fueran turistas aceptarían consumir el pastel con una imagen icónica o significativa del lugar que visitan (gráfico 3.12). Además, esto podría beneficiar a la ciudad por presentar lugares icónicos y representativos que los turistas no conozcan y motiven a regresar para visitarlos.

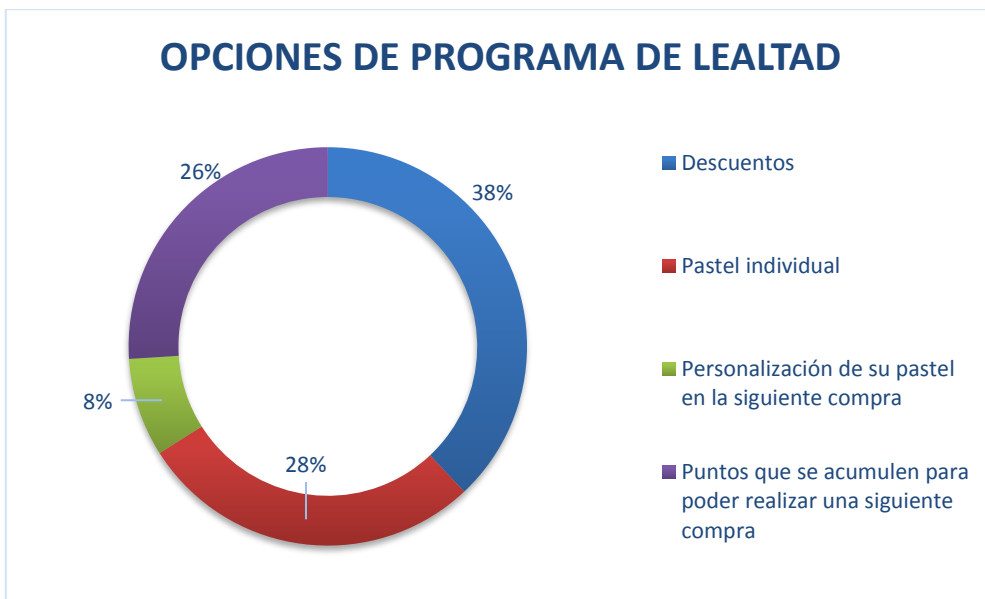
Gráfico 3.12 Turista consumiendo pastel con una imagen icónica del lugar



Fuente: Elaboración Propia con base en los cuestionarios respondidos, 2021

Asimismo, se propone como una estrategia innovadora que permita la generación de la lealtad de los consumidores denominado programa de lealtad, de las cuales destaca aplicar descuentos (Gráfico 3.13).

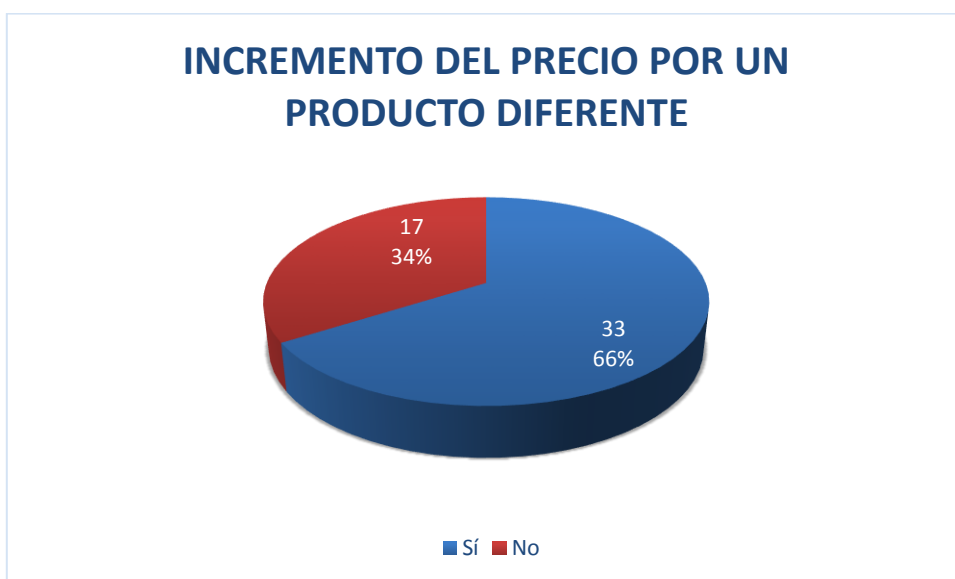
Gráfico 3.13 Opciones de programa de lealtad



Fuente: Elaboración Propia con base en los cuestionarios respondidos, 2021

Además, es importante conocer si el consumidor aceptaría un incremento del precio por un producto diferente, en el gráfico 3.14 se puede observar una gran aceptación del mencionado incremento.

Gráfico 3.14 Aceptación del incremento del precio por un producto diferente



Fuente: Elaboración Propia con base en los cuestionarios respondidos, 2021

Finalmente, en el cuestionario (Anexo 1) se encuentra una pregunta abierta para conocer las opiniones particulares y/o sugerencias de los encuestados (Tabla 3.2).

Tabla 3.2 Innovaciones sugeridas por los encuestados

Innovaciones sugeridas por los encuestados
1. Códigos QR.
2. Pasteles para enfermos crónicos.
3. Presentación estética del producto sin carga de colores.
4. Variedad de sabores.
5. Fiestas temáticas.
6. Servicio, precio y calidad es la clave.
7. Producto con o sin merengue (cobertura).
8. Sabor relacionado con la imagen icónica.

Fuente: Elaboración Propia con base en los cuestionarios respondidos, 2021

### 3.8 ANÁLISIS DE INFORMACIÓN Y DIAGNÓSTICO

Con base a la información recabada en los cuestionarios, se puede observar que el consumo de pastel es de manera frecuente ya sea por celebraciones como cumpleaños o por antojo del consumidor en los diferentes tamaños que produzcan las pastelerías específicamente las poblanas.

Por lo que, mantener la innovación en cualquier pastelería es algo fundamental debido a que ofertan un producto que no es considerado esencial o de la canasta básica. A partir de la información obtenida tanto de la investigación teórica como de la aplicación de cuestionarios, se puede mencionar que los consumidores están interesados en que su opinión sea tomada en cuenta porque en la mayoría de las ocasiones las pastelerías dan por hecho el gusto de los clientes. Sin embargo, lo que se pudo rescatar del presente trabajo mediante la aplicación de un cuestionario (Anexo 1) se presenta en la tabla 3.3.

Tabla 3.3 Propuestas por parte de los cuestionados

No.	Propuestas por parte de los cuestionados
1	Aplicaciones tecnológicas que permitan el uso de códigos QR.
2	Personalización del producto (con o sin envinado o cobertura, según el gusto del consumidor).
3	No saturar de colores el producto.

Fuente: Elaboración Propia, 2022

Además de crear un programa de lealtad que permita a cualquier pastelería poblana tanto permanecer en el gusto de sus clientes como atraer a nuevos ya que la competencia en Puebla es muy alta, así como incluir en sus puntos de venta a restaurantes u hoteles para ofrecer un producto atractivo al sector turístico, dichas características son relevantes a la innovación de mercadotecnia.

### **3.9 ESTADO DEL PROBLEMA (HIPÓTESIS)**

La hipótesis enunciada como:

Una estrategia de diferenciación que implemente innovación en el producto y mercadotecnia, con ayuda del desarrollo de características diferenciadoras del producto y estrategias acertadas de marketing, contribuirá a incrementar la esperanza de vida a las pastelerías en la Ciudad de Puebla.

Derivado de la investigación teórica y de campo, se pueden destacar las diferentes áreas de oportunidad que presenta una pastelería y esto se debe a que se oferta un producto de alta demanda para festejar cualquier tipo de celebración desde un cumpleaños hasta una boda, a pesar de no ser considerado de la canasta básica. Principalmente, estas oportunidades se fundamentan en atender las necesidades y/o gustos de los consumidores ya que ellos son los que tienen muy claro las especificaciones del producto a adquirir.

En este caso, como se pretende mejorar una pastelería concentrándose básicamente en la innovación de producto y mercadotecnia mediante el diseño de una estrategia de diferenciación, se puede aprobar parcialmente la hipótesis que refiere al incremento de esperanza de vida de la empresa. Debido a la atención prestada a dichos puntos que permitan tomar en cuenta a los consumidores para conocer sus necesidades y/o gustos.

De esta manera, en el siguiente apartado, se presenta una propuesta implementando la innovación en algunos de los puntos que se obtuvieron de la percepción por parte de los consumidores, quienes son los principales demandantes de este tipo de productos.

## PROPUESTA

La propuesta se construyó en base con la recolección de teoría y de los resultados de la investigación de campo. Asimismo, dicha propuesta es dirigida a cualquier pastelería de la ciudad de Puebla que esté interesada en poder incrementar su esperanza de vida. Partiendo de la hipótesis, con referencia a diseñar una estrategia de diferenciación que le permita a cualquier pastelería poblana permanecer en el gusto de los consumidores y, por ende, poder incrementar su permanencia en el mercado; se propone una estrategia que enfoque la innovación en la producción y mercadotecnia del subsector pastelero. Por lo cual, la estrategia sugerida es la **estrategia de diferenciación**, que se define como “distinguir un producto o servicio del resto de sus competidores, buscando hacerlo más atractivo a los ojos de su mercado objetivo, para que lo prefieran” (Gómez, 2016).

En este sentido y en relación con los resultados obtenidos en el cuestionario, una innovación sugerida del producto es el enfoque al cuidado de la nutrición de los clientes, es decir, el uso de ingredientes orgánicos tales como huevos de granjas (dentro del supermercado Walmart tienen un costo promedio de \$60 a \$70, 12 piezas). Otro ingrediente orgánico posible de utilizar en la elaboración del pastel es un endulzante natural y que puede ser digerido por personas que padecen diabetes, mejor conocido como *Stevia* (en el supermercado Walmart tiene un costo promedio de \$100 a \$200, 100 grs.); otro endulzante que se puede utilizar es la azúcar mascabada con un costo promedio de \$18.50, 500 grs. (Procuraduría Federal del Consumidor [PROFECO], s.f.). Además del cuidado de la salud, otro enfoque dentro de esta estrategia es la búsqueda de nuevos clientes por ejemplo personas veganas, para quienes es importante el respeto a la vida animal. Así una sugerencia para este segmento de clientes es el uso de otros ingredientes diferentes de origen animal por ejemplo la tapioca (con un costo de \$47.50 por un frasco de 330 grs. en

Walmart), este ingrediente se puede utilizar de forma líquida para elaborar cremas o de manera sólida para preparar harinas.

Cuidando la salud del cliente, de la misma manera también se busca cuidar la presentación del producto, por lo que se sugiere incluir en el pastel, una imagen significativa o icónica como lugares turísticos de la Ciudad de Puebla (Figura 1) e incluso dibujos animados. Esta última sugerencia es con el fin de atraer a más clientes turísticos, clientes originarios de Puebla y clientes de edades pequeñas, atendiendo la innovación tanto en la producción como en la mercadotecnia.

Figura 1. Ejemplo de propuesta turística



Fuente: Elaboración propia

Ahora bien, como parte de la innovación en la mercadotecnia y una vez obtenida la atención del cliente, lo que prosigue es desarrollar lealtad a la marca mediante la justificación de la compra, por ejemplo: *esta compra la necesitaba, en ningún otro lugar lo podría conseguir*, etc. (Gómez, 2016). De esta parte, surge la idea de desarrollar una segmentación de clientes a través de *programas de lealtad*, en el cual se establezcan diferentes precios por el mismo producto y/o servicio según las características del cliente (Gómez, 2016). Basándose en las respuestas del cuestionario, se propone como programa de lealtad implementar descuentos, obsequiar un pastel individual y/o acumular puntos que se puedan canjear para la siguiente compra en la pastelería. Otro aspecto referente a la innovación en la

mercadotecnia es desarrollar una alianza estratégica con algunos restaurantes y/u hoteles que permitan la comercialización de este producto a sus clientes, proponiendo la principal zona posible e idónea sería el centro histórico debido a que es un punto en el que se reúnen la mayor cantidad de visitantes tanto extranjeros como originarios, además de que existen hoteles a su alrededor en el que se ofrece el servicio de comedor donde se puede proporcionar dicho pastel como parte de la variedad de sus postres. Esta manera de comercializar permitiría una expansión a nivel local como nacional e incluso internacional.

De manera general, la diferenciación provoca que exista una mayor preferencia por parte de los clientes al crear valor, es decir, crear una percepción de mejores beneficios (por ejemplo: servicio posventa, garantías); lo que a su vez genera que no exista importancia en la relación de costo-beneficio debido a que el producto no tiene comparación (Gómez, 2016). Es decir, al cliente no le importará y aceptará pagar un costo extra por un producto y/o servicio que le genere satisfacción o algún tipo de beneficio en su adquisición, lo cual llamará su atención (resultado del cuestionario).

Finalmente, deseando que el conjunto de estas acciones permita que la mejor publicidad sea de voz a voz, es decir, el cliente que se fue satisfecho por su compra comienza a recomendar el producto y/o servicio y la empresa se posiciona (Gómez, 2016), dando como resultado una mayor lealtad por parte del cliente al atender sus necesidades y/o gustos, lo cual se ve reflejado en el posible incremento de la esperanza de vida de la pastelería, es decir, que podría permanecer más tiempo en el mercado a pesar de la competencia. Las pastelerías interesadas en este trabajo de investigación podrán implementar lo sugerido en este trabajo de manera parcial o total.

## CONCLUSIONES

La innovación es un concepto comúnmente utilizado, a pesar de que no todos conocen su significado, ya que se relaciona con la mejora de algún bien o servicio; de aquí la relación entre la innovación y la creatividad para convertir en realidad la idea innovadora de la persona u organización. En el caso de la organización, se puede desarrollar la creatividad en una lluvia de ideas por parte de los colaboradores, quienes tienen amplia experiencia en el ramo. Mientras que, en las personas, la creatividad se puede dar según sus experiencias y de la observación de sus entornos. Sin embargo, implementar “algo innovador” no sólo es por hacerse, se tiene que precisar en que aspecto se desea innovar o mejorar, lo cual permite identificar la forma en que se realizará dicha mejora para el bien o servicio ofertado. Considerando que en la implementación de la innovación pueden presentarse obstáculos tales como financieros, que representen poca posibilidad de solventar los gastos empresariales.

Ahora bien, dentro del sector pastelero, el cual pertenece al sector industrial alimenticio, es importante la innovación debido a que son negocios que cuentan con mucha historia dentro de la sociedad y conforme avanza el tiempo, la sociedad también cambia por lo que el sector pastelero ha tenido que ir cambiando con ella. Derivado de la importancia de conocer la cantidad de pastelerías existentes en la ciudad de Puebla, misma que es presentada con diferentes herramientas digitales que establecen sus ubicaciones y otras características, se puede observar la alta competencia en este subsector. Así de manera general, algunas de las mejoras que se ha tenido en este subsector es la forma de sus productos por ejemplo se comienzan a hacer pasteles cuadrados o rectangulares además de los redondos con la finalidad de incrementar las porciones. O la creatividad de algunos chefs y pasteleros de buscar alternativas que cuidan de la salud de los consumidores e incluso permitir que todo tipo de consumidores (con enfermedad crónica o veganos) lo puedan comer por sus ingredientes.

Dentro de la ciudad de Puebla, existe una alta competencia entre pastelerías por lo que es importante conocer lo que están haciendo algunas de ellas, así como considerar la opinión de los posibles consumidores ya que ellos son quienes adquieren el producto que necesitan o prefieren. Resultando necesario la innovación en dichas empresas, pero la pastelería interesada tendrá que tomar la decisión en que aspecto desea mejorar para poder plantear la estrategia más conveniente para lograr sus objetivos. En el presente trabajo se sugiere una estrategia de diferenciación que permite competir en el mercado de manera sana y no por costos; así tratando de cumplir el principal objetivo, incrementar la esperanza de vida empresarial. Se sugiere que dichas innovaciones sean graduales pero continuas para no representar un alto riesgo en los costos y por ende en las utilidades empresariales ni en las tendencias en los gustos de los consumidores.

## REFERENCIAS

Anova Applied Electronics (s.f.). *Anova Precision Cooker*. Recuperado de <https://anovaculinary.com/anova-precision-cooker/>

Cámara Nacional de la Industria Panificadora y Similares de México [CANAINPA] (s.f.). *Historia del pan*. Recuperado de <http://www.canainpa.com.mx/varios/historia.asp>

Castro Monge, E. (2010). Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas. *Ciencias económicas*. Recuperado de <file:///C:/Users/princesita/Downloads/7073-Texto%20del%20art%C3%ADculo-9673-1-10-20130128.pdf>

Córdoba Zúñiga, E., Jency Lorena Castillo, J. L. C., & Castillo Quesada, N. (2018). *Creatividad e innovación: Motores de desarrollo empresarial*. *Lámpsakos*, 19, 55–65. <https://doi-org.proxydgb.buap.mx/10.21501/21454086.2663>

DataMéxico Beta (s.f.). *Población*. Recuperado de <https://datamexico.org/es/profile/geo/puebla#population-pyramid>

Drucker P.F. (2004). *La disciplina de la innovación*. Harvard Business School, pp. 1.

Dulcypas (2020). *9 innovaciones en pastelería y panadería para llegar todavía más lejos*. Recuperado de <https://www.pasteleria.com/articulo/202005/3666-9-innovaciones-pasteleria-panaderia-llegar-lejos>

Escárpita, P. (2017). Descubre porque la pastelería francesa es de las más famosas del mundo. *El Universal*. Recuperado de <https://www.eluniversal.com.mx/articulo/menu/2017/04/12/descubre-porque-la-pasteleria-francesa-es-de-las-mas-famosas-del-mundo>

- Esquivias Serrano María Teresa (2004). *Creatividad: definiciones, antecedentes y aportaciones*. Recuperado de [https://www.revista.unam.mx/vol.5/num1/art4/ene\\_art4.pdf](https://www.revista.unam.mx/vol.5/num1/art4/ene_art4.pdf)
- ESIC Business & Marketing School (2018). *Innovación de productos: cómo hacerlo*. Recuperado de <https://www.esic.edu/rethink/tecnologia/innovacion-de-productos-como-hacerlo>
- Gómez, D. (2016). *Bueno, bonito y carito. Cómo diferenciarse para dejar de competir por precio*. Perú: Saxo
- Heijs, J. y Buesa, M. (2016). *Manual de economía de innovación. Tomo I: Teoría del cambio tecnológico y sistemas nacionales de innovación*. Recuperado de <https://www.ucm.es/data/cont/docs/588-2016-05-17-AAA%20%20Manual%20EDI%20%20%28Parte%201%29%20Versi%C3%B3n%20Final%20publicada.pdf>
- Hellriegel, D., Jackson, S. y Slocum, J. (2008). *Administración: Un enfoque basado en competencias* (11a ed.) México: Cengage Learning
- Instituto Nacional de Estadísticas y Geografía [INEGI] (2020). *Censo de Población y Vivienda 2020*. Recuperado de <http://cuentame.inegi.org.mx/monografias/informacion/pue/poblacion/default.aspx?tema=me&e=21>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Geografía [INEGI] (s.f.) *Demografía de los negocios en México*. Recuperado de <https://www.inegi.org.mx/temas/simuladorevnm/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Geografía [INEGI] (2016) *Demografía de los negocios en México: Documento metodológico*. Recuperado de [https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva\\_estruc/702825088286.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825088286.pdf)

Instituto Nacional de Estadísticas y Geografía [INEGI] (s.f.) *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE)*. Recuperado de <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/default.aspx>

Instituto Nacional de Estadísticas y Geografía [INEGI] (2016) *Encuesta Anual del Comercio 2009. Datos 2008. Cifras revisadas*. Recuperado de <https://www.inegi.org.mx/app/biblioteca/ficha.html?upc=702825085742>

Koontz H., Weihrich H. y Cannice M. (2012). *Administración: una perspectiva global y empresarial* (14° edición): McGrawHill

Lácteos latam.com (2014). *¿Qué es la inulina y para qué sirve?* Recuperado de <https://www.lacteoslatam.com/paises/83-guatemala/346-%C2%BFqu%C3%A9-es-la-inulina-y-para-que-sirve.html#:~:text=Dentro%20de%20las%20funciones%20que,regula%20el%20tr%C3%A1nsito%20intestinal%20y>

Martínez, J. (2019). Tendencias de panadería en México y el mundo. *Claustronomía. Revista gastronómica digital, Universidad del Claustro de Sor Juana*. Recuperado de <https://www.elclaustro.edu.mx/claustronomia/index.php/investigacion/item/120-tendencias-de-panaderia-en-mexico-y-el-mundo>

Meroño, A. M. (s.f.). *Explicación sectores económicos 1° tramo*. Recuperado de <https://es.calameo.com/books/003499948866dba2b82e4>

México desconocido (s.f.). *La deliciosa historia de la panadería mexicana*. Recuperado de <https://www.mexicodesconocido.com.mx/la-panaderia-mexicana.html>

Molina, N. (2005). *¿Qué es el estado del arte? Ciencia y tecnología para la salud visual y ocular, Volumen 3*. Recuperado de <https://ciencia.lasalle.edu.co/svo/vol3/iss5/10/#:~:text=Sea%20cual%20fuer%20el%20abordaje,del%20arte%20de%20manera%20estructural%2C>

Montoya, O. (2004). Schumpeter, Innovación y determinismo tecnológico. *Scientia et Technica*, 25

Oficina de Estadística de las Comunidades Europeas, Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2006) *Manual de Oslo* (3era edición): Tragsa.

Pastelería Bon Dessert (s.f.). *¿Quiénes somos?* Recuperado de <https://bondessert.com/nosotros/>

Pastelería Bon Dessert (s.f.). *Pasteles especiales.* Recuperado de <https://bondessert.com/productos/pasteles-especiales/>

Pastelería La Zarza (s.f.). *Historia.* Recuperado de <https://www.lazarza.com.mx/empresa>

Pastelería La Zarza (s.f.). *Pedidos especiales.* Recuperado de [https://www.lazarza.com.mx/CATALOGO\\_LA\\_ZARZA\\_2019.pdf](https://www.lazarza.com.mx/CATALOGO_LA_ZARZA_2019.pdf)

Pasteles Caseros (s.f.). *Nosotros.* Recuperado de <https://pastelescaserospuebla.com/nosotros/>

Pérez J., Merino M. (2008). *Definición de organización.* definición.de. Recuperado de <https://definicion.de/organizacion/>

PostgradoUTP (2018). *4 tipos de innovación para lograr un cambio en tu empresa.* Recuperado de <https://www.postgradoutp.edu.pe/blog/a/4-tipos-de-innovacion-para-lograr-un-cambio-en-tu-empresa/>

Procuraduría Federal del Consumidor [PROFECO] (s.f.). *Quién es quién en los precios.* Recuperado de <https://www.profeco.gob.mx/precios/canasta/home.aspx?th=1>

Quiroa M. (s.f.) *Mercado.* Economipedia. Recuperado de <https://economipedia.com/definiciones/mercado.html>

- Rattinger, A. (2018). *Que es mercadotecnia y por qué es importante*. Recuperado de <https://www.merca20.com/que-es-mercadotecnia-definicion/>
- Retos en Supply Chain (2 marzo, 2020). *Innovación de procesos: definición y ejemplos*. Recuperado 24 de agosto 2020 de <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/innovacion-de-procesos-definicion-y-ejemplos/>
- Significados.com (2019). *Proceso*. Recuperado de <https://www.significados.com/proceso/>
- Significados.com (2018). *Producto*. Recuperado de <https://www.significados.com/producto/>
- Significados.com (2019). *Sectores económicos*. Recuperado de <https://www.significados.com/sectores-economicos/>
- Soy como como (2016). *Cereales germinados: seis cosas que hay que saber*. Recuperado de <https://soycomocomo.es/reportajes/cereales-germinados-seis-cosas-que-hay-que-saber>
- Téllez, C. (2020). Esperanza de vida de las empresas en México es de 7.8 años. Recuperado de <https://www.elfinanciero.com.mx/empresas/esperanza-de-vida-de-las-empresas-en-mexico-es-de-7-8-anos/>
- Unidad de Desarrollo Productivo [UDP] (2018). *Las MiPyME en México: retos y oportunidades*. Recuperado de <https://www.inadem.gob.mx/las-mipyme-en-mexico-retos-y-oportunidades/>
- Varela, Rodrigo (2008). *Innovación empresarial: arte y ciencia en la creación de empresas* (3ra ed.). Colombia: Pearson educación.
- Zagxa (2019). *Los sectores económicos en México*. Recuperado de <https://www.zagxa.com/los-sectores-economicos-en-mexico/>

## ANEXO 1. CUESTIONARIO DE ESTUDIO DE CAMPO

**BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA**

**Facultad de Contaduría Pública**

**Maestría en Gestión Organizacional**



**Objetivo:** Recopilar opiniones y percepciones sobre una propuesta de innovación en el producto y mercadotecnia en la ciudad de Puebla.

**Dirigido a:** Personas habitantes de la ciudad de Puebla consumidores de pasteles.

**Instrucciones:** Se solicita que a cada una de las siguientes preguntas conteste según lo que considere, seleccionando la opción que represente su opinión.

De antemano, se agradece su participación y su tiempo para responder este cuestionario, la información que usted proporcione será analizada sólo para fines académicos y de investigación.

Edad: \_\_\_\_\_ Género: M  H

1. ¿Consume pastel? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
2. Si su respuesta anterior fue afirmativa, ¿con qué frecuencia consume pastel?
  - Semanal
  - Quincenal
  - Mensual
  - Bimestral
  - Trimestral
  - Semestral

Otra \_\_\_\_\_

3. ¿Qué tamaño de pastel adquiere frecuentemente?

Rebanada (1 persona)

Chico (4 a 6 personas)

Mediano (8 a 10 personas)

Grande (20 a 24 personas)

4. ¿En qué pastelería ha realizado su compra?

Pastelería La Zarza

Pastelería Bon Dessert

Pasteles Caseros

Pastelería Noninas

Otra, ¿cuál? \_\_\_\_\_

5. ¿Por qué ha decidido realizar la compra en la pastelería anteriormente seleccionada?

---

---

6. ¿Cuáles han sido los motivos por los que ha consumido pasteles?

Fiestas

Cumpleaños

Bodas

Gusto

Antojo

Otra \_\_\_\_\_

7. Ordene del 1 al 5, por orden de importancia, las preferencias de compra del producto

Precio \_\_\_\_\_

Calidad \_\_\_\_\_

Servicio \_\_\_\_\_

Presentación del producto \_\_\_\_\_

Prestigio de la empresa \_\_\_\_\_

8. ¿Qué le gustaría que implementara la pastelería de su preferencia?

- Otro tipo de harinas, ¿cómo cuál? \_\_\_\_\_
- Azúcar mascabada
- Stevia
- Personalización con imágenes comestibles, por ejemplo: lugares turísticos, caricaturas, etc.
- Formas personalizadas
- Producto orgánico
- Producto artesanal
- Edulcorantes sin riesgos
- Insumos veganos
- Insumos antialérgicos
- Puntos de venta en diferentes zonas de la ciudad de Puebla
- Compra del producto en restaurantes u hoteles

9. ¿Qué opciones cree que puedan contribuir a las anteriores innovaciones?

- Valor nutricional
- Cuidado de la salud
- Sabor
- Respeto a la vida animal
- Presentación más estética del producto
- Versatilidad en el diseño del producto
- Fácil adquisición del pastel dentro de la ciudad de Puebla
- Convivencia fuera de casa (con amigos o familia)

10. ¿Con cuál tipo de envinado le gustaría personalizar cualquier sabor de pastel?

- Licor de café
- Ron
- Whiskey
- Crema irlandesa
- Otra, ¿cuál? \_\_\_\_\_

11. Respecto al punto de venta, ¿preferiría comprar y/o consumir el pastel como postre en algún restaurante u hotel?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

12. ¿Por qué?

---

---

13. Si la pastelería de su preferencia decidiera crear un programa de lealtad, ¿qué le gustaría recibir como beneficio de dicho programa?

- Pastel individual
- Personalización de su pastel en la siguiente compra
- Puntos que se acumulen para poder realizar una siguiente compra
- Descuentos
- Otra \_\_\_\_\_

14. Si fueras turista, ¿aceptarías consumir un pastel con una imagen icónica o significativa del lugar que visitas?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Tal vez \_\_\_\_\_

15. Si alguna(s) de estas innovaciones no son de su agrado, ¿sería tan amable de proporcionar una sugerencia que cubra sus expectativas sobre un pastel?

---

---

16. ¿Estaría dispuesto a pagar un importe superior en caso de que el producto sea diferente?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

17. Comentarios y/o sugerencias

---

---

¡Muchas gracias por su tiempo!