

**Escuela de Negocios**

**Tipo de documento:** Tesis de maestría



*EMBA | Executive MBA*

# **Rol de la Innovación, Capital Humano y Canales de Distribución en la Expansión Comercial para PYMES en Mercados Locales**

**Autoría:** Liehr, Oscar M.

**Año:** 2025

## **¿Cómo citar este trabajo?**

Liehr, O. (2025) "Rol de la Innovación, Capital Humano y Canales de Distribución en la Expansión Comercial para PYMES en Mercados Locales". [Tesis de maestría. Universidad Torcuato Di Tella]. Repositorio Digital Universidad Torcuato Di Tella.

<https://repositorio.utdt.edu/handle/20.500.13098/13887>

El presente documento se encuentra alojado en el **Repositorio Digital de la Universidad Torcuato Di Tella** bajo una licencia Creative Commons Atribución-No Comercial-Compartir Igual 4.0 Internacional  
**Dirección:** <https://repositorio.utdt.edu>



**UNIVERSIDAD  
TORCUATO DI TELLA**

**ROL DE LA INNOVACIÓN, CAPITAL  
HUMANO Y CANALES DE DISTRIBUCIÓN  
EN LA EXPANSIÓN COMERCIAL PARA  
PYMES EN MERCADOS LOCALES**

Alumno: Oscar M. Liehr  
Curso: MBA V2 2016  
Tutora: Vanessa Welsh

## AGRADECIMIENTO

Agradecer a mis padres por hacer el esfuerzo de ayudarme, acompañarme y motivarme, una vez más, en un desafío tan grande como fue este MBA.

A mi mujer, por haberme insistido sin cesar para que terminara con la tesis y apoyarme en todos mis sueños y proyectos. Siempre firme y presente en las buenas y en las no tan buenas también. Nada de todo esto sería posible sin ella al lado.

A mis hijos Benja y Pili, por ser el motor de mi vida.

A mi tutora, Vanessa Welsh, por cada palabra de aliento, cada devolución y cada momento dedicado. Sin el empuje de Vane hubiese sido imposible terminar (y arrancar).

A todos los que me apoyaron durante estos años (familia y amigos) bancando siempre sin importar si eran días mejores o peores. Aunque no lo crean, todos fueron parte del “combustible” que necesitaba para hoy terminar esta aventura que fue el MBA.

A todos y cada uno de ustedes, simplemente... GRACIAS!

Oscar Liehr

## Resumen

La presente investigación aborda la problemática de las pymes regionales que, pese a contar con productos de calidad y demanda potencial en otras provincias, enfrentan dificultades para expandirse por limitaciones en sus estrategias comerciales, canales de distribución y gestión organizacional. Este trabajo busca justificar dicha problemática analizando cómo la falta de planificación estratégica y adaptación a mercados diversos restringe su crecimiento sostenido.

A través de una investigación cualitativa basada en entrevistas en profundidad, se relevaron las necesidades y preferencias de los agricultores locales, así como las oportunidades y desafíos específicos que presentan estas regiones. Los resultados permitirán a la empresa no solo ajustar su oferta de productos y sus estrategias de marketing, sino también rediseñar su enfoque comercial en función de tres pilares clave: la innovación, el capital humano y los canales de distribución.

La investigación reveló que una entrada exitosa a estos mercados requiere innovaciones tanto en productos (formulaciones adaptadas, empaques funcionales) como en procesos organizacionales y canales de venta. También se destacó la necesidad de contar con talento local capacitado, alineado con la cultura y dinámicas de cada zona, y una planificación estratégica que considere la adaptación de las operaciones comerciales a contextos más descentralizados. Asimismo, se subrayó la importancia de establecer canales de distribución eficientes, incluyendo alianzas con distribuidores locales y el aprovechamiento de plataformas digitales.

En este sentido, el trabajo también propone explorar el uso de herramientas tecnológicas, como la inteligencia artificial, para mejorar la toma de decisiones comerciales, personalizar acciones de marketing y optimizar procesos logísticos. Finalmente, las entrevistas señalaron el valor de implementar estrategias promocionales diferenciadas, que comuniquen claramente los beneficios de los agroquímicos a través de medios locales y voceros cercanos al productor. En definitiva, los hallazgos permiten a la empresa delinear una propuesta integral, capaz de sostener su crecimiento a partir de la incorporación de capacidades innovadoras, el fortalecimiento de su red humana y la optimización de sus esquemas de distribución. Este enfoque no solo facilitará la entrada a los nuevos mercados, sino que permitirá construir relaciones sólidas y sostenibles con los actores clave del ecosistema agrícola regional.

Palabras clave: capital humano, innovación y planificación estratégica, canales de distribución

## Índice de contenidos

<b>Introducción.....</b>	<b>1</b>
<b>Marco teórico.....</b>	<b>2</b>
<b>Capítulo I. La innovación como motor de cambio en las organizaciones.....</b>	<b>2</b>
<b>1.1 Tipologías de innovación.....</b>	<b>3</b>
<b>1.2 La innovación como transformadora de paradigmas organizacionales.....</b>	<b>5</b>
<b>1.3 Impacto de la innovación en la cultura organizacional y en los procesos comerciales.....</b>	<b>8</b>
1.4 Enfoque de la OCDE sobre la innovación.....	10
1.5 La planificación estratégica enfocada en la innovación comercial.....	12
1.6 El rol de la inteligencia artificial como parte del proceso de innovación.....	15
<b>Capítulo II. El rol del capital humano en el desarrollo organizacional.....</b>	<b>17</b>
2.1 Capital humano como habilitador de la innovación y la planificación estratégica.....	18
2.2 Liderazgo transformacional y desarrollo del talento humano.....	19
2.3 Importancia del capital humano en la innovación organizacional.....	21
<b>2.4 El capital humano como motor de la innovación comercial.....</b>	<b>22</b>
2.5 El capital humano en las estrategias comerciales y la expansión de mercados... 23	
<b>Capítulo III. Canales de distribución como herramienta estratégica de expansión..</b>	<b>25</b>
3.1 Concepto de canales de distribución.....	25
3.2 Importancia y funciones de los canales de distribución.....	26
3.3 Diseño y estrategias de distribución.....	26
3.4 Tendencias actuales en los canales de distribución.....	27
3.5 Innovación en los canales de distribución y entrada a nuevos mercados.....	28
<b>Metodología de la investigación y justificación metodológica.....</b>	<b>29</b>
Enfoque cualitativo y diseño de caso único descriptivo.....	29
Técnicas e instrumentos de recolección de información.....	30
<b>Capítulo IV. CASO DE ESTUDIO: ABEJA SA.....</b>	<b>32</b>
4.1 Descripción general de Abeja S.A.....	32
4.2 Estructura organizativa y capital humano.....	32
4.3 Estrategias comerciales y canales de distribución.....	33
4.4 Alcance geográfico actual y planes de expansión.....	33
4.5 Cultura organizacional.....	34
<b>Capítulo V. Análisis de resultados de los instrumentos de recolección de información... 35</b>	<b>35</b>
5.1 Resultados referidos a “Innovación y adopción tecnológica”.....	35
5.2 Resultados referidos a “Capital humano y gestión organizacional”.....	36
5.3 Resultados referidos a “Canales de distribución y alianzas comerciales”.....	37
5.4 Resultados referidos a “Diferencias de mercado y segmentación”.....	37
5.5 Conclusiones resultados de las entrevistas.....	38
5.6 Análisis general de resultados: encuestas.....	41
5.7 Consideraciones generales de los resultados de las entrevistas y encuesta.....	47
<b>Capítulo VI. Conclusiones.....</b>	<b>48</b>
6.1 Recomendaciones organizadas por niveles.....	49
6.1.1 Nivel estratégico.....	49
6.1.2 Nivel operativo.....	50
6.1.3 Nivel organizacional.....	51

6.1.4 Nivel comercial.....	51
6.2 Escalabilidad y sostenibilidad del proyecto.....	52
6.3 Recomendaciones para investigaciones futuras.....	52
6.4 Comentarios finales.....	53
<b>Bibliografía.....</b>	<b>54</b>
<b>Anexo.....</b>	<b>64</b>
Anexo A. Encuesta.....	64
Anexo B. Entrevista estructurada.....	65
Anexo C. Entrevistas detalladas:.....	66

## Índice de figuras

<b>Tabla 1.</b> Principales resultados y percepciones de entrevistas estructuradas.....	<b>38</b>
<b>Gráfico 1.</b> Principales preocupaciones al comprar en empresas sin presencia física.....	<b>41</b>
<b>Gráfico 2.</b> Factores más valorados al comprar en una empresa online.....	<b>42</b>
<b>Gráfico 3.</b> Plataformas de compra online más utilizadas por los encuestados.....	<b>44</b>
<b>Gráfico 4.</b> Factores que generan confianza en las compras online según los encuestados.....	<b>45</b>

## Introducción

En el dinámico y competitivo entorno empresarial actual, las pequeñas y medianas empresas (pymes) que buscan crecer enfrentan desafíos significativos a la hora de expandirse a nuevos mercados de manera sostenible. Si bien muchas cuentan con productos y operaciones consolidadas en su región de origen, al intentar llegar a otras provincias se encuentran con limitaciones estratégicas y organizacionales que frenan su desarrollo. Para superar estos obstáculos, la innovación se presenta como un motor clave para diferenciarse y adaptarse a las características de cada mercado local, mientras que el capital humano se consolida como un factor crítico que habilita la ejecución efectiva de las estrategias comerciales y de crecimiento.

La innovación permite a las pymes adaptar productos y procesos, crear nuevos canales de distribución y aprovechar tecnologías emergentes como la inteligencia artificial para mejorar la toma de decisiones, el marketing y la logística (OCDE, 2018; Kotler, Kartajaya & Setiawan, 2021). Por su parte, la gestión adecuada del capital humano, que incluye capacitación, incorporación de talento local y alineación estratégica, potencia la creatividad y facilita la adaptación a los contextos regionales, asegurando la sostenibilidad de los cambios implementados (Useche et al., 2021; Kotler & Armstrong, 2017). Finalmente, las estrategias comerciales y el diseño de canales de distribución adecuados permiten que los productos lleguen al cliente final de forma oportuna, eficiente y rentable, siendo estos aspectos determinantes para el éxito de la expansión territorial.

De este análisis surge la siguiente pregunta principal de investigación:

¿Cuáles son las estrategias de innovación, gestión del capital humano y desarrollo comercial más adecuadas para que la empresa en estudio pueda expandirse de manera sostenible a nuevos mercados nacionales?

Como preguntas secundarias se plantean:

¿Qué formas de entrada al mercado resultan más adecuadas para una región donde la empresa no tiene presencia?

¿Qué ajustes estructurales y organizacionales requiere la pyme para implementar exitosamente estas estrategias de crecimiento?

En relación a los objetivos, el general fue:

Diseñar un plan estratégico de expansión para una pyme del litoral argentino, integrando estrategias de innovación, gestión del capital humano y desarrollo comercial para su ingreso sostenible a nuevos mercados nacionales.

Y los objetivos específicos fueron:

(i) analizar los cambios estructurales necesarios en la organización para encarar el proceso de ingreso a nuevos mercados;

(ii) desarrollar un plan estratégico que contemple las barreras de entrada y las particularidades de los mercados objetivo;

(iii) proponer la mejor forma de acceso a dichos mercados, incluyendo el correspondiente diseño del marketing mix (producto, precio, comunicación y distribución) adaptado a las condiciones locales.

La metodología adoptada fue de enfoque mixto. Se realizaron entrevistas en profundidad a informantes clave internos y externos a la empresa, análisis bibliográfico-documental y observación participante del autor como colaborador de la organización, complementados con encuestas para dimensionar tendencias y percepciones en los mercados objetivos. Esta triangulación metodológica permitió recolectar información rica y diversa, garantizando rigor académico y relevancia práctica.

La presente investigación se estructuró en seis capítulos. El primero abordó la innovación como motor de cambio en las organizaciones. El segundo analizó el rol del capital humano en el desarrollo organizacional. El tercero profundizó en los canales de distribución como herramienta estratégica para ingresar a nuevos mercados. El cuarto presentó la caracterización de la empresa objeto de estudio. El quinto describió el diseño de investigación y el marco metodológico adoptado. El sexto expuso los resultados obtenidos, conectándolos con los marcos teóricos desarrollados, y finalmente se presentan las conclusiones, recomendaciones estratégicas y líneas futuras de investigación.

## **Marco teórico**

### **Capítulo I. La innovación como motor de cambio en las organizaciones**

El mundo empresarial contemporáneo se caracteriza por entornos altamente dinámicos y competitivos, donde la capacidad de innovar se ha convertido en un factor central para el éxito y la supervivencia de las organizaciones. La innovación, entendida en sentido amplio como la introducción de algo nuevo o significativamente mejorado, se reconoce hoy como uno de los grandes generadores de cambio en las organizaciones, al punto de considerarse prácticamente sinónimo de cambio organizacional en sí mismo.

De hecho, diversos autores sostienen que la innovación bien planificada y orientada impulsa la productividad, aumenta el crecimiento económico y contribuye a resolver problemáticas sociales. Por ejemplo, Drucker (1985) afirma que la innovación es la herramienta específica de los emprendedores para explotar el cambio como una oportunidad, impulsando así el desarrollo económico. Asimismo, Schumpeter (1934) planteó que la innovación es el motor fundamental del crecimiento económico a largo plazo, al introducir nuevas combinaciones de recursos y tecnologías. Más recientemente, la OCDE (2018) destaca que la innovación empresarial no solo genera beneficios económicos, sino también impactos sociales positivos al mejorar la calidad de vida y resolver desafíos estructurales en distintos sectores.

En el ámbito empresarial, esto se traduce en una ventaja competitiva sostenible: las empresas innovadoras pueden crear un flujo continuo de productos y servicios nuevos o mejorados que agregan valor, superando rápidamente las viejas prácticas y paradigmas tradicionales. En consecuencia, la innovación se ha vuelto un pilar estratégico que guía la evolución organizacional, modificando la forma de ver y hacer las cosas e incidiendo incluso en la cultura e identidad de las empresas.

Bajo este panorama, el presente capítulo explora cómo la innovación funge como motor de cambio en las organizaciones modernas. En primer lugar, se abordan las tipologías de innovación, incluyendo las distintas clasificaciones (radical, incremental, de producto, organizacional, cultural, entre otras) que permiten entender la diversidad de manifestaciones innovadoras. A continuación, se analiza cómo la innovación ha cambiado los paradigmas organizacionales, transformando modelos de gestión y supuestos tradicionales. Seguidamente, se examina el impacto de la innovación en la cultura organizacional y en los procesos comerciales de las empresas, enfatizando la creación de una cultura propicia para la creatividad y la mejora de los procesos de negocio.

Posteriormente, se presenta el enfoque de la OCDE sobre la innovación, considerando estándares internacionales y directrices como las del Manual de Oslo. Finalmente, se discute la importancia de la planificación estratégica enfocada en la innovación comercial, incorporando la innovación en la formulación de estrategias empresariales, y se incluye una mención especial al rol que desempeña la inteligencia artificial como parte del proceso innovador en la actualidad. El objetivo es brindar una visión integral de la innovación como fuerza transformadora, manteniendo un tono académico claro y coherente con el resto del documento.

### **1.1 Tipologías de innovación**

El concepto de innovación ha sido estudiado desde múltiples perspectivas. Clásicamente, Schumpeter (1942) es reconocido como uno de los pioneros en el análisis de la innovación. Fue quien introdujo la noción de “destrucción creativa”, refiriéndose al proceso mediante el cual las nuevas innovaciones reemplazan a las antiguas estructuras, impulsando el desarrollo económico. En sus estudios sobre innovación tecnológica, Schumpeter definió la innovación como la introducción de un nuevo producto o servicio, o un nuevo proceso para producirlo, con el objetivo de obtener una ventaja estratégica o “rentas monopólicas” temporales para el emprendedor. Es decir, la innovación proporciona al primero que innova una posición privilegiada en el mercado hasta que las imitaciones o nuevas ideas lo alcancen, momento en el cual el ciclo innovador recomienza. Esta dinámica subraya el carácter cíclico y continuo de la innovación en las economías modernas.

Para comprender la diversidad de la innovación, suele distinguirse entre tipos de innovación según diferentes criterios. Uno de los enfoques más comunes es clasificar la innovación por su grado de novedad o impacto, distinguiendo entre innovación radical e innovación incremental. La innovación radical se asocia con cambios fundamentales y rupturistas: introduce conocimientos

completamente nuevos y genera transformaciones tecnológicas significativas, dando lugar a productos o procesos inéditos en el mercado. Por su parte, la innovación incremental parte del conocimiento existente y consiste en mejoras graduales o ajustes menores sobre productos, servicios o procesos ya establecidos.

En términos prácticos, una innovación radical podría ser, por ejemplo, el desarrollo del primer teléfono inteligente, mientras que una innovación incremental sería una mejora en la cámara o la batería de modelos sucesivos de teléfonos. Hitt, Ireland y Hoskisson (2008) describen precisamente la innovación radical como aquella que genera conocimiento completamente nuevo, y la incremental como aquella que aprovecha el conocimiento previo realizando pequeñas mejoras en las líneas de producto existentes. Ambos tipos son importantes: las innovaciones radicales pueden cambiar por completo las reglas de un sector o crear mercados enteramente nuevos, mientras que las incrementales permiten a las organizaciones mantenerse competitivas mediante la mejora continua de sus ofertas.

Otro enfoque de clasificación se basa en el ámbito o la naturaleza de la innovación. En esta línea, el Manual de Oslo de la OCDE –referencia internacional para la medición de la innovación– identifica cuatro categorías principales: innovación de producto, innovación de proceso, innovación organizativa e innovación de marketing (comercial). La innovación de producto implica la introducción de bienes o servicios nuevos, o una mejora significativa en las características de los existentes (por ejemplo, la incorporación de tecnología de inteligencia artificial en una nueva generación de teléfonos móviles para añadir funcionalidades antes inexistentes). La innovación de proceso se refiere a la implementación de nuevos métodos de producción o distribución, que suelen traducirse en mayor eficiencia o calidad en las operaciones. Un caso ilustrativo es el sistema de producción Lean de Toyota, que representó una innovación de proceso al optimizar la manufactura, reduciendo costos y tiempos de entrega.

Por su parte, la innovación organizativa (u organizacional) consiste en la adopción de nuevas prácticas gerenciales, estructuras o métodos organizativos en la empresa –por ejemplo, la reingeniería de procesos internos, la creación de estructuras más horizontales, o la implementación de nuevos sistemas de gestión del conocimiento– que no se utilizaban previamente. Este tipo de innovación busca mejorar el desempeño organizacional alterando la forma en que la empresa se organiza y gestiona internamente. Finalmente, la innovación de marketing (también llamada innovación comercial) involucra la aplicación de nuevos métodos en las estrategias de comercialización, lo cual puede abarcar cambios significativos en el diseño o empaque de un producto, en su posicionamiento, en las técnicas de promoción o en los esquemas de fijación de precios para conquistar nuevos mercados. Un ejemplo contemporáneo de innovación de marketing es el uso de las redes sociales y el análisis de big data para personalizar campañas publicitarias, práctica que ha revolucionado la forma de llegar al consumidor.

Además de las categorías anteriores, algunos autores destacan la llamada innovación cultural como una dimensión relevante en el ámbito organizacional.

La innovación cultural alude a los cambios en la cultura y el clima interno de la organización que fomentan y sustentan la creatividad, el aprendizaje y la generación de nuevas ideas. En otras palabras, se trata de innovar “desde adentro”, promoviendo valores, comportamientos y actitudes que favorezcan la experimentación y el cuestionamiento constructivo del status quo. Damanpour (Noussan Lettry & Lettry, 2020) distingue entre la fase creativa y la fase ejecutiva del proceso de innovación, señalando que la innovación cultural se relaciona con esa fase creativa inicial donde surgen y se gestan las ideas, mientras que las innovaciones operativas corresponden a la fase de implementación de esas ideas en nuevos productos o procesos.

En la práctica, construir una cultura pro-innovación implica, por ejemplo, tolerancia al error constructivo, apoyo visible del liderazgo a las iniciativas innovadoras, incentivos a la creatividad y espacios para la colaboración interdisciplinaria. Una cultura organizacional que valora la innovación es fundamental para que las demás tipologías de innovación florezcan, pues sin un ambiente que premie el ingenio y la iniciativa, difícilmente surgirán innovaciones radicales o incrementales de manera sostenida. Como señalan algunos especialistas en gestión, la innovación cultural se logra aprovechando la creatividad, curiosidad y capacidad de aprendizaje de cada empleado, fomentando la apertura y la confianza para proponer ideas sin temor al fracaso. En síntesis, la innovación cultural es tanto una condición habilitante como un resultado de los procesos innovadores: habilitante porque una cultura propicia facilita que ocurran innovaciones en productos, procesos o marketing; y resultado porque, conforme una organización innova, también va transformando sus valores y prácticas internas.

Cabe destacar que las distintas tipologías de innovación no son excluyentes, sino que a menudo se entrelazan. Por ejemplo, la introducción de un nuevo producto puede requerir innovaciones de proceso para fabricarlo eficientemente, así como innovaciones de marketing para su comercialización exitosa. Del mismo modo, una innovación radical suele venir acompañada de ajustes organizativos y culturales para integrar en la empresa. Por ello, adoptar una visión amplia de la innovación –que considere sus múltiples facetas– ayuda a las organizaciones a gestionar integralmente el cambio y a entender que innovar no se limita al laboratorio de I+D, sino que involucra prácticamente todas las áreas de la empresa, desde la producción y las operaciones hasta la gestión del talento y las estrategias comerciales.

## **1.2 La innovación como transformadora de paradigmas organizacionales**

La irrupción de la innovación como eje estratégico ha traído consigo nuevos paradigmas organizacionales, reemplazando o reformulando muchos de los supuestos clásicos sobre cómo se dirigen y estructuran las empresas. En décadas pasadas, las organizaciones solían operar bajo paradigmas de relativa estabilidad, enfocadas en la eficiencia, la estandarización y la previsión a largo plazo mediante la planificación tradicional. Sin embargo, la aceleración del cambio tecnológico, la globalización de los mercados y la digitalización han evidenciado las limitaciones de esos enfoques tradicionales, dando lugar a

paradigmas orientados a la flexibilidad, la adaptación continua y la innovación permanente.

Hoy se reconoce que el cambio y la innovación “son, sin discusión, los nuevos paradigmas en las tareas de dirección y coordinación del trabajo en la empresa” (Drucker, 1999, p. 79). En otras palabras, innovar ya no es opcional sino un imperativo estratégico: las empresas que no innovan corren el riesgo de quedarse rezagadas y volverse irrelevantes en entornos de negocio vertiginosamente cambiantes. Esto ha sepultado muchas viejas prácticas, tornándolas obsoletas en plazos cada vez más cortos, y ha instaurado “nuevos cánones” de gestión acordes al ritmo actual de los negocios, en los cuales la innovación ocupa un lugar central. Un claro ejemplo de cambio de paradigma lo vemos en la transición de modelos de negocio tradicionales a modelos digitales disruptivos. Empresas como Netflix o Airbnb innovaron radicalmente en sus sectores (al ofrecer streaming bajo demanda o compartir viviendas, respectivamente), redefiniendo las reglas de juego de industrias enteras y obligando a las compañías incumbentes a adaptarse o desaparecer. Estas disrupciones ilustran la noción schumpeteriana de la destrucción creativa: la introducción de una innovación paradigmática puede hacer surgir mercados completamente nuevos a la vez que elimina o transforma a los anteriores.

En el plano interno de las organizaciones, la innovación ha cambiado paradigmas en aspectos como la estructura organizativa, la toma de decisiones y la estrategia competitiva. Tradicionalmente, muchas empresas operaban con estructuras jerárquicas rígidas y compartimentos estancos, adecuadas para entornos estables. El paradigma actual, influido por la necesidad de innovar, favorece organizaciones más ágiles, planas y en red, donde la información fluye con rapidez y los equipos multifuncionales pueden experimentar y desarrollar nuevos proyectos con menos trabas burocráticas. Asimismo, frente a enfoques de planificación estratégica lineal (donde se intentaba predecir el futuro a largo plazo y trazar planes fijos), las empresas innovadoras han adoptado enfoques iterativos y adaptativos, como metodologías ágiles y de aprendizaje continuo, que les permiten ajustar su rumbo sobre la marcha conforme emergen nuevas tecnologías o cambios en las preferencias del cliente.

Otro cambio de paradigma importante es el reconocimiento de los activos intangibles –en particular el conocimiento y el capital humano– como fuentes clave de innovación y ventaja competitiva. En el escenario organizacional actual, se valora cada vez más el capital intelectual y las capacidades dinámicas de la empresa (su habilidad para aprender y renovarse) por encima de los recursos tangibles tradicionales. Las empresas pioneras dirigen crecientes recursos a desarrollar su talento humano y sus conocimientos internos (Useche et al., 2021), priorizando la adquisición y creación de conocimiento porque de allí surgen las ideas innovadoras. Este énfasis contrasta con paradigmas pasados centrados principalmente en activos físicos o financieros; ahora se entiende que la innovación florece en entornos que nutren el conocimiento. En línea con ello, se difunde la noción de organización que aprende (learning organization), en la cual la empresa entera se concibe

como un sistema en aprendizaje constante, capaz de generar y generalizar innovaciones.

La innovación también ha modificado la concepción de la estrategia competitiva. Antes se tendía a buscar ventajas competitivas sostenibles a través de posiciones defendibles en el mercado (por ejemplo, liderazgo en costos o diferenciación según Porter). En el paradigma actual, dinámico y disruptivo, las ventajas tienden a ser temporarias, y la capacidad de innovar repetidamente se erige como la ventaja competitiva fundamental. En otras palabras, más que una posición estática, lo que mantiene competitiva a una empresa es un proceso: su proceso de innovación.

Las compañías líderes de la era digital (piénsese en Apple, Google, Amazon) no sólo introdujeron innovaciones disruptivas, sino que institucionalizaron la innovación continua como parte de su modelo de negocio. En este sentido, Ahmed et al. (2012) afirman que la innovación puede pensarse a la vez como proceso, estrategia y resultado que agrega valor. Concebir la innovación como estrategia implica que las empresas orientan deliberadamente sus esfuerzos, recursos y cultura hacia la generación sistemática de nuevos productos, servicios o formas de hacer negocios.

Un aspecto crucial del nuevo paradigma es la velocidad y la aceptación del riesgo. Las empresas innovadoras operan en entornos VUCA (volátiles, inciertos, complejos y ambiguos) que demandan respuestas ágiles. Esto ha llevado a popularizar enfoques como “fail fast, learn faster” (falla rápido, aprende más rápido), que contrasta con la tradicional aversión al error. La tolerancia al error y la rápida iteración se han legitimado como comportamientos necesarios para descubrir soluciones innovadoras. Como resultado, muchas organizaciones han debido cambiar su mentalidad gerencial: de buscar la optimización de lo existente, a buscar la exploración de lo nuevo; de penalizar los fracasos, a considerarlos oportunidades de aprendizaje en el camino hacia el éxito innovador.

En suma, la innovación ha catalizado un cambio de paradigma en la gestión organizacional. Los antiguos modelos basados en la estabilidad, la previsibilidad y la eficiencia incremental han dado paso a nuevos modelos centrados en la adaptabilidad, la experimentación y la reinención constante. Las organizaciones actuales, para prosperar, deben desarrollar lo que se denomina mentalidad innovadora: una predisposición al cambio y una capacidad de anticiparse o reaccionar rápidamente a las transformaciones del entorno. Esto confirma la afirmación de Jones (2013) de que “la innovación es uno de los cambios organizacionales más importantes debido a que produce un flujo continuo de bienes y servicios nuevos y mejorados que crean valor”, alterando profundamente la manera en que las organizaciones ven y hacen las cosas. Los paradigmas organizacionales contemporáneos, por tanto, se construyen alrededor de la innovación como principio rector.

### **1.3 Impacto de la innovación en la cultura organizacional y en los procesos comerciales**

La adopción de la innovación como motor de cambio tiene un impacto directo en dos dimensiones internas críticas de la empresa: la cultura organizacional y los procesos comerciales (entendiendo estos últimos como los procesos clave del negocio, tales como la producción, la logística, el marketing y las ventas). Ambos aspectos, cultura y procesos, se ven transformados y a la vez deben gestionarse adecuadamente para aprovechar el potencial innovador (Damanpour & Schneider, 2006; Tidd & Bessant, 2018).

Impacto en la cultura organizacional: La cultura organizacional se refiere al conjunto de valores, creencias, hábitos y normas compartidas que caracterizan a una empresa (Schein, 2010). Cuando la innovación se convierte en una prioridad estratégica, necesariamente repercute en la cultura, promoviendo ciertos valores y comportamientos (Tushman & O'Reilly, 1996). Por ejemplo, para que la innovación prospere, las organizaciones deben cultivar una cultura de innovación que valore la creatividad, la colaboración, la apertura al cambio y la tolerancia al error (Martins & Terblanche, 2003). Esto implica, en la práctica, que la toma de riesgos calculados se vea como algo positivo y que los errores o fracasos en proyectos innovadores se interpreten como oportunidades de aprendizaje, en lugar de motivos de castigo (Edmondson, 1999). Empresas de vanguardia, como muchas del sector tecnológico, han institucionalizado este tipo de cultura otorgando tiempo y recursos para proyectos experimentales, reconociendo públicamente las iniciativas innovadoras de sus empleados, y estableciendo canales fluidos para que las ideas de cualquier nivel jerárquico sean escuchadas y evaluadas (Google, 2020).

La investigación ha demostrado que el factor humano es clave en el proceso innovador. Figueroa (2016) encontró que el desempeño innovador es un proceso acumulativo potenciado por prácticas de aprendizaje efectivo; en sus hallazgos, la interacción humana y el intercambio de conocimiento dentro de la empresa actúan como facilitadores de la innovación. De manera similar, Vera et al. (2019) destacan que las habilidades y la capacitación de los empleados son factores fundamentales para la ocurrencia y gestión de la innovación en la empresa.

Esto significa que las organizaciones innovadoras suelen invertir en su capital humano, fomentando la formación continua, el pensamiento crítico y la diversidad de equipos (Cabrilo & Dahms, 2018), pues equipos multidisciplinarios aportan perspectivas variadas que enriquecen la creatividad (Amabile, 1996). Además, una cultura orientada a la innovación tiende a aplanar las jerarquías excesivamente rígidas, ya que la comunicación abierta y la autonomía son necesarias para que las ideas circulen y se materialicen (Nonaka & Takeuchi, 1995). Los líderes, por su parte, juegan un rol crucial: un liderazgo que actúa como modelo (champion) de la innovación –dando ejemplo con su actitud abierta, apoyando activamente los proyectos novedosos y alineando la visión innovadora con los objetivos estratégicos– puede galvanizar a toda la organización hacia una cultura innovadora (Jung et al., 2003). Por el

contrario, culturas organizacionales que desalientan la iniciativa, castigan el fracaso o se aferran a tradiciones inflexibles suelen ver frenado su potencial de innovación (Kotter, 2012).

En términos de innovación cultural dentro de la empresa, se podría decir que la propia cultura se vuelve el objeto de la innovación. Es decir, las empresas trabajan en transformar su cultura para que esta favorezca la innovación de manera sistemática (Schein, 2010). Esto puede requerir programas de gestión del cambio (Hiatt, 2006), capacitación en metodologías ágiles (Rigby et al., 2016), creación de espacios físicos diseñados para la colaboración creativa (laboratorios de innovación, incubadoras internas) y revisiones de políticas de Recursos Humanos (por ejemplo, evaluando no sólo resultados, sino también comportamientos alineados con la innovación). Cuando la cultura evoluciona en esa dirección, los empleados se sienten más empoderados para proponer mejoras y la organización se vuelve más resiliente y adaptable (Edmondson, 1999). En suma, el impacto de la innovación en la cultura organizacional se refleja en un cambio de mentalidad colectivo: de una cultura orientada a la eficiencia de lo existente, a una cultura orientada a la exploración de lo posible (Tushman & O'Reilly, 1996).

Junto con la cultura, los procesos comerciales y operativos de la empresa son profundamente impactados por la dinámica de innovación (Damanpour & Aravind, 2012). La innovación en procesos busca optimizar la forma en que la empresa realiza sus actividades clave, ya sea mediante nuevas tecnologías, nuevos métodos de trabajo o redefinición de pasos (Hammer, 1990). Un ejemplo histórico es la incorporación de automatización y robótica en líneas de producción, que revolucionó los procesos manufactureros incrementando la eficiencia y reduciendo errores (Roser, 2016). Hoy en día, con la transformación digital, muchos procesos comerciales están siendo reinventados: desde procesos de producción inteligentes (Industria 4.0 con Internet de las Cosas, impresión 3D, análisis de datos en tiempo real) hasta procesos de marketing y ventas digitales (comercio electrónico, marketing automatizado, uso de algoritmos para segmentación de clientes) (Kagermann et al., 2013). Estos cambios suelen traducirse en mayor velocidad, precisión y personalización en las operaciones de la empresa (Bharadwaj et al., 2013).

La innovación ha obligado a replantear los procesos tradicionales para hacerlos más ágiles y centrados en el cliente. Por ejemplo, en logística y distribución, innovaciones como el seguimiento en tiempo real de envíos o el uso de inteligencia artificial para la gestión de inventarios han optimizado la cadena de suministro (Christopher, 2016). En los procesos de atención al cliente, la introducción de herramientas innovadoras (chatbots, plataformas omnicanal, inteligencia artificial conversacional) ha transformado la forma de interactuar con los consumidores, haciéndola más inmediata y eficaz (Huang & Rust, 2018). Incluso en la gestión interna, procesos administrativos que antes eran manuales y lentos (como la gestión de facturas, recursos humanos, etc.) han sido mejorados mediante soluciones de software innovadoras, reduciendo costos operativos y liberando tiempo para actividades de mayor valor añadido (Brynjolfsson & McAfee, 2014).

Un impacto crucial de la innovación en los procesos comerciales es la elevación de los estándares de calidad y eficiencia (Hammer, 1990). Las mejoras incrementales continuas –por ejemplo, implementar metodologías Six Sigma o Lean en producción y servicios– permiten a las empresas eliminar desperdicios, acortar ciclos y entregar mayor valor con los mismos recursos (Womack & Jones, 2003). A su vez, innovaciones de proceso más radicales pueden cambiar el modelo operativo completo: pensemos en cómo el modelo de negocio de plataformas (Uber, Airbnb, etc.) reconfiguró procesos en sectores tradicionales (Cusumano et al., 2019), o cómo la adopción del cloud computing y el software como servicio (SaaS) ha modificado procesos de desarrollo y entrega de software en la industria tecnológica (Armbrust et al., 2010). Estos cambios requieren que las empresas sean proactivas en la gestión del cambio (Hiatt, 2006), adaptando procedimientos, reasignando tareas e incluso redefiniendo roles laborales para alinear la fuerza de trabajo con los nuevos procesos (Kotter, 2012).

No hay que olvidar que el impacto en procesos comerciales tiene una retroalimentación sobre la cultura y la estrategia. Cuando una empresa moderniza sus procesos gracias a una innovación (por ejemplo, implementando comercio electrónico), también debe ajustar su cultura para apoyar el nuevo proceso (Bharadwaj et al., 2013). Asimismo, el éxito o fracaso de innovaciones en procesos aporta lecciones que enriquecen la cultura: una empresa que logra implementar con éxito un proceso innovador de gestión de proyectos ágiles, por ejemplo, desarrolla una cultura de agilidad y aprendizaje que luego permea otros ámbitos (Rigby et al., 2016).

En síntesis, innovación cultural e innovación en procesos van de la mano en la transformación organizacional (Tidd & Bessant, 2018). La innovación impulsa una cultura más abierta y proactiva, y a su vez esa cultura posibilita que los procesos innovadores se implementen efectivamente. Las empresas que han abrazado la innovación como motor de cambio exhiben culturas vibrantes de aprendizaje y mejora continua, y sus procesos comerciales reflejan altos niveles de adaptabilidad, eficiencia y orientación al cliente. Por el contrario, empresas rezagadas en innovación suelen mantener procesos rígidos y obsoletos, y una cultura adversa al cambio, conformando un círculo vicioso difícil de romper (Kotter, 2012). Es por ello que los líderes deben atender simultáneamente ambos frentes: gestionar el cambio cultural y rediseñar procesos para que la organización en conjunto evolucione al ritmo que exige el entorno competitivo actual.

#### **1.4 Enfoque de la OCDE sobre la innovación**

El carácter primordial de la innovación para el desarrollo económico y empresarial ha sido ampliamente reconocido por organismos internacionales como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). La OCDE ha dedicado esfuerzos significativos a estudiar, medir y promover la innovación en sus países miembros, elaborando marcos conceptuales y recomendaciones de política que conforman lo que se conoce como el enfoque de la OCDE sobre la innovación. Dos de los aportes más

influyentes de la OCDE en este ámbito son el Manual de Oslo y la Estrategia de Innovación de la OCDE.

El Manual de Oslo, publicado por primera vez en 1992 y actualizado en ediciones posteriores (2005, 2018), es un documento de referencia que proporciona las definiciones y directrices para la recopilación e interpretación de datos sobre innovación. Como se mencionó, el Manual de Oslo define cuatro tipos principales de innovación: de producto, de proceso, organizativa y de marketing.

Esta clasificación sentó las bases para que tanto investigadores como gobiernos pudieran medir la innovación más allá de la mera I+D, abarcando ámbitos comerciales y organizativos antes ignorados. Gracias a este enfoque, hoy se reconoce que la innovación ocurre en todos los sectores (industria y servicios) y puede involucrar cambios no tecnológicos (como innovaciones en modelos de negocio o en metodologías de gestión). El Manual de Oslo también enfatiza conceptos como el grado de novedad (innovaciones nuevas para la firma, nuevas para el mercado o nuevas para el mundo) y la actividad innovadora (que incluye no solo la innovación exitosa sino también los proyectos que no llegaron a implementarse pero en los que hubo inversión en innovación). En esencia, el enfoque OCDE/Oslo proporciona un lenguaje común para hablar de innovación y sirve de base para los indicadores internacionales, como los que se reportan en las encuestas de innovación y en índices comparativos entre países.

Por otro lado, la Estrategia de Innovación de la OCDE (plasmada en informes como “Empezar hoy el mañana” de 2010, entre otros) ofrece lineamientos de política para gobiernos y organizaciones en torno a cómo fomentar la innovación. Desde la perspectiva de la OCDE, la innovación es vista como un motor clave del crecimiento económico y del bienestar social. En palabras de la propia organización, “la innovación bien planeada y orientada impulsa la productividad, aumenta el crecimiento económico y ayuda a solucionar los problemas sociales”. Consecuentemente, la OCDE insta a los gobiernos a crear entornos que faciliten la actividad innovadora, a través de inversiones en educación, ciencia y tecnología, marcos regulatorios que no obstaculicen el emprendimiento innovador, y el fomento de la colaboración entre academia, industria y otros actores (el llamado triple hélice de innovación).

La Estrategia de Innovación de la OCDE brinda una serie de principios rectores para lograr esto, incluyendo el incentivar la innovación en las personas (trabajadores y consumidores), en las empresas y en el sector público, reconociendo que la innovación ocurre en múltiples ámbitos. Asimismo, la OCDE subraya la importancia de adaptarse a la naturaleza cambiante de la innovación –por ejemplo, la creciente digitalización, la globalización de la I+D, y tendencias como la innovación abierta– y de diseñar políticas de largo alcance que aprovechen la evidencia empírica más reciente sobre qué impulsa la innovación.

Un aspecto particular del enfoque OCDE es la insistencia en la medición y evaluación de la innovación. Además del Manual de Oslo, la OCDE también produce el Manual de Frascati (para medir el gasto en I+D) y otros informes

que permiten cuantificar elementos del sistema de innovación (gasto en innovación, patentes, capital humano, etc.). Esto refleja la creencia de que “lo que no se mide, no se puede mejorar”: los países y organizaciones deben rastrear su desempeño innovador para diseñar intervenciones efectivas. En el contexto empresarial, esto se traduce en que las compañías, especialmente en economías avanzadas, comenzaron a auditar y reportar su actividad innovadora, incorporando indicadores de innovación en sus cuadros de mando integrales y en la comunicación con inversionistas.

Desde el punto de vista organizacional, adoptar el enfoque de la OCDE significa reconocer que la innovación no se limita al laboratorio, sino que incluye mejoras en marketing y organización. Muchas firmas, influidas por estos lineamientos, ampliaron sus departamentos tradicionales de I+D para transformarlos en unidades de gestión de la innovación, encargadas no solo de desarrollo tecnológico sino también de impulsar innovaciones en la experiencia del cliente, en los procesos internos y en el modelo de negocio. Del mismo modo, la noción de innovación abierta –promovida en gran medida por estudios de la OCDE y de académicos contemporáneos– alentó a las empresas a colaborar más allá de sus fronteras, aprovechando ideas externas y compartiendo riesgos y conocimientos para innovar más eficientemente.

En síntesis, el enfoque de la OCDE aporta una visión estructurada y sistémica de la innovación. Afirma que la innovación es un fenómeno complejo que prospera en ecosistemas adecuados (con educación, investigación, financiamiento, cultura emprendedora y apoyo gubernamental), y ofrece herramientas para entender y potenciar esos ecosistemas. Para las organizaciones estudiadas en esta tesis, adoptar las recomendaciones de la OCDE implicaría, por ejemplo, medir sus esfuerzos de innovación, nutrir el talento y las competencias de su personal, e integrar la innovación en su planificación estratégica (tema que se aborda en la siguiente sección). Al final, la convergencia entre la teoría y la práctica muestra que las organizaciones que mejor han capitalizado la innovación son aquellas que la integraron tanto en su estrategia como en su cultura, y cuya experiencia está alineada con las mejores prácticas promovidas internacionalmente.

### **1.5 La planificación estratégica enfocada en la innovación comercial**

Tradicionalmente, la planificación estratégica se ha entendido como el proceso sistemático mediante el cual una organización define sus objetivos a largo plazo, evalúa las condiciones internas y del entorno, y determina cursos de acción para alcanzar esos objetivos (Kotler & Armstrong, 2017; David, 2013). En el contexto contemporáneo, dada la importancia de la innovación discutida en secciones previas, la planificación estratégica ha debido evolucionar para enfocarse en la innovación como eje central de la competitividad (Drucker, 1985). Esto implica que las empresas incorporen explícitamente consideraciones de innovación en sus planes estratégicos –ya sea en forma de objetivos de innovación, estrategias de desarrollo de nuevos productos/mercados, o inversiones en capacidades innovativas– conformando lo que podríamos denominar una planificación estratégica de la innovación

comercial. El término “innovación comercial” alude aquí a la innovación orientada a generar valor de negocio: es decir, innovaciones que se traducen en ventajas competitivas en el mercado, ya sea mediante nuevos productos y servicios atractivos para los clientes, o mediante mejoras en procesos y modelos comerciales que incrementen la eficiencia y rentabilidad de la empresa (Tidd & Bessant, 2018).

Numerosos estudios respaldan la noción de que una planificación estratégica formal y activa favorece la innovación en las organizaciones. Por ejemplo, Arrieta Díaz et al. (2015), en un estudio sobre MIPYMES mexicanas, encontraron que aquellas empresas que realizaban planeación estratégica de forma sistemática lograban mayores niveles de innovación, especialmente en productos y servicios, seguidos por innovaciones en procesos operativos y en la gestión administrativa. En otras palabras, la disciplina de planificar estratégicamente –analizando el entorno, estableciendo metas claras, asignando recursos– crea un contexto propicio para que la innovación prospere, puesto que alinea los esfuerzos innovadores con los objetivos de la empresa (Johnson et al., 2006). Esto tiene sentido: una empresa que en su visión y objetivos incluye, por ejemplo, “desarrollar X nuevos productos al año” o “alcanzar X% de sus ingresos de ofertas introducidas en los últimos 5 años”, está enviando una señal clara a toda la organización de que la innovación es prioritaria y debe ser gestionada en consecuencia (Drucker, 1985).

La planificación estratégica enfocada en innovación suele incorporar varios elementos específicos. Primero, la definición de una estrategia de innovación como parte integral de la estrategia corporativa o de negocio (Tidd & Bessant, 2018). Esto implica decidir en qué áreas la empresa quiere innovar (tecnología, modelo de negocio, experiencia del cliente, etc.), cuánto va a invertir en ello, y qué nivel de riesgo está dispuesta a asumir (Kotler & Keller, 2016). Por ejemplo, algunas empresas adoptan una estrategia de ser líderes en innovación (pioneras en su industria), mientras otras optan por ser seguidores rápidos, innovando por adaptación (Johnson et al., 2006). Segundo, la planificación estratégica de la innovación conlleva establecer procesos y estructuras de apoyo: la creación de comités de innovación, unidades de I+D, incubadoras corporativas, o alianzas estratégicas con centros de investigación y startups (Barbosa, 2009). Tercero, involucra la definición de métricas de innovación que acompañen a las métricas financieras tradicionales en el seguimiento del plan (Tidd & Bessant, 2018). Estas podrían incluir número de patentes, porcentaje de ventas provenientes de productos nuevos, tasa de éxito de proyectos de innovación, etc., las cuales permiten monitorear el progreso y ajustar las acciones de ser necesario.

Un aspecto importante señalado en la literatura es que la innovación debe ser gestionada como un proceso dentro de la empresa. Barbosa (2009) destaca que los directivos han tomado conciencia de que la innovación incrementa la competitividad organizacional, por lo cual han desarrollado actitudes positivas hacia ella, dirigiendo las estrategias hacia el desarrollo de recursos y capacidades tecnológicas que aumenten el valor de sus operaciones y garanticen el desarrollo futuro.

Esta afirmación refleja que la planificación estratégica con énfasis en innovación no solo fija metas, sino que orienta a la organización a construir las capacidades internas (tecnológicas, de talento, financieras) necesarias para innovar exitosamente de forma continua (Damanpour & Aravind, 2012). La misma autora subraya que la innovación es un proceso que debe ser administrado con metodologías claras: entre las actividades clave de la gestión de la innovación identifica el establecimiento de objetivos específicos de innovación, el diseño y desarrollo de un proceso para innovar, el monitoreo del progreso de los proyectos innovadores, y la capacidad de ajustar sobre la marcha los objetivos, el proceso e incluso la estructura organizacional según se requiera (Barbosa, 2009). Esto último es revelador: implica que la empresa, al ejecutar su plan estratégico orientado a la innovación, debe mantenerse flexible para realizar correcciones de curso en función de los aprendizajes que surjan (Kotter, 2012).

Otro punto de conexión entre la planificación estratégica y la innovación es la comunicación y difusión de las iniciativas. Johnson, Scholes y Whittington (2006) mencionan que la difusión de una innovación en el mercado depende de factores ligados a la naturaleza de la innovación y los procesos para llevarla al mercado. Interessantemente, estos autores notan que existe un paralelismo entre innovación y gestión estratégica: ambas requieren una adecuada comunicación y alineación dentro de la organización. De hecho, David (2013) señala que la administración estratégica eficaz propicia la comunicación y la interacción de gerentes y empleados de todos los niveles, ayudando a que la empresa funcione como un equipo competitivo.

Esto sugiere que cuando se hace planificación estratégica centrada en innovación, es crucial involucrar a toda la estructura organizativa: la alta dirección brinda apoyo y dirección (Drucker, 1985), los mandos medios actúan como catalizadores y traductores de la estrategia innovadora (Kotter, 2012), y los empleados en general aportan ideas y ejecutan las iniciativas. Una estrategia de innovación comunicada claramente y comprendida por todos facilita la coordinación y reduce resistencias al cambio, incrementando las probabilidades de éxito de las innovaciones introducidas (Tidd & Bessant, 2018).

En la práctica, planificar estratégicamente con foco en la innovación comercial puede incluir la elaboración de mapas de ruta tecnológicos (technology roadmaps) que alineen las metas de innovación con horizontes temporales, la definición de portafolios de proyectos de innovación balanceando iniciativas de corto y largo plazo, e incluso la consideración de estrategias de innovación abierta donde la empresa planifica colaborar con terceros para complementar sus capacidades (Chesbrough, 2003). Muchas empresas líderes integran estos elementos en sus planes quinquenales o anuarios estratégicos. Por ejemplo, firmas automotrices establecen en su estrategia objetivos explícitos de desarrollar vehículos eléctricos o autónomos (innovación de producto) y definen alianzas con empresas de software para conseguirlo (innovación organizativa en forma de colaboración externa). Empresas de retail planifican transformaciones digitales de sus canales de venta (innovación de proceso y

de marketing) como parte de su estrategia de crecimiento omnicanal (Kotler & Armstrong, 2017).

Los beneficios de una buena planificación estratégica de la innovación se manifiestan en una mayor competitividad y resiliencia. Las empresas que planifican sus innovaciones tienden a anticipar mejor las tendencias de mercado y tecnológicas, convirtiéndose en actores proactivos más que reactivos (Damanpour & Aravind, 2012). Asimismo, al tener identificadas oportunidades y amenazas en el frente innovador, pueden erigir barreras de entrada más sólidas contra competidores (Johnson et al., 2006). Como mencionamos antes, al priorizar el conocimiento y el potencial innovador de la empresa, la organización erige barreras competitivas basadas en sus capacidades únicas que son difíciles de emular (Tidd & Bessant, 2018). Esto es particularmente cierto para las PYMES que, con recursos limitados, deben ser muy estratégicas en dónde enfocan su innovación para obtener nichos defendibles en el mercado.

En conclusión, la planificación estratégica orientada a la innovación comercial supone integrar la “mentalidad innovadora” dentro del ADN estratégico de la empresa (Drucker, 1985). Es planificar no solo para qué mercados competir o cómo ganarle a la competencia actual, sino planificar para innovar –es decir, para crear las ventajas del futuro. La evidencia sugiere que dicha integración mejora el desempeño innovador y, por ende, el desempeño comercial de las empresas (Tidd & Bessant, 2018). Por supuesto, esto no elimina la incertidumbre inherente a innovar, pero sí le da a la organización una brújula y herramientas para navegar esa incertidumbre con mayor claridad y propósito (Kotter, 2012).

## **1.6 El rol de la inteligencia artificial como parte del proceso de innovación**

En los últimos años, pocas tecnologías han capturado tanto la atención y prometido transformaciones tan profundas en las organizaciones como la inteligencia artificial (IA). La IA –entendida como la capacidad de las máquinas y sistemas informáticos de realizar tareas que típicamente requieren inteligencia humana, incluyendo aprendizaje y toma de decisiones– se ha convertido en un habilitador y catalizador fundamental de la innovación en múltiples sectores (Brynjolfsson & McAfee, 2014; Davenport & Ronanki, 2018). Su creciente presencia en procesos y estrategias la coloca como un elemento central a considerar dentro del proceso de innovación de las organizaciones modernas (Tidd & Bessant, 2018).

La IA juega un doble rol en relación con la innovación. Por un lado, es objeto de innovación en sí misma: los avances en algoritmos, aprendizaje automático (machine learning) y, más recientemente, en IA generativa (como las redes neuronales que pueden crear textos, imágenes o diseños), representan innovaciones tecnológicas de frontera que compañías especializadas y departamentos de I+D están impulsando (Goodfellow et al., 2016). Por otro lado –y tal vez más relevante para la mayoría de empresas–, la IA es una herramienta para innovar, es decir, un medio que permite a las organizaciones

innovar en sus productos, procesos, modelos de negocio y forma de relacionarse con el entorno (Davenport & Ronanki, 2018). De esta manera, la inteligencia artificial se ha incorporado al arsenal estratégico de las empresas que buscan mantenerse competitivas (Kotler et al., 2021).

Uno de los impactos más notables de la IA es cómo está cambiando la forma de trabajar y de tomar decisiones en las organizaciones, de manera drástica y rápida. En muchas empresas, la IA se utiliza para automatizar tareas rutinarias y procesos operativos, lo que libera tiempo de los empleados para enfoques más creativos o de mayor valor (Brynjolfsson & McAfee, 2014). Por ejemplo, algoritmos de IA pueden encargarse de analizar grandes volúmenes de datos en segundos, identificando patrones y tendencias que un humano tardaría días o semanas en detectar (Goodfellow et al., 2016). Esto no solo hace más eficientes los procesos existentes, sino que abre la puerta a nuevas formas de operar: decisiones basadas en datos masivos (big data analytics), personalización masiva de ofertas en tiempo real, mantenimiento predictivo de maquinaria, entre otros (Davenport & Ronanki, 2018).

En términos de innovación de procesos, la IA permite niveles de optimización antes imposibles; en términos de innovación de producto, posibilita funcionalidades inteligentes (como asistentes virtuales en aplicaciones, vehículos autónomos en automoción, diagnósticos asistidos en medicina); y en cuanto a innovación de marketing, habilita estrategias hiper personalizadas (Kotler et al., 2021).

Además, la IA está impulsando la creación de nuevos modelos de negocio y ecosistemas. Empresas enteramente nuevas han surgido alrededor de la IA (startups que ofrecen servicios de IA en la nube, plataformas de inteligencia artificial como servicio, etc.), mientras que empresas tradicionales la incorporan para reinventar sus modelos existentes (Brynjolfsson & McAfee, 2014). Un caso concreto es el de compañías de bienes de consumo que, gracias a la IA, pueden transicionar hacia modelos basados en servicios o en suscripción ofreciendo valor añadido continuo (Davenport & Ronanki, 2018).

Para las organizaciones que buscan consolidar una cultura de innovación, la IA también se ha revelado como una herramienta clave (Tidd & Bessant, 2018). Esto se debe a que la adopción de IA suele venir acompañada de un cambio cultural: la empresa se orienta más a lo digital, se acostumbra a la experimentación basada en datos y promueve la capacitación continua de su personal en nuevas habilidades (Brynjolfsson & McAfee, 2014). Implementar IA exitosamente requiere apertura cultural, pues implica repensar procesos y roles (Kotter, 2012). Por ejemplo, introducir un sistema de IA para asistencia al cliente con chatbots requiere que los equipos aprendan a trabajar codo a codo con la herramienta, adaptándose a un esquema donde la IA resuelve consultas simples y los humanos atienden los casos complejos, potenciando así el servicio (Davenport & Ronanki, 2018).

Los resultados tangibles del uso innovador de IA son cada vez más evidentes. Estudios recientes del National Bureau of Economic Research (NBER, 2023) revelaron que la implementación de IA generativa en tareas de servicio al cliente elevó significativamente la productividad de los trabajadores: en

promedio, un 14% de aumento en la cantidad de casos resueltos por hora, y en el caso de empleados novatos, la mejora llegó hasta un 35% gracias a la asistencia de la IA. Estas cifras ilustran el potencial de la IA para amplificar la eficiencia y el desempeño humano cuando se integra adecuadamente. No se trata de que la IA reemplace por completo a las personas, sino de una combinación óptima donde la IA realiza lo que mejor sabe hacer (procesar datos masivos, reconocer patrones, automatizar decisiones rutinarias) y los humanos aportan lo suyo (pensamiento crítico, empatía, creatividad e intuición en situaciones inciertas).

La IA también acarrea desafíos y consideraciones éticas que forman parte de la agenda de innovación (Kotler et al., 2021). Cuestiones como la privacidad de los datos, la transparencia de los algoritmos o el impacto en el empleo requieren atención mientras las empresas innovan con IA (Brynjolfsson & McAfee, 2014). La innovación responsable se convierte en un aspecto crucial: organizaciones como Microsoft han creado centros de innovación en IA responsable, reconociendo que el despliegue de estas tecnologías debe venir acompañado de marcos éticos claros.

En conclusión, la inteligencia artificial se ha integrado como parte fundamental del proceso de innovación en las organizaciones contemporáneas. Su rol como motor de cambio es innegable: está modernizando métodos de trabajo, potenciando la productividad y provocando transformaciones económicas en los modelos de negocio. Para las empresas, incorporar IA en su estrategia de innovación comercial puede significar descubrir eficiencias antes ocultas, entender mejor a sus clientes mediante análisis avanzados, o incluso redefinir su propuesta de valor. La IA multiplica las posibilidades de la innovación pero también exige a las organizaciones ser más ágiles, aprender nuevas competencias y establecer equilibrios entre tecnología y factor humano. Aquellas empresas capaces de integrar la IA en su ADN innovador –usándola no solo para hacer lo mismo más rápido, sino para hacer cosas nuevas– estarán en posición de liderar sus sectores en esta era de cambio acelerado.

## **Capítulo II. El rol del capital humano en el desarrollo organizacional**

El concepto de capital humano se refiere al valor económico y productivo que aportan las personas a una organización a través de sus conocimientos, habilidades, experiencias y competencias. La teoría clásica de Becker (1964) lo define como “el conjunto de las capacidades productivas que un individuo adquiere por acumulación de conocimientos generales o específicos” (p. 9). En otras palabras, el capital humano representa un activo intangible integrado por el saber, el talento y la creatividad de los colaboradores. De hecho, en el ámbito empresarial moderno se suele afirmar que las personas constituyen “el activo más importante de la organización, por lo que saben y pueden hacer en relación con los objetivos estratégicos”. En los últimos años, múltiples estudios han demostrado la importancia crítica del capital humano para el éxito organizacional, al fortalecer la calidad de los procesos y la sostenibilidad de las empresas en entornos competitivos.

En el contexto de cambio constante y alta competitividad, el desarrollo organizacional –entendido como el proceso de mejora continua y adaptación de la organización para alcanzar sus objetivos estratégicos– depende en gran medida de la gestión eficaz del talento humano. Las organizaciones contemporáneas reconocen que el factor humano no es solo un recurso más, sino un elemento dinámico capaz de aprender, innovar y transformar la empresa desde adentro. Diversos autores señalan que la capacidad de una organización para adaptarse al cambio, innovar y crecer de forma sostenible está estrechamente ligada a sus personas y a cómo estas se desarrollan dentro de la organización. En efecto, investigaciones recientes concluyen que “el desarrollo organizacional está estrechamente ligado al talento humano, pues es este el que representa el punto de partida para lograr adecuarse a los cambios que enfrentan las organizaciones hoy en día”. Consecuentemente, gestionar estratégicamente el capital humano se ha vuelto una prioridad: las empresas buscan continuamente fortalecer las competencias de sus empleados, motivarlos y alinearlos con la misión institucional, comprendiendo que el talento humano es un elemento clave para llevar a cabo el desarrollo organizacional.

## **2.1 Capital humano como habilitador de la innovación y la planificación estratégica**

En primer lugar, si bien la innovación ya fue abordada como motor de cambio organizacional en el capítulo anterior, aquí se destaca su vínculo con el capital humano, dado que este constituye la base de conocimientos, competencias y habilidades que permiten su concreción. En otras palabras, son las personas quienes, con su talento y capacidades, hacen posible la implementación de procesos innovadores en la empresa. Por ejemplo, se ha encontrado que la calidad del capital humano (medida en términos de educación, competencias y conocimientos) es un factor explicativo más importante de la innovación tecnológica que la mera cantidad de años de educación formal. En un análisis de más de 60 países, Fernández-Rodríguez y Giménez (2012) concluyen que la actividad innovadora “está fuertemente vinculada al éxito en términos de competencias educativas, [es decir,] al tipo de competencias que se adquieren y a la excelencia educativa”. En otras palabras, contar con personal altamente capacitado, experto en sus campos y con habilidades actualizadas, potencia la capacidad de innovación de la organización.

El capital humano calificado aporta ideas frescas, conocimiento técnico y capacidad de aprendizaje continuo, todos ellos insumos esenciales para desarrollar nuevos productos, servicios o procesos. Por el contrario, brechas de capital humano (ya sea en formación, experiencia o habilidades) pueden limitar la capacidad innovadora, ya que sin las competencias adecuadas resulta difícil adoptar tecnologías emergentes o implementar mejoras creativas.

Por lo tanto, el capital humano también desempeña un rol habilitador en la planificación estratégica y en la ejecución eficaz de la estrategia corporativa. La planificación estratégica define el rumbo y las metas de la organización a mediano y largo plazo; sin embargo, son las personas quienes finalmente

ejecutan los planes y convierten la estrategia en resultados. Por ello, una adecuada integración del talento humano en el proceso de planeación estratégica es crucial para el éxito. La literatura señala que involucrar al área de recursos humanos y al personal clave en la formulación e implementación de la estrategia mejora notablemente los resultados empresariales. De hecho, se ha observado que “la inclusión del área del talento humano en la planeación estratégica ha mejorado notoriamente el desempeño de los empleados y ha aumentado la productividad” (Barbosa, 2009, p. 42). Esta afirmación subraya que al alinear los objetivos del personal con los objetivos estratégicos de la organización, se logra mayor compromiso, coordinación y eficacia en el trabajo diario.

En términos prácticos, planificar con visión de capital humano implica anticipar las necesidades futuras de talento (en cantidad y cualificación), invertir en capacitación y desarrollo conforme a la estrategia, y fomentar una cultura de alto desempeño orientada a las metas organizacionales. Cuando la estrategia corporativa considera las capacidades y motivaciones de los colaboradores –por ejemplo, asignando los perfiles adecuados a cada iniciativa estratégica, comunicando claramente la visión y empoderando a los equipos– la probabilidad de ejecutar con éxito dicha estrategia aumenta significativamente. Por el contrario, una planificación que ignore el factor humano puede toparse con obstáculos en la implementación: resistencia al cambio, falta de habilidades clave o desalineación entre lo planificado y lo que la gente puede o quiere realizar.

En síntesis, el capital humano habilita los procesos de innovación y planificación estratégica en la medida en que aporta las ideas, el conocimiento y la ejecución disciplinada que dichos procesos requieren para traducirse en mejoras reales y en ventaja competitiva sostenible.

## **2.2 Liderazgo transformacional y desarrollo del talento humano**

Entre los factores organizacionales que potencian el valor del capital humano, el liderazgo transformacional destaca como un catalizador fundamental (Bass & Riggio, 2006; Kotter, 2012). El liderazgo transformacional es un estilo de liderazgo en el cual los líderes inspiran y motivan a sus colaboradores a alcanzar su máximo potencial, promoviendo cambios positivos en la organización (Northouse, 2018). A diferencia de enfoques más transaccionales –basados solo en recompensas y castigos–, el líder transformacional se caracteriza por empoderar a su equipo, transmitir una visión atractiva de futuro y fomentar un ambiente de confianza e innovación (Bass & Avolio, 1994). Este tipo de líder va más allá de administrar tareas: busca transformar a las personas, desarrollando sus capacidades y su compromiso.

En términos prácticos, el liderazgo transformacional “se distingue por su capacidad para inspirar, motivar y empoderar a los colaboradores, generando así un ambiente de trabajo donde el crecimiento personal y profesional sea una prioridad” (Robbins & Judge, 2017, p. 390). Bajo la guía de un líder transformacional, los empleados se sienten retados pero apoyados para

aprender continuamente, asumir iniciativas y superar sus propias metas (Kotter, 2012).

Numerosos estudios han encontrado que el liderazgo transformacional tiene un impacto profundamente positivo en el desarrollo del talento humano dentro de las organizaciones (Bass & Riggio, 2006; Robbins & Judge, 2017). Estos líderes consiguen elevar la motivación, el compromiso y el desempeño de sus equipos al apelar a motivadores más elevados –como la realización personal o el sentido de propósito– y al demostrar consideración individual por cada colaborador (Northouse, 2018). Un líder transformacional eficaz sirve de mentor y modelo a seguir, estimulando la confianza y la autoestima de su personal (Bass & Avolio, 1994). Esto redundaría en que los colaboradores desarrollen nuevas habilidades y asuman roles de liderazgo ellos mismos, multiplicando así la capacidad de la organización para afrontar retos (Kotter, 2012).

Asimismo, en la práctica los líderes transformacionales implementan estrategias específicas para impulsar el crecimiento del capital humano (Robbins & Judge, 2017). Establecen programas de capacitación y mentoría, ofrecen retroalimentación constructiva constante e incentivan la cultura de aprendizaje continuo. Por ejemplo, pueden instituir reuniones de intercambio de conocimiento, rotación por distintos puestos para ampliar experiencias, o proyectos desafiantes que obliguen a los equipos a innovar (Northouse, 2018). Todas estas acciones contribuyen a que el talento humano florezca, aumentando no solo las competencias técnicas del personal sino también su creatividad, iniciativa y capacidad de resolver problemas (Bass & Riggio, 2006).

Ahora bien, la investigación sugiere que el liderazgo y el capital humano no operan en el vacío, sino inmersos en una determinada cultura organizacional (Schein, 2010). Un hallazgo relevante es que la cultura de la organización puede llegar a ser incluso más influyente que el estilo de liderazgo individual a la hora de facilitar (o dificultar) la innovación y el cambio (Tidd & Bessant, 2018). Algunos estudios comparativos señalan que “la cultura organizacional juega un papel mucho más importante para facilitar la innovación que el liderazgo” (Tidd & Bessant, 2018, p. 587), por lo cual ambos factores deben trabajarse de manera conjunta. Es decir, un líder transformacional puede alcanzar mayores logros si logra construir una cultura organizacional propicia para el desarrollo del talento y la innovación (Schein, 2010).

En consecuencia, se espera que los líderes visionarios no solo guíen a las personas directamente, sino que moldean el entorno cultural de la empresa: deben promover valores y prácticas que incentiven el intercambio de conocimientos, la generación de ideas y la experimentación sin temor al error (Kotter, 2012). Cuando el liderazgo transformacional se alinea con una cultura abierta al cambio, se crea una sinergia poderosa que multiplica el efecto del capital humano en el desempeño organizacional. Sobre este aspecto se profundiza en la siguiente sección.

### 2.3 Importancia del capital humano en la innovación organizacional

El capital humano se ha convertido en un factor determinante para la innovación y el desarrollo de las organizaciones modernas (Becker, 1964; Drucker, 1999). Diversos estudios evidencian una relación positiva entre la calidad del capital humano y la capacidad innovadora de las empresas (Useche-Aguirre et al., 2021; OECD, 2018). Contar con personal altamente capacitado y adaptable facilita la generación de ideas creativas, la identificación de oportunidades en entornos cambiantes y una rápida adaptación a nuevas tecnologías o mercados (Kotler & Keller, 2016). En efecto, la formación y desarrollo continuo del talento se reconoce como catalizador de la innovación: numerosos investigadores destacan que invertir en capacitar al personal y mejorar sus competencias profesionales genera mayores niveles de innovación y crecimiento económico en la empresa (Drucker, 1999; Useche-Aguirre et al., 2021). Esto contrasta con enfoques tradicionales centrados solo en activos físicos o financieros, ya que hoy se entiende que las ideas innovadoras surgen del conocimiento y las habilidades que poseen las personas dentro de la organización (Becker, 1964; Barney, 1991).

Desde la perspectiva clásica, autores como Becker (1964) definieron el capital humano como el conjunto de conocimientos y habilidades productivas adquiridas por los individuos. En línea con esta visión, las personas constituyen un activo intangible esencial: su saber, experiencia y creatividad aportan un valor difícil de imitar por la competencia (Barney, 1991; Drucker, 1999). De hecho, la literatura estratégica subraya que gestionar adecuadamente los activos intangibles –en particular el talento humano– puede otorgar ventajas competitivas sostenibles (Porter, 1996). Esto se debe a que son los colaboradores quienes proponen mejoras a productos y procesos, resuelven problemas de manera innovadora y adaptan la empresa al cambio (Useche-Aguirre et al., 2021). Por ejemplo, Useche-Aguirre et al. (2021) encontraron evidencia de que las empresas que priorizan la adquisición y creación de conocimiento interno –es decir, que fortalecen su capital humano– logran mayores capacidades de innovación. Consecuentemente, las organizaciones líderes invierten en su gente mediante capacitación, programas de aprendizaje continuo y contratación de perfiles creativos, entendiendo que el talento humano es el motor de la innovación (Kotler & Keller, 2016).

Otro aspecto crítico es el rol del liderazgo en potenciar el capital humano innovador. Un liderazgo transformacional efectivo promueve un ambiente donde los empleados se sienten motivados a proponer ideas y experimentar sin miedo al error (Bass & Riggio, 2006). Esto, a su vez, crea una cultura interna propicia para la innovación (Schein, 2010). Sin embargo, incluso más allá del estilo de liderazgo, la evidencia señala que el éxito de las iniciativas innovadoras depende en gran medida del capital humano disponible (OECD, 2018). Sin personal calificado y comprometido, las mejores estrategias de innovación corren el riesgo de no ejecutarse adecuadamente (Drucker, 1999). En cambio, cuando las personas están preparadas y alineadas con la visión innovadora de la empresa, actúan como agentes de cambio que impulsan mejoras continuas (Kotler & Keller, 2016). En palabras de la OCDE (2018), “el éxito económico depende de manera crucial del capital humano: el conocimiento, habilidades, competencias y atributos” (p.15). Esta afirmación

subraya que son las personas –con sus capacidades técnicas y su ingenio– quienes convierten las ideas en realidades. De hecho, tal como observó Peter Drucker (1999), “la organización es la única que puede convertir el conocimiento especializado de los trabajadores en rendimiento” (p.142). Es decir, solo a través del trabajo de los individuos y de su conocimiento aplicado se logran resultados innovadores concretos.

En síntesis, el capital humano representa el pilar sobre el cual se construye la innovación organizacional (Becker, 1964; Drucker, 1999; OECD, 2018). Sin las habilidades, creatividad y compromiso de las personas, las empresas difícilmente pueden innovar de forma consistente. Por el contrario, cuando una organización cultiva su talento interno –mediante formación, motivación y una cultura que premia las nuevas ideas– está sentando las bases para innovar de manera sostenible (Kotler & Keller, 2016). Gestionar estratégicamente el capital humano se traduce en equipos más competentes y proactivos, capaces de desarrollar nuevos productos, servicios o procesos que mantengan a la empresa competitiva. Así, el capital humano innovador se convierte en una fuente de ventaja estratégica: habilita la adaptación continua al entorno y la generación de valor a través de la creatividad colectiva. En las próximas secciones profundizaremos en cómo este talento humano no solo impulsa la innovación en general, sino también en ámbitos específicos como la innovación comercial, clave para traducir las ideas en éxitos de mercado.

## **2.4 El capital humano como motor de la innovación comercial**

Dentro de las tipologías de innovación, la innovación comercial –también llamada innovación en mercadotecnia o de marketing– ocupa un lugar destacado por su impacto directo en los resultados de mercado (Kotler & Keller, 2016; OECD, 2018). Este tipo de innovación se define como la aplicación de nuevos métodos en las estrategias de comercialización, lo cual puede implicar cambios significativos en el diseño o empaque de un producto, en su posicionamiento, en las técnicas de promoción o en los esquemas de precios para conquistar nuevos mercados (OECD, 2018). En otras palabras, abarca las mejoras novedosas en la forma en que una empresa vende, distribuye y promociona sus bienes o servicios. De acuerdo con el Manual de Oslo de la OCDE (2018), la introducción de nuevos canales de distribución o la reconfiguración de los existentes constituye una forma reconocida de innovación de mercadotecnia.

Ahora bien, la puesta en práctica de la innovación comercial depende fuertemente del factor humano (Drucker, 1999; Useche-Aguirre et al., 2021). Detrás de cada estrategia de marketing innovadora –sea una campaña digital personalizada, un programa de fidelización creativo o un nuevo canal de ventas– hay un equipo de personas ideándolo y ejecutándolo (Kotler & Keller, 2016). Por eso, diversos autores resaltan que el capital humano es un habilitador clave de la innovación comercial en las empresas (Barney, 1991;

OECD, 2018). En primer lugar, se requiere personal con conocimientos de mercado y creatividad para diseñar nuevas formas de atraer y satisfacer al cliente (Kotler & Keller, 2016). Sin la visión de especialistas en marketing, vendedores innovadores o desarrolladores de negocio con iniciativa, las ideas comerciales novedosas difícilmente emergerían. Además, la ejecución eficaz de estas innovaciones depende de competencias humanas: por ejemplo, implementar un nuevo canal de distribución digital exige que los colaboradores manejen herramientas tecnológicas y se adapten a procesos distintos (OECD, 2018). En la misma línea, Kotler et al. (2021) señalan que la transformación digital del marketing plantea nuevos retos que solo pueden abordarse contando con un equipo humano capacitado en dichas habilidades emergentes.

Cabe destacar que la gestión del talento humano en áreas comerciales resulta crítica para que las innovaciones de marketing logren sus objetivos (Kotler & Keller, 2016; Drucker, 1999). Estudios sobre distribución comercial indican que factores como la capacitación de los vendedores, la coordinación entre los equipos de ventas y logística, y el liderazgo de los gerentes de área influyen directamente en el desempeño de los nuevos canales y métodos comerciales (OECD, 2018). Un equipo de ventas bien entrenado y motivado podrá aprovechar mejor un canal de venta novedoso, maximizando su alcance y efectividad (Barney, 1991). De igual modo, colaboradores orientados al cliente y con mentalidad innovadora identificarán más rápidamente las oportunidades para mejorar la experiencia del consumidor, ajustando sobre la marcha las tácticas comerciales (Kotler & Keller, 2016). Por el contrario, si el personal no posee las competencias necesarias o muestra resistencia al cambio, la innovación comercial puede estancarse (OECD, 2018).

En síntesis, el capital humano es el motor que mueve la innovación comercial dentro de las organizaciones (Drucker, 1999; Kotler & Keller, 2016; OECD, 2018). Las mejores ideas en mercadotecnia cobran vida cuando hay personas capaces de desarrollarlas e implementarlas. Gestionar el cambio en el ámbito comercial requiere entonces gestionar a las personas: comunicando, formando, motivando y dotando a los equipos de las herramientas necesarias para triunfar en los nuevos enfoques (Kotler et al., 2021). Al lograr esto, la empresa construye una ventaja competitiva dinámica, pues puede adaptar rápidamente sus estrategias comerciales aprovechando el ingenio y la habilidad de su gente. Este nexo entre capital humano e innovación comercial resulta especialmente relevante de cara al siguiente capítulo, donde se examinarán los canales de distribución como herramienta estratégica de expansión.

## **2.5 El capital humano en las estrategias comerciales y la expansión de mercados**

En un entorno empresarial competitivo, la ejecución efectiva de las estrategias comerciales –especialmente aquellas orientadas al crecimiento y la expansión hacia nuevos mercados– depende en gran medida del capital humano de la organización. La literatura reciente enfatiza que detrás de cualquier iniciativa estratégica exitosa se encuentra el talento de las personas. Un informe global

de Deloitte (2013) subraya que no importa si las actuales estrategias de crecimiento se basan en innovar en productos, ingresar a nuevos mercados o realizar fusiones y adquisiciones: “todas estas vías dependen del talento como fundamento básico para el éxito”. En otras palabras, son las habilidades, conocimientos y aptitudes del personal las que sirven de base para diseñar y, sobre todo, implementar las estrategias comerciales de la empresa. Sin un equipo humano competente y comprometido, incluso la mejor estrategia sobre el papel carecerá de resultados en la práctica.

Un aspecto crucial es que expandir las operaciones a nuevos mercados (por ejemplo, incursionar en provincias o regiones donde la empresa antes no tenía presencia) requiere adaptación y aprendizaje, procesos intrínsecamente ligados a las personas. Al entrar en un mercado desconocido, la organización debe comprender las preferencias de los nuevos clientes, establecer canales de distribución locales y enfrentar competidores diferentes; todo ello exige contar con talento humano capacitado para entender y atender esas realidades. De hecho, afrontar exitosamente una expansión comercial es una tarea que debe ser liderada por áreas como mercadotecnia y ventas, las cuales necesitan contar con directivos y colaboradores convenientemente formados para la toma de decisiones operativas y estratégicas en el nuevo entorno.

En este sentido, la alineación entre la estrategia comercial y la gestión del talento resulta fundamental: la empresa debe asegurar que posee –o puede desarrollar– las competencias internas necesarias para ejecutar su plan de crecimiento. Conceptos de la teoría de recursos y capacidades respaldan esta idea, al sugerir que los conocimientos específicos y la experiencia de los empleados constituyen recursos valiosos y difíciles de imitar, que pueden otorgar ventajas competitivas sostenibles al ingresar a mercados nuevos (Barney, 1991). Por ejemplo, disponer de personal con conocimiento del mercado local, habilidades en negociación intercultural o redes de contactos en la nueva región, puede marcar la diferencia en la rapidez y eficacia con que la empresa gana clientes fuera de su base tradicional.

La evidencia empírica también confirma el rol crítico del capital humano en la expansión comercial. Un estudio de Ramírez et al. (2019) sobre una empresa comercializadora mexicana halló que el capital humano “le agrega valor y apoya su expansión” hacia nuevos mercados, y que la preparación y experiencia del personal fueron factores clave en el crecimiento logrado. En definitiva –concluyen estos autores– uno de los factores que puede determinar el éxito o el fracaso de la expansión es el talento humano, “porque son las personas quienes toman las decisiones de la empresa”. Esta apreciación coincide con la noción ampliamente aceptada de que las personas son las que ejecutan la estrategia: sus decisiones diarias, su capacidad de resolver problemas y su creatividad para abordar desafíos locales son las que convierten una estrategia comercial en resultados concretos (Drucker, 1999; Kotler & Keller, 2016).

Consecuentemente, las organizaciones que aspiran a crecer más allá de su mercado tradicional deben invertir en su capital humano para garantizar que dispongan del equipo adecuado al momento de expandirse. Esto implica no solo contratar a profesionales con las competencias pertinentes (por ejemplo, expertos en desarrollo de negocios internacionales o en ventas regionales), sino también desarrollar al talento interno mediante capacitación enfocada en las nuevas realidades de mercado y promover una cultura flexible y abierta al cambio.

En síntesis, el alineamiento estratégico entre el capital humano y las estrategias comerciales es indispensable para el crecimiento sostenible de la empresa. Cada plan para alcanzar nuevos clientes o entrar en territorios desconocidos debe ir acompañado por una planificación en gestión de personas: definir cuántos y qué tipo de colaboradores se requieren, qué nuevas habilidades deben adquirirse o fortalecerse, y cómo motivar al equipo para abrazar los objetivos de expansión. Diversos expertos coinciden en que cuando la dirección de la empresa integra al área de recursos humanos en la formulación e implementación de la estrategia comercial, los resultados tienden a ser más positivos (Barbosa, 2009; OECD, 2018).

En la práctica, esto se traduce en anticipar las necesidades de talento para apoyar la entrada a cada mercado, adaptar las políticas de gestión humana (reclutamiento, entrenamiento, incentivos) al contexto de crecimiento, y asegurar que todos los empleados –desde la alta dirección hasta la fuerza de ventas local– comprendan la visión comercial y sus propios roles en alcanzarla. De esta manera, el capital humano actúa verdaderamente como motor de las estrategias comerciales: es el elemento vivo que impulsa la expansión, permite sortear los retos operativos en nuevos entornos y convierte las oportunidades de mercado en logros tangibles para la organización.

### **Capítulo III. Canales de distribución como herramienta estratégica de expansión**

En los capítulos anteriores se analizaron la innovación y el capital humano como factores clave para el crecimiento y competitividad de las organizaciones. En este capítulo se examinan los canales de distribución, manteniendo la coherencia con las definiciones y enfoques presentados previamente.

#### **3.1 Concepto de canales de distribución**

Los canales de distribución son el medio a través del cual los productos y servicios llegan desde los productores hasta los consumidores finales. La literatura los define como "un conjunto de organizaciones interdependientes que participan en el proceso de poner un producto o servicio a disposición del consumidor final" (Kotler & Armstrong, 2017). Estas organizaciones incluyen fabricantes, mayoristas, minoristas y otros intermediarios que, de forma coordinada, aseguran la disponibilidad del producto para el último comprador.

### 3.2 Importancia y funciones de los canales de distribución

La existencia de intermediarios en los canales de distribución responde a la necesidad de hacer llegar los productos de forma eficiente al mercado. Los fabricantes a menudo delegan parte del proceso de venta y entrega en distribuidores especializados porque éstos poseen recursos, conocimientos y contactos que los productores por sí solos no tienen. De este modo, los canales de distribución aportan valor al asumir funciones que permiten cerrar las brechas de tiempo, lugar y posesión entre la producción y el consumo (Kotler & Armstrong, 2003). Por ejemplo, para un fabricante de bienes de consumo masivo, resultaría prohibitivo distribuir directamente sus productos a millones de compradores individuales; en su lugar, recurre a mayoristas y minoristas que cuentan con la infraestructura logística y relaciones con el cliente necesarias para llevar a cabo esta tarea de manera eficaz.

En términos generales, los canales de distribución cumplen con múltiples funciones clave dentro del mercadeo:

- **Funciones transaccionales:** los intermediarios llevan a cabo actividades de promoción y venta, negocian con los compradores y asumen ciertos riesgos (por ejemplo, el riesgo de mantener inventario)
- **Funciones logísticas:** se encargan de la distribución física, incluyendo el almacenamiento, manejo de inventario y transporte de los productos desde el fabricante hasta el punto de venta o consumo.
- **Funciones de facilitación:** ofrecen servicios de apoyo que agilizan la transacción, tales como la investigación de mercados, la reunión de información sobre la demanda, el financiamiento (crédito a minoristas o consumidores) y el servicio posventa.

Estas funciones conjuntas incrementan la eficiencia global del mercado, al permitir que cada actor en el canal se especialice en lo que mejor sabe hacer.

Cabe destacar que la gestión del factor humano dentro de los canales de distribución también es crucial. La capacitación de vendedores, la coordinación entre equipos de ventas y logística, así como el liderazgo de los gerentes de canal, influyen en la eficacia con que se cumplen las funciones mencionadas. Esto vincula la importancia del capital humano (Capítulo 2) con el desempeño de los canales de distribución, evidenciando la interdependencia entre los factores analizados en esta tesis.

### 3.3 Diseño y estrategias de distribución

El diseño de un canal de distribución implica decidir qué trayecto seguirá el producto para llegar al cliente final, lo que se traduce en la selección del tipo y número de intermediarios que participarán. Un canal puede ser directo (del productor al consumidor, sin intermediarios) o indirecto (incluyendo uno o más niveles de intermediarios, como mayoristas, detallistas, agentes, etc.). La

longitud y estructura del canal dependerá de factores como la naturaleza del producto, la cobertura de mercado deseada y los recursos del fabricante.

En términos de estrategias de cobertura de mercado a través de la distribución, clásicamente se distinguen tres modalidades principales:

- **Distribución intensiva:** el fabricante procura que su producto esté presente en el máximo número posible de establecimientos o puntos de venta. Es común para bienes de consumo frecuente (por ejemplo, alimentos y bebidas), donde la conveniencia y la disponibilidad ubicua son esenciales.
- **Distribución selectiva:** el productor selecciona sólo algunos intermediarios o detallistas en ubicaciones estratégicas. Se utiliza para productos que requieren cierta especialización en venta o cuya imagen se quiere cuidar, por ejemplo, electrodomésticos o artículos de tecnología, donde se privilegia la calidad de la exhibición y el servicio sobre la cantidad de puntos de venta.
- **Distribución exclusiva:** se concede la distribución de un producto a un único intermediario o a un número muy limitado de ellos en una región geográfica. Esta estrategia se reserva para productos de lujo o de alta especialidad, donde el control sobre la marca y la atención personalizada al cliente son prioritarios. Suele implicar acuerdos contractuales de exclusividad entre fabricante y distribuidor.

La elección de la estrategia de distribución impacta directamente en el alcance de mercado y en la imagen de la marca. Por ello, las empresas deben evaluar cuál modalidad se alinea mejor con su público objetivo, su propuesta de valor y sus objetivos de crecimiento.

### **3.4 Tendencias actuales en los canales de distribución**

En las últimas décadas, los canales de distribución han experimentado cambios significativos impulsados por la globalización, la tecnología y las nuevas preferencias de los consumidores. La digitalización ha dado lugar a canales innovadores como el comercio electrónico y las plataformas en línea, que conviven con los canales tradicionales. Las empresas han adoptado enfoques multicanal y omnicanal, integrando tiendas físicas, tiendas virtuales y redes sociales para ofrecer a los clientes una experiencia de compra más conveniente y coherente. Esta convergencia de canales responde a consumidores cada vez más informados y exigentes, que esperan disponer de múltiples opciones para adquirir productos.

Además, la globalización de los mercados ha hecho más relevantes estrategias de distribución flexibles que permiten a las empresas ingresar a diferentes países y regiones. La selección de socios locales, la adaptación de la logística a escala internacional y el cumplimiento de normativas locales son consideraciones que han cobrado importancia en la gestión de los canales.

Aquellas empresas que logran innovar en sus esquemas de distribución (por ejemplo, mediante acuerdos con distribuidores globales, franquicias, o sistemas de envío ágil a cualquier parte del mundo) obtienen una ventaja competitiva al alcanzar mercados antes inaccesibles. Esto adelanta la necesidad de conectar la gestión de canales con la innovación estratégica, tema que se abordará a continuación.

### **3.5 Innovación en los canales de distribución y entrada a nuevos mercados**

La innovación en los canales de distribución se ha convertido en un factor crucial para la expansión empresarial hacia nuevos mercados. No sólo se innova en productos o procesos productivos (como se analizó en el Capítulo 1), sino también en la forma de llevar esos productos al cliente. De acuerdo con el Manual de Oslo, las innovaciones de mercadotecnia incluyen la introducción de nuevos métodos de comercialización relativos a la distribución (emplazamiento), lo que significa que la apertura de canales de distribución novedosos o la reconfiguración de los existentes es una forma reconocida de innovación empresarial.

Un canal de distribución innovador puede manifestarse en diversas estrategias y tácticas, por ejemplo:

- **Digitalización y comercio electrónico:** La adopción de canales digitales (tiendas en línea propias, marketplaces globales como Amazon o Mercado Libre, ventas a través de redes sociales) permite a las empresas alcanzar clientes más allá de sus mercados tradicionales con costos relativamente bajos. Esta estrategia ha posicionado a los canales digitales como "pilares fundamentales para el comercio electrónico", brindando "oportunidades sin precedentes para optimizar procesos, reducir costos y mejorar la experiencia del cliente".
- **Omnicanalidad:** Integrar múltiples canales (físicos y online) de manera coherente constituye una innovación en la estrategia de servicio al cliente. Este enfoque busca ofrecer al cliente una experiencia de compra fluida y sin interrupciones a través de todos los canales disponibles. Por ejemplo, ofrecer opciones de compra en tienda, por web y por aplicaciones móviles con inventarios unificados, o implementar la recogida en tienda de compras hechas en línea, son iniciativas que han ampliado la presencia de las empresas en el mercado y mejorado la satisfacción del consumidor.
- **Alianzas y franquicias para nuevos mercados:** Para ingresar a mercados geográficos nuevos, muchas empresas innovan estableciendo alianzas estratégicas con distribuidores o detallistas locales, o desarrollando modelos de franquicia. Estas modalidades permiten aprovechar el conocimiento y la red de socios locales, facilitando la entrada al mercado. La literatura sobre estrategias de crecimiento destaca, entre las acciones clave de desarrollo de mercados, precisamente "la apertura



de nuevos canales de distribución" y "la colaboración con socios locales para facilitar la entrada al mercado", señalando cuán fundamental es innovar en cómo se distribuye el producto para alcanzar nuevos segmentos o geografías.

- Logística innovadora: La capacidad de distribución rápida y flexible también es una innovación que apoya el ingreso a nuevos mercados. Por ejemplo, el uso de micro-centros de distribución regionales, entregas de última milla mediante vehículos eléctricos o drones, y sistemas avanzados de gestión de inventario en tiempo real son innovaciones que permiten servir eficientemente a clientes en zonas antes difíciles de alcanzar.

Todas estas estrategias demuestran que la innovación en la distribución puede ser tan determinante como la innovación en el producto. Una empresa que desarrolla un producto innovador pero no adapta sus canales difícilmente logrará una penetración exitosa en nuevos mercados. Por el contrario, aquellas organizaciones que integran la innovación en su gestión de canales —por ejemplo, creando canales directos al consumidor en países emergentes, o empleando tecnologías para reducir tiempos de entrega a nuevos destinos— suelen obtener ventajas competitivas sostenibles. En suma, la sinergia entre innovación y canales de distribución abre caminos para crecer más allá del mercado doméstico, potenciando la expansión global de las empresas.

## **Metodología de la investigación y justificación metodológica**

### **Enfoque cualitativo y diseño de caso único descriptivo**

La metodología empleada en esta investigación es de naturaleza cualitativa, con un alcance descriptivo y un diseño de estudio de caso único. Se optó por un enfoque cualitativo porque el objetivo principal es comprender en profundidad la situación particular de una pyme del litoral argentino y explicar “cómo” y “por qué” dicha empresa puede expandirse de manera sostenible. En general, los estudios de caso son especialmente adecuados cuando se formulan preguntas de investigación del tipo cómo o por qué, el investigador tiene poco control sobre los eventos y el foco está en un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real (Yin, 2018). En este caso, el estudio de caso único permite analizar intensivamente a la organización en cuestión como unidad de análisis, considerando sus características internas y el contexto de mercado en el que opera. Esta aproximación idiográfica brinda un entendimiento detallado de la empresa y sus desafíos de expansión, aunque sus hallazgos estén circunscritos a esta unidad de estudio.

El alcance descriptivo de la investigación implica que busca “especificar las propiedades, las características y los perfiles” del fenómeno de interés, sin pretender explicar relaciones causales entre variables. Es decir, se pretende delinear con precisión la situación actual de la pyme y los elementos clave (innovación, capital humano, desarrollo comercial) involucrados en su expansión, más que probar hipótesis. Los estudios descriptivos, según Hernández Sampieri et al. (2014), se enfocan en detallar cómo son y se manifiestan los fenómenos, recopilando información sobre sus características.

Este tipo de estudio resulta apropiado aquí para mostrar con claridad la estructura organizacional requerida, las barreras de entrada y las particularidades de los nuevos mercados, cumpliendo con los objetivos específicos planteados. Al tratarse de un solo caso, la investigación descriptiva proporciona un diagnóstico detallado de la empresa, identificando necesidades de cambio y oportunidades de crecimiento, lo que sirve de base para elaborar el plan estratégico de expansión.

En síntesis, el diseño metodológico –cualitativo, descriptivo y de caso único– se justifica por la naturaleza compleja y contextual del problema de investigación. Un estudio de caso en profundidad ofrece la flexibilidad necesaria para integrar múltiples dimensiones (innovación, recursos humanos, comercialización) dentro del análisis de la empresa, permitiendo comprender de manera holística cómo estos factores interactúan en la estrategia de crecimiento (Yin, 2018; Hernández Sampieri et al., 2014). Asimismo, el enfoque cualitativo facilita captar la perspectiva de los involucrados (directivos, empleados, expertos del sector) y adaptarse a la poca información previa disponible sobre la situación específica, algo característico en investigaciones exploratorio-descriptivas sobre una sola organización.

### **Técnicas e instrumentos de recolección de información**

Para recopilar la información necesaria, se emplearon dos instrumentos principales, acordes con la estrategia metodológica escogida: la entrevista estructurada y la encuesta. A continuación, se describe cada instrumento y se fundamenta su utilización en el contexto del estudio.

Entrevista estructurada. Se llevaron a cabo 7 entrevistas estructuradas de 8 preguntas dirigidas a informantes clave del sector y de la propia empresa (por ejemplo, directivos y especialistas en el mercado objetivo). La entrevista estructurada se caracteriza por basarse en un guión fijo de preguntas que se formula de la misma manera y en el mismo orden para todos los entrevistados, garantizando la uniformidad en la obtención de datos. A todos los participantes se les presentan las mismas preguntas bajo un esquema estandarizado, lo cual permite comparar las respuestas de manera consistente (Lázaro-Gutiérrez, 2021). Este tipo de entrevista, al ser totalmente dirigida, resulta útil cuando se desea contrastar información específica entre varios informantes y asegurar que se cubran todos los temas relevantes de forma homogénea.

En el presente estudio, las entrevistas estructuradas sirvieron para relevar las percepciones y estrategias actuales de la empresa en materia de innovación, gestión de personal y desarrollo comercial, así como para explorar las visiones de expertos acerca de las formas de entrada a nuevos mercados. Cada entrevista siguió un cuestionario previamente diseñado, alineado con los objetivos del estudio, cubriendo tópicos como las barreras de entrada regionales, capacidades internas de la pyme y ajustes organizacionales necesarios. La elección de la entrevista estructurada está respaldada metodológicamente por su enfoque sistemático: al mantener fijo el conjunto de preguntas, el “estímulo” es igual para todos los entrevistados, evitando que

variaciones en la formulación puedan influir en las respuestas. De esta manera, se obtuvo información cualitativa comparable y focalizada, que alimenta el análisis del caso con insights directos desde la perspectiva de actores conocedores del fenómeno estudiado.

Encuesta. Complementariamente, se diseñó y aplicó una encuesta de 27 preguntas dirigida a una muestra de 150 usuarios de compras en línea potencialmente interesados en los productos de la pyme (es decir, clientes actuales o posibles clientes en los nuevos mercados objetivo). La encuesta es una técnica de investigación de corte cuantitativo que utiliza un cuestionario estandarizado para recopilar datos de un grupo de personas, generalmente seleccionado como muestra representativa de una población (Casas Anguita, Repullo, & Donado, 2003).

En términos formales, se puede definir la encuesta como “una técnica que utiliza un conjunto de procedimientos estandarizados mediante los cuales se recoge y analiza una serie de datos de una muestra de casos representativa de una población o universo más amplio” (García Ferrando, 1993, citado en Casas Anguita et al., 2003). Este instrumento permite obtener mediciones cuantitativas sobre características, opiniones y comportamientos de los participantes de forma rápida y eficaz. En el contexto de la investigación, la encuesta fue útil para sondear el mercado y entender las preferencias de los consumidores en las regiones donde la empresa busca expandirse. Específicamente, el cuestionario de la encuesta incluyó preguntas acerca de los hábitos de compra en línea (por ejemplo, uso de plataformas de e-commerce), los criterios de decisión de compra más valorados (precio, calidad, tiempo de entrega, servicio al cliente, etc.), y el nivel de interés o demanda de productos similares a los de la pyme en dichos mercados.

Las encuestas se distribuyeron por medios digitales, obteniendo un número significativo de respuestas que luego fueron analizadas estadísticamente de forma descriptiva (frecuencias, porcentajes), acorde al enfoque del estudio. La información proveniente de la encuesta aportó un panorama cuantitativo de las tendencias del mercado y las expectativas de los clientes potenciales, complementando los hallazgos cualitativos de las entrevistas. La combinación de ambos instrumentos –entrevistas estructuradas a informantes del sector y encuestas a consumidores– permite triangular la información, fortaleciendo la validez de los resultados al contrastar perspectivas internas y externas (empresa vs. mercado). De esta manera, la metodología integra técnicas cualitativas y cuantitativas de manera coherente con los propósitos descriptivos del caso, proporcionando una base sólida y justificada para las recomendaciones del plan estratégico de expansión.

Justificación de la elección de instrumentos: La decisión de utilizar entrevistas estructuradas y encuestas estuvo guiada por la necesidad de recopilar información complementaria desde diferentes ángulos.

Por un lado, la entrevista estructurada proporcionó datos profundos y detallados desde el interior de la organización y del entorno sectorial, fundamentales para diagnosticar capacidades internas y vislumbrar estrategias viables (Lázaro-Gutiérrez, 2021). Por otro lado, la encuesta entregó datos

amplios y generalizables sobre las preferencias y comportamientos del mercado objetivo, lo cual es clave para diseñar una estrategia comercial alineada con las demandas reales de los consumidores (Casas Anguita et al., 2003). Este enfoque metodológico mixto pero predominantemente cualitativo está respaldado por la literatura: la combinación de métodos en un estudio de caso puede enriquecer la comprensión del fenómeno y mejorar la calidad de la investigación al aprovechar las fortalezas de cada técnica (Yin, 2018). En resumen, la metodología y los instrumentos seleccionados se justifican plenamente dado el objetivo del trabajo: elaborar un plan estratégico de expansión sustentado en un conocimiento integral de la empresa y su mercado. La coherencia entre las preguntas de investigación, los objetivos planteados y las herramientas de recolección de datos asegura que los resultados obtenidos sean pertinentes y confiables, aportando evidencia sólida para las conclusiones y recomendaciones finales del estudio.

## **Capítulo IV. CASO DE ESTUDIO: ABEJA SA.**

### **4.1 Descripción general de Abeja S.A.**

Abeja S.A. es una empresa de tipo pyme joven, con menos de diez años de trayectoria en el mercado. Se dedica a la comercialización de productos agrícolas orientados principalmente a productores agropecuarios y cooperativas de la región. La compañía está ubicada en el Litoral argentino, zona históricamente vinculada a la actividad agroindustrial, y cuenta con una dotación de personal reducida (entre 20 y 40 empleados). Esta dimensión sitúa a Abeja S.A. dentro del rango de pequeña empresa según los estándares nacionales, lo cual conlleva ciertas limitaciones en recursos y estructura, pero también la flexibilidad típica de las organizaciones emergentes. En línea con los ejes conceptuales abordados en capítulos previos (innovación, capital humano y canales de distribución), a continuación se describe cómo estas dimensiones se manifiestan en el contexto particular de Abeja S.A., proporcionando un panorama integral de la situación actual de la empresa.

### **4.2 Estructura organizativa y capital humano**

La estructura organizacional de Abeja S.A. es simple y horizontal, característica común en pymes jóvenes donde los fundadores suelen asumir múltiples roles. La empresa no cuenta con divisiones complejas ni departamentos robustos; por ejemplo, carece de un departamento de tecnología o innovación dedicado, lo cual marca diferencias importantes respecto de organizaciones de mayor envergadura (cabe señalar que la falta de un departamento tecnológico propio es habitual en las PyMEs, a diferencia de las grandes corporaciones).

En cuanto al capital humano, la plantilla de 34 empleados se organiza en funciones básicas como ventas, administración y logística. Existe un pequeño equipo de representantes comerciales (cinco personas) dedicado a las ventas de campo, mientras que el resto del personal cubre tareas administrativas, operativas y de soporte. Dada la escala acotada, muchos empleados cumplen

roles versátiles y aprenden a adaptarse rápidamente a distintas responsabilidades, lo que aporta agilidad pero también puede implicar sobrecarga de trabajo y necesidad de capacitación continua. En términos de innovación y capacidades tecnológicas del personal, se observa que la empresa no ha incorporado perfiles especializados en herramientas digitales o comercio electrónico, reflejando un bajo nivel de adopción tecnológica en sus operaciones actuales.

Este rezago innovador representa un desafío en un contexto competitivo donde la transformación digital cobra cada vez más relevancia. De hecho, mientras en Argentina más del 40% de las PyMEs ya han abrazado la transformación digital, el 60% restante (entre las que se encuentra Abeja S.A.) recién comienza a incorporar el uso de nuevas tecnologías. Esta situación evidencia una oportunidad de mejora significativa para el desarrollo futuro de la empresa en materia de innovación y gestión del conocimiento interno.

### **4.3 Estrategias comerciales y canales de distribución**

La estrategia comercial de Abeja S.A. se basa en técnicas tradicionales de venta relacional, apoyándose fuertemente en el vínculo personal con sus clientes. El equipo de cinco representantes de ventas recorre la región del Litoral, visitando productores agropecuarios y cooperativas, fomentando relaciones de confianza a largo plazo. Este enfoque relacional ha sido efectivo para penetrar el mercado local, dado que en el sector agropecuario la confianza y el trato directo suelen ser factores críticos para concretar negocios.

Sin embargo, la empresa no cuenta con procesos digitalizados ni con herramientas tecnológicas modernas de apoyo a la comercialización: por ejemplo, no dispone de una plataforma de venta en línea, sistemas de gestión de relaciones con clientes (CRM) avanzados, ni presencia significativa en canales digitales. Los canales de distribución utilizados hasta el momento se concentran en la venta directa y entrega personal de los productos, lo que limita el alcance geográfico pero garantiza un control cercano de la experiencia de cliente. Esta situación contrasta con las tendencias actuales del mercado, donde muchas empresas comienzan a combinar canales tradicionales con canales digitales para ampliar su cobertura. En los capítulos previos se discutió la importancia de diversificar los canales de distribución y adoptar enfoques innovadores; en el caso de Abeja S.A., dicha diversificación está aún pendiente, representando una asignatura estratégica para su crecimiento.

### **4.4 Alcance geográfico actual y planes de expansión**

Actualmente, las operaciones comerciales de Abeja S.A. se circunscriben al Litoral argentino, abarcando principalmente provincias del noreste del país donde se concentra su base de clientes inicial. Esta delimitación geográfica responde tanto a la cercanía logística como al conocimiento del mercado local por parte de la empresa. No obstante, Abeja S.A. ha identificado importantes oportunidades de mercado más allá de su zona actual de influencia. En particular, la dirección de la compañía se ha propuesto expandir las actividades hacia nuevas regiones clave, incluyendo la provincia de Buenos Aires (que

representa el mercado más grande a nivel nacional), la región centro (especialmente la provincia de Córdoba y el área de La Pampa) y gran parte del sur del país. Estas zonas de expansión previstas comparten características agropecuarias significativas o bien ofrecen concentraciones de potenciales clientes (productores y cooperativas) que la empresa considera atractivos para su oferta de productos.

La motivación detrás de esta expansión geográfica es la necesidad de crecimiento y la generación de mayores ingresos, habida cuenta de que el mercado original, si bien rentable, resulta acotado en comparación con el potencial nacional. Abeja S.A. ha detectado una fuerte demanda insatisfecha en esos nuevos mercados objetivo para los productos que comercializa; en teoría, esto representa una oportunidad considerable para aumentar su volumen de ventas y participación de mercado. Sin embargo, tal expansión geográfica conlleva desafíos logísticos y comerciales: la empresa deberá asegurar la capacidad de abastecimiento, la logística de distribución en largas distancias y la adaptación de su estrategia de ventas relacionales a contextos regionales distintos, todo lo cual requerirá posiblemente ajustes en su estructura organizacional y en sus recursos.

#### **4.5 Cultura organizacional**

Un rasgo distintivo de Abeja S.A. es su cultura organizacional emprendedora, orientada a aprovechar rápidamente las oportunidades de mercado. La empresa valora la agilidad y promueve internamente la filosofía de "llegar primero" a nuevos mercados o nichos, buscando posicionarse antes que potenciales competidores. Esta mentalidad de primer entrante ha brindado frutos en ciertos casos, permitiendo a Abeja S.A. ganar presencia inicial en localidades del Litoral poco atendidas por otras firmas. No obstante, históricamente este impulso por expandirse o lanzar iniciativas se ha dado de forma más impulsiva que planificada, es decir, priorizando la velocidad sobre la planificación estratégica rigurosa.

Si bien la proactividad es un activo cultural valioso, la ausencia de una planificación formal conlleva riesgos, como la posibilidad de incursionar en mercados sin un estudio acabado de su rentabilidad o sin la preparación operativa necesaria para sostener el crecimiento. En la situación actual, esta dicotomía entre impulso emprendedor y planificación limitada se traduce en un desafío estratégico central: ¿cómo puede Abeja S.A. profesionalizar su gestión sin perder la agilidad? La empresa reconoce que no cuenta aún con la estructura organizacional ni comercial plenamente adecuadas para capitalizar toda la demanda identificada en el mercado. Por ejemplo, carece de procedimientos estandarizados, de tecnología de apoyo y de suficientes recursos humanos especializados para escalar sus operaciones manteniendo la calidad de servicio. A medida que Abeja S.A. se prepara para la siguiente etapa de crecimiento, deberá equilibrar su cultura de rapidez con inversiones en capacidad organizativa, formación de su capital humano y adopción de enfoques innovadores en sus procesos. Estos pasos serán cruciales para que

la empresa pueda aprovechar sostenidamente las oportunidades de expansión y consolidarse en las nuevas regiones objetivo.

En síntesis, el contexto de Abeja S.A. presentado en este capítulo ofrece un panorama de una pyme agrocomercial en pleno proceso de transición. Se evidencian fortalezas como la cercanía con sus clientes, la agilidad y el conocimiento del mercado local, así como debilidades en términos de infraestructura, capital humano especializado e innovación tecnológica. La comprensión integral de esta realidad organizacional resulta fundamental como antesala del marco metodológico de la investigación, ya que permitirá enfocar el análisis empírico en cómo los factores de innovación, capital humano y canales de distribución, desarrollados teóricamente en capítulos previos, inciden en el desempeño y las perspectivas de crecimiento de Abeja S.A. Este entendimiento contextual servirá de base para definir la metodología de estudio del caso, asegurando que las estrategias de investigación estén alineadas con las características y necesidades particulares de la empresa en estudio.

## **Capítulo V. Análisis de resultados de los instrumentos de recolección de información**

### **5.1 Resultados referidos a “Innovación y adopción tecnológica”**

Los referentes destacan que la capacidad de innovar –ya sea en nuevos productos adaptados o en la mejora de procesos– es fundamental para competir en otras regiones. Esta percepción coincide con el énfasis de la literatura: Drucker plantea que “la innovación es el instrumento específico del empresario innovador” y que las empresas deben buscar sistemáticamente cambios en el entorno para aprovecharlos como oportunidades. En los testimonios se enfatizó la necesidad de observar tendencias demográficas y tecnológicas en cada zona antes de expandirse (por ejemplo, gustos alimentarios de consumidores del sur del país), lo que refleja la idea de Drucker de identificar “de manera sistemática los cambios que ya han ocurrido” como fuente de innovación. Rogers, por su parte, considera la difusión de la innovación como un proceso comunicativo donde la novedad se transmite “a través de ciertos canales a lo largo del tiempo entre miembros de un sistema social”.

Los consultados hicieron hincapié en comunicar claramente las ventajas de productos nuevos (como variedades mejoradas) y en capacitar a líderes locales para persuadir a compradores tempranos, tal como sugiere Rogers al señalar la importancia de innovadores y adoptantes tempranos en el proceso de difusión.

También surgió como insight recurrente que la innovación no siempre debe surgir internamente: muchas pymes utilizan servicios de consultoría o se vinculan con institutos de investigación para desarrollar mejoras. Esto coincide con el planteo de Drucker de que “la mayoría de las innovaciones surgen fuera

del ámbito de actuación de las propias empresas”, lo que refuerza la necesidad de vigilancia tecnológica externa. En consecuencia, las entrevistas refuerzan el marco teórico al mostrar que las pymes exitosas adoptan una visión pragmática de la innovación: no se conforman con lo existente, sino que buscan adaptarse y reinventar productos según las realidades de cada mercado regional, validando la idea de que la innovación debe crearse “en el momento preciso para satisfacer una necesidad futura” (Drucker). En síntesis, el conocimiento experto reafirma que la innovación –entendida como aprovechamiento de cambios y creación de valor– es un eje estratégico de expansión, profundizando la teoría existente sobre cómo las empresas innovadoras logran ventajas competitivas sostenibles.

## **5.2 Resultados referidos a “Capital humano y gestión organizacional”**

El análisis de las entrevistas revela que el equipo humano es percibido como activo central en cualquier plan de expansión. Los entrevistados señalan que contar con gerentes con experiencia en mercados foráneos, ingenieros agrónomos versados en normativas locales, y técnicos capacitados en nuevas tecnologías agrícolas, determina la diferencia entre el éxito o el fracaso de la incursión regional. Esto valida el énfasis de la OCDE en el capital humano como motor del crecimiento económico. Según Drucker, en la sociedad del conocimiento “la organización es la única que puede convertir el conocimiento especializado de los trabajadores en rendimiento”; en línea con esto, los referentes coincidieron en que las pymes deben invertir en formación continua y en sistemas de trabajo participativos para aprovechar al máximo las competencias internas. La necesidad de “empowerment” o delegar responsabilidades aparece en varios testimonios, respaldando el aporte de Drucker sobre la descentralización y el empowerment para estimular la iniciativa del trabajador.

Asimismo, los entrevistados enfatizan aspectos de liderazgo y cultura corporativa. Se destaca que los dueños y gerentes deben ser agentes de cambio, promoviendo un ambiente donde se valore la adaptabilidad y la innovación. Este hallazgo complementa la visión de Drucker según la cual una buena administración es esencial para el progreso económico y social. En este sentido, la investigación de campo profundiza la teoría al mostrar que las barreras culturales internas (resistencia al cambio, estructura rígida) pueden obstaculizar la expansión, por lo que gestionar adecuadamente el talento humano y la organización interna resulta indispensable. En conjunto, los resultados corroboran que el desarrollo de capital humano (atracción, retención y capacitación) es un factor crítico, como lo enfatiza el marco conceptual de la tesis, enriqueciendo el marco teórico con ejemplos prácticos de cómo las pymes abordan esta variable al crecer.

### **5.3 Resultados referidos a “Canales de distribución y alianzas comerciales”**

Otro eje temático que emergió con claridad es la importancia de consolidar cadenas de suministro y alianzas comerciales adecuadas. Tal como anticipa Kotler, los canales de distribución son “un conjunto de organizaciones que dependen entre sí y participan en el proceso de poner un producto a disposición del consumidor”. En la práctica, los entrevistados coinciden en que las pymes del Litoral deben establecer relaciones estratégicas con mayoristas, cooperativas y distribuidores regionales para llegar a nuevos mercados; de lo contrario, se enfrentarían al alto costo logístico de cubrir la última milla. Este enfoque corrobora la idea teórica de que los intermediarios llevan a cabo funciones esenciales (almacenamiento, transporte, contacto) que benefician tanto a fabricantes como a consumidores.

Sin embargo, también se identificaron limitaciones concretas: varios referentes mencionan dificultades en la infraestructura vial y en la conectividad de transporte, especialmente hacia zonas del sur argentino, lo que entorpece el flujo eficiente de mercaderías. Este hallazgo empírico complementa estudios internacionales que muestran que la calidad de las infraestructuras de transporte suele percibirse como una limitación significativa para la expansión (por ejemplo, casi el 57% de empresas medianas señalan este factor). En respuesta, algunas empresas entrevistadas han optado por combinar transporte propio con servicios de terceros, o por concentrar envíos en puntos logísticos estratégicos. De este modo, el análisis apoya la revisión bibliográfica al evidenciar que la gestión de canales –incluyendo alianzas y redes logísticas– es clave para la internacionalización doméstica, confirmando que sin un flujo adecuado de bienes “cerca del consumidor” (beneficio de lugar y tiempo, según Kotler) la expansión sería inviable.

En síntesis, los resultados validan el rol central de las alianzas comerciales dentro de la estrategia de crecimiento. Las experiencias recogidas aportan matices al marco conceptual: refuerzan la noción de que los canales de distribución deben elegirse de acuerdo a la extensión geográfica y características del mercado (Kotler), y complementan el modelo con evidencias sobre cómo las pymes sortean problemas reales de logística interna.

### **5.4 Resultados referidos a “Diferencias de mercado y segmentación”**

Finalmente, las entrevistas ponen de relieve que las variaciones entre mercados regionales imponen retos específicos. Los referentes señalan que Buenos Aires, Córdoba, La Pampa y las provincias del sur presentan diferencias en hábitos de consumo, poder adquisitivo, regulaciones locales y condiciones climáticas, lo que implica que la estrategia de expansión debe diferenciarse por región. Esto coincide con el principio de Kotler sobre la segmentación de mercados: las empresas deben dividir un mercado heterogéneo en segmentos más pequeños con necesidades distintas. En particular, la segmentación geográfica (por naciones, regiones o municipios)

permite a las pymes concentrarse en las unidades donde su oferta resulta más relevante. Los entrevistados confirman esta idea al insistir en que antes de expandirse se debe realizar un estudio de mercado local para identificar esos segmentos y adaptar el producto, el precio, la promoción y los canales en consecuencia.

Además, surgieron percepciones sobre la importancia de la compatibilidad cultural de las ofertas. Aunque Rogers identifica la compatibilidad como atributo clave para la adopción de innovaciones, en las entrevistas esto se reflejó en ajustes prácticos: por ejemplo, adaptar el envase de los productos al clima local o modificar la presentación para alinearla con las expectativas de cada región. Estos datos profundizan el marco teórico al mostrar la dimensión cultural y práctica de la segmentación: no basta con identificar mercados meta (Kotler), sino que es preciso internalizar valores y normas locales para lograr aceptación.

En conjunto, los hallazgos relativos a las diferencias de mercado corroboran y enriquecen el marco conceptual. Confirman que la estrategia de expansión debe basarse en una selección cuidadosa de mercados meta (marketing segmentado), considerando variables geográficas y demográficas. Al mismo tiempo, los testimonios aportan ejemplos concretos de cómo ajustar la mezcla comercial a cada contexto regional, dando cuenta de matices prácticos poco abordados en la teoría: esto profundiza nuestra comprensión de la segmentación en el caso particular de pymes agroindustriales argentinas.

En conclusión, los resultados de las entrevistas validan y complementan el marco teórico: refrendan la relevancia de los conceptos de innovación sistémica (Drucker), difusión de nuevos productos (Rogers), capital humano (OCDE), y gestión de canales (Kotler). Al mismo tiempo, ofrecen evidencia empírica sobre la importancia de factores contextuales (infraestructura, cultura regional, alianzas locales) que enriquecen y precisan el análisis conceptual previo. Estos hallazgos robustecen las conclusiones de la tesis al mostrar la coherencia entre teoría y práctica, y aportan recomendaciones prácticas fundamentadas en la experiencia del sector.

### **5.5 Conclusiones resultados de las entrevistas**

En la siguiente tabla se resumen las percepciones y recomendaciones más relevantes surgidas de los entrevistados, agrupadas por tema para ilustrar los hallazgos vinculados a la expansión, innovación, capital humano y estrategias comerciales.

**Tabla 1.** Principales resultados y percepciones de entrevistas estructuradas

Dimensión analizada	Principales conclusiones y percepciones
---------------------	---

<b>Factores clave de éxito en la expansión</b>	Profesionalización de la gestión, diagnóstico profundo de cada mercado, estructura comercial sólida y construcción de confianza en los nuevos territorios.
<b>Rol de la innovación</b>	Es vista como motor de crecimiento, tanto en herramientas digitales (IA, ERP, CRM, automatización) como en procesos comerciales y de distribución. Su adopción es considerada inevitable para sostener la competitividad.
<b>Importancia del capital humano</b>	Necesidad de capacitación continua y perfiles con visión estratégica, habilidades digitales y orientación al cliente. Se destaca el riesgo de estancamiento sin inversión en desarrollo de personas.
<b>Canales de distribución y logística</b>	Relevancia de alianzas locales, redes de distribución adaptadas a cada zona y tecnología de soporte (trazabilidad, gestión de rutas, stock). La logística es percibida como un posible cuello de botella si no se planifica estratégicamente.
<b>Diferencias regionales</b>	Variaciones culturales y comerciales significativas entre el Litoral y regiones como Buenos Aires o La Pampa. Mayor formalidad, exigencia y enfoque técnico en los mercados de destino.
<b>Estrategias comerciales recomendadas</b>	Combinación de presencia física local (representantes, técnicos, eventos) con soporte digital robusto (marketing digital, atención online, sistemas integrados).
<b>Recomendaciones finales</b>	Avanzar con planificación, estructura sólida y apertura al cambio. Invertir antes en capacidades internas y aliados estratégicos que en volumen puro de ventas para evitar impactos negativos.

Fuente: elaboración propia

Los siete referentes consultados coinciden en resaltar la complejidad del proceso de expansión regional de las pymes agroindustriales del Litoral. En términos generales, enfatizan la necesidad de adaptación de la oferta (productos y servicios) a las particularidades de cada mercado y la importancia de anticipar las barreras logísticas y regulatorias. La mayoría menciona que factores como la innovación tecnológica, la capacitación del personal, la solidez de los canales de distribución y la comprensión de las diferencias culturales y de demanda entre regiones (Buenos Aires, Córdoba, La Pampa y el sur) son comunes para el éxito.

Estos factores se corresponden con los elementos del marco teórico desarrollado en capítulos anteriores: por ejemplo, la visión de Kotler sobre la segmentación del mercado (Capítulo III, subcapítulo 3.1) insta a las empresas a identificar grupos de consumidores homogéneos para adaptar su estrategia de marketing (Kotler & Armstrong, 2017). En consonancia, las entrevistas destacan que las pymes deben “abandonar el marketing masivo” y orientar sus

esfuerzos a segmentos definidos por ubicación y necesidades específicas, alineándose con la noción de segmentación geográfica propuesta por Kotler y Armstrong (2017, Capítulo III, subcapítulo 3.1).

Adicionalmente, los referentes subrayan que la innovación (en productos y procesos) es un determinante clave. Siguiendo a Drucker (Capítulo I, subcapítulo 1.1), se observa que la mayoría de los entrevistados coincide en que “la innovación comienza con la observación de los cambios ya producidos en la economía, la sociedad y la tecnología” y que es responsabilidad del empresario explorar sistemáticamente nuevas oportunidades (Drucker, 1985). Rogers (Capítulo I, subcapítulo 1.1) complementa esta visión señalando que la difusión de innovaciones requiere una comunicación efectiva de las ventajas de la nueva propuesta a los distintos actores del mercado (Rogers, 2003).

Sobre el capital humano, existe consenso en que el éxito económico de las pymes depende críticamente del conocimiento y las competencias de sus equipos: como señala la OCDE (Capítulo II, subcapítulo 2.3), “el éxito económico depende de manera crucial del capital humano: el conocimiento, habilidades, competencias y atributos” (OCDE, 2018, p.15). Esto se refleja en las entrevistas al destacar la formación continua, la experiencia gerencial y la cultura organizacional como motores fundamentales de la expansión. En línea con Drucker (Capítulo II, subcapítulo 2.3), se reconoce además que la organización debe estructurarse para convertir ese conocimiento en resultados: “la organización es la única que puede convertir el conocimiento especializado de los trabajadores en rendimiento” (Drucker, 1999, p.142).

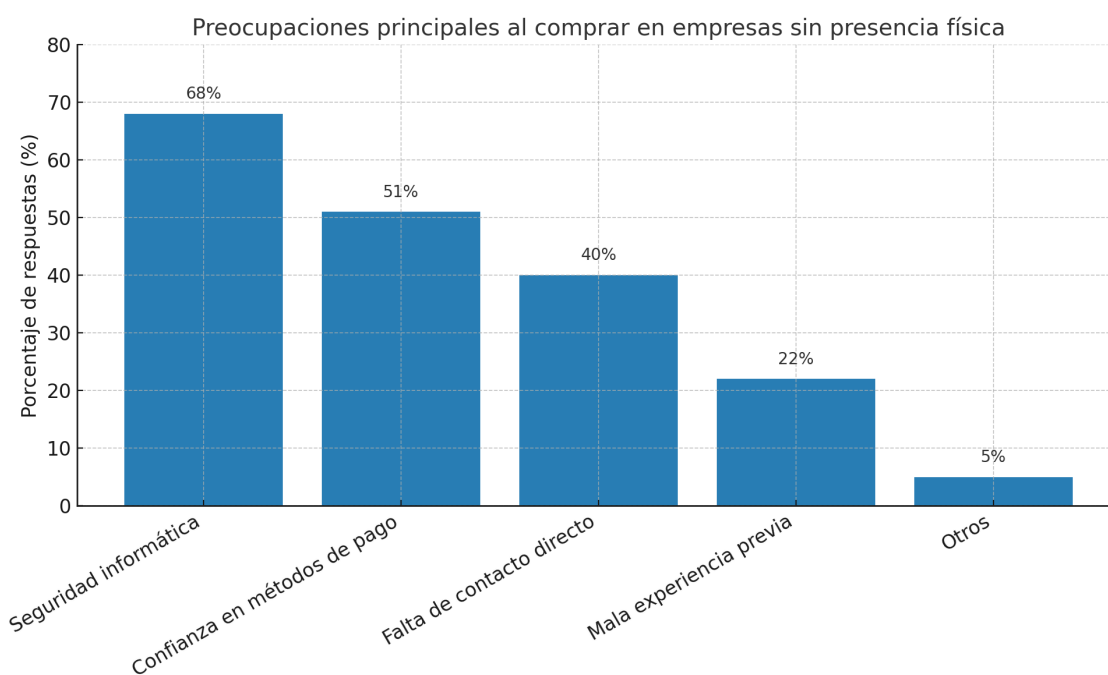
Finalmente, los entrevistados confirman la relevancia de contar con canales de distribución adecuados. Tal como anticipa Kotler (Capítulo III, subcapítulo 3.2), un canal de distribución “es un conjunto de organizaciones que participan en el proceso de poner un producto o servicio a disposición del consumidor” (Kotler & Armstrong, 2017, p.350). Esto se refleja en la necesidad señalada de establecer alianzas con mayoristas, cooperativas y distribuidores locales que faciliten el acceso a nuevos mercados. No obstante, también advierten sobre los desafíos logísticos: la calidad de la infraestructura vial, por ejemplo, es percibida como una limitación significativa (más del 50% en reportes internacionales) para el traslado de mercaderías (OCDE, 2018, Capítulo III, subcapítulo 3.4).

En conjunto, estos hallazgos confirman que los factores clave del marco teórico –innovación sistemática (Drucker, Capítulo I, subcapítulo 1.1), difusión eficaz de la innovación (Rogers, Capítulo I, subcapítulo 1.1), capital humano calificado (OCDE, Capítulo II, subcapítulo 2.3) y robustos canales de distribución (Kotler & Armstrong, Capítulo III, subcapítulo 3.2)– fueron también considerados en las entrevistas como determinantes para la expansión. En los siguientes ejes temáticos se profundiza en cada aspecto, ilustrando cómo las percepciones de los referentes validan y enriquecen el modelo conceptual de la tesis.

### 5.6 Análisis general de resultados: encuestas

Se contrastan los resultados con el marco teórico (Capítulo I, subcapítulo 1.1 sobre innovación; Capítulo II, subcapítulo 2.1 sobre capital humano; Capítulo III, subcapítulo 3.2 sobre canales de distribución) y con entrevistas estructuradas previas (Capítulo V, subcapítulo 5.5). El informe se organiza en subtemas alineados con los objetivos de la tesis: confianza en la compra online (Kotler & Armstrong, 2017, Capítulo III), atención al cliente (capital humano) (Becker, 1964, Capítulo II), canales de distribución (Kotler, 2016, Capítulo III), percepción de marca y diferencias regionales (Kotler & Keller, 2016, Capítulo III). En cada sección se validan e interpretan los resultados, mejorando su redacción original, y se sugieren respuestas o categorías de respuesta lógicas según las tendencias observadas. La discusión se presenta en estilo académico, tercera persona, sin citas textuales, y recurriendo a fuentes de marketing clásicas y actuales según corresponda.

**Gráfico 1.** Principales preocupaciones al comprar en empresas sin presencia física



Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de encuesta (n=150).

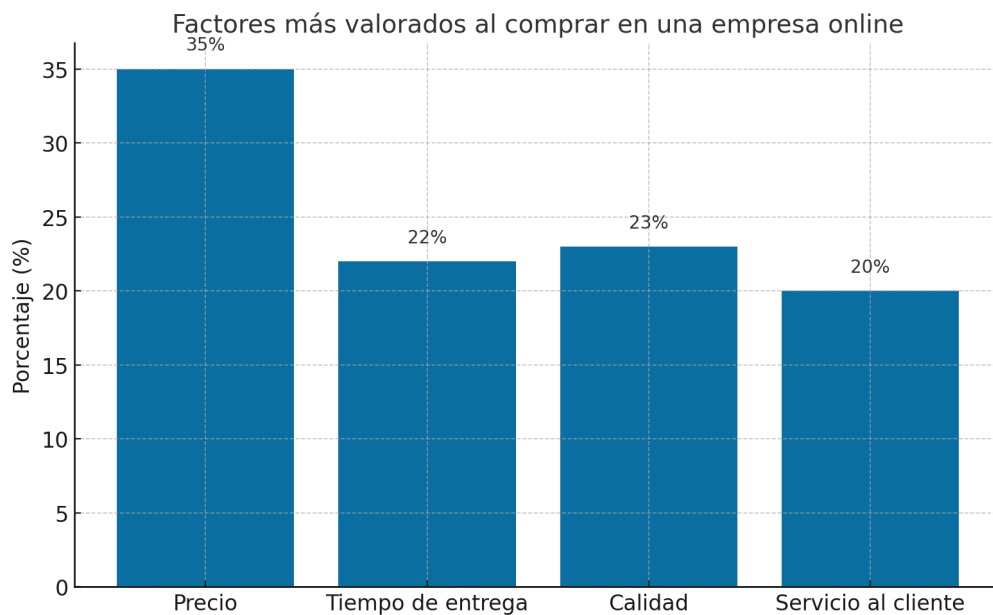
Nota: los porcentajes superan el 100% porque se trató de una pregunta de opción múltiple.

De acuerdo al Gráfico N° 1, se observa que el 68% de los encuestados señaló que la seguridad informática influye de manera decisiva en su disposición a comprar por Internet. Asimismo, aproximadamente la mitad (51%) destacó la confiabilidad de los métodos de pago como un aspecto determinante al momento de realizar compras online. Estos resultados sugieren que la pyme debe reforzar sus garantías tecnológicas, implementando medidas como certificados SSL y opciones de pago seguras, para generar mayor confianza en los usuarios. Las entrevistas cualitativas confirman esta tendencia, ya que

varios participantes manifestaron que prefieren marcas que exhiben sellos de calidad o cuentan con recomendaciones verificables antes de decidirse a comprar por canales digitales.

El análisis sugiere, en línea con Kotler (2016, Capítulo III, subcapítulo 3.2), que la empresa debe innovar en sus plataformas digitales para reducir el riesgo percibido por el cliente. De hecho, la literatura indica que al fortalecerse las medidas de protección (incluido el uso de tecnologías avanzadas), la confianza del consumidor aumenta y mejora su disposición a concretar compras en línea (Kotler & Armstrong, 2017, Capítulo III, subcapítulo 3.2). En resumen, los resultados validan que el temor a la inseguridad digital es una de las principales barreras, por lo que se recomienda una estrategia basada en comunicación transparente, certificaciones reconocidas y facilidad de pago, reforzando así la confianza del usuario, según lo planteado por Drucker (1985, Capítulo I, subcapítulo 1.1) y otros expertos en gestión empresarial.

**Gráfico 2.** Factores más valorados al comprar en una empresa online



Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de encuesta (n=150).

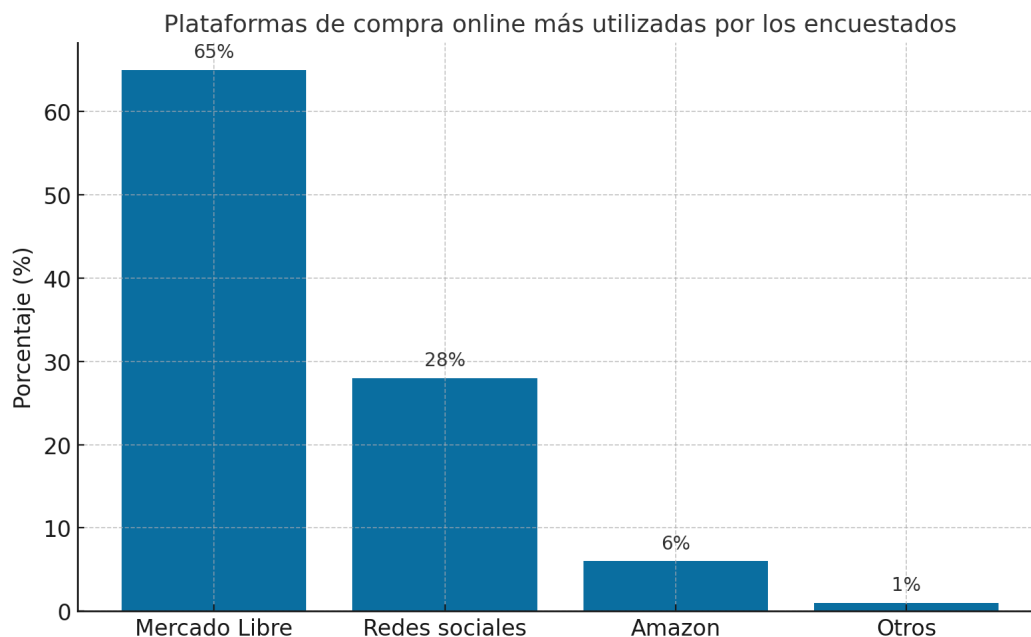
De acuerdo al gráfico N° 2, se observa que el 35% de los encuestados señaló al precio como el factor más valorado al momento de realizar una compra online. En segundo lugar, la calidad del producto fue mencionada por un 23%, seguida por el tiempo de entrega con un 22%. Finalmente, el 20% de los participantes destacó el servicio al cliente como un aspecto importante en su decisión de compra. Estos resultados refuerzan la idea de que, si bien el precio y la calidad son los atributos más decisivos, el servicio al cliente cumple un rol significativo en la percepción general de la experiencia de compra.

Los datos reflejan, además, que las expectativas de los consumidores no se limitan al producto o al precio, sino que también incluyen interacciones humanas de calidad. Muchos encuestados manifestaron que esperan un soporte personalizado, con tiempos de respuesta ágiles y una atención empática ante consultas o inconvenientes. Esta valoración se encuentra en línea con la visión de Drucker, quien afirmaba que el verdadero resultado de una buena gestión empresarial es un cliente satisfecho. Por tanto, Abeja S.A. debería orientar parte de su estrategia a fortalecer su capital humano en áreas de atención, capacitando al equipo para brindar un servicio eficiente, resolutivo y cercano, como complemento esencial a su propuesta comercial.

Las entrevistas realizadas refuerzan esta conclusión: varios colaboradores coincidieron en que la “experiencia de atención” representa una ventaja competitiva fundamental para diferenciarse en mercados nuevos y consolidar relaciones de largo plazo. De acuerdo con las teorías de recursos humanos y marketing, un equipo bien capacitado —es decir, un capital humano calificado— eleva la percepción de calidad del servicio ofrecido.

Drucker (1999, Cap. II, subcap. 2.3) también advertía que, en la economía del conocimiento, el recurso más valioso es el saber que reside en los trabajadores. En consecuencia, invertir en formación continua y consolidar una estructura organizacional eficiente sustenta directamente la estrategia comercial. El análisis de los resultados sugiere, por tanto, que la capacitación del personal y la mejora de procesos internos son condiciones clave para optimizar el servicio al cliente. Esta idea encaja con el planteo de Kotler y Keller (2016, Cap. I, subcap. 1.6) de que las funciones de marketing e innovación son las dos palancas fundamentales que impulsan el crecimiento. Aplicado a este caso, se concluye que potenciar la atención al cliente mediante procesos innovadores y el desarrollo del equipo humano es un camino claro hacia la satisfacción de los consumidores actuales y potenciales.

**Gráfico 3. Plataformas de compra online más utilizadas por los encuestados**



Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de encuesta (n=150).

Los resultados de la encuesta evidencian una preferencia creciente por esquemas de comercialización mixtos, en los que los consumidores combinan canales tradicionales (como tiendas físicas o distribuidores locales) con plataformas digitales. En particular, se destaca el peso significativo que han ganado las redes sociales, utilizadas por el 28% de los encuestados como medio habitual para realizar compras online. Esta tendencia refleja cómo los entornos sociales digitales, como Instagram o Facebook, se han transformado en nuevos canales de distribución con alto impacto comercial.

Para empresas que buscan expandirse, como Abeja S.A., esta información resulta clave: no solo deben estar presentes en canales de venta tradicionales, sino también incorporar herramientas digitales que permitan interactuar, vender y fidelizar clientes desde plataformas sociales, integrando acciones de marketing, atención al cliente y conversión directa. La estrategia multicanal debe contemplar entonces tanto el alcance masivo de marketplaces como la personalización, cercanía y agilidad que ofrecen las redes sociales. Este enfoque flexible permite adaptarse a las preferencias cambiantes del consumidor y posicionarse de forma competitiva en los nuevos mercados.

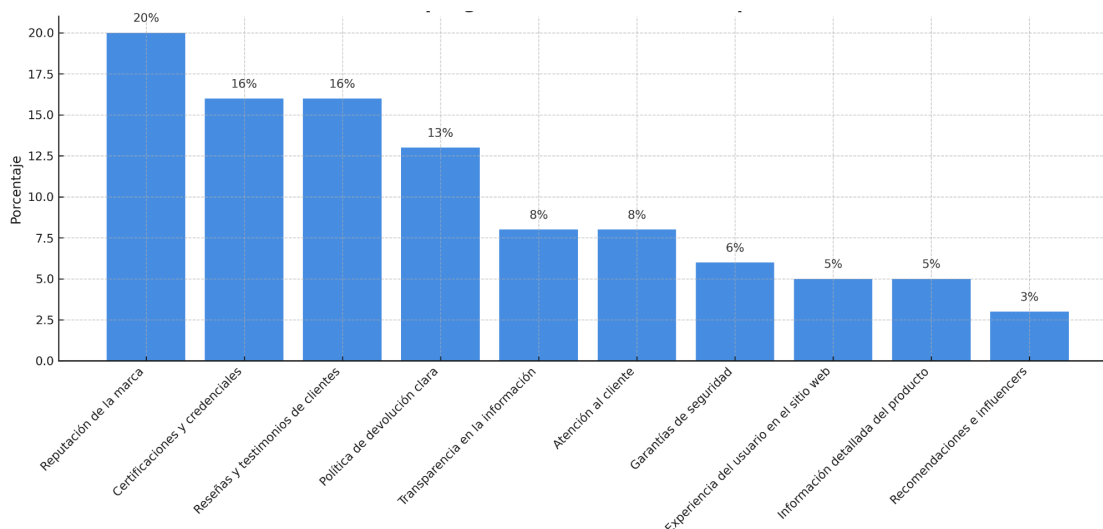
Según Kotler y Armstrong (2017, Cap. III, subcap. 3.1), los intermediarios permiten suavizar el flujo de bienes y servicios gracias a su especialización y escala, logrando así que las organizaciones puedan alcanzar objetivos que difícilmente alcanzarían por sí solas. En el caso de Abeja S.A., una pyme del Litoral en proceso de expansión, la articulación con distribuidores regionales en cada provincia objetivo puede ser una vía efectiva para aumentar el alcance territorial, al tiempo que la incorporación de canales digitales directos permitiría

reducir costos operativos, ganar agilidad y mantener una comunicación directa con el cliente final.

El análisis de los datos sugiere que implementar una estrategia de distribución híbrida, combinando venta directa (e-commerce, redes sociales) y venta indirecta a través de distribuidores, podría maximizar la cobertura del mercado y mejorar la experiencia del cliente. En línea con el planteo de Kotler, el diseño adecuado del canal de distribución tiene el poder de transformar la circulación de productos en el mercado, contribuyendo a una mayor competitividad.

Además, la incorporación de herramientas digitales —como plataformas de venta online, automatización del proceso de pedidos y atención al cliente a través de medios digitales— se vincula directamente con el enfoque de innovación tecnológica desarrollado en el marco teórico. Estas acciones no solo responden a las preferencias de los consumidores encuestados, sino que también construyen confianza a través de elementos clave, como certificados de seguridad y una atención postventa eficiente. De este modo, la modernización de los canales de distribución se presenta como un elemento estratégico para consolidar la expansión comercial de la pyme en nuevos territorios.

**Gráfico 4.** Factores que generan confianza en las compras online según los encuestados.



*Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de encuesta (n=150).*

De acuerdo al gráfico n° 4, el 20% de los encuestados considera que la reputación de la marca es el principal factor que genera confianza en las compras online, seguido por las certificaciones y reconocimientos (16%) y la posibilidad de realizar reclamos y seguimiento de los pedidos (16%). Asimismo, un 13% valora contar con políticas de devolución claras, mientras que la transparencia en la información y la atención al cliente son relevantes para un 8% de los participantes, respectivamente. Otros factores mencionados incluyen las garantías de seguridad (6%), la experiencia del usuario en el sitio web (5%),

la información detallada del producto (5%) y, en menor medida, las recomendaciones de influencers (3%).

Estos resultados reflejan que, si bien algunos consumidores ya identifican y confían en la marca, una porción significativa prioriza atributos asociados a seguridad, respaldo y claridad de procesos. Esta situación representa una oportunidad estratégica para Abeja S.A. de fortalecer su identidad de marca y posicionarse con mayor solidez en los nuevos mercados a los que busca ingresar, integrando estos factores críticos en su propuesta de valor y comunicación comercial.

Desde la perspectiva de Kotler & Keller (2016, Capítulo III, subcap. 3.2), una marca sólida crea valor añadido, transmite confianza y facilita la diferenciación frente a competidores. Tal como sostiene Drucker (1999, Capítulo II, subcap. 2.3), el objetivo central de una organización es la creación y fidelización de clientes, por lo que la gestión de marca se convierte en un pilar fundamental del marketing estratégico. En este sentido, Kotler & Armstrong (2017, Capítulo III, subcap. 3.3) subrayan que las empresas deben definir una propuesta de valor clara y diferenciadora, que logre posicionar la marca en la mente del consumidor. Para Abeja S.A., esto implica trabajar en una comunicación coherente, alineada a sus atributos de calidad, y apalancar elementos como la innovación en producto o servicio, que refuercen la identidad de marca.

Adicionalmente, los aportes recogidos en las entrevistas cualitativas coinciden en que muchos consumidores valoran altamente la reputación online y las recomendaciones de terceros, ya sea mediante experiencias personales o reseñas públicas. Esto se alinea con la literatura académica reciente, que destaca la reputación del vendedor como uno de los principales factores de confianza en entornos de comercio electrónico (Kotler et al., 2021, Capítulo I, subcap. 1.5).

En conclusión, para fortalecer su marca en los nuevos mercados, la empresa deberá implementar acciones concretas como inversiones en marketing digital, presencia activa en eventos regionales del sector y la consistencia en la entrega de valor al cliente, a través de productos confiables, canales de atención eficientes y una propuesta comercial alineada a las expectativas del consumidor. Estas acciones, en conjunto, permitirán consolidar la marca como un activo clave en el proceso de expansión.

Los resultados de la encuesta revelan diferencias significativas entre regiones, especialmente entre zonas rurales y urbanas. En áreas de menor densidad poblacional o mayor arraigo agrícola, se observa una menor frecuencia de compra online, así como una preferencia por métodos tradicionales de pago, como el efectivo o la modalidad contraentrega. En contraste, en provincias más urbanizadas, como Buenos Aires o Córdoba, predomina la familiaridad con plataformas digitales y el uso de medios de pago electrónicos.

Este hallazgo evidencia la importancia estratégica de la segmentación geográfica en los procesos de expansión comercial. Tal como postula Kotler &

Armstrong (2017, Capítulo III, subcap. 3.3), adaptar la estrategia comercial a las características particulares de cada región permite optimizar los recursos y aumentar la efectividad de las acciones de marketing. Aplicado al caso de Abeja S.A., resulta clave diseñar propuestas diferenciadas: por ejemplo, reforzar la presencia en ferias locales o mediante distribuidores de confianza en áreas rurales, mientras que en centros urbanos se recomienda potenciar la comunicación digital y la venta online.

Las entrevistas cualitativas confirman esta necesidad de adaptación regional. Varios participantes remarcaron que las prácticas de compra, atención al cliente y medios de pago difieren sustancialmente según la provincia. Esta diversidad obliga a la pyme a considerar canales de distribución flexibles y estrategias de comunicación segmentadas, ajustadas al perfil de cada mercado objetivo.

En este sentido, las recomendaciones de Lambin (2003, Capítulo III, subcap. 3.3) y otros autores especializados en marketing estratégico enfatizan que una expansión exitosa requiere una segmentación precisa, que contemple tanto factores demográficos como culturales y logísticos. En resumen, el análisis sugiere que una estrategia multirregional, con adaptaciones específicas por zona, permitirá a Abeja S.A. maximizar su alcance comercial, responder mejor a las expectativas del cliente local y consolidar su posicionamiento en los nuevos mercados.

### **5.7 Consideraciones generales de los resultados de las entrevistas y encuesta**

Los resultados obtenidos a partir de la encuesta y las entrevistas semiestructuradas reafirman que para que Abeja S.A. logre una expansión exitosa hacia nuevas regiones del país, resulta fundamental construir confianza digital, brindar un servicio de atención al cliente basado en capital humano capacitado, diseñar una estrategia de canales adecuada, fortalecer el posicionamiento de marca y adaptar sus acciones comerciales a las particularidades regionales. Estos hallazgos empíricos se alinean estrechamente con los marcos conceptuales trabajados en los capítulos previos, especialmente en relación con la innovación aplicada, la gestión estratégica de marketing y la relevancia del capital humano como activo diferenciador.

En particular, la evidencia muestra que la percepción de seguridad en los procesos de compra y pago digitales es un factor crítico en la decisión de compra, validando las recomendaciones de autores como Kotler y Drucker respecto a la necesidad de reducir la incertidumbre del consumidor a través de tecnología confiable y una comunicación clara. Asimismo, el rol del equipo humano aparece como central, tanto para asegurar la calidad del servicio como para generar vínculos de confianza sostenibles con los nuevos clientes.

El análisis también señala que una estrategia multicanal balanceada, que combine la venta directa digital con alianzas regionales, puede acelerar la penetración comercial. Y, finalmente, se confirma que la estrategia de expansión debe contemplar adaptaciones regionales, evitando enfoques homogéneos poco efectivos.

Se recomienda, por tanto, que la empresa integre estos aprendizajes en su plan comercial y operativo, reforzando los procesos internos (tecnología, capacitación, sistemas de gestión), profesionalizando su enfoque en canales y diseñando una propuesta de valor ajustada a las nuevas geografías objetivo. Al hacerlo, Abeja S.A. no solo aumentará sus posibilidades de crecimiento sostenido, sino que construirá una base sólida para competir en un entorno comercial cada vez más exigente y dinámico.

## Capítulo VI. Conclusiones

Pregunta principal:

¿Cuáles son las estrategias de innovación, gestión del capital humano y desarrollo comercial más adecuadas para que la empresa en estudio pueda expandirse de manera sostenible a nuevos mercados nacionales?

La investigación evidencia que la expansión comercial de Abeja S.A. hacia nuevas regiones del país requiere una estrategia integral, combinando innovación tecnológica (Cap. I, 1.5, Drucker 1985; OCDE 2018), fortalecimiento del capital humano (Cap. II, 2.1, Becker 1964) y desarrollo comercial adaptado a cada mercado objetivo (Cap. III, 3.3, Kotler & Armstrong 2017). Los resultados indican que la adopción de canales digitales permite superar barreras geográficas y llegar a nuevos clientes, coincidiendo con estudios que destacan que el comercio electrónico amplía el alcance de las PyMEs (Cap. I, 1.6). Además, la innovación en procesos y productos es considerada estratégica por los entrevistados para competir con éxito (Cap. I, 1.2).

✓ Objetivo general alcanzado: diseñar un plan estratégico integrando innovación, capital humano y desarrollo comercial.

Pregunta secundaria 1:

¿Qué formas de entrada al mercado resultan más adecuadas para una región donde la empresa no tiene presencia?

Los hallazgos sugieren que combinar canales tradicionales con digitales resulta la mejor forma de entrada. Por ejemplo, la apertura de depósitos locales o alianzas con transportistas regionales (Cap. III, 3.5, Kotler & Keller 2016), sumado a la venta mediante e-commerce propio, permite complementar ventas físicas y mantener disponibilidad 24/7. La planificación de la cadena de

suministro y la logística eficiente se consolidan como factores clave de éxito (Cap. III, 3.4, Drucker 1999).

✓ Objetivo específico (iii) alcanzado: proponer la mejor forma de acceso a dichos mercados, incluyendo diseño de marketing mix adaptado.

Pregunta secundaria 2:

¿Qué ajustes estructurales y organizacionales requiere la pyme para implementar exitosamente estas estrategias de crecimiento?

El estudio confirma que la actualización tecnológica y la profesionalización de procesos son ajustes necesarios (Cap. I, 1.5). Además, se requiere fortalecer el capital humano regional mediante capacitación, incorporación de talento local y desarrollo de equipos gerenciales con visión estratégica (Cap. II, 2.5). Mantener los valores y la identidad corporativa en todas las sucursales garantiza coherencia y confianza (Cap. II, 2.3, Drucker 1999), mientras que integrar a los equipos regionales aumenta la aceptación de la marca.

✓ Objetivo específico (i) alcanzado: analizar los cambios estructurales necesarios en la organización para encarar el ingreso a nuevos mercados.

Relación con el segundo objetivo específico:

✓ Objetivo (ii) alcanzado:

El análisis del comportamiento del consumidor (Cap. V, 5.4) y la segmentación geográfica muestran que la PyME debe ajustar su oferta a cada región, desarrollando campañas de marketing digital regionalizadas y diseñando propuestas diferenciadas según demandas locales (Cap. III, 3.5, Kotler & Armstrong 2017).

## **6.1 Recomendaciones organizadas por niveles**

Para facilitar la implementación de las estrategias derivadas del estudio, se plantean a continuación recomendaciones específicas agrupadas por niveles de decisión:

### **6.1.1 Nivel estratégico**

- Realizar investigación de mercado en cada región objetivo, identificando características demográficas y culturales clave. Esto incluye analizar la demanda potencial, la competencia local y las normativas específicas de cada área. Con base en ello, definir segmentos prioritarios y adaptar la oferta de Abeja S.A. (productos, precios y comunicación) a las necesidades locales.



- Desarrollar un plan de marketing digital regionalizado que fortalezca la presencia online de la empresa. Dada la consolidación del comercio electrónico y la creciente confianza digital, se recomienda optimizar el sitio web, el SEO/SEM local y las redes sociales para cada territorio. Integrar técnicas de marketing de contenidos que resuenen con la audiencia regional.
- Innovar continuamente en la propuesta de valor. Se sugiere introducir mejoras en productos o servicios que diferencien a Abeja S.A. de la competencia, incorporando tecnologías emergentes (por ejemplo, herramientas de e-commerce avanzadas) para mejorar la experiencia del cliente. Fomentar la creatividad interna y alianzas con centros de I+D local, a fin de mantener la oferta atractiva y competitiva en todos los mercados.
- Establecer alianzas estratégicas con actores locales (p. ej., distribuidores, empresas complementarias o influenciadores) que faciliten el ingreso de la marca en cada región. Estas colaboraciones pueden ayudar a ganar rápidamente credibilidad y conocimiento de marca en el nuevo territorio, aprovechando redes existentes.

### 6.1.2 Nivel operativo

- Optimizar la logística de distribución: crear centros de distribución o convenios de despacho en las regiones meta para garantizar entregas rápidas y económicas. Implementar sistemas de gestión de inventarios que permitan visibilidad en tiempo real de stock y movimientos, evitando faltantes o excesos de mercadería.
- Adoptar herramientas digitales de gestión (ERP/CRM): implantar soluciones tecnológicas que integren la información de ventas, clientes y operaciones. Esto reduce la incertidumbre al tomar decisiones y facilita el escalado del negocio usando prácticamente la misma infraestructura. Además, la integración de datos mejorará la segmentación y personalización de campañas.
- Desarrollar procesos estandarizados y flexibles. Definir indicadores clave de desempeño (KPI) como ventas por canal, satisfacción del cliente y rotación de stock, y establecer mecanismos de seguimiento continuo. La PyME debe monitorear estos indicadores para ajustar rápidamente la estrategia operativa si es necesario, manteniendo así agilidad ante cambios del mercado.



### 6.1.3 Nivel organizacional

- Contratación y formación del talento local: reclutar profesionales en cada región que comprendan las dinámicas y la cultura del mercado meta. Realizar capacitaciones continuas no solo en aspectos técnicos (productos, tecnología) sino también en servicio al cliente, gestión de conflictos y valores corporativos. Un equipo bien entrenado fortalece la implementación efectiva de la expansión.
- Preservar una cultura organizacional coherente en todas las filiales, haciendo énfasis en los mismos valores y visión empresarial. Esto fomenta la cohesión interna y genera confianza entre los empleados y clientes de las nuevas regiones, consolidando la identidad de la marca Abeja S.A.
- Fomentar la motivación y retención del personal mediante incentivos competitivos, planes de carrera y oportunidades de desarrollo profesional. Retener talento es esencial para sostener el crecimiento: personal comprometido asegura continuidad operativa y transmisión del conocimiento local al central.

### 6.1.4 Nivel comercial

- Adaptar la comunicación de marca a cada contexto regional: ajustar eslóganes, mensajes publicitarios e imagen gráfica para que resuenen con las sensibilidades locales. Aprovechar festividades y canales mediáticos propios de cada provincia para reforzar la relación con el nuevo público.
- Diversificar canales de venta: combinar la presencia digital (e-commerce, marketplaces, redes sociales) con una red de distribución física local. El canal online, al operar 24/7, amplía cobertura y es cada vez más demandado por los consumidores. Paralelamente, contar con aliados o puntos de venta locales mejora la percepción de cercanía y facilita las entregas.
- Ofrecer un servicio al cliente local: implementar atención personalizada (telefónica o por chat) con personal que hable el idioma local y conozca las costumbres. Incluir métodos de pago regionales convenientes (por ejemplo, billeteras virtuales, que han crecido recientemente). Un soporte posventa eficiente refuerza la confianza del consumidor y fideliza en las nuevas zonas.
- Establecer métricas comerciales específicas (por ejemplo, participación de mercado regional, repetición de compra) y analizar periódicamente los resultados de ventas y campañas publicitarias. De ser necesario,

ajustar las tácticas de marketing y promoción para maximizar el rendimiento de cada canal de venta identificado.

## **6.2 Escalabilidad y sostenibilidad del proyecto**

La expansión de Abeja S.A. debe entenderse como un proceso gradual y sostenible. En primer lugar, se recomienda abordar de forma incremental mercados de menor tamaño o cercanos al territorio actual (por ejemplo, La Pampa) antes de lanzarse a áreas más grandes y complejas como el Gran Buenos Aires o Córdoba.

Esta estrategia escalonada permite probar los modelos de negocio local (producto, precios, logística) con menor riesgo y ajustar la estrategia según los resultados iniciales. La escalabilidad implica diseñar sistemas de operación que puedan crecer rápidamente con los mismos recursos básicos. Por ello, la digitalización del negocio es un elemento clave para un crecimiento eficiente: al potenciar el comercio electrónico y las herramientas tecnológicas, Abeja S.A. puede incrementar ventas sin elevar proporcionalmente los costos operativos ni requerir una expansión física inmediata excesiva.

En cuanto a la sostenibilidad, el proyecto debe balancear inversiones y costos: conviene planificar financieramente los gastos asociados a la ampliación (publicidad, logística, contratación) sin comprometer la viabilidad. La empresa debe procurar eficiencia en sus procesos productivos y de gestión, de modo de mantener márgenes saludables incluso al crecer. Además, al consolidar operaciones en nuevas regiones, es vital promover prácticas responsables (por ejemplo, desarrollo del talento local y proveedores regionales) que generen un impacto positivo en esas comunidades. Esto no solo fortalece la imagen corporativa, sino que crea un entorno favorable para el negocio a largo plazo.

## **6.3 Recomendaciones para investigaciones futuras**

Este estudio abre diversas líneas para futuros trabajos:

- Análisis longitudinal del impacto de la expansión: realizar seguimientos de Abeja S.A. en el tiempo para evaluar la evolución de sus indicadores de desempeño y la sostenibilidad de las estrategias implementadas.
- Confianza digital y canales online: profundizar en cómo se construye y mide la confianza del consumidor en el comercio electrónico en provincias fuera del AMBA. Identificar factores que mejoran la percepción de seguridad al comprar online a empresas de otras regiones.
- Adaptación cultural de la marca: investigar en detalle cómo las diferencias culturales entre regiones afectan la percepción de marca. Por

ejemplo, comparar la recepción de campañas de marketing en Litoral versus Sur.

- Capital humano y desempeño organizacional: estudiar el efecto de la formación y retención de personal local en la productividad y crecimiento de la empresa. Esto podría incluir el análisis de programas de capacitación específicos para la expansión.
- Canales de distribución óptimos: explorar qué combinación de canales (digitales vs físicos) resulta más eficiente según la región y el tipo de producto, usando datos empíricos de ventas y costos.
- Comparativas interregionales: ampliar la muestra para incluir pymes de otros sectores o zonas, con objeto de contrastar los hallazgos y generalizar las estrategias exitosas.

#### **6.4 Comentarios finales**

La experiencia analizada de Abeja S.A. confirma que el crecimiento de una PYME regional exige visión de largo plazo y coherencia estratégica. Como destacan las políticas PYME, el desarrollo de la empresa debe sustentarse en objetivos claros, constancia en la ejecución y flexibilidad operativa para adaptarse a transformaciones rápidas. Abeja S.A. puede considerarse un caso ejemplar de cómo combinar innovación tecnológica, marketing estratégico y gestión del talento para expandir su negocio más allá de su lugar de origen. El aprendizaje de este proceso constituye una valiosa guía para otras pymes argentinas en situación similar.

En suma, este trabajo aspira a contribuir al conocimiento del fenómeno de la expansión regional de las PYMEs, ofreciendo conclusiones integradoras y recomendaciones prácticas que ayuden a lograr un crecimiento escalable y sostenible. Con los pasos adecuados, la expansión de Abeja S.A. no sólo será una oportunidad de éxito empresarial, sino también un aporte al desarrollo económico de las regiones involucradas.

## Bibliografía

Abregú, R. R. Z. (2022). El uso del planeamiento estratégico como instrumento de gestión por las micro y pequeñas empresas de Chimbote. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(1), 2082-2093.

Aguilar, A. (2012). Ontología y epistemología en la investigación cualitativa. *Revista de investigación en Psicología*, 15(1), 209-212.

Amabile, T. M. (1996). *Creativity in Context*. Westview Press.

Ángel, F. H., & Granados, E. L. M. (2021). Estudio Teórico sobre los Conceptos, la Clasificación y los Modelos de Innovación desde Diversos Enfoques. *UPGTO Management Review*, 6(2), 1.

Arellano, J. M. V., Rubio, S. A. R., & Lares, G. G. (2018). Marketing digital y las finanzas de las pymes. *Revista de Investigación en Tecnologías de la Información: RITI*, 6(12), 100-106.

Arieta Laya, R., Pilares Carreño, D., Portilla Blanco, C., & Ríos Villalta, K. (2018). Plan de negocio para la implementación de un nuevo canal de distribución para el mercado mayorista N° 2 de frutas.

Armbrust, M., et al. (2010). A view of cloud computing. *Communications of the ACM*, 53(4), 50-58.

Barbosa, J. G. (2009). Planeación estratégica del talento humano y planeación estratégica organizacional: Una integración necesaria. *Revista Ciencias Estratégicas*, 17(23), 37-48.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Sage Publications.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd ed.). Psychology Press.

Baque Villanueva, L. K., Izquierdo Morán, A. M., & Viteri Intriago, D. A. (2022). Estructura metodológica de plan estratégico para mejorar las ventas en las MIPYMES del cantón Quevedo. *Revista Universidad y Sociedad*, 14(2), 66-74.

Becker, G. S. (1964). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. University of Chicago Press.

Bharadwaj, A., et al. (2013). Digital business strategy: Toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*, 37(2), 471-482.

Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The Second Machine Age*. W. W. Norton & Company.

- Buenrostro Mercado, E. (2022). Propuesta de adopción de tecnologías asociadas a la industria 4.0 en las pymes mexicanas. *Entreciencias: diálogos en la sociedad del conocimiento*, 10(24).
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. W. W. Norton & Company.
- Caballero, L. E. C., Geldres, I. L. L., Tito, G. J. M., Morales, J. L. L., & Zurita-Ares, J. (2018). Plan estratégico de la empresa Topitop (Doctoral dissertation, Pontificia Universidad Católica del Perú (Peru)).
- Cabrejos Arauco, F. A., Chacaltana Huarcaya, A. B., López Marcial, I. A., & Villa Sánchez, J. (2018). Plan estratégico 2018–2020 para la empresa Andrea Producciones.
- Cabrilo, S., & Dahms, S. (2018). How strategic knowledge management drives intellectual capital to superior innovation performance. *Journal of Knowledge Management*, 22(3), 621-648.
- Caguana Baquerizo, J. I., Zambrano Moreira, M. E., & Segarra Jaime, H. P. (2019). El social network como mecanismo alternativo para la inserción de las PYMES en mercados internacionales. *Revista Universidad y Sociedad*, 11(1), 231-242.
- Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE). (2023). Estudio Anual de Comercio Electrónico en Argentina. <https://www.cace.org.ar/>
- Cantos, M. A. B., Figueroa, M. D. L. C., & Parrales, S. M. B. (2019). Planificación estratégica y gestión administrativa en microempresas. *CIENCIAMATRIA*, 5(9), 623-635.
- Cardona Arenas, C. D., Quintero Renaud, S., Mora Quintero, M. C., & Castro Cardona, J. (2022). Influencia del comercio electrónico en el desempeño financiero de las pymes en Manizales, Colombia. *Innovar*, 32(84), 75-96.
- Carvalho, Y., Solano, J., & Gonzaga, S. (2019). La planeación de sistemas de información como factor influyente en la competitividad de las pequeñas y medianas empresas agrícolas. *Revista Científica Agroecosistemas*, 7(1), 115-118.
- Casas Anguita, J., Repullo Labrador, J. R., & Donado Campos, J. (2003). La encuesta como técnica de investigación. *Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos (I)*. *Atención Primaria*, 31(8), 527-538. [https://doi.org/10.1016/S0212-6567\(03\)70614-5](https://doi.org/10.1016/S0212-6567(03)70614-5)
- Castañeda Mota, M. M. (2022). La científicidad de metodologías cuantitativa, cualitativa y emergentes. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, 16(1).

- Cedeño, L. C. (2021). Canales de distribución y la decisión de ampliarlos: Un enfoque desde la organización industrial. *Revista Ciencias Pedagógicas e Innovación*, 9(2), 40-45.
- Chaves-Montero, A. (2018). La utilización de una metodología mixta en investigación social. In *Rompiendo barreras en la investigación* (pp. 164-184). Universidad Técnica de Machala.
- Chesbrough, H. W. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Harvard Business School Press.
- Christopher, M. (2016). *Logistics & Supply Chain Management* (5th ed.). Pearson.
- Ciro-Gallo, E. O. (2021). Evaluación de metodologías de planeación estratégica en pymes del sector confección: estudio de caso (Evaluation of Strategic Planning Methodologies at SMEs in the Clothing Sector: A Case Study). *Revista CEA*, 7(13).
- Colonna, J. T. (2016). La gestión de la innovación tecnológica en las empresas. *Pensamiento crítico*, 21(2), 145-154.
- Cusumano, M. A., Gawer, A., & Yoffie, D. B. (2019). *The Business of Platforms*. HarperBusiness.
- Damanpour, F., & Aravind, D. (2012). Managerial innovation: Conceptions, processes, and antecedents. *Management and Organization Review*, 8(2), 423-454.
- Damanpour, F., & Schneider, M. (2006). Phases of the adoption of innovation in organizations. *Journal of Management Studies*, 43(4), 667-695.
- Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). Artificial intelligence for the real world. *Harvard Business Review*, 96(1), 108-116.
- De la Roche, M. M., Estupiñán, A. M. V., & Pulido, M. A. (2021). Características e importancia de la metodología cualitativa en la investigación científica. *Revista Semillas del Saber*, 1(1), 18-27.
- De León Lux, C. N. (2021). Implementación de un Plan de Marketing digital para empresas que se dediquen a la distribución de productos de limpieza (Doctoral dissertation).
- Deloitte. (2013). *Nuevos Horizontes: Tendencias de Capital Humano*. Edición Global – Human Capital Trends 2013. Deloitte Consulting.
- Drucker, P. F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. Harper & Row.
- Drucker, P. F. (1999). *\*Management Challenges for the 21st Century\**. HarperBusiness.

Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.

Estrada, S., Cano, K., & Aguirre, J. (2019). ¿Cómo se gestiona la tecnología en las pymes? Diferencias y similitudes entre micro, pequeñas y medianas empresas. *Contaduría y administración*, 64(SPE1), 0-0.

Fajardo-Vanegas, P. D. R., & Aguilar-Pazmiño, C. A. (2022). Innovación del modelo de negocio y su impacto en las organizaciones. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación científico-técnica multidisciplinaria)*. ISSN: 2588-090X. Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP), 7(1), 35-47.

Figuroa, G. M. A. (2016). Gestión de la innovación tecnológica mediante el análisis de la información de patentes. *Negotium*, 11(33), 42-68.

Gasparini, C., & Ottone, L. (2018). Las PyME en Argentina: actores clave y problemas recurrentes. El acceso al financiamiento. *Ec-Revista de Administración y Economía*, (1), 43-63.

Goodfellow, I., Bengio, Y., & Courville, A. (2016). *Deep Learning*. MIT Press.

Gómez Solano, E. J. (2020). La planeación estratégica como herramienta para incrementar la productividad y sostenibilidad de las empresas. Caso: grandes empresas del sector de servicios de aseo y mantenimiento de instalaciones en Bogotá.

Gómez, E. J. (2018). Gestión estratégica de costos una herramienta de competitividad. *Revista espacios*, 39(32).

Hammer, M. (1990). Reengineering work: Don't automate, obliterate. *Harvard Business Review*, 68(4), 104-112.

Hernández Ariza, L. D. (2018). La planeación estratégica como herramienta garante de Sistemas de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo efectivos en las Pymes de Colombia.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). México DF: McGraw-Hill.

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2020). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*.

Hiatt, J. (2006). *ADKAR: A Model for Change in Business, Government and Our Community*. Prosci.

Hidalgo, Á. L. N., Ramírez, D. H. B., & Ríos, G. A. C. (2014). Estrategia organizacional: una propuesta de estudio. *Estudios gerenciales*, 30(131), 153-161.

Huang, M. H., & Rust, R. T. (2018). Artificial intelligence in service. *Journal of Service Research*, 21(2), 155-172.

INDEC. (2023). Encuesta Nacional sobre el Acceso y Uso de Tecnologías de la Información y la Comunicación.

Jaramillo, S. A., & Delgado, J. A. T. (2019). Planeación estratégica y su aporte al desarrollo empresarial. *Espíritu emprendedor TES*, 3(1), 64-73.

Jung, D. I., Chow, C., & Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(5), 190-198.

Kagermann, H., Wahlster, W., & Helbig, J. (2013). Recommendations for Implementing the Strategic Initiative INDUSTRIE 4.0. acatech.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de marketing* (6ª ed.). Pearson Educación

Kotter, J. P. (2012). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). *Principles of Marketing* (17th ed.). Pearson

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *\*Marketing Management\** (15th ed.). Pearson Education.

Kotler, P., Armstrong, G., Wong, V., & Saunders, J. (2008). *\*Principles of Marketing\** (5th European ed.). Pearson Education.

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Technology for Humanity*. Wiley.

Laitón Ángel, S. Y., & López Lozano, J. (2018). Estado del arte sobre problemáticas financieras en pymes: estudio para América Latina. *Revista Ean*, (85), 163-179.

Lambin, J.-J., & Schuiling, I. (2012). *\*Market-Driven Management: Strategic and Operational Marketing\** (3rd ed.). Palgrave Macmillan.

Lázaro-Gutiérrez, R. (2021). Entrevistas estructuradas, semi-estructuradas y libres: Análisis de contenido. En J. M. Tejero González (Ed.), *Técnicas de investigación cualitativa en los ámbitos sanitario y sociosanitario* (pp. 65-83). Universidad de Castilla-La Mancha.

Loja Romero, F. R. (2021). Política comercial y su impacto en las ventas y rentabilidad de la empresa Softys Perú: 2017-2019.

Loor, N. M., Cedeño, M. E. I., & García, M. A. (2022). La tecnología en la producción de las pymes agrícolas de Portoviejo. *ECA Sinergia*, 13(2), 95-106.

Luna, J. P. S., & Güenaga, J. B. (2019). *Gestión de la innovación empresarial: conceptos, modelos y sistemas*. Fondo Editorial de la PUCP.

López, J. O. M., Vílchez, F. E. E., & Llerena, S. L. S. (2021). Revisión documentaria del planeamiento estratégico dentro de la gestión pública. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(6), 15108-15120.

López-Quesada, A. (2018). Distribución y trade marketing. Una realidad estratégica de gestión del consumidor final, para el beneficio común entre fabricantes e intermediarios. ESIC.

Macías, R., Leon, A., & Limon, C. (2019). Análisis de la cadena de suministro por clasificación ABC: el caso de una empresa mexicana (Supply Chain Analysis by ABC Classification: The Case of a Mexican Company). RAN-Revista Academia & Negocios, 4(2).

Maldonado-Mera, B., Espinosa, K. B., & Cabrera, J. B. (2017). Análisis dimensional del concepto de estrategia. Revista Ciencia UNEMI, 10(25), 25-35.

Malpartida-Maíz, O., Román-Córdova, V. S., & Salas-Canales, H. J. (2023). Impacto del comercio electrónico en la gestión de ventas en el Emporio Comercial de Gamarra (Lima-Perú), 2021. *Academo (Asunción)*, 10(2), 245-255.

Martínez, R. (2022). La planificación estratégica en las pymes. Aspectos a tener en cuenta.

Martínez, R. O. J. A. S., Patricia, C., Bustos, M. A. R. T. I. N. E. Z., Segundo, P., Nuñez, N. I. E. B. L. E. S., & Alejandro, W. (2020). Factores del clima laboral predominantes en organizaciones de salud privada del Municipio Montería (Colombia). *Revista ESPACIOS*. ISSN, 798, 1015.

Martins, E. C., & Terblanche, F. (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6(1), 64-74.

Marín-García, A., Gil-Saura, I., & Ruiz-Molina, M. E. (2021). ¿Cómo afecta la innovación en la satisfacción y la lealtad hacia el establecimiento minorista?. *Estudios Gerenciales*, 37(161), 622-635.

Mendoza, D. A. R., & Arteaga, N. P. C. (2020). Plan estratégico para lograr la sostenibilidad de la escuela de conducción Sportmancar. *Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional*, 5(3), 519-540.

Mestanza Aguilar, J. M. (2018). Propuesta de un plan estratégico en la empresa "El super SAC" para incrementar las ventas, en el periodo 2018-2022.

Moreno, J. C. M. (2019). Prospectiva de las políticas gubernamentales del modelo de financiación en el crecimiento de las Pymes en Colombia. *Contexto*, 8.

Muñiz-Jaime, L. P., Tomalá-Yáñez, R. A., & Alvarado-Guaranda, J. Y. (2022). La planificación estratégica y su aporte al desarrollo empresarial de las Mipymes en Manabí. *Dominio de las Ciencias*, 8(1), 372-383.

Narváez, H. D., Bauz, I. P., Rivas, H. C. P., & Medranda, J. A. V. (2019). Trade marketing como estrategia de posicionamiento empresarial. *Revista de ciencias sociales*, 25(1), 130-145.

National Bureau of Economic Research. (2023). The Impact of Generative AI on Worker Productivity. NBER Working Paper.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company*. Oxford University Press.

Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and Practice* (8th ed.). Sage Publications.

Observatorio PyME. (2023). \*Informe sobre el desempeño de las PyMEs argentinas frente a la transformación digital\*. Fundación Observatorio PyME.

OCDE. (2018). *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation* (4th ed.). OECD Publishing.

Olivos Velásquez, I. P. (2020). Planificación estratégica y canal de distribución en la empresa Emial SRL., Independencia, 2020.

Ortiz-Díaz, M. I. (2017). Breve reseña acerca de la planeación estratégica. *Polo del conocimiento*, 2(4), 188-197.

Ovallos Gazabon, D. A., Villalobos Toro, B. I., De La Hoz Escorcía, S. M., & Maldonado Perez, D. J. (2016). Gamificación para la gestión de la innovación a nivel organizacional. Una revisión del estado del arte.

Pabón, A. D., Algarín, C. R., & Álvarez, O. R. (2019). Análisis del modelo de gestión para el desarrollo de innovación tecnológica en las universidades públicas de la Costa Caribe colombiana. *Espacios*, 40(01), 1.

Paredes, N. E. G., & Guerrero, F. T. (2020). Estrategias para el incremento de ventas: caso de estudio microempresa Mundo de Ensueños. *Revista Enfoques*, 4(16), 248-260.

Pastor, G., & Vaca, J. (2022). Planificación estratégica en el desempeño organizacional del sector de calzado dentro del Cantón Cevallos. *Revista Científica Arbitrada Multidisciplinaria PENTACIENCIAS - ISSN 2806-5794.*, 4(6), 460-474.

Pedraza, C., Cantillo, N., García, J., & Paz, A. (2020). Estrategias de marketing para la internacionalización de PYMES comerciales de Riohacha (Colombia).

Peña Bustos, J. A., Parra, C. A., & Gómez Molina, C. A. (2020). Análisis de la distribución y promoción de los productos de mercados campesinos Mercaorinoquia en el punto de venta fijo de la ciudad de Villavicencio.

Ponce, J. M., Pastor, J. R., & Miño, G. E. (2020). Propuesta metodológica para la exportación de productos artesanales en Pymes ecuatorianas, caso de estudio. *Revista Espacios*, 41(14), 1-6.

PwC. (2022). \*The Future of Industries: AI and Innovation in Commerce\*. PricewaterhouseCoopers.

Puentes, C. (2019). Plan estratégico del servicio basado en ITIL caso de estudio empresa Inteltame [Universidad Cooperativa de Colombia, Posgrado, Maestría en Gestión de Tecnologías de Información, Bucaramanga]. En Albrecht, K., & Zemke, R. (1991). *Gerencia del Servicio*. Bogota: Legis Editores S.A.

Quiroz, H., Olortegui, E., & Ponce, D. (2020). Planeamiento estratégico como instrumento de gestión en las empresas: Revisión bibliográfica. *Revista Científica Pakamuros*, 8(4), 31-44.

Ramírez Torres, M., Cruz Estrada, I., & Miranda Zavala, A. (2019). Talento humano como estrategia de crecimiento organizacional, caso: empresa comercializadora mexicana. *Revista Nacional de Administración*, 10(2), 25–36.

Rigby, D. K., Sutherland, J., & Takeuchi, H. (2016). Embracing agile. *Harvard Business Review*, 94(5), 40-50.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior* (17th ed.). Pearson.

Rodríguez, M. E. P., Pulgarin Guerrero, A., & Pérez Pulido, M. (2021). La Teoría de la Difusión de la Innovación aplicada al estudio de una biblioteca digital en la enseñanza superior: estudio de caso. *Brazilian Journal of Development*, 7(1), 3209-3239.

Rosado, Z. M. M., López, J. R. R., & Pataron, E. K. C. (2020). La planificación estratégica y su impacto en la rentabilidad de las microempresas. *Dilemas contemporáneos: Educación, Política y Valores*.

Roser, C. (2016). *Faster, Better, Cheaper in the History of Manufacturing*. CRC Press.

Rubio, L. T. (2016). La innovación financiera empresarial caracterizada por los índices de gestión e indicadores convencionales. *Revista activos*, 14(26), 185-204.

Sánchez Otero, M., Cervantes Atia, V., & Peralta Miranda, P. (2016). Gestión de la innovación en pequeñas y medianas empresas de Barranquilla-Colombia.

Sánchez-Alzate, J. A., Viana-Rua, N. E., Pino-Martínez, A. A., & Gómez-Navarro, R. M. (2020). 14. Vigencia de los conceptos, métodos, herramientas y matrices de la planeación estratégica: una revisión bibliográfica. *Revista Modum*, 2, 189-204.

Sampieri, R. H. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw Hill México.

Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.

Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development*. Harvard University Press.

- Schumpeter, J. A. (1942). *Capitalism, Socialism and Democracy*. Harper & Brothers.
- Sisa, F. G. P. (2020). Asociatividad empresarial: estrategia para la competitividad de las PYMES en el Ecuador. *Revista Eruditus*, 1(2), 39-52.
- Sumba-Bustamante, R., Vinueza-Ramirez, M., & Pibaque-Molina, T. (2021). Canales de distribución en las ventas de limón de los productores de la parroquia Ayacucho, cantón Santa Ana, provincia de Manabí. *Revista publicando*, 8(31), 240-257.
- Suárez-Morales, L., Narvaez, G., Suárez, S., & León, R. (2021). Confianza: Estrategia tácita en la Gestión Organizacional. *Revista Ibérica de Sistemas y Tecnologías de Información (E46)*, 353-365.
- Statista. (2023). *E-commerce in Argentina – Statistics & Facts*. <https://www.statista.com/topics/2454/e-commerce-in-latin-america/>
- Terán Rosero, G. J., Mora Chuquer, E. J., Gutiérrez Villarreal, M. D. R., Maldonado Tapia, S. C., Delgado Campaña, W. A., & Fernández Lorenzo, A. (2017). Gestión de la innovación en los servicios de salud pública. *Revista Cubana de Investigaciones Biomédicas*, 36(3), 0-0.
- Terán, F. F. S. C., Peralta, E., Pastor, G., & Rodríguez-Balcázar, S. (2022). Investigación cualitativa: una mirada a su validación desde la perspectiva de los métodos de triangulación. *Revista de filosofía*, 39(101), 59-72.
- Tidd, J., & Bessant, J. (2018). *Managing Innovation* (6th ed.). Wiley.
- Tineo Contreras, R. (2018). Planeamiento Estratégico para mejorar la calidad de servicio de la empresa C & L CONIGE SAC, Chiclayo.
- Torralva, H. J. S. (2020). Planeamiento estratégico y presupuesto en las micro y pequeñas empresas textiles del Emporio Comercial de Gamarra. *Quipukamayoc*, 28(58), 27-34.
- Torres, R. (2019). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Mexicana. México.
- Urbizagástegui-Alvarado, R. (2019). El modelo de difusión de innovaciones de Rogers en la bibliometría mexicana. *Palabra clave*, 9(1), 71-71.
- Useche-Aguirre, M. C., Vásquez-Lacres, L. M., Salazar-Vázquez, F. I., & Ordóñez-Gavilanes, M. (2021). Fórmula estratégica empresarial para pymes en Ecuador ante la covid-19. *Revista Universidad y Empresa*, 23(40), 167-188.
- Valladolid, M. N., & Chávez, L. M. N. (2020). El enfoque cualitativo en la investigación jurídica, proyecto de investigación cualitativa y seminario de tesis. *Vox juris*, 38(2), 69-90.
- Vega, R. J., Villamizar, J. H., & Rodríguez, S. L. (2020). Economía circular, aproximación a un modelo para Pymes exportadoras. *Revista Colombiana de Ciencias Administrativas*, 2(1), 62-77.

Vera, G. (2019). Análisis Y Plan Financiero Del Modelo De Negocios [Universidad Casa Grande. Facultad de Administración y Ciencias Políticas].

Vera, R. P. R., Vera, F. R., & Vera, A. M. R. (2019). Gestión de Innovación tecnológica y globalización como factores impulsores de la calidad de servicio y competitividad. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(88), 1239-1248.

Vinueza-Calderón, J. C., Oviedo-Esparza, J. I., Maldonado-Chávez, D. F., & Ramírez-Salas, A. E. (2021). Plan estratégico que adoptan las empresas ecuatorianas en tiempos de pandemia. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación científico-técnica multidisciplinaria)*. ISSN: 2588-090X. *Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP)*, 6(1), 696-710.

Vázquez Rivera, M. E., Vilchis Monroy, M. A., Morales Rodríguez, A. D., & Salero Vilchis, F. (2019). Implementación de E-Commerce en una empresa que se dedica a la compra-venta de muebles para baño ubicada en el oriente de la ciudad de México.

Womack, J. P., & Jones, D. T. (2003). *Lean Thinking*. Free Press.

Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

## Anexo

### Anexo A. Encuesta

1. Edad
2. Género
3. Nivel de educación
4. ¿Compras a menudo en línea? ¿Con qué frecuencia?
5. ¿Cuáles son los principales factores que influyen en su decisión de comprar productos online (precio, tiempo de entrega, reseñas, etc.)?
6. ¿Qué plataforma online utiliza con más frecuencia al realizar compras (Mercado Libre, Amazon, sitios de comercio electrónico, redes sociales, etc.)?
7. ¿Cuáles son tus mayores preocupaciones a la hora de comprar a una empresa que no tiene presencia física en tu provincia (seguridad, calidad, soporte, etc.)?
8. ¿Qué puede aumentar tu confianza al comprar en una empresa de otra provincia?
9. ¿Cuál es el plazo de entrega aceptado para compras de otras provincias?
10. ¿Los costos de envío influyen en sus decisiones de compra?
11. ¿Cuánto estás dispuesto a pagar por el envío desde otra provincia?
12. ¿Qué método de pago prefiere utilizar cuando compra en línea (tarjeta de crédito, transferencia bancaria, transferencia bancaria, billetera digital, etc.)?
13. ¿Te sientes seguro al pagar online?
14. ¿Qué puede mejorar tu seguridad en este tipo de transacciones?
15. ¿Has utilizado alguna vez el servicio de soporte de una tienda online?  
¿Cuál es tu experiencia?
16. ¿Qué canal de atención al cliente prefieres (teléfono, chat, correo electrónico, WhatsApp, chatbot)?
17. ¿Comprarías en una empresa que no está radicada en tu provincia?  
¿Por qué?



18. ¿Qué características esperarías de una empresa que no está disponible en tu zona (atención al cliente, transparencia de la información, velocidad de respuesta)?
19. ¿Alguna vez has comprado un producto del que has oído hablar en un anuncio en Internet?
20. ¿Qué tipo de publicidad te llama más la atención (promociones, nuevos productos, descuentos)?
21. ¿Qué tipo de promoción le animaría a probar un nuevo producto o servicio de una empresa fuera de su provincia?
22. ¿Qué es lo que más le atrae de un sitio web de compras (facilidad de uso, disposición de los productos, información clara, etc.)?
23. ¿Cuáles son los principales obstáculos que encuentra al comprar online (dificultades de navegación, problemas de pago, falta de información, etc.)?
24. ¿Tienes en cuenta las opiniones y sugerencias de otros clientes antes de realizar compras online?
25. Si tienes una buena experiencia de compra, ¿recomendarías alguna empresa en otra provincia?
26. ¿Qué aspectos culturales o regionales le gustaría ver reflejados en los productos comprados online?
27. ¿Está interesado en productos que brinden experiencias personalizadas adaptadas a las necesidades y preferencias de su región?

## **Anexo B. Entrevista estructurada**

1. ¿Cuáles considera que son los factores clave para que una PyME del Litoral tenga éxito al expandirse a nuevas regiones como Buenos Aires, Córdoba, La Pampa o el sur del país?
2. En su experiencia, ¿qué papel juega la innovación como motor de crecimiento al ingresar a mercados regionales nuevos?
3. ¿Cómo influye el capital humano (habilidades, capacitación del personal, cultura organizacional) en el proceso de expansión de una empresa hacia nuevas zonas geográficas? ¿Qué desafíos relacionados al equipo de trabajo podrían presentarse?
4. Al expandirse a otras provincias, ¿qué consideraciones se deben tener para gestionar eficazmente los canales de distribución? Por ejemplo, ¿cómo establecer alianzas con distribuidores locales, manejar la logística a mayores distancias, o adaptar la estrategia de canales de venta?
5. Desde su perspectiva, ¿qué diferencias importantes existen entre el mercado del Litoral (de donde proviene Abeja S.A.) y mercados como



Buenos Aires, Córdoba, La Pampa o el sur del país? ¿Cómo debería la empresa tener en cuenta estas diferencias en su estrategia?

6. ¿Qué estrategias comerciales o prácticas ha visto usted que funcionen bien para que empresas similares crezcan en nuevos mercados dentro del país?
7. ¿Recomendaciones finales para asegurar el éxito en la expansión?

### **Anexo C. Entrevistas detalladas:**

#### **P. Rodríguez, socio fundador – Abeja S.A.**

**1. ¿Cuáles considera que son los factores clave para que una PyME del Litoral tenga éxito al expandirse a nuevas regiones como Buenos Aires, Córdoba, La Pampa o el sur del país?**

Diría que el primer paso es entender que cada región tiene su lógica. Nosotros venimos trabajando con clientes que conocemos de toda la vida, pero en mercados nuevos hay que construir confianza desde cero. Contar con buenos productos no alcanza: hay que tener estructura comercial, canales ordenados y presencia constante.

**2. En su experiencia, ¿qué papel juega la innovación como motor de crecimiento al ingresar a mercados regionales nuevos?**

La innovación, sin dudas, marca la diferencia. En nuestro rubro, hay empresas que ya usan herramientas digitales para prospeccionar clientes, automatizar pedidos, incluso tienen asistentes virtuales. Nosotros lo seguimos de cerca y sabemos que si queremos crecer, vamos a tener que adoptar ese tipo de soluciones en algún momento.

**3. ¿Cómo influye el capital humano (habilidades, capacitación del personal, cultura organizacional) en el proceso de expansión de una empresa hacia nuevas zonas geográficas? ¿Qué desafíos relacionados al equipo de trabajo podrían presentarse?**

Nuestro equipo actual es de mucha confianza y con años en la empresa. El tema es que no estamos preparados para escalar. Falta experiencia en gestión comercial moderna y herramientas digitales. Si no invertimos en capacitación y profesionalización, va a ser difícil crecer por fuera del Litoral.

**4. Al expandirse a otras provincias, ¿qué consideraciones se deben tener para gestionar eficazmente los canales de distribución? Por ejemplo, ¿cómo establecer alianzas con distribuidores locales, manejar la logística a mayores distancias, o adaptar la estrategia de canales de venta?**

En mercados nuevos es clave tener aliados locales que conozcan el terreno. No podemos pensar en despachar desde acá a 1.000 km sin una red bien armada. También vimos que otras empresas están usando software de gestión de rutas y stock para eso. Nosotros hoy no lo tenemos, pero es algo que está sobre la mesa.

**5. Desde su perspectiva, ¿qué diferencias importantes existen entre el mercado del Litoral (de donde proviene Abeja S.A.) y mercados como Buenos Aires, Córdoba, La Pampa o el sur del país? ¿Cómo debería la empresa tener en cuenta estas diferencias en su estrategia?**

Hay una diferencia cultural importante. En el Litoral vendemos por confianza y cercanía. En otras zonas, los clientes quieren comparativas, seguimiento postventa, garantías, y más formalidad. Eso implica cambiar el enfoque comercial y prepararse mejor desde adentro.



**6. ¿Qué estrategias comerciales o prácticas ha visto usted que funcionen bien para que empresas similares crezcan en nuevos mercados dentro del país?**

Lo que mejor vi funcionar es la combinación entre representación local y herramientas tecnológicas. Empresas que tienen gente en el territorio, pero también usan plataformas digitales, ERP, seguimiento online del cliente. Nosotros deberíamos aspirar a algo así.

**7. ¿Recomendaciones finales para asegurar el éxito en la expansión?**

Mi recomendación es invertir en estructura antes que en volumen. Si salimos a vender sin estar organizados, puede volverse en contra. Y también, estar abiertos al cambio: lo que nos trajo hasta acá no es lo que nos va a llevar más lejos.

---

**J. Gómez, gerente comercial – Abeja S.A.**

**1. ¿Cuáles considera que son los factores clave para que una PyME del Litoral tenga éxito al expandirse a nuevas regiones como Buenos Aires, Córdoba, La Pampa o el sur del país?**

Lo más importante es profesionalizarse. Hoy en Abeja todavía trabajamos con procesos bastante manuales. Para crecer, necesitamos tener más control sobre lo comercial, lo logístico y lo operativo. También hay que adaptarse rápido a cada mercado.

**2. En su experiencia, ¿qué papel juega la innovación como motor de crecimiento al ingresar a mercados regionales nuevos?**

Enorme. Hoy muchas empresas del agro están usando IA para organizar sus bases de datos, hacer seguimiento de leads o atender consultas frecuentes. Nosotros lo vemos desde afuera, pero entendemos que si no damos ese paso, nos vamos a quedar atrás.

**3. ¿Cómo influye el capital humano (habilidades, capacitación del personal, cultura organizacional) en el proceso de expansión de una empresa hacia nuevas zonas geográficas? ¿Qué desafíos relacionados al equipo de trabajo podrían presentarse?**

Hoy tenemos un equipo muy comprometido, pero acostumbrado a trabajar en lo local, de forma muy relacional. Para llegar a nuevas provincias, necesitamos incorporar gente con visión estratégica, acostumbrada a trabajar con procesos, métricas y herramientas nuevas. Y ahí está nuestro desafío.

**4. Al expandirse a otras provincias, ¿qué consideraciones se deben tener para gestionar eficazmente los canales de distribución? Por ejemplo, ¿cómo establecer alianzas con distribuidores locales, manejar la logística a mayores distancias, o adaptar la estrategia de canales de venta?**

Es fundamental contar con aliados que ya operen en esas regiones. Hay mucha logística que no dominamos y no podemos improvisar. Además, para no perder control, deberíamos considerar soluciones como ERP o sistemas de trazabilidad, aunque hoy no tenemos nada de eso implementado.

**5. Desde su perspectiva, ¿qué diferencias importantes existen entre el mercado del Litoral (de donde proviene Abeja S.A.) y mercados como Buenos Aires, Córdoba, La Pampa o el sur del país? ¿Cómo debería la empresa tener en cuenta estas diferencias en su estrategia?**

En el Litoral trabajamos de forma más informal. En mercados más desarrollados hay más competencia, estructuras más profesionales y clientes más exigentes. Eso

requiere adaptar el discurso comercial, mejorar la atención y quizás segmentar mejor nuestra oferta.

**6. ¿Qué estrategias comerciales o prácticas ha visto usted que funcionen bien para que empresas similares crezcan en nuevos mercados dentro del país?**

Las empresas que logran crecer combinan marketing local con soporte digital. Tener presencia en eventos del sector, contactar con cámaras locales y usar herramientas de seguimiento es algo que vimos funcionar. Lo estamos estudiando para ver cómo lo aplicamos.

**7. ¿Recomendaciones finales para asegurar el éxito en la expansión?**

Buscar asesoramiento externo, invertir en estructura y no perder el foco en el cliente. Si logramos tener una propuesta clara, una logística ordenada y un equipo bien preparado, tenemos mucho para ganar.

---

**L. Benítez, ingeniero agrónomo – Consultor independiente en agronegocios**

**1. ¿Cuáles considera que son los factores clave para que una PyME del Litoral tenga éxito al expandirse a nuevas regiones como Buenos Aires, Córdoba, La Pampa o el sur del país?**

Lo primero es tener un buen diagnóstico del mercado objetivo. Las prácticas agrícolas, el clima de negocios y los canales varían mucho entre regiones. Las empresas que hacen estudios previos y no asumen que todo es igual suelen tener mejores resultados.

**2. En su experiencia, ¿qué papel juega la innovación como motor de crecimiento al ingresar a mercados regionales nuevos?**

Es decisivo. Las empresas que logran diferenciarse hoy lo hacen por su capacidad de innovar, no solo en producto, sino también en la manera de llegar al cliente. Herramientas como la inteligencia artificial aplicada al agro están creciendo mucho.

**3. ¿Cómo influye el capital humano (habilidades, capacitación del personal, cultura organizacional) en el proceso de expansión de una empresa hacia nuevas zonas geográficas? ¿Qué desafíos relacionados al equipo de trabajo podrían presentarse?**

Muchísimo. La gente que tiene contacto con el cliente debe entender las particularidades de cada región. He visto empresas fracasar porque mandaron al mismo equipo a lugares donde el contexto era completamente distinto. La capacitación es clave.

**4. Al expandirse a otras provincias, ¿qué consideraciones se deben tener para gestionar eficazmente los canales de distribución? Por ejemplo, ¿cómo establecer alianzas con distribuidores locales, manejar la logística a mayores distancias, o adaptar la estrategia de canales de venta?**

Hay que armar redes locales. Asociarse con distribuidores regionales que ya estén posicionados suele funcionar bien. Además, si se piensa en expansión sostenida, implementar sistemas de trazabilidad o ERPs ayuda a mantener el control.

**5. Desde su perspectiva, ¿qué diferencias importantes existen entre el mercado del Litoral (de donde proviene Abeja S.A.) y mercados como Buenos Aires, Córdoba, La Pampa o el sur del país? ¿Cómo debería la empresa tener en cuenta estas diferencias en su estrategia?**

El Litoral tiene una lógica más relacional. En otras zonas, como el sur o Córdoba, los

negocios tienden a ser más técnicos, con mayor foco en el rendimiento, eficiencia y precio. Hay que saber hablar ese idioma.

**6. ¿Qué estrategias comerciales o prácticas ha visto usted que funcionen bien para que empresas similares crezcan en nuevos mercados dentro del país?**

Un mix entre presencia local y marketing digital. La asistencia técnica es muy valorada: tener un asesor o técnico que acompañe al cliente marca la diferencia.

**7. ¿Recomendaciones finales para asegurar el éxito en la expansión?**

No improvisar. Tener un plan claro, medible y flexible. Y rodearse de aliados estratégicos en cada zona.

---

**M. Correa, responsable de compras – Cooperativa Agrícola Pampeana**

**1. ¿Cuáles considera que son los factores clave para que una PyME del Litoral tenga éxito al expandirse a nuevas regiones como Buenos Aires, Córdoba, La Pampa o el sur del país?**

Tienen que entender cómo funciona el entramado local. Nosotros, como cooperativa, trabajamos con empresas que conocen el campo, entienden nuestras necesidades y tienen flexibilidad comercial. Eso es clave.

**2. En su experiencia, ¿qué papel juega la innovación como motor de crecimiento al ingresar a mercados regionales nuevos?**

Nosotros valoramos mucho cuando una empresa viene con una propuesta distinta. No solo en producto, también en cómo se comunican, cómo atienden, cómo entregan. La innovación en procesos es igual de importante.

**3. ¿Cómo influye el capital humano (habilidades, capacitación del personal, cultura organizacional) en el proceso de expansión de una empresa hacia nuevas zonas geográficas? ¿Qué desafíos relacionados al equipo de trabajo podrían presentarse?**

Si no hay gente comprometida y que entienda al productor, es difícil. Acá no se trata solo de vender: hay que construir relaciones. La rotación alta o la falta de capacitación se nota enseguida.

**4. Al expandirse a otras provincias, ¿qué consideraciones se deben tener para gestionar eficazmente los canales de distribución? Por ejemplo, ¿cómo establecer alianzas con distribuidores locales, manejar la logística a mayores distancias, o adaptar la estrategia de canales de venta?**

La logística es un punto crítico. Si no tienen operadores locales o stock cerca, pierden competitividad. Hay zonas donde una demora de una semana puede hacer perder la venta.

**5. Desde su perspectiva, ¿qué diferencias importantes existen entre el mercado del Litoral (de donde proviene Abeja S.A.) y mercados como Buenos Aires, Córdoba, La Pampa o el sur del país? ¿Cómo debería la empresa tener en cuenta estas diferencias en su estrategia?**

La Pampa tiene un enfoque más técnico y exigente. Hay menos margen para improvisar y se espera un nivel de formalidad alto. Eso puede sorprender a empresas del norte.

**6. ¿Qué estrategias comerciales o prácticas ha visto usted que funcionen bien para que empresas similares crezcan en nuevos mercados dentro del país?**

Vender a través de cooperativas o tener representantes de confianza. Y sumar herramientas digitales, aunque no todos los productores las usen todavía, las empresas sí deben tenerlas.

**7. ¿Recomendaciones finales para asegurar el éxito en la expansión?**

Entrar despacio, conociendo bien la zona y adaptando la propuesta. Y mostrar seriedad desde el primer contacto.

---

**C. Vargas, Directora comercial – AgroDistribuciones del Sur**

**1. ¿Cuáles considera que son los factores clave para que una PyME del Litoral tenga éxito al expandirse a nuevas regiones como Buenos Aires, Córdoba, La Pampa o el sur del país?**

Diría: conocer el cliente, diferenciarse y tener capacidad de respuesta rápida. Las empresas que ofrecen algo más que precio —como soporte, seguimiento, adaptabilidad— son las que crecen.

**2. En su experiencia, ¿qué papel juega la innovación como motor de crecimiento al ingresar a mercados regionales nuevos?**

Total. Incluso algo tan básico como automatizar presupuestos o atender consultas con IA agiliza muchísimo. No se trata de inventar todo de cero, sino de usar bien lo que ya existe.

**3. ¿Cómo influye el capital humano (habilidades, capacitación del personal, cultura organizacional) en el proceso de expansión de una empresa hacia nuevas zonas geográficas? ¿Qué desafíos relacionados al equipo de trabajo podrían presentarse?**

Es un puente o una barrera. La actitud del equipo define mucho la experiencia de cliente. Y en expansión, eso se multiplica. Formar gente preparada para representar la marca es clave.

**4. Al expandirse a otras provincias, ¿qué consideraciones se deben tener para gestionar eficazmente los canales de distribución? Por ejemplo, ¿cómo establecer alianzas con distribuidores locales, manejar la logística a mayores distancias, o adaptar la estrategia de canales de venta?**

Adaptarse a cada zona. No hay un único modelo. A veces se necesita una red de subdistribuidores, otras, un solo operador logístico. Lo importante es que esté claro quién responde por qué.

**5. Desde su perspectiva, ¿qué diferencias importantes existen entre el mercado del Litoral (de donde proviene Abeja S.A.) y mercados como Buenos Aires, Córdoba, La Pampa o el sur del país? ¿Cómo debería la empresa tener en cuenta estas diferencias en su estrategia?**

Sí, y muchas. En algunas zonas se compra por volumen, en otras por necesidad puntual. Cambian las prioridades. Quien no adapta su oferta, pierde.

**6. ¿Qué estrategias comerciales o prácticas ha visto usted que funcionen bien para que empresas similares crezcan en nuevos mercados dentro del país?**

Presencia física en ferias, tener un vocero técnico, y digitalización. También ser transparentes: condiciones claras, respuestas rápidas y soporte.

### **7. ¿Recomendaciones finales para asegurar el éxito en la expansión?**

Tener una propuesta de valor clara. ¿Por qué yo, y no otro? Y sostener eso en cada punto de contacto.

---

## **A. Martínez, consultor en transformación digital – AgroTech Soluciones**

### **1. ¿Cuáles considera que son los factores clave para que una PyME del Litoral tenga éxito al expandirse a nuevas regiones como Buenos Aires, Córdoba, La Pampa o el sur del país?**

Profesionalización. Muchas pymes tienen buen producto, pero no estructura. No tienen CRM, no tienen seguimiento, todo depende de personas. Eso no escala.

### **2. En su experiencia, ¿qué papel juega la innovación como motor de crecimiento al ingresar a mercados regionales nuevos?**

La innovación es el combustible. No solo IA. A veces es usar WhatsApp Business bien o un software de gestión comercial. Las empresas que digitalizan procesos básicos ya tienen ventaja.

### **3. ¿Cómo influye el capital humano (habilidades, capacitación del personal, cultura organizacional) en el proceso de expansión de una empresa hacia nuevas zonas geográficas? ¿Qué desafíos relacionados al equipo de trabajo podrían presentarse?**

Es el vehículo. Si el equipo no está preparado para operar con nuevas herramientas, no sirve de nada invertir en tecnología. Hay que acompañar con capacitación.

### **4. Al expandirse a otras provincias, ¿qué consideraciones se deben tener para gestionar eficazmente los canales de distribución? Por ejemplo, ¿cómo establecer alianzas con distribuidores locales, manejar la logística a mayores distancias, o adaptar la estrategia de canales de venta?**

Una empresa que quiere expandirse no puede seguir operando con planillas. Tiene que tener trazabilidad, integración logística, y visión a largo plazo.

### **5. Desde su perspectiva, ¿qué diferencias importantes existen entre el mercado del Litoral (de donde proviene Abeja S.A.) y mercados como Buenos Aires, Córdoba, La Pampa o el sur del país? ¿Cómo debería la empresa tener en cuenta estas diferencias en su estrategia?**

Sí. El sur es más industrializado, con decisiones más racionales. El Litoral es más relacional, como bien saben ustedes. Pero eso no puede ser excusa para no modernizarse.

### **6. ¿Qué estrategias comerciales o prácticas ha visto usted que funcionen bien para que empresas similares crezcan en nuevos mercados dentro del país?**

Mapear los puntos de contacto con el cliente y optimizar cada uno. Eso se hace con datos. Las empresas que logran medir y ajustar, crecen.

### **7. ¿Recomendaciones finales para asegurar el éxito en la expansión?**

Empezar con lo básico, pero empezar. Y asumir que el cambio no es inmediato: es un camino, no una meta.

**F. Delgado, propietario – Estudio Delgado Consultores en Agroventas**

**1. ¿Cuáles considera que son los factores clave para que una PyME del Litoral tenga éxito al expandirse a nuevas regiones como Buenos Aires, Córdoba, La Pampa o el sur del país?**

Comprender que no alcanza con querer vender más. Hay que tener método. Un plan de expansión con objetivos medibles, responsables, seguimiento, y presupuesto.

**2. En su experiencia, ¿qué papel juega la innovación como motor de crecimiento al ingresar a mercados regionales nuevos?**

Sí, especialmente en lo comercial. Muchas empresas tienen buen producto, pero se quedan en estrategias de hace 20 años. Hoy hay herramientas para vender más y mejor, pero hay que animarse.

**3. ¿Cómo influye el capital humano (habilidades, capacitación del personal, cultura organizacional) en el proceso de expansión de una empresa hacia nuevas zonas geográficas? ¿Qué desafíos relacionados al equipo de trabajo podrían presentarse?**

Fundamental. Las empresas que invierten en su gente crecen. Las que no, se estancan. Y eso aplica tanto al comercial como al administrativo.

**4. Al expandirse a otras provincias, ¿qué consideraciones se deben tener para gestionar eficazmente los canales de distribución? Por ejemplo, ¿cómo establecer alianzas con distribuidores locales, manejar la logística a mayores distancias, o adaptar la estrategia de canales de venta?**

Son clave. Una expansión territorial mal pensada termina siendo un caos. Lo veo todo el tiempo. Hay que entender los costos, las rutas, los márgenes, y definir un modelo rentable.

**5. Desde su perspectiva, ¿qué diferencias importantes existen entre el mercado del Litoral (de donde proviene Abeja S.A.) y mercados como Buenos Aires, Córdoba, La Pampa o el sur del país? ¿Cómo debería la empresa tener en cuenta estas diferencias en su estrategia?**

En Buenos Aires o Córdoba hay mucha competencia y más exigencia. Si llegás sin una propuesta clara, te pasan por arriba. Abeja tiene que profesionalizarse para estar a la altura.

**6. ¿Qué estrategias comerciales o prácticas ha visto usted que funcionen bien para que empresas similares crezcan en nuevos mercados dentro del país?**

Tener una hoja de ruta. No improvisar. Saber qué vender, dónde, a quién, y cómo medirlo. Y acompañar todo con herramientas de gestión.

**7. ¿Recomendaciones finales para asegurar el éxito en la expansión?**

Invertir tiempo en diseñar bien la estrategia. Si no hay estructura, no hay crecimiento real.