

UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
VICERRECTORADO ACADÉMICO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**MODELO DE GESTIÓN DE INNOVACIÓN PARA PEQUEÑAS Y MEDIANAS
EMPRESAS, SECTOR COMERCIO.**

Presentado por:
BR. JESÚS ENRIQUE VALERO PAZ

TRUJILLO, VENEZUELA
2025

UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
VICERRECTORADO ACADÉMICO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



MODELO DE GESTIÓN DE INNOVACIÓN PARA PEQUEÑAS Y MEDIANAS
EMPRESAS, SECTOR COMERCIO

Trabajo presentado como requisito para optar al título de Licenciatura en Administración de
Empresas

PRESENTADO POR:
BR. JESÚS ENRIQUE VALERO PAZ

TUTORA:
MSc. ZAIDA KASSAR

TRUJILLO, VENEZUELA
2025

DEDICATORIA

A Dios, sobre todo, toda la gloria y honor pertenecen a Él.

A mi madre Lizbeth, a mi padre Amabile (Mayo) y a mi hermana Karina, que esto sea una grata sorpresa, de mucha emoción y orgullo para ustedes. Ante la distancia, nuestro mejor apoyo son los medios digitales, que acercan abrazos y muestras de cariño, sorteando las circunstancias de la vida. Les agradezco por todo el cariño y apoyo incondicional que siempre me han brindado.

A mi tía Lizeth, por su inmensurable apoyo y cariño; a mi tío Nelson, ejemplo de disciplina, constancia y perseverancia.

Alla mia Costi, questo è anche tuo, è nostro, della nostra piccola famiglia e tutto ciò che vogliamo realizzare insieme.

Al gran Don Nelson Paz Moreno, desde ahí donde estás te dedico esto, que sé que siempre estás conmigo a donde voy. Te lo prometí, y sé que me estás viendo conseguirlo. Mi abuelo, Papamío, esto es especialmente para ti.

AGRADECIMIENTO

A Dios, infinitamente agradecido con el Padre eterno y universal, por la vida, por la salud y por la sabiduría.

A mis padres y a toda mi familia, quienes han sido un apoyo firme cuando las dificultades se hacían presentes, y pudieron, cada uno de manera directa o indirecta, aportar con sus acciones y actitudes la energía necesaria para seguir adelante.

A Costanza, tesoro mio, ti ringrazio tantissimo per tutto quello che fai per me, questo è grazie a te, perché mi hai dato la forza, la determinazione e l'ispirazione per andare davanti. Sempre insieme.

A mi primo Alonso, el mejor hermano y mejor amigo que la vida me regaló. Porque su compañía siempre ha sido la más grata e incondicional, y a pesar de la distancia sigue estando presente día tras día.

A esta prestigiosa universidad, en especial a la profesora MSc. Zaida Kassar, tutora en este trabajo especial de grado. Con ella inició el camino de esta carrera y en todo momento se pudo sentir su compañía, apoyo y asesoramiento. Profe, gracias.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	3
AGRADECIMIENTO	4
ÍNDICE GENERAL	5
INDICE DE TABLAS	9
ÍNDICE DE FIGURAS	10
INDICE DE ANEXOS	11
VEREDICTO	12
RESUMEN	13
ABSTRACT	14
INTRODUCCIÓN	15
CAPÍTULO I EL PROBLEMA	19
Planteamiento del Problema	19
Objetivos de la Investigación	23
Justificación de la Investigación	23
Alcances y limitaciones	26
Vinculación con el proyecto institucional	27
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	27
Antecedentes de la Investigación	27
Bases Teóricas	30
Viñedos y producciones	30
Diagnóstico Organizacional: Factores que dificultan la innovación	33
Tendencias: Hacia dónde va el mercado del vino	38
Bases Legales	47
CAPÍTULO III METODOLOGÍA	51
Tipo y diseño de investigación	51
Población y muestra	51
Técnicas e instrumentos de recolección de datos	53
Validez y confiabilidad	53
Procedimiento metodológico	54
Técnicas de análisis de datos	55
Consideraciones éticas.	55

CAPÍTULO IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	56
Presentación y análisis de resultados	56
Vinculación con objetivos institucionales del DHS	64
CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	66
Conclusiones	66
Recomendaciones	68
CAPÍTULO VI LA PROPUESTA	71
Introducción a la propuesta	71
Fundamentación de la propuesta	71
Conceptos clave	72
Objetivo de la propuesta	73
Modelo de Gestión de Innovación <i>Valero Paz</i>	73
Componentes del Modelo	73
Fase 1: Diagnóstico organizacional	73
Fase 2: Planificación Estratégica de la Innovación	75
Fase 3: Capacitación	77
Fase 4: Aplicación piloto	78
Fase 5: Consolidación y mejora continua	79
Innovación Abierta	80
Retorno de Inversión	81
Adopción de tecnologías	81
Recursos y requerimientos	82
Beneficios esperados	83
Limitaciones y retos de la propuesta	83
Sugerencias	84
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	86
ANEXOS	88
Anexo 1.- Instrumento de validación	89
Anexo 2.- Validación Profe Karelis Paredes	93
Anexo 3.- Validación Profe. María Andreina Perdomo	95
Anexo 5.- Validación Profe. Lisbett Cabrera	97
Anexo 6.- Confiabilidad de los resultados	99
Anexo 7.- Carta de aceptación del Tutor	100

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.- Rendimiento de producción vinícola	31
Tabla 2.- Operacionalización de las Variables	50
Tabla 3.- Aspecto, Población y Muestra representativa	52
Tabla 4.- Resultados de la dimensión Resistencia Organizacional.	56
Tabla 5.- Resultados de la dimensión Limitaciones Financieras.	58
Tabla 6.- Resultados de la dimensión Regulaciones Externas. Resultados de la dimensión Regulaciones Externas.	60
Tabla 7.- Resultados de la dimensión Restricciones de Capital.	62
Tabla 8.- Esquema del diagnóstico organizacional	74
Tabla 9.- Esquema de la Planificación Estratégica de la Innovación.	76
Tabla 10.- Esquema de Capacitación.	78
Tabla 11.- Esquema de la aplicación piloto.	79
Tabla 12.- Esquema de Consolidación y mejora continua.	80

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.- Resultados de la dimensión Resistencia Organizacional.	53
Figura 2.- Resultados de la dimensión Limitaciones Financieras.	55
Figura 3.- Resultados de la dimensión Regulaciones Externas.	57
Figura 4.- Resultados de la dimensión Restricciones de capital.	59

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1.- Instrumento de validación	86
Anexo 2.- Validación Profe Karelis Paredes	90
Anexo 3.- Validación Profe. María Andreina Perdomo	92
Anexo 5.- Validación Profe. Lisbett Cabrera	94
Anexo 6.- Confiabilidad de los resultados	96
Anexo 7.- Carta de aceptación del Tutor	97

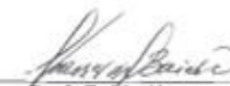
VICERRECTORADO ACADÉMICO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y
GERENCIALES
VEREDICTO

Nosotros, Prof. María Perdomo, Prof. Lisbett Cabrera y Prof. Zaida Kassar, designados como miembros del Jurado Examinador del Trabajo Especial de Grado titulado **MODELO DE GESTIÓN DE INNOVACIÓN PARA PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS, SECTOR COMERCIO**, que presenta el Br. **VALERO PAZ, JESÚS ENRIQUE**, portador de la C.I. No. **27.151.315**, nos hemos reunido para revisar dicho trabajo y después de la presentación, defensa e interrogatorio correspondiente lo hemos calificado con **veinte (20) puntos**, de acuerdo con las normas vigentes dictadas por el Consejo Universitario de la Universidad Valle del Mombuy, referente a la evaluación de los Trabajos Especiales de Grado para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas.

En fe de lo cual firmamos en Valera a los nueve (9) días del mes de Julio del año dos mil veinticinco.


 Prof. María Perdomo
 C.I. 14.982.273
 JURADO


 Prof. Lisbett Cabrera
 C.I. 13.461.549
 PRESIDENTE DEL JURADO


 Prof. Zaida Kassar
 C.I. 9.175.011
 TUTOR


 Prof. Héctor Antúnez
 C.I. 9.364.278
 DECANO


 Prof. Walevska Lopez
 C.I. 10.104.896
 VICERRECTOR



RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo general desarrollar un modelo de gestión de innovación para pequeñas y medianas empresas en el sector comercio enológico que les permita mejorar su competitividad y adaptabilidad en un mercado dinámico. Se identificaron las principales barreras que dificultan la adopción de prácticas innovadoras mediante un enfoque cuantitativo con diseño no experimental, entrevistando a trece empresas del sector ubicadas en Venezuela y España, con énfasis en Rioja y Málaga como regiones de alta actividad vinícola. La recolección de información fue llevada a cabo mediante un instrumento del tipo cuestionario, validado por expertos en metodología de la investigación, formulados con escala tipo Likert, cuya confiabilidad está determinada mediante el coeficiente Alfa de Cronbach. El diagnóstico reveló obstáculos como la resistencia al cambio, limitaciones financieras, carencia de cultura de innovación y bajo uso de tecnologías digitales, concluyendo que las pequeñas y medianas empresas encuentran dificultades organizacionales, burocráticas y regulatorias al momento de desarrollar innovaciones. En base a ello, se desarrolló una propuesta estructurada en cinco fases: diagnóstico organizacional, planificación estratégica, capacitación, aplicación piloto y consolidación. El modelo incorpora enfoques de innovación abierta, gestión del conocimiento, diagnóstico interno, aprendizaje empresarial y sostenibilidad promoviendo la economía local.

Palabras claves: Gestión de innovación, enológico, tecnología digital

ABSTRACT

The general objective of this research is to develop an innovation management model for small and medium-sized enterprises in the wine trade sector that will allow them to improve their competitiveness and adaptability in a dynamic market. The main barriers hindering the adoption of innovative practices were identified through a quantitative approach with a non-experimental design, interviewing thirteen companies in the sector located in Venezuela and Spain, with an emphasis on Rioja and Málaga as regions with high wine-producing activity. Data collection was carried out using a questionnaire-type instrument validated by experts in research methodology, formulated on a Likert-type scale, whose reliability is determined by Cronbach's alpha coefficient. The diagnosis revealed obstacles such as resistance to change, financial limitations, a lack of a culture of innovation, and low use of digital technologies. It was concluded that small and medium-sized enterprises encounter organizational, bureaucratic, and regulatory difficulties when developing innovations. Based on this, a proposal was developed structured in five phases: organizational diagnosis, strategic planning, training, pilot implementation, and consolidation. The model incorporates approaches to open innovation, knowledge management, internal diagnostics, business learning, and sustainability, promoting the local economy.

Keywords: Innovation management, oenology, digital technology

INTRODUCCIÓN

En un mundo de constante evolución y desarrollo, donde las tecnologías se van abriendo paso en todos los aspectos de la vida, los negocios, en concreto las pequeñas y medianas empresas, encuentran una especial necesidad a la hora de diferenciarse de sus competidores. No basta solo con ofrecer un producto o servicio, sino ir más allá, mezclando la profesionalidad con creatividad, la calidad debe ir de la mano con una cálida atención al cliente, y los procesos internos deben mejorar continuamente para alcanzar los objetivos planteados, logrando la sostenibilidad en el tiempo de la empresa. En otras palabras, deben encontrar la manera de diferenciarse entre la vastedad de la competencia, capitales enormes cuyas operaciones son de características industriales; el problema está en hacerlo con recursos limitados, encontrando barreras organizacionales o restricciones por parte del entorno.

En cuanto al negocio del vino, esta necesidad de diferenciación es cuanto menos compleja. El mercado está saturado con cientos de miles de referencias y una multitud de bodegas que diariamente enfocan sus esfuerzos en elaborar sus productos y a canalizar la comercialización de los mismos, por lo que la tarea de innovar, en ciertos casos se relega, a un segundo plano, usualmente al no tener la capacidad o la metodología correcta para gestionar dichas implementaciones novedosas.

Ante los desafíos planteados, se considera fundamental el desarrollo de una herramienta que permita a las pymes del sector comercio enológico una correcta gestión de la innovación de sus procesos, contemplando la adopción de herramientas novedosas, tecnologías, métodos, tendencias o procesos sin exponer o poner en riesgo su capital u operatividad.

Es por ello que la presente investigación se plantea proponer un modelo de gestión de la innovación, de fácil aplicación y adaptabilidad según las necesidades de la organización, basado en el diagnóstico de las barreras que las pequeñas empresas del sector encuentran al

momento de adoptar innovaciones y la evaluación de las limitaciones financieras que les cohibe aplicar nuevas metodologías y procesos.

La investigación está estructurada de manera progresiva, dividida en cinco capítulos de investigación, metodología, evaluación de resultados y sugerencias; y un sexto capítulo donde, teniendo en consideración todo lo anterior, se propone el modelo de la gestión de innovación para pequeñas y medianas empresas del sector comercio enológico.

En el primer capítulo se plantea la investigación, enunciando la necesidad de renovación y adaptación a las tendencias del mercado, la implementación de metodologías que permitan la diferenciación y la constante búsqueda de la eficiencia de los procesos; en atención a la complejidad que dichos procedimientos pueden tener en empresas de pequeño capital.

Seguidamente en el segundo capítulo se establecen las bases teóricas de la investigación, la cual se sustenta en antecedentes como los aportes de Cristos Cambeiro (2024) sobre el Estudio del mercado sobre el vino en España, la Evolución y situación actual del enoturismo en España y Castilla y León presentado por Conejo Cuevas (2019), lo expuesto por Chopo Cornabella (2024) en su trabajo Del viñedo al paladar: La creación de experiencias enoturísticas memorables y su contribución a los objetivos de desarrollo sostenible de la agenda 2030, o lo propuesto por Vachiano Pol (2019) en su tesis Turismo y enología: Análisis de las potencialidades para las Islas Baleares.

Posteriormente, se contextualiza el mercado y la producción vinícola, poniendo como referencia el rendimiento de la producción total de España, Italia y Francia en 2022. Del mismo modo, se hace mención a la producción de calidad por parte de pequeños productores y al valor agregado que estos le transfieren a cada botella de vino. Puesto el contexto, se enuncian algunas de las limitaciones encontradas para fundamentar la investigación, barreras organizacionales, deficiencias financieras, resistencia al cambio, falta de capital humano, entorno regulatorio, altos costos de innovación o prioridades presupuestarias. Luego se enriquece el capítulo

haciendo mención a las tendencias del mercado actual, con la demanda de vinos desalcoholizados, vinos naturales, ecológicos, veganos y de cultivación biodinámica, producciones locales y la puesta en marcha de la promoción de variedades autóctonas. Finalmente se cierra el capítulo con algunas disposiciones legales que influyen en el comercio enológico en España, que a su vez también están sujetas a consideraciones legales de ámbito europeo.

En el tercer capítulo se estructura la metodología de la investigación, de enfoque cuantitativo con diseño no experimental, estableciendo el tamaño muestral exploratorio de 13 empresas pertenecientes al sector, entrevistadas mediante un cuestionario estructurado en dimensiones y validado por tres expertos en materia de metodología de la investigación, cuyos datos fueron procesados, analizados y considerados con el objetivo de identificar patrones y relaciones relevantes, siendo estos presentados en gráficos y tablas que permiten su comprensión.

Así pues, se presentan los resultados y su interpretación en el cuarto capítulo, abarcando las dimensiones de Resistencia Organizacional, Limitaciones Financieras, Regulaciones Externas y Restricciones de capital, sujetos a evaluación y consideraciones de acuerdo a lo estudiado con anterioridad.

Para finalizar con la fase de investigación, el quinto capítulo hace referencia a las conclusiones y recomendaciones, en donde en primer lugar se argumentan los constantes impedimentos encontrados en las pymes, de naturaleza financiera, regulatoria, burocrática y presupuestaria, estando presentes en las empresas encuestadas en la fase anterior, luego se procede con las recomendaciones, sugerencias y consideraciones, haciendo especial énfasis en la importancia de mantener un constante proceso de aprendizaje y mejoramiento, fundamentalmente especialización en hospitalidad, atención al cliente, mercadeo, logística e introducción a la enología. Estas sugerencias van de la mano con el análisis y evaluación de las

posibilidades internas y las oportunidades ofrecidas por el entorno, pudiendo elaborar de esta manera estrategias que den paso a implementaciones innovadoras mediante la colaboración entre redes y alianzas estratégicas.

Por último en el sexto capítulo se encuentra la propuesta del modelo de gestión de la innovación, elaborada y esquematizada de acuerdo a lo investigado anteriormente, dando como resultado un instrumento valioso para las pequeñas y medianas empresas dada su fácil aplicación, que mediante fases permite un valioso análisis interno de los recursos y posibilidades, prosiguiendo con la planificación estratégica alineada a los objetivos e ideas, contemplando un periodo formativo y prueba piloto, para finalmente integrar el proceso innovador en las actividades ordinarias de la empresa.

Hablar de vino es hablar de cultura, de historia, es hablar de la civilización occidental, es seguir con la labor milenaria que ya hacían fenicios y griegos, que ahondaron en su elaboración los romanos. El vino es celebración, es alegría, disfrute y felicidad.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Las pequeñas y medianas empresas del sector comercio enológico enfrentan el desafío de adaptarse a un mercado dinámico caracterizado por cambios en las preferencias de los consumidores. Antes, las personas preferían los vinos reserva y gran reserva, con largas crianzas en barricas de la más alta calidad empleando roble francés o americano, que denotaba el fuerte, arduo y continuo trabajo de las bodegas, ahora, todo lo contrario. Las personas tienden más a beber vinos jóvenes, donde se resalta la calidad, frescura y sabores de las uvas, encontrando una infinita variedad de notas y características, cada una diferente a la anterior (Consejo Regulador Denominación de Origen Rías Baixas, 2024), sin mencionar la vastedad de los ensambles y mezclas que hacen valer las destrezas del enólogo; a su vez, la mayor conciencia ambiental y temas de salud (Del Rey y Loose, 2023), también se abre paso el mercado de productos orientados a consumidores veganos, con producciones ecológicas o incluso aquellos quienes valoran la cultivación biodinámica.

La competencia entre los grandes y pequeños productores es un punto de gran importancia dentro del comercio enológico. Las pymes deben innovar para diferenciarse en un mercado saturado y con una competencia ya establecida de gigantes que abarcan una cuota de mercado enorme. Las regulaciones estrictas por parte de, no solo las denominaciones de origen sino también por parte de entidades y organismos gubernamentales, limitan la flexibilidad y opacan la capacidad que puedan tener estas pequeñas empresas a la hora de experimentar con procesos o productos innovadores, afectando su entrada al mercado.

Esto demuestra que el sector comercio enológico debe renovarse y adaptarse a las tendencias dinámicas del mercado (Cristos Cambeiro, 2024); todos aquellos que comercializan tales productos deben estar más capacitados para entender a los consumidores y clientes,

guiarlos para que la elección final sea de su agrado, sintiéndose atendidos de la manera más profesional posible.

Ahora bien, una empresa de estas características que inicia operaciones en un periodo de corto a mediano plazo con una nómina reducida (en comparación con empresas que abarcan centenares de empleados para sus actividades) posiblemente no esté en condiciones de desarrollar herramientas eficaces basadas en experiencias previas debido a su limitación de capital, tanto monetario como humano, al correcto funcionamiento según seguimiento de lineamientos, o incluso a la poca o nula organización que pudiese existir dada al desconocimiento de técnicas aplicables de optimización.

A esto hay que sumarle el surgimiento de nuevas tecnologías y tendencias que, dado su poder que día a día crece de manera exponencial, podría suponer un peligro para determinados puestos de trabajo, cuyo funcionamiento se puede ver fácilmente replicable por la emergente Inteligencia Artificial, con lo que muchas personas, antes que tomar la oportunidad de utilizarla a su favor, lo ven como una amenaza hacia sus labores. (Acemoglu, 2021). Esto representa un problema de carácter conductual y organizacional.

En otros casos, las enotecas y algunos bares suelen tener un común denominador, y es que su funcionamiento se basa en esforzarse para obtener resultados de manera directa y rápida, enfocando todo su empeño en las actividades que ya realizan, y que de alguna manera “funciona”, por lo que les cuesta trabajo incorporar novedades a dichos procesos productivos al no sentir una necesidad primordial, a pesar de que ello podría devenir en una situación de desconocimiento sobre el potencial que podrían tener y la optimización de procesos que pueden alcanzar.

En determinados escenarios, existe poco aprovechamiento de los conocimientos, capacidades, habilidades y destrezas de los trabajadores pertenecientes a la organización, siendo un desperdicio al no poder gestionar dicho capital por no poseer las herramientas

adecuadas para poder ponerlo en práctica o compartirlo entre integrantes. El punto crítico es el hecho de no tener la capacidad de realizar autodiagnóstico, que es el momento en el que se valora y se identifica si una organización está en condiciones de aplicar procesos de mejora innovativa (Guía de Gestión del Conocimiento, 2003), y de no ser así denota la inexistencia de una estrategia clara, concisa y definida de la gestión. Ello devenga en que los trabajadores no alcanzan a utilizar todas las maneras que tienen en sí mismos para desarrollar sus labores.

Asimismo, la falta de colaboración entre redes de trabajo compuestas por otras empresas, universidades, centros de investigación o centros gubernamentales hace que el compartimiento y transmisión del conocimiento se vea mermado al no poder aprovechar la sinergia emergida del trabajo colaborativo entre distintos niveles y áreas que podrían complementar las innovaciones resultantes. Puede que la empresa innove de manera cerrada y solamente para su bienestar, pero en un mundo cada vez más conectado y más competitivo es necesario el aprovechamiento de cada una de las herramientas que estén al alcance.

La ausencia de un modelo de gestión de innovación adaptado a los casos de las pymes dificulta la optimización de procesos, la incorporación de nuevas tecnologías y la respuesta eficiente a estas tendencias, teniendo poco margen de maniobra a la hora de tomar decisiones y entender cuáles son los sectores en donde deben innovar.

Ante esto, se evidencia la necesidad de una herramienta o metodología que permita el análisis de las tendencias de manera eficiente, abordando la problemática de la correcta gestión de recursos ante la inminente diversificación y ampliación de productos, que fomente un criterio sólido, tomando en consideración y estudio las restricciones y regulaciones que consejos y entidades gubernamentales puedan emitir, por lo cual, la presente investigación busca analizar estos obstáculos y explorar las estrategias que supondría la superación de estas barreras mediante un modelo que admita fomentar un entorno propicio para la mejor gestión de la innovación y sostenibilidad de los procesos internos.

Objetivos de la Investigación

La investigación se plantea analizar las barreras y desafíos en la gestión de la innovación en pequeñas y medianas empresas dedicadas al comercio profesional enológico, con la finalidad de proponer estrategias que permitan optimizar su gestión a través de la implementabilidad y la optimización de tan valioso capital, el conocimiento.

Objetivo General

Desarrollar un modelo de gestión de innovación para pequeñas y medianas empresas en el sector comercio enológico que les permita mejorar su competitividad y adaptabilidad en un mercado dinámico.

Objetivos Específicos

1. Diagnosticar las principales barreras organizacionales, financieras y regulatorias que dificultan la adopción de nuevas tendencias y tecnologías en las PYMES del sector comercio enológico.
2. Evaluar el impacto de las limitaciones financieras en la toma de decisiones de inversión en innovaciones, adopción de nuevas tecnologías e integración de tendencias y servicios en las PYMES del comercio enológico, centrándose en los costos asociados y a la accesibilidad a financiación externa.
3. Proponer un modelo de gestión de innovación que integre diagnóstico organizacional, adopción de tecnologías digitales y colaboración con redes externas, adaptado a las pequeñas y medianas empresas del sector comercio enológico.

Justificación de la Investigación

Dada la importancia del sector comercio enológico en varios países productores y consumidores de los productos vitivinícolas y los desafíos que enfrentan los pequeños y medianos empresarios pertenecientes a dicho sector, se considera fundamental el desarrollo de un modelo de gestión de innovación adaptado a las necesidades y contextos, adoptando la

transformación digital, la apertura hacia mercados emergentes y vanguardistas y la sostenibilidad como pilares del desarrollo.

Considerando el papel fundamental que representan los productores locales en las propuestas del mercado, como la difusión y valorización de las cepas autóctonas y propias de las localidades de producción, podría ser de gran utilidad el generar las herramientas necesarias para poder combatir los problemas de competitividad, adaptación de nuevas tecnologías, métodos y procesos, para poder impulsar la economía local y el comercio solidario, lo cual se traduce en el incremento de riqueza, generación de empleo y visibilidad a la zona geográfica en cuestión.

Al mismo tiempo, al no poseer un extenso abanico de recursos, sería muy beneficioso proveer de un conjunto de metodologías que permitan a las pymes de comercio enológico acceder e implementar las prácticas novedosas que se van abriendo paso a un mercado ya establecido y ocupado por grandes distribuidores y comercializadores.

La creciente conciencia sobre la sostenibilidad, producción ecológica, vegana y biodinámica ha llevado a los consumidores y clientela a ser más exigentes con los productos que demandan y adquieren, por lo tanto, al encontrar cada vez más personas comprando y exigiendo dichas características, se hace presente la necesidad de poder canalizar tales requerimientos y procesarlos para elaborar los consumibles, manteniendo la alta calidad y propiedad.

Justificación Teórica

Según lo expuesto anteriormente, la necesidad de un modelo aplicable de gestión de innovación, ya presente en otras industrias, el direccionamiento estratégico hacia componentes enológicos, entendiendo que son aplicables conceptos de mercadeo, se complementará con los argumentos emitidos por los productores vinícolas y demás colaboradores que se verán reflejados en la investigación.

Justificación Metodológica

Ante las herramientas que se pueden obtener a través del estudio, su aplicabilidad se verá reflejada en un mejor y correcto manejo de productos vinícolas dependiendo de la clasificación a la que pertenezca, asumiendo que se tendrá en cuenta la aplicabilidad en distintas regiones de un territorio y que pueda analizar las tendencias del mismo. Es por ello que se pretende la recolección de información por parte de las partes involucradas en el círculo del comercio enológico, entendiendo que se comprende por productor, distribuidor, enoteca/bar/restaurante, sommelier y consumidor; y de esta manera evaluar, mediante el modelo, la gestión eficiente y eficaz de los recursos disponibles.

Justificación Práctica

A este punto se puede afirmar que la herramienta a desarrollar representaría una mejora sustancial en las organizaciones que la empleen, permitiendo la optimización de tiempo y procesos, dando paso a que los recursos no sean desperdiciados y se pueda implementar un círculo de innovación que traiga consigo beneficios de rotación de inventario, flujo de efectivo y aprovechamiento de los conocimientos del capital humano.

Justificación Social

La implementación del modelo de innovación para las pequeñas y medianas empresas del sector comercio enológico fomentará la producción ecológica, generando beneficios sociales en cuanto a la promoción del empleo local y la inclusión de las economías regionales, preservando tradiciones vinícolas sin dejar de alinearse con las tendencias del mercado.

Alcances y limitaciones

El desarrollo de un modelo específico para las PYMES del sector comercio enológico que considere sus características, desafíos, oportunidades particulares, contextos y competencia permitirá poner a su disposición estrategias y metodologías que ya han sido objeto de estudio en diversas organizaciones de mayor tamaño, bien sea con una ventaja económica,

temporal o de estructura laboral, aplicables según sea su capacidad de gestionar la innovación de sus procesos.

Por lo tanto, se buscará que el modelo sea de aplicabilidad versátil, con el fin de orientarlo hacia la integración de la transformación digital, empleando herramientas digitales, el enfoque en la sostenibilidad, el direccionamiento estratégico, conocimiento de las nuevas técnicas de elaboración de productos vitivinícolas y el impulso de la producción local y autóctona pudiendo ser asumido sin la necesidad de poner en riesgo sus operaciones ni su capital.

Las principales limitaciones para implementar el modelo de gestión de innovación incluyen restricciones financieras y de personal en las empresas del sector comercio enológico. Dichas barreras pueden dificultar la adopción de tecnologías digitales o la correcta diversificación de productos.

Esto último expuesto hace mención a la resistencia al cambio que pueda existir dentro de las organizaciones, ya sea por la presencia de mentalidad cerrada a la diferenciación, desconocimiento del potencial de la producción local o simplemente a la inexistencia de una cultura de innovación establecida, que puede ser fruto a la poca o nula investigación sobre las actividades que desempeña la empresa.

En líneas generales, la aplicación del modelo se verá condicionada por la disposición de las partes interesadas, y en parte variable al entorno regulatorio que puedan fluctuar según las políticas locales, pudiendo limitar la implementabilidad; y las fluctuaciones constantes en las tendencias de consumo y condiciones económicas, lo cual exigirá un ajuste continuo del modelo.

Vinculación con el proyecto institucional

Coincidiendo con los valores e ideales que profesa la Universidad Valle del Momboy, la investigación, en uno de sus componentes, busca darle mayor visión a las prácticas

biodinámicas, ecológicas y veganas, que a día de hoy representa una parte del mercado que crece día a día; coincidiendo con los objetivos de desarrollo sostenible de acción por el clima y la preservación de la vida de ecosistemas terrestres, al proponer cultivaciones menos agresivas y más amigables tanto con flora como con fauna.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la Investigación

En primer lugar, Cristos Cambeiro (2024) presentó la investigación titulada: Estudio de mercado sobre el vino en España. Universidad Politécnica de Madrid para optar al título de Máster Universitario en Ingeniería Agronómica, con el objetivo de llevar a cabo un análisis del sector enológico en España para conocer la demanda actual del producto, las preferencias de los consumidores y las tendencias emergentes del mercado. Por otra parte, la investigación se caracterizó por la recolección de información sobre los consumidores de vino en el mercado español, enfocándose en las tendencias que están interesados y al nivel de conocimiento que poseen sobre el vino, teniendo en consideración sus niveles de ingresos, las preferencias de consumo y la importancia de la certificación ecológica y sostenible.

Es importante acotar que dicho estudio permite entender el mercado español y la importancia de la implementación de estrategias de mercadeo, ya que el sector enfrenta una competencia creciente y deja en evidencia la obligación por parte de las bodegas, vinotecas y restaurantes de implementar modelos innovadores y vanguardistas que les permitan mantener su competitividad.

En otro orden de ideas, Chopo Cornabella (2024) postuló el trabajo: Del viñedo al paladar: la creación de experiencias enoturísticas memorables y su contribución a los objetivos de desarrollo sostenible de la agenda 2030. Universidad de Burgos, para optar al título de Máster Universitario en Cultura del Vino: Enoturismo en la Cuenca del Duero. Analiza el enoturismo como estrategia innovadora para generar valor en el sector enológico.

En el desarrollo, Chopo Cornabella rescata la valía de convertir al cliente final en el protagonista de las experiencias, donde lo importante no es el simple hecho de adquirir un producto, sino la oportunidad de crear recuerdos y experiencias atesorables; priorizando la

generación de valor mediante el aprovechamiento de recursos locales. Como beneficio hacia esta investigación, este es un aporte valioso porque demuestra lo clave que resulta el entender las necesidades, y caprichos, de los clientes, que al hacerlos partícipes y conocedores de las actividades ligadas al comercio enológico, está dispuesto a consumir no solo los productos, sino también las experiencias y capacitaciones que se puedan poner a su disposición.

Siguiendo la misma línea, Conejo Cuevas (2019) presentó el trabajo investigativo titulado: Evolución y situación actual del enoturismo en España y Castilla y León. Análisis de la Ruta del Vino de la Denominación de Origen Rueda. Universidad de Valladolid, para optar al título de Grado en Comercio, con el fin de realizar un análisis del impacto del enoturismo en España y más concretamente en Castilla y León. Dicha investigación deja entrever la importancia no solo del turismo, sino del enoturismo y las actividades que tienen que ver con el mundo del vino, en la cual, esta región de Castilla y León juega un papel muy importante al encontrarse Denominaciones de Origen de gran valor y prestigio. Para el caso de este trabajo, da paso al entendimiento de la innovación en la que se fusiona el turismo con rutas vinícolas, donde las personas pueden acceder a bodegas y viñedos para conocer más a profundidad los procesos vitivinícolas; y mediante la utilización de datos y el cotejo del mismo, evaluar posibles recomendaciones para hacer de este un modelo sostenible y aprovechable para quienes difunden y promueven el negocio del vino.

Bajo un orden de importancia similar, Vachiano Pol (2019) presentó su tesis doctoral titulada: Turismo y Enología: Análisis de las potencialidades para las Islas Baleares. Universitat de les Illes Balears, para optar por el Doctorado en Turismo, en un intento de estudiar la llegada de turismo a las Islas Baleares y la diversificación del mismo. Desglosando la información que en ella redacta, destaca la importancia de realizar cambios que permitan desarrollar el potencial de crecimiento de turismo gastronómico de las Islas, donde se pueda liberar, simplificar y facilitar la producción de vino. Tomando ello en consideración, este

estudio se hace eco de la importancia de la desestacionalización del turismo para hacer del mismo algo sostenible y a su vez, lograr ser responsables a nivel ecológico con el medio ambiente, permitiendo una distribución del flujo turístico de manera más eficiente, asumiendo de manera efectiva la demanda turística.

Bases Teóricas

Viñedos y producciones

Dentro de la historia de la producción vinícola, España siempre ha estado en los primeros puestos de renombre, y no es para menos, con unas 916.000 hectáreas de superficie (Organización Internacional de la Viña y el Vino, 2023) ocupa el primer lugar mundial como el país con mayor extensión de zonas dedicadas al cultivo de la Vid, seguido por Francia e Italia, otros gigantes cuando se habla de la tradición milenaria de la obtención del preciado fermento del mosto.

A pesar de ello, España cae al tercer puesto cuando se habla sobre la cantidad de vino producida (World Wine Production Outlook, 2024), unos 36 millones de hectolitros producidos para 2022, lo que da a entender que el rendimiento de la región vinícola, y la capacidad de convertir el mosto en vino, baja sustancialmente si se comparan los índices de producción y la extensión del viñedo de los tres países con mayor producción mundial de vino.

Tabla 1.- Rendimiento de producción vinícola

País	Producción (MhL)	Superficie (ha)	Rendimiento (hL/ha)
España	36	961.000	37,46
Italia	49,8	718.000	69,35
Francia	46	812.000	56,65

Fuente: Elaboración Propia.

El bajo rendimiento mostrado en España puede ser explicado por varios factores, como el clima, siendo un país que sufre de constantes periodos de sequías, impidiendo un riego natural, la extensión de los suelos arcillosos y calizos, muy secos pero ricos en minerales, que

permiten que las uvas desarrollen sabores más intensos, pero disminuye el rendimiento; resultan siendo más importantes las restricciones que dictaminan las Denominaciones de Origen.

Como bien se ha comentado, la sequedad de los suelos calizos, arcillosos y calcáreos causa que las vides hagan un mayor esfuerzo a la hora de absorber del terreno los nutrientes que requiere, por lo que el riego solo está permitido en contados casos. Esta curiosa regla de calidad se ve reflejada en los rendimientos máximos obligatorios que establecen las Denominaciones de Origen, como en el caso de la Denominación de Origen Calificada Rioja, un máximo de 5800 kg por hectárea (Normas de la campaña Rioja, 2023).

Lo que busca esta limitación de rendimiento es que se pueda expresar de mejor manera el terroir en cada botella de vino embotellada en la región, asegurando que las uvas serán de alta calidad y con sabores intensos.

Menor producción, mayor calidad

Por tanto, que, de los más de treinta millones de hectolitros producidos, un 65% es aportado por los grandes bodegueros y cooperativas (CaixaBank Research, 2021), dejando así un complemento de 35% de la producción en manos de pequeños productores de la actividad vitivinícola, o lo que es igual, 12,6 millones de hectolitros producidos por bodegueros que buscan priorizar la calidad del vino antes que la cantidad que saldrá al mercado.

Muy seguramente estos vinos resultantes de prácticas artesanales, con procesos meticulosamente realizados combinando arduo trabajo con amor al oficio, terminarán obteniendo alguno de los sellos de garantía de denominación de origen, siempre que la bodega así lo desee, porque en algunos casos, la innovación no acompañará al bodeguero si alguna de las técnicas no están amparadas por los estatutos reglamentarios; pero eso ya será decisión de la bodega, si apearse al prestigio de la denominación de origen, o darle alas de libertad a un vino que nació para tener una identidad que no se vea delimitada por una regla.

Pequeños pero poderosos

En el mercado del vino hay algo en lo que están de acuerdo todos aquellos que comercializan estos preciados productos, y es que los pequeños productores y bodegueros siempre saldrán con algo poderoso, innovador, interesante y muy seguramente asombroso, porque quienes trabajan con ellos son, en muchos de los casos, familiares o amigos muy cercanos, pasando mucho tiempo en compañía y estrechando lazos con cada día que pasa, y con ello, el flujo y compartimiento de ideas entre las partes se vuelve algo cotidiano.

Un ejemplo muy interesante está en la ya mencionada Denominación de Origen Calificada Rioja, en donde once pequeñas bodegas se han unido para crear un grupo llamado Menudas Bodegas, siendo, sus principales creencias que el valor recae en lo humano, ese estrecho vínculo entre la persona y el terruño, lo artesanal, entendiendo que para que cada botella de vino sea producida debe haber un trabajo hecho y derecho, que portará dentro la esencia, la vida y el entorno que tantas veces se pierde en una inmensa cadena de producción; y calidad, esa que solo un viticultor o bodeguero sabe otorgarle; y como ellos mismos lo establecen dentro de sus acuerdos (Estatutos Menudas Bodegas, 2024) el volumen de cada bodega no debe pasar el límite de producción de 5000 botellas al año, con el fin de garantizar no solo una producción controlada, con el mayor de los cuidados, mimos y atenciones, sino también que pueda aplicarse una cultivación amable con el entorno, con los suelos y con el medio.

Este tipo de productos son muy llamativos para muchas personas que a día de hoy, entienden la necesidad de cuidar y apreciar el trabajo de las personas, y por la empatía hacia el ecosistema que existe y se va multiplicando. Esto da paso también a nuevas tendencias, que se ven traducidas a exigencias por parte de los consumidores, quienes son, al final del día, los que hacen que un producto sea viable y rentable.

Diagnóstico Organizacional: Factores que dificultan la innovación

Dependiendo del enfoque de quienes gestionan las empresas se verá un mayor énfasis en determinadas áreas, que, usualmente, suelen ser las que reciben mayor importancia, las áreas de producción o ventas. Anteriormente la orientación era prioritariamente al sector de ventas, argumentando que el propósito de una empresa era el enriquecimiento del o los dueños, y que el pensar de otra manera y abarcar esfuerzos en otras actividades es, en términos resumidos, una pérdida de capitales (Friedman, 1970).

El propósito final de una empresa comercial es el enriquecimiento. Pasando por procesos productivos o de servicios, el objetivo siempre dará como resultado esperar obtener una compensación económica por el servicio prestado o por el producto transado. Aunado a esto, gracias a los desarrollos socioeconómicos, a diversos estudios e implementaciones de metodologías, y a la difusión de las mismas, hoy en día es cada vez más común encontrar empresas cuyos procesos van ligados a compromisos sociales, donde se permita generar un valor para la comunidad, no solamente en términos de mercadeo en donde se busca alcanzar un alto nivel de satisfacción del cliente o consumidor, sino también llegar a modelos que sean conscientes con el entorno donde se desarrollan las actividades y poder preservarlo con las mejores técnicas de interés regional, logrando así un impacto y sostenibilidad social (Porter y Kramer, 2011).

Entendiendo lo anterior, antípodas dada la naturaleza de los pensamientos, es de intuir que habrá muchas más áreas en las cuales tomar consideración a la hora de analizar los procesos dentro de una empresa y cómo mejorarlos, y con ello, diversos factores que intervendrán a la hora de aplicar nuevos conocimientos e innovaciones; siendo para las pequeñas y medianas empresas un tema de mayor complejidad dados los componentes involucrados.

Barreras organizacionales, financieras y regulatorias

Algo que siempre está en el centro de las pequeñas y medianas empresas son sus finanzas y medios de sostenibilidad, limitados recursos (tanto financieros como de capital humano) y la manera de conseguir financiación. El miedo es latente y las estadísticas lo respaldan: un 20% de las pequeñas empresas cierran luego de un año en el mercado (Bakhtiari, Breunig, Magnani y Zhang, 2020). Estas fallas o deficiencias financieras pueden ser por diversas motivaciones, entre las cuales pueden ser una mala planificación al momento de la constitución de la empresa, ya sea por fallos en los cálculos o directamente poco conocimiento en el sector de inversión (por ejemplo, un grupo de personas constituyen una empresa para dedicar operaciones al comercio de vinos, pero su conocimiento no es el suficiente como para comprender o tener en consideración los diversos costos que pueden influir en el desarrollo de las actividades), o también a la dificultad de acceder a herramientas financieras, altos costos de financiación crediticia y la poca rentabilidad contra el coste de financiación a la que se están enfrentando los inversionistas (Carreras, 2024).

Retomando el orden de ideas, es de intuir que, si una pequeña empresa está con dificultades de mantener operaciones, difícilmente verá con buenos ojos la idea de invertir en innovaciones cuando existe la necesidad de que la liquidez monetaria sea empleada en otro sector de la misma.

Resistencia al cambio: La mentalidad lo es todo

La mentalidad empresarial influye directamente en la capacidad de adaptación organizacional. He ahí la importancia de entender cuáles son los valores a los que se apegará la empresa, hacia dónde se dirige y cuáles son sus metodologías para enfrentar determinadas situaciones y problemáticas.

Una mentalidad cerrada se ve caracterizada por mantener una postura estática ante la innovación, desarrollo de talento, obstáculos presentados y errores en los procesos, buscando

siempre excusas y dando como resultado el seguimiento de métodos rígidos, cohibiendo a la organización de poder salir adelante y condenando al fracaso todo el esfuerzo hecho, porque al final, toda gira en torno al éxito del resultado. (Dweck, 2006).

El principal error de muchas organizaciones es subestimar y resistirse al cambio, mantenerse apegadas al típico “Esto siempre se ha hecho de esta manera”, o “Es imposible que se cambie la metodología porque ya estamos acostumbrados a hacerlo de dicha manera”, lo cual solo se traduce a la poca adaptabilidad en tecnologías emergentes, tendencias, necesidades, desmotivación del personal, ineficiencia operativa, pérdida de oportunidades de apertura hacia el desarrollo, alianzas o mercados, y finalmente, la poca o nula creatividad para la innovación. Ante esto, es necesario una transformación radical, empezando por la filosofía y mentalidad de quien o quienes dirigen la empresa, haciendo énfasis que las organizaciones modernas requieren líderes antes que jefes, aquellos que puedan transmitir la visión del cambio que se busca lograr mediante la visión y la estrategia clara, en la que el cambio no sea visto como algo amenazador, sino que se arraigue dentro de la cultura organizacional para el desarrollo como herramienta de éxito. (Kotter, 1996).

Falta de capital humano: Multitareas

Una pequeña empresa, en términos de nómina, cuenta con menos de 50 trabajadores en sus filas (Freeman, 1984), y si tomamos en consideración las llamadas microempresas, el número de personas pertenecientes a la organización no pasa de 10 u 11 empleados (Organización Internacional del Trabajo), esto deja una serie de consideraciones a tener en cuenta a la hora de la realización de las actividades. Entre ellas se podrían mencionar el déficit de personal cualificado y la falta de tiempo.

En un mundo cada vez más especializado, exigente y educado, resulta de vital importancia que quienes desarrollen las actividades dentro de una organización sean personas altamente cualificadas, lo cual es algo de difícil acceso para una pequeña empresa ante la

inminente compensación al trabajador dados sus conocimientos; la realidad es que en las pymes es muy común la práctica del multitasking o la realización de diversas tareas en simultáneo. Diversos son los estudios que proponen que esto no hace más que acrecentar el problema, causando que el rendimiento sea menor, afectando en la calidad de la producción o servicio y disminuyendo la capacidad de toma de decisiones (Goleman, 2013).

Entorno

Para una empresa, el entorno juega un papel importante. Compuesto por la comunidad donde se encuentra, las regulaciones o leyes que en esta pueda haber, el contexto político, económico y la rivalidad con las demás empresas que cohabitan en el sector.

Para hacer las cosas diferentes hay que estudiar a la competencia, comparar los procesos realizados y aplicar conceptos y metodologías para garantizar la continuidad y el desempeño sostenible de la organización, en el caso de las pequeñas y medianas empresas esto es indispensable al carecer de medios, métodos y personal para desarrollar sus propios procesos (Goncharuk, Lazareva y Alsharf, 2015).

Sin embargo, la competitividad es algo que abruma a tantas empresas de menor tamaño al darse cuenta que, si bien se puede estudiar y aplicar prácticas de las grandes organizaciones, resulta casi imposible poder entrar en competencia dadas las altas inversiones en investigación y desarrollo que conllevaría. Esto abre la puerta a otro problema, la visión a corto plazo. Al no poder enfocarse en el desarrollo de actividades dadas las anteriores limitaciones, las pequeñas y medianas empresas tienden a concentrar sus esfuerzos en las actividades del día a día.

En tema de regulaciones, dependerá mucho de la localidad donde la empresa desarrolle sus actividades. Por ejemplo, existe la regulación por Real Decreto en España en donde queda prohibida la difusión de publicidad y propaganda, incluyendo póster, volantes y afiches relacionados al vino y otras bebidas alcohólicas en un radio de 150 metros donde se encuentren centros o instituciones educativas y parques frecuentados por menores de edad. Esto tendría

implicaciones éticas, pero no deja de representar una limitación al momento de aplicar ideas innovadoras de mercadeo y publicidad.

Limitaciones financieras en la implementación de innovación

En un entorno competitivo, las limitaciones financieras en la implementación de innovación son un desafío significativo para muchas empresas, especialmente para las pequeñas y medianas empresas. En este sentido, Cárdenas (2023), manifiesta lo siguiente:

Falta de recursos propios: Muchas pequeñas empresas carecen de recursos financieros necesarios para invertir en investigación y desarrollo (I+D), lo que limita su capacidad para innovar.

Costos elevados de innovación: La implementación de nuevas tecnologías o procesos puede requerir inversiones significativas que muchas empresas no pueden asumir sin comprometer su estabilidad financiera.

Retorno de inversión incierto: La incertidumbre sobre el retorno de inversión (ROI) de los proyectos innovadores puede hacer que las empresas sean reacias a invertir en innovación.

Prioridades presupuestarias: Las empresas a menudo deben priorizar gastos operativos y necesidades inmediatas sobre inversiones en innovación, lo que puede llevar a una falta de inversión en este ámbito.

Tendencias: Hacia dónde va el mercado del vino

A pesar de que el enfoque según el país sigue estando muy marcado por la tradición de elaboración de vino, como Francia con sus vinos de terruño expresivo, complejidad y exigencia (McNeil, 2001), España con una visión más hacia las denominaciones de origen vinícolas y la crianza de los vinos (Gutiérrez, 2014), Italia, abarcando una gran cantidad de uvas autóctonas de grandísimo nivel y personalidad (D'Agata, 2014) e incluso Argentina, orientando sus vinos a la potencia y versatilidad (De La Fuente, 2013); son cada vez más las innovaciones que se dan a conocer, entran en un estado de demanda creciente y se vuelven fundamentales dentro

de una vinoteca o restaurante de alto nivel, pudiendo ser algo de máximo provecho por las pequeñas y medianas empresas que conforman el sector del comercio enológico.

Vinos naturales y orgánicos

Los vinos abarcan una gran cantidad de productos derivados del mosto de uva, pudiendo ser blanco, rosado o tinto, aunque hay otras variantes como los espumosos o los generosos, o incluso las subdivisiones que pueden tener, como estos últimos, vinos generosos de crianza oxidativa o crianza biológica, distintos niveles de azúcar residual para vinos fortificados secos o dulces; en cuestión, el vino puede clasificarse de muchas maneras, y una de ellas es según la intervención humana que estos cuenten durante su producción; lo cual implica que durante su proceso de elaboración existen elementos externos que influyen en sus propiedades fisicoquímicas.

Primero se debe entender de donde surge la tendencia de ‘vinos naturales’. Las personas, con el paso del tiempo, se han vuelto cada vez más atentas a lo que consumen y beben, entendiendo las consecuencias, tanto positivas como negativas, que puedan devengar del consumo o exposición de un producto. Esto ha llevado al crecimiento acelerado del mercado de vinos orgánicos, en donde en solo 5 años, pasó de marcar 349 millones de botellas de vino consumidas en todo el mundo en 2012 a 675 millones de botellas bebidas en 2017 (Grand View Research, Wine Market Report, 2023), o lo que es igual, un crecimiento del 93%.

En este orden de ideas se abarcan tres principales grupos de vinos naturales, los vinos ecológicos, los vinos veganos y los vinos de cultivación biodinámica

En primer lugar, se encuentran los vinos ecológicos, los cuales se ven regulados y caracterizados por la utilización de métodos naturales, control biológico de plagas y abonos naturales en lugar del uso de pesticidas, herbicidas o fertilizantes sintéticos, además que regulan el uso de dióxido de azufre como agente antimicrobiano y antioxidante (Reglamento de Ejecución UE 203/2012).

Siguiendo con lo planteado, hay que resaltar que durante el proceso de hacer el vino hay una etapa llamada clarificación, que consiste en utilizar Albúmina, Caseína, Gelatina o Ictiocola, o algún otro tipo de proteína animal para lograr la clarificación del vino (Finca Torremilanos, 2021), proceso por el cual se busca una mayor cristalinidad, transparencia, disminución de residuos en suspensión y una apariencia más llamativa y homogénea en el vino; es aquí donde los vinos veganos hacen su aparición, intentando suprimir estas técnicas de clarificación y sustituyéndolas por el uso de algunas proteínas vegetales como proteínas de levaduras (Vinetur, 2024) o incluso directamente vinos sin filtrar (Decepas, 2023).

Finalmente, la que probablemente sea la más llamativa de las categorías de este apartado, los vinos de cultivación biodinámica, que de una manera resumida, es una combinación entre vinos de cultivación vegana, vinos de cultivación ecológica y prácticas que integran conceptos espirituales, cósmicos y naturales, como ciclos lunares y solares que influyen directamente en forma de energía, además de los ciclos estacionales de la tierra, vistos así como también preparados de plantas, minerales o estiércol; basados en los ideales extremos de Rudolf Steiner, quien veía con preocupación la agricultura masificada y el escaso cuidado hacia el medio ambiente (Agrodolce, 2023).

La implicación de las pymes de comercio enológico con estas tipologías de vino les permite entrar en una mayor diferenciación con respecto a comerciantes de mayor tamaño y renombre. A pesar que la producción de vinos con dichas características está creciendo a pasos agigantados, aún se puede considerar como una oferta de mercado muy pequeña, de igual manera es de gran importancia a la hora de evaluar la tendencia creciente de personas que cuidan su salud y lo que consumen; además de ayudar a la difusión de las prácticas sostenibles y a la conservación de los suelos.

Sostenibilidad: Vinos orgánicos y desalcoholizados

Las personas cada vez más sienten la necesidad y el gusto por llevar una vida más sana, productos con una menor carga de sulfitos o pesticidas químicos, que el impacto ambiental sea cada vez menor y de esa manera lograr una mayor sostenibilidad y conciencia sobre el medio ambiente; esto es algo que tienen presente quienes pertenecen al gremio gastronómico y proponen enfocar la producción a lo sustentable, respetando los ciclos naturales y lograr esa interconexión con el medio (Barber, 2014).

Los vinos orgánicos alcanzan dicho objetivo, especialmente de la mano de los pequeños bodegueros que son quienes verdaderamente pueden orientar mayores esfuerzos al enfoque de una producción de mayor cuidado y con ello, muy seguramente, mayor calidad. Al tener un área de cosecha mucho más pequeña que las grandes bodegas, éstos se permiten tener un mayor control y cuidado, no estando exentos de mano de obra extensiva, puesto que al evitar una cosecha de nivel industrial, el trabajo se vuelve algo artesanal y rudimentario. Pequeños pero poderosos. En el 2022 el mercado mundial de vinos orgánicos representó un tamaño de más de 12 mil millones de dólares, y se espera que crezca para 2028 hasta representar más de 24 mil millones de dólares (The Insight Partners, 2023).

El esfuerzo de las pequeñas y medianas bodegas se ve traducido en vinos con un carácter muy interesante, de sabores complejos y bien estructurados, resultando inigualables y excepcionales, y el valor agregado que las personas valoran cada vez más: la pasión de los viticultores se ve reflejada en sus productos elaborados.

Bajo la misma línea siguen muy de cerca los vinos desalcoholizados, dentro de la categoría de bebidas sin alcohol o con bajas cantidades del mismo. Igual que en la anterior categoría, estos vinos representan una solución para las personas que anteponen aspectos saludables en sus vidas, sin dejar de lado el disfrute, disminuyendo la cantidad de alcohol ingerida a la par de controlar las calorías que éste aporta; esto da paso a poder consumir vinos

de manera más flexible, adecuándose a cualquier momento. En el caso de estos son diversas las técnicas que se estudian a día de hoy para lograrlos, porque, al fin y al cabo, estos empiezan siendo vinos con una cantidad de alcohol común, y luego según el proceso, ya sea por destilación al vacío o por ósmosis inversa, se logra dicha bebida apta para una gran variedad de consumidores. El punto ahora mismo está siendo que estos procesos influyen en la calidad sensorial, estabilidad, características organolépticas y cuerpo del mismo, la pérdida de aromas volátiles asociados a lo frutal y floral, alterando el perfil sensorial del vino (Infowine, 2024).

Gusto por lo local

Lo local va entrelazado de una profunda personalidad con respecto a una comunidad o región, en donde la influencia viene dada por la cercanía y la capacidad de empatizar con los lugares, personas, creencias y costumbres que han pasado de generación en generación. A pesar de que el mundo ha experimentado un crecimiento acelerado en torno a la globalización, son cada vez más las personas que entienden la necesidad del apoyo al comercio local antes que a las grandes cadenas y corporaciones. Se le da valor al comercio local, generando empleo y el movimiento económico a regiones que se ven beneficiadas directamente y que estas recíprocamente aportan mejores atenciones, cercanía, personalización y exclusividad (Prous, 2023).

Las personas que van de visita a lugares diferentes suelen intentar probar las cosas locales, incluidos los vinos, para de esta manera tener una experiencia inmersiva en el sitio donde se encuentran, viendo involucrados todos sus sentidos y asociándose con la cultura, identidad y especialmente el terruño (Menor, Hidalgo, López y Jara, 2022), por lo tanto, orientar la comercialización en torno a esta tendencia puede ser muy beneficioso, entendiendo que el consumo local vendría demandado tanto como por personas locales como foráneos, pudiendo de esta manera dar mayor visibilidad a los pequeños bodegueros e impulsar la economía local solidaria y sostenible.

El mercado se mueve bajo tendencias, las cuales vienen marcadas por la comunicación efectiva de las ideas e innovaciones; y de igual manera, queda de parte de quienes comercializan dichos productos alcanzar una buena capacidad comunicativa a la hora de enseñar las novedades en las que incursionan los enólogos, así como entender la importancia de saber escuchar al consumidor de acuerdo a sus necesidades.

Enoturismo, preservación y concienciación

Un subtipo del turismo gastronómico que cada vez va ganando más adeptos, tanto curiosos y amantes del vino como profesionales cuyo estilo de vida va fuertemente ligado al vino. La fortaleza de este tipo de turismo va orientada a la desestacionalización del turismo, algo muy importante si se tiene en cuenta la gran afluencia de turistas que llegan a España: 94 millones de personas visitaron el país en 2024, y un gran porcentaje lo hizo en verano, más de 40 millones de personas entre julio y octubre. (Datosmacro, 2025).

El enoturismo llama la atención en cualquier época del año. En invierno, cuando las plantaciones están en reposo, se hacen trabajos de arado de suelos, podas, plantaciones e injertos. En primavera se puede apreciar la floración y aparición de los primeros brotes en las vides. En verano, con el aumento de la temperatura, se evidencia el desarrollo de las mismas y posteriormente el envero donde las uvas empiezan a mostrar el color característico de su especie. Finalmente, para el otoño llega la tan ansiada vendimia, donde habrá mayor carga laboral para los bodegueros. Esto en conjunto hace que en cualquier época del año exista algo de interés para ver en una visita a una bodega, donde las actividades de esparcimiento e inmersión va desde paseos a través de los viñedos y las instalaciones, compras de vino y sobre todo, catas y degustaciones de los productos elaborados en el sitio, comentadas por personas altamente cualificadas o incluso los mismos dueños o enólogos de la bodega; el entorno natural, la cultura, historia y tradiciones de familias que a lo largo de generaciones han ido transmitiendo el cariño y el arte por la vinificación a su descendencia, todo esto permite un

desarrollo social respetuoso con el ambiente además de representar otra manera de diversificación de ingresos (Chopo, 2024).

El enoturismo abarca tanto rutas de vino a través de puntos claves, memorables y simbólicos para la ciudad, como visitas a bodegas, o ambas, dependiendo de la ambición que pueda tener una persona al momento de planificar sus visitas a una región vitivinícola. Las rutas de vino suelen estar ya esquematizadas, establecidas y difundidas por las autoridades de los consejos reguladores de las denominaciones de origen y las oficinas de turismo locales, de igual manera, sitios especializados en turismo que trabajan en conjunto con los establecimientos mencionados anteriormente.

Por ejemplo, al norte de España en la región vinícola Rioja se pueden hacer varias rutas de vino dependiendo de la subzona que se desee visitar: Rioja Alavesa, Rioja Alta o Rioja Oriental. En Rioja Alta la ruta está marcada por la salida desde Haro, punto más al oeste de la región, pasando por Briones hasta Alfaro, luego una parada en Labastida, para luego ir hasta Laguardia y finalmente llegar a Logroño, capital de la comunidad autónoma de La Rioja. Al sur de España está la ruta del vino de Ronda-Málaga. Empezando desde Marbella, aprovechando la capacidad hotelera que tiene la ciudad, para luego hacer una parada en el pueblo de Ojén, un pequeño pueblo con paisajes de montaña y al mismo tiempo presenciar el Mediterráneo, al seguir la siguiente parada es Ronda, donde se encuentran un gran número de bodegas que actualmente se están produciendo los vinos con las Denominaciones de Origen Málaga y Sierras de Málaga, posteriormente la parada será en Arriate, para aprovechar una desconexión más natural y en contacto con el entorno, valles y arroyos, sin dejar de lado la visita a las bodegas que allí se encuentran, y finalmente llegar a Málaga, una ciudad que, a pesar de la masificación del turismo, aún conserva su encanto y belleza, pudiendo recorrer sus calles y probando gustosa gastronomía en los bares de tapas que en el centro se encuentran. (Turismodevino, 2025).

En lo que respecta a las bodegas, independientemente del sitio en que se encuentren, cada vez son más las que ofrecen permitir las visitas de particulares a sus instalaciones, no solo abriendo sus puertas tal como son, sino también haciendo grandes inversiones destinadas a la estructura de sus edificios, entendiendo que el sitio se convertirá, cada vez más, en algo de interés turístico. Como es el caso de la bodega Ysios, en Rioja, que ocupa un edificio diseñado por Santiago Calatrava. También está el caso de Bodegas La Divisa, con su proyecto cuanto menos interesante en la Serranía de la Alpujarra en Granada, donde realizan sus labores en viñedos a más de 1300 metros sobre el nivel del mar, con orientación hacia el mar mediterráneo lo que le otorga a sus vinos un carácter salino y mineral, con una marcada acidez, contando con ediciones limitadas de producciones poco usuales en toda España como Petit Verdot, Vermentino, Cariñena, Viognier o Jaén Negra. Todo bajo procedimientos manuales, ecológicos y veganos. Más al norte está la Bodega Vives Ambrós, en Cataluña, ofreciendo dentro de su bodega la posibilidad de recibir una explicación detallada con visita a su bodega subterránea, pudiendo degustar hasta 11 de sus productos.

El potencial del enoturismo es una de las innovaciones de gran peso pertenecientes al comercio enológico, donde bodegas, distribuidores e incluso sommeliers pueden desarrollar un servicio especializado orientado a la experiencia multisensorial del consumidor, dando a conocer los procesos y haciendo un llamado a la preservación de las tierras y el medio ambiente.

Era digital

En cuanto a lo digital se refiere, el comercio enológico puede apoyarse en diversas herramientas para estar a la vanguardia con respecto a otros mercados. Desde el seguimiento y trazabilidad de productos empleando identificación de lotes mediante codificación QR, aplicativos para hacer control de inventario y rentabilidad a tiempo real, aprovechar el análisis

de bases de datos mediante el uso de inteligencia artificial, o hasta la fusión del mercado cripto, tecnología blockchain y las bodegas.

Comercio Virtual

Con el paso del tiempo, y con una fuerte influencia post pandemia de SARS-CoV-2, el comercio virtual empieza a ganar adeptos de una manera cada vez mayor, en el cual se espera que en el mediano plazo el vino pueda aumentar el volumen de ventas mediante dicho canal, siendo la población de adultos jóvenes quienes potencialmente representan un gran porcentaje como consumidores. (Campo, 2021).

Dicho comercio debe verse envuelto entre estrategias de mercadeo digital con presencia en distintas plataformas, haciendo esfuerzos para lograr captar la atención de los consumidores en las plataformas de uso cotidiano (redes sociales), la eficaz generación de una herramienta de captación y conversión de prospectos, y que todo vaya dirigido hacia el sitio web principal donde debe estar concentrado el o los productos, o servicios, que se pretenden comerciar.

Caso Inter Cellar

El problema del consumidor es que muchas veces no sabe lo que verdaderamente quiere, y eso se ve reflejado también en el comercio electrónico, donde las personas, teniendo que leer la descripción del producto, deben decidir sobre si realizar la compra o no.

Es allí donde el proyecto Inter Cellar hace énfasis, una herramienta que permite recopilar la información de los gustos personales de un consumidor, almacenarlos en una base de datos individual, y mediante su algoritmo, hacer recomendaciones dependiendo de la situación que plantee el usuario.

Además, combinando la tecnología blockchain, y logrando acuerdos con diversos productores, han desarrollado tokens virtuales en el cual cada botella tiene su asignación propia, es decir, cada botella tiene una identificación la cual es rastreable en cualquier momento; y con dicha identificación es posible comercializar la unidad, teniendo la

oportunidad de que sea almacenada directamente en la bodega productora, dejando en manos del usuario la decisión sobre si recibir el producto y tenerlo físicamente, o simplemente dejándolo en la bodega hasta que solicite su envío.

Caso Invintory

Como los tantos sistemas contables y administrativos que poco a poco han ido implementando sistemas de realidad aumentada, Invintory hace lo suyo en el sector del comercio enológico. Como aplicativo dedicado a la gestión de vinos, Invintory pone a disposición del usuario herramientas de control de inventarios mientras se puede acceder a datos de mercado, maridajes, reseñas de personas sobre vinos seleccionados, en las versiones de pago se pueden realizar modelados 3D donde, mediante realidad aumentada, existe la posibilidad de localizar cada botella dependiendo de su lugar asignado, así como saber el momento de consumo óptimo y el valor del inventario en cualquier periodo, e incluso integra sensores de temperatura y humedad para el correcto almacenamiento del producto.

IA para la toma de decisiones

Ante la vastedad de información que se puede recopilar, tanto de internet como de bases de datos propias, las organizaciones ahora pueden aprovechar las herramientas de Inteligencia Artificial para el análisis de dicho apartado. Ante una automatización cada vez mayor se vuelve indispensable el uso frecuente de tales tecnologías, cuya capacidad supera cualquier método humano de análisis. Apoyarse en estas innovaciones no debe ser algo mal visto desde la perspectiva de una pequeña empresa, más cuando se experimenta la falta de personal, por lo que su uso adecuado, moderado y siempre bajo criterio profesional puede hacer de la IA una gran aliada en las operaciones diarias de la organización. (Wamba, Fosso, Kala y Tchatchouang, 2020).

Bases Legales

En España se pueden encontrar diferentes regimientos legales que regulan el comercio enológico, amparados desde niveles autonómicos, nacionales y a nivel de la Unión Europea, pero en líneas generales se encuentran los siguientes:

La Ley 24/2003 de 10 de julio, de la Viña y del Vino establece los conceptos básicos de Viña, Vid y Vino, así como los regimientos de las zonas protegidas en el amparo de Denominaciones de Origen, Indicación Geográfica, Vinos de Tierra y Pagos. También regula el etiquetado y la manera de la presentación a nivel publicidad, propaganda y mercadeo; y el Reglamento (UE) N° 1308/2013, que establece la organización la definición de las categorías tanto de productos vitivinícolas, como vinos tranquilos, espumosos, de licor o fortificados, la regulación de las Denominaciones de Origen e Indicaciones Geográficas y la restricción de uso de distintas sustancias que puedan alterar la composición fundamental del Vino.

De la Ordenación del Comercio Minorista, la Ley 7/1996, de 15 de enero, define los requisitos y licencias necesarias para la apertura de establecimientos comerciales, definiendo un marco nacional que garantiza la transparencia en las ventas a pequeña escala y estableciendo horarios comerciales generales para la venta de bebidas alcohólicas, que será más o menos flexible dependiendo del tipo de establecimiento y a la comunidad autónoma en cuestión.

En cuanto a la competitividad y a la sostenibilidad, el Real Decreto 1363/2018 de 2 de noviembre, impulsa la competitividad del sector y la calidad del producto finalizado, entendiendo que durante los procesos es necesario aplicar diversas estrategias para evitar excedentes que terminarían influyendo en el precio del producto, y bajo la misma línea, el Real Decreto 739/2015, de 31 de julio, que establece los lineamientos generales y obligatorios que deben seguir los agentes económicos involucrados no solo en la producción vinícola, sino también en su transporte, haciendo a los mismos declarar todos los datos de los procesos, desde cosechas, existencias, elaboraciones y movimientos de vino, permitiendo así la correcta

trazabilidad. A nivel europeo las disposiciones de esa naturaleza se ven amparadas bajo el Reglamento (UE) N° 1169/2011, donde se hace mención al correcto etiquetado y conservación del mismo para garantizar transparencia y seguridad.

A nivel general se encuentra el Código de Comercio en su Real Decreto de 22 de agosto de 1885, definiendo las responsabilidades y obligaciones que deben cumplir los comerciantes a nivel contable, fiscal y legal, haciendo énfasis en las disposiciones de los contratos mercantiles, resolución de conflictos comerciales y el establecimiento de normas para la resolución de conflictos de carácter mercantil.

Por último, orientado al comercio electrónico, las Leyes 34/2002, de 11 de julio, de Servicios de la Sociedad de la Información y Comercio Electrónico, establece las informaciones obligatorias que deben seguir las tiendas que presten servicios a nivel virtual, haciendo visible y transparente datos de la empresa, precios, gastos de envío y consideraciones impositivas; Y el Reglamento General de Protección de Datos (UE) 2016/679 emitiendo obligación de protección de datos personales en cuanto a transacciones comerciales se refiere, incluyendo no solo al proceso de la compra, sino también a los momentos previos en el registro y luego finalizada la venta, entendiendo la delicadeza del correcto uso y trato de los mismos.

Tabla 2.- Operacionalización de las Variables

Objetivo General Desarrollar un modelo de gestión de innovación para pequeñas y medianas empresas en el sector enológico que les permita mejorar su competitividad y adaptabilidad en un mercado dinámico.

Objetivos Específicos	Variable	Dimensión	Indicador	Ítems
Diagnosticar las principales barreras organizacionales, financieras y regulatorias que dificultan la innovación en las PYMES del sector comercio enológico.	Modelo de Gestión de Innovación	Resistencia organizacional	1.- Resistencia al cambio 2.- Falta de capacitación	1 – 2 3 – 4
		Limitaciones financieras. Regulaciones externas	1.- Limitaciones Presupuestarias. 2.- Acceso a créditos. 1.- Normativas estrictas 2.- Burocracia.	5 – 6 7 – 8 9 – 10 11 – 12
Evaluar el impacto de las limitaciones financieras en la toma de decisiones de inversión en innovaciones, adopción de nuevas tecnologías e integración de tendencias y servicios en las PYMES del comercio enológico, centrándose en los costos asociados y a la accesibilidad a financiación externa		Restricciones de Capital	1.- Falta de Recursos Propios 2.- Costos Elevados de Innovación 3.- Retorno de Inversión Incierto. 4.- Prioridades Presupuestarias	13 – 14 15 – 16 17 – 18 19 – 20
Proponer un modelo de gestión de innovación que integre diagnóstico organizacional, adopción de tecnologías digitales y colaboración con redes externas, adaptado a las pequeñas y medianas empresas del sector comercio enológico.	Se dará solución con la realización de los objetivos 1 y 2			

Fuente. Elaboración propia

CAPÍTULO III

MARCO METODOLOGICO

Tipo y diseño de investigación

La investigación se realiza con el enfoque cuantitativo con diseño no experimental. Se busca identificar, analizar y entender las barreras y desafíos que enfrentan las pequeñas y medianas empresas del sector comercio enológico en cuanto a la gestión de la innovación, mediante la recolección y análisis de datos.

Población y muestra

La población objeto del estudio será, mediante el muestreo no probabilístico, conformada por pequeñas y medianas empresas del sector comercio enológico ubicadas en Venezuela y España, siendo de mayor interés las regiones con alta actividad vinícola como Rioja y Málaga, con participantes que cumplan con los criterios de pertenencia al sector, siendo elegibles gerentes, encargados de ventas y sommeliers de empresas del sector. El tamaño muestral será de 13 empresas.

Esta cantidad se seleccionó considerando la posibilidad de obtener información detallada pero exploratoria de cada participante, asegurando la riqueza de los datos a recolectar para cumplir con los objetivos específicos de la investigación sin pretensión de generalización.

Tabla 3.- Aspecto, Población y Muestra representativa

Aspecto	Población	Muestra
Definición	Personas que integran el sector (bodegueros, enólogos, sommeliers, distribuidores, gerentes o propietarios de bares/vinotecas o autónomos) en Venezuela y España (priorizando Rioja, Cataluña y Málaga)	13 personas entrevistadas de pymes y autónomos ligados al comercio enológico

Tamaño	Indefinido	13 personas
Técnica de muestreo	No aplica	Muestreo aleatorio simple con criterios específicos

Fuente: Elaboración propia.

Los criterios de inclusión para la selección de la muestra son:

- Ser gerente o propietario de una PYME del sector comercio enológico, pudiendo ser productor, distribuidor o comercial.
- Autónomos ligados al sector comercio enológico, pudiendo ser sommelieres o divulgadores.
- La disposición a participar es completamente voluntaria.
- Los participantes pueden pertenecer a distintas regiones, pero se prioriza abarcar a personas cuyas actividades se desenvuelven en Venezuela y en España (Rioja, Cataluña y Málaga)

Como criterio de exclusión están:

- Empresas que no pertenezcan ni desarrollen actividades relacionadas al sector comercio enológico.
- Empresas que no sean consideradas PYMES según la normativa venezolana vigente.
- Participantes que expresen su intención de no participar en el estudio.

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

El instrumento diseñado para la recolección de datos es un cuestionario estructurado, compuesto de veinte ítems cerrados, formulados con escala tipo Likert, cuyas opciones son “S= Siempre”, “CS= Casi siempre”, “AV= A veces”, “CN= Casi nunca” o “N= Nunca”. Los ítems están directamente relacionados con las dimensiones e indicadores de las variables

planteadas, tal como se detalla en la Tabla 2 de Operacionalización de las variables. La finalidad del cuestionario es recabar información sobre las barreras organizacionales, financieras y regulatorias, así como las restricciones de capital que impactan la innovación de las PYMES del sector comercio enológico.

El procedimiento de aplicación del cuestionario se realizará tanto de forma presencial por parte del investigador como vía online a través de un formulario digital, garantizando la confidencialidad y la voluntariedad de la participación de los encuestados.

Validez y confiabilidad

Para asegurar la validez de los instrumentos, se llevará a cabo una revisión por parte de tres especialistas en Metodología de la Investigación y/o Gestión Empresarial, quienes evaluarán la pertinencia de las preguntas en relación con los objetivos de la investigación. Además, se realizará una prueba piloto para verificar la comprensión y efectividad de los cuestionarios antes de su implementación definitiva (Morse, 2003).

La confiabilidad se evaluará mediante el coeficiente de fiabilidad Alfa de Cronbach, para medir la consistencia interna de las escalas utilizadas en los cuestionarios. Este proceso garantizará que los resultados obtenidos sean consistentes y reproducibles a lo largo del estudio (Taber, 2018).

El alfa de Cronbach de un instrumento se determina con su ecuación:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \times 1 - \frac{\sum vi}{vT}$$

Donde

α = alfa de Cronbach

k = número de ítems

vi = varianza de cada ítem

vT = varianza total

Procedimiento metodológico

La investigación se desarrollará en las siguientes fases:

Fase preliminar: Revisión bibliográfica sobre modelos de gestión de innovación, gestión del conocimiento, PYMES, comercio enológico, tendencias vinícolas, barreras de innovación, cultura organizacional, mentalidad organizacional, restricciones de capital, sostenibilidad y redes de trabajo.

Fase de diseño metodológico: Definición del tipo y diseño de investigación, población y muestra, y elaboración del instrumento de recolección de datos.

Fase de validación y fiabilidad: ejecución del juicio de expertos para la validez de contenido y aplicación de la prueba piloto para la fiabilidad del instrumento.

Fase de recolección de datos: Aplicación del cuestionario a la muestra seleccionada.

Fase de análisis de datos: Procesamiento y análisis estadístico de la información recabada. Los datos utilizados para la aplicación del alfa de Cronbach son:

$\Sigma vi=23,47$; $\Sigma vT=92,07$; $k=20$. El resultado obtenido para el instrumento completo fue un coeficiente $\alpha = 0,78$, lo cual indica un nivel de confiabilidad bastante alto según el criterio descrito por Taber (2018).

Fase de elaboración de propuesta: Con base en los resultados del diagnóstico, se procederá a la formulación del modelo de gestión de innovación.

Técnicas de análisis de datos

Los datos obtenidos a través del cuestionario se examinarán mediante análisis de contenido, con el objetivo de identificar patrones, categorías y relaciones relevantes (Bardin, 2016). Los datos cuantitativos recolectados a través de los cuestionarios se procesarán utilizando estadísticas descriptivas, como frecuencias y promedios, para evaluar la prevalencia de las barreras y limitaciones en las pymes del sector (Field, 2013), y serán presentados en tablas y gráficos para facilitar su comprensión e interpretación.

Consideraciones éticas.

Durante todo el proceso investigativo, se garantizará la confidencialidad de los participantes. Antes de la aplicación del instrumento se solicitará el consentimiento, explicándoles el objeto de estudio y el uso de la información que proveerán. Los datos serán utilizados exclusivamente para fines académicos e investigativos.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Se presentan los resultados obtenidos del instrumento de recolección de datos aplicados a pequeñas y medianas empresas del sector comercio enológico, abarcando bodegas de Denominación de Origen Málaga y Denominación de Origen Calificada Rioja, restaurantes, bares y vinotecas de Málaga, y sommeliers y divulgadores del vino de Argentina, España, Países Bajos y Venezuela; El cuestionario, compuesto por 20 ítems, ha sido diseñado para diagnosticar las barreras organizacionales, financieras y regulatorias que dificultan la implementación de procesos de innovación.

De igual manera, al momento de aplicar el cuestionario, se llevaron a cabo pequeñas entrevistas y conversaciones con los participantes, con la finalidad de obtener un mayor contexto y entender las diversas realidades y magnitudes de las empresas, que podrían ser determinantes en la comprensión de sus respuestas y un correcto análisis de los datos obtenidos.

Se procede también al análisis de los datos para ser interpretados y contrastados con la teoría anteriormente expuesta.

Los datos procesados son presentados en tablas y gráficos, estos últimos agrupados por dimensiones, ofreciendo una manera visual de interpretar los resultados.

Presentación y análisis de resultados

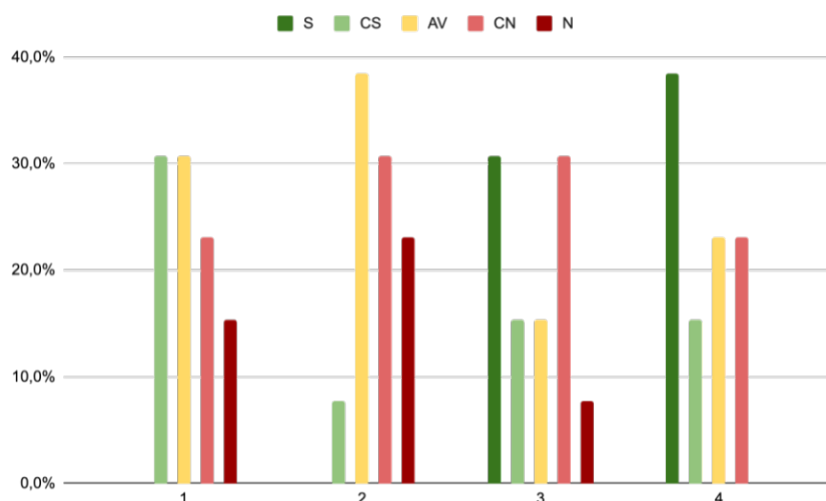
Tabla 4.- Resultados de la dimensión Resistencia Organizacional.

Ítem	S	CS	AV	CN	N
1.- ¿En su organización, con qué frecuencia se observa una resistencia a la adopción de nuevas herramientas tecnológicas y/o nuevas tendencias?		30,8%	30,8%	23,1%	15,4%
2.- ¿Con qué frecuencia perciben los empleados las iniciativas de cambio organizacional como un obstáculo en su trabajo?		7,7%	38,5%	30,8%	23,1%

3.- ¿Con qué frecuencia la empresa ofrece formación adecuada a sus empleados para enfrentar los desafíos de los cambios tecnológicos y metódicos?	30,8%	15,4%	15,4%	30,8%	7,7%
4.- ¿Los empleados suelen tener acceso a programas de capacitación continua que les permiten adaptarse a nuevas herramientas y tecnologías?	38,5%	15,4%	23,1%	23,1%	

Correspondiente a la dimensión Resistencia Organizacional, Ítems 1 y 2 pertenecientes al indicador Resistencia al cambio; Ítems 3 y 4 pertenecientes al indicador Falta de capacitación. Fuente: Elaboración propia.

Figura 1.- Resultados de la dimensión Resistencia Organizacional.



Fuente: Elaboración propia

En este apartado se logra observar que las organizaciones presentan una tendencia de resistencia a los cambios generalizados, tanto organizacionales, de implementación de tendencias y metodológicos, existiendo una fuerte influencia por la mentalidad organizacional de sus integrantes. Los datos muestran que por la parte de quienes gestionan las empresas, los cambios organizacionales son apreciados con cierta resistencia, a contraparte de los empleados, que testimonian adaptarse a las situaciones que les sean requeridas; mientras que a través de las entrevistas se pudo constatar que mientras mayor conocimiento existe sobre la innovación, menor es la frecuencia con la que existen resistencias a probar nuevas cosas, y esto a su vez

también se manifestó por el tamaño de las empresas: los autónomos y microempresas evidenciaron una mayor disposición a enfrentar los cambios organizacionales.

Ante esto se pueden corroborar lo estipulado por Dweck (2006) y Kotter (1996), y darle un mayor énfasis e importancia al aporte de Chopo Cornabella (2024), quien comenta que “la capacidad de innovación que ofrece la tecnología abre nuevas posibilidades para la optimización de la gestión de todos los aspectos”

También se observa de manera positiva la disponibilidad de las empresas al momento de ofrecer capacitaciones a su personal, no solo en áreas específicas de desarrollo sino en la diversificación de conocimientos, como la disposición de los trabajadores de mantenerse en constante aprendizaje y mejoramiento continuo profesional.

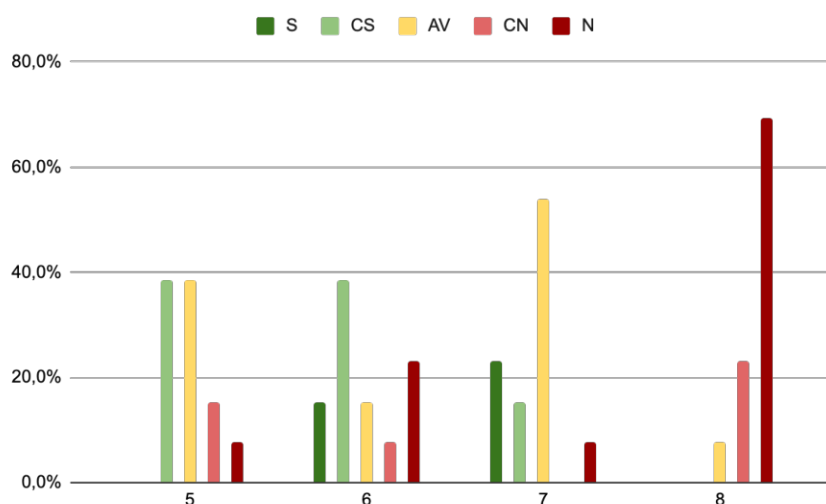
En cuanto a los trabajadores independientes, la tendencia resultó ser aún mayor, dando a entender que para ellos la ambición de mejorar en sus capacidades de efectuar sus labores es también algo de vital importancia para poder ser más competitivos en el mercado.

Tabla 5.- Resultados de la dimensión Limitaciones Financieras.

Ítem	S	CS	AV	CN	N
5.- ¿El presupuesto de la empresa suele ser una barrera significativa para la adopción de nuevas tecnologías e innovaciones?		38,5%	38,5%	15,4%	7,7%
6.- ¿Con qué frecuencia las restricciones presupuestarias afectan las decisiones estratégicas de inversión e innovación?	15,4%	38,5%	15,4%	7,7%	23,1%
7.- ¿La empresa enfrenta dificultades para acceder a fuentes de financiación externa para invertir en innovaciones?	23,1%	15,4%	53,8%		7,7%
8.- ¿La empresa hace uso de apoyos gubernamentales que faciliten el acceso a créditos o subvenciones para innovaciones?			7,7%	23,1%	69,2%

Fuente: Correspondiente a la dimensión Limitaciones Financieras, Ítems 5 y 6 pertenecientes al indicador Limitaciones Presupuestarias; Ítems 7 y 8 pertenecientes al indicador Acceso a Créditos. Elaboración Propia

Figura 2.- Resultados de la dimensión Limitaciones Financieras.



Fuente: Elaboración propia.

Bajo esta dimensión se observa que las empresas enfrentan dificultades y problemáticas en torno a la adopción e implementación de innovaciones, tanto tecnológicas, metodológicas o tendencias, según su distribución de presupuesto.

En relación con el ítem 5 se observa que para más de tres cuartas partes de las empresas participantes las restricciones presupuestarias son una limitante constante y prioritaria en sus planes de innovación. Del mismo modo, observando los resultados del ítem 6, se confirma la tendencia que las decisiones sobre nuevas inversiones y adopción de tecnologías se ven directamente influenciadas por las dificultades financieras, siendo las más afectadas las pequeñas empresas y las microempresas.

La naturaleza de los recursos obtenidos se decanta a favor de los recursos propios y privados, esto ante la proclividad de no utilizar las herramientas o apoyos gubernamentales de créditos o subvenciones, donde más del 90% de los encuestados declararon que rara vez han utilizado alguno de dichos mecanismos, siendo en mayor medida la desconfianza y los procesos burocráticos los acusados de alejar a las empresas del aprovechamiento de los nombrados recursos.

Lo anterior solo profundiza el problema del acceso a la financiación, donde la mayoría de los encuestados señalaron tener restricciones a la hora de acceder a recursos directos para el desarrollo de sus innovaciones.

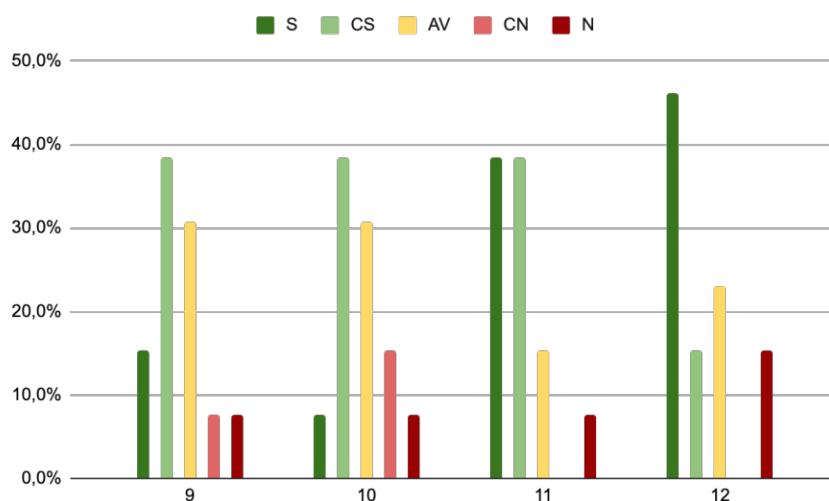
Estos indicadores afianzan las ideas de Carreras (2024), quien acotó la preocupante falta de recursos propios de las pequeñas y medianas empresas a la hora de aplicar y desarrollar las innovaciones internas, siendo de esta manera una barrera importante a la hora de estar a la vanguardia en nuevas metodologías y tendencias.

Tabla 6.- Resultados de la dimensión Regulaciones Externas. Resultados de la dimensión Regulaciones Externas.

Ítem	S	CS	AV	CN	N
9.- ¿Las normativas y regulaciones externas impuestas al sector dificultan la adopción de nuevas tecnologías y tendencias dentro de la empresa?	15,4%	38,5%	30,8%	7,7%	7,7%
10.- ¿La empresa se enfrenta a barreras regulatorias que limitan su capacidad de innovar?	7,7%	38,5%	30,8%	15,4%	7,7%
11.- ¿La burocracia con entes regulatorios es un obstáculo para implementar procesos innovadores?	38,%	38,5%	15,4%		7,7%
12.- ¿El tiempo y los recursos invertidos en trámites burocráticos suelen afectar la capacidad de la empresa para implementar nuevos proyectos de innovación?	46,2%	15,4%	23,1%		15,4%

Fuente: Correspondiente a la dimensión Regulaciones Externas, Ítems 9 y 10 pertenecientes al indicador Normativas Estrictas; Ítems 11 y 12 pertenecientes al indicador Burocracia. Elaboración propia.

Figura 3.- Resultados de la dimensión Regulaciones Externas.



Fuente: Elaboración propia

En el siguiente apartado el contexto influye de manera directa dependiendo el actor del comercio enológico en cuestión, pero coincide en el peso que las políticas regulatorias tienen al momento de la adopción de nuevas tecnologías y metodologías de las empresas.

Se pudo constatar que los más afectados por los caracteres regulatorios y legislativos son los pequeños productores, quienes acusaron a consejos denominadores de ser inflexibles en torno a sus producciones, dejándolos en una posición desfavorecida en comparación con grandes productores y comercializadores.

En términos del estudio, los resultados demuestran que un 46,2% de las empresas coinciden que las regulaciones limitan su capacidad de innovación, y un 30,8% declara que se ven limitados en ciertas ocasiones, la misma tendencia se aprecia a la hora de evaluar la dificultad de adoptar nuevas tecnologías debido a dichas normativas.

En cuanto a la burocracia, la contundencia de los encuestados, un 77%, habla del gran obstáculo que representa la misma a la innovación, y de la igual manera, más del 61% afirma que el tiempo y recursos invertidos en torno a los procesos burocráticos les cohibe y limita en la adopción de nuevas tecnologías y procesos.

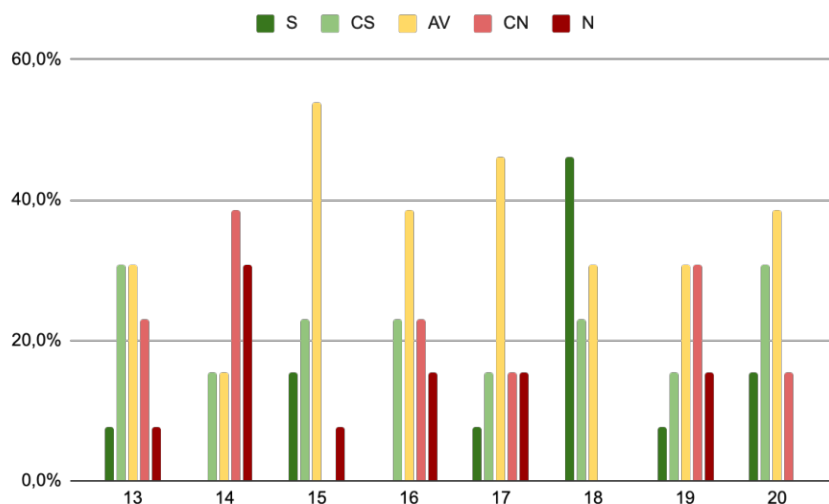
Lo expuesto en esta dimensión coinciden con los argumentos de Porter y Kramer (2011) quienes señalaron que los procesos administrativos complejos y prolongados generan retrasos en la implementación de nuevas tecnologías, ralentizando no solo los tiempos de adopción, sino también empleando una gran carga laboral y la destinación de recursos, tanto financieros como humanos, a actividades que fácilmente podrían ser resueltas de manera más eficiente por parte de los organismos encargados.

Tabla 6.- Resultados de la dimensión Restricciones de Capital.

Ítem	S	CS	AV	CN	N
13.- ¿La falta de recursos financieros limita las inversiones en innovación tecnológica?	7,7%	30,8%	30,8%	23,1%	7,7%
14.- ¿La empresa depende en gran medida de financiamiento externo debido a la falta de capital propio para iniciativas innovadoras?		15,4%	15,4%	38,5%	30,8%
15.- ¿Los costos asociados con la implementación de innovación son considerados elevados en relación con los ingresos de la empresa?	15,4%	23,1%	53,8%		7,7%
16.- ¿Considera que la competitividad de la empresa se ha visto afectada ante la dificultad de innovar debido a los elevados costos de desarrollo?		23,1%	38,5%	23,1%	15,4%
17.- ¿Con qué frecuencia existe incertidumbre acerca del retorno de inversión cuando se implementan innovaciones dentro de la empresa?	7,7%	15,4%	46,2%	15,4%	15,4%
18.- ¿La empresa evalúa cuidadosamente el retorno de inversión antes de implementar innovaciones?	46,2%	23,1%	30,8%		
19.- ¿La empresa prioriza el gasto de innovación por encima de otras áreas operativas?	7,7%	15,4%	30,8%	30,8%	15,4%
20.- ¿La asignación de recursos presupuestarios se ajusta a las necesidades de innovación?	15,4%	30,8%	38,5%	15,4%	

Correspondiente a la dimensión Restricciones de Capital, Ítems 13 y 14 pertenecientes al indicador Falta de Recursos Propios; Ítems 15 y 16 pertenecientes al indicador Costos Elevados de Innovación; Ítems 17 y 18 pertenecientes al indicador Retorno de Inversión Incierto; Ítems 19 y 20 pertenecientes al indicador Prioridades Presupuestarias. Fuente: Elaboración propia.

Figura 4.- Resultados de la dimensión Restricciones de capital.



Fuente: Elaboración propia

En este apartado se evidencia la estrecha relación entre la disponibilidad de capital y la capacidad de adoptar innovaciones. De acuerdo al ítem 15, más del 30% considera una barrera recurrente los costos asociados a la innovación, y más del 50% la considera ocasional, entendiendo que las innovaciones en algunos casos son difíciles de asumir, teniendo en cuenta un gran porcentaje de ellos operan con presupuestos propios.

De igual manera, un 61% de los encuestados considera que el alto costo de la innovación les ha representado la pérdida de oportunidades en el mercado y han afectado directamente a su competitividad.

En cuanto a las prioridades presupuestarias, los resultados muestran que casi la mitad de los encuestados da prioridad a otras áreas de inversión y funcionamiento antes que a la innovación en sí, siendo este apartado de carácter subjetivo y dependiendo de los objetivos de la empresa, dado que buena parte de las organizaciones argumentaron destinar recursos generosos cuando existe la posibilidad y deseo de innovar.

Lo último expuesto vuelve a hacer mención a Cárdenas (2023), cuyos aportes detallan la importancia de la implementación de nuevas tecnologías, pero resaltando la dificultad por parte de muchas empresas de asumirlas sin poner en riesgo otras áreas de operatividad.

Vinculación con objetivos institucionales del DHS

Los resultados de esta investigación permiten visibilizar que la promoción de prácticas sostenibles e innovadoras en pequeñas empresas está alineada con los valores institucionales y organizacionales de la Universidad Valle del Momboy, promoviendo la inclusión social, equidad y sostenibilidad ambiental, buscando fortalecer la formación de talento humano, con el objetivo de impulsar el desarrollo local.

En cuanto a las innovaciones que una empresa puede implementar, muchas de ellas pueden estar orientadas a una mejora continua de los procesos internos de la organización haciendo uso de prácticas sostenibles y sociales, siempre con el objetivo de impulsar el crecimiento, la competitividad y la estabilidad de la organización.

Por otra parte, los procesos y la expansión de los vinos naturales, tanto los veganos, que disminuyen la dependencia de estabilizantes y clarificantes cuyo origen es animal, como los ecológicos, que reducen ampliamente la utilización de pesticidas, insecticidas y herbicidas de naturaleza sintética para la manutención de las tierras; aportan al riguroso y cada vez más necesario cuidado del medio ambiente, prevaleciendo la cultura de la preservación de fauna y tierras.

Asimismo, en un mundo en donde el turismo crece constantemente, las prácticas de enoturismo y el consumo local aportan tanto la desestacionalización del turismo, pudiendo así gestionar el flujo de visitantes a una región, haciendo menor la saturación de personas, y al mismo tiempo apoyar la economía local, ante la búsqueda de experiencias que posibiliten el apego y a las costumbres de la localidad.

Por lo tanto, el acercamiento a las tendencias actuales sumado a las prácticas organizacionales de mejoramiento interno consiente lo sustentable y el cuidado del medio ambiente.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Luego de lo anteriormente expuesto, se señalan las conclusiones más resaltantes derivadas de la investigación.

Con relación al objetivo 1, diagnosticar las principales barreras organizacionales, financieras y regulatorias que dificultan la adopción de nuevas tendencias y tecnologías en las PYMES del sector comercio enológico, los resultados permiten concluir que las organizaciones presentan impedimentos en torno a la modernización y a la aplicación de innovaciones disponibles para el sector, siendo una de las causas más comunes la falta de una mentalidad comprometida con la constante mejora en las actividades, esto acusado por limitaciones financieras de la empresa, la dificultad para el acceso a financiamiento externo y/o nulo uso de financiamiento por entes públicos, por la poca disponibilidad de recursos humanos y tiempo, y en algunos casos por la premisa de “lo que funciona no debe cambiarse”, haciendo caso omiso a las tendencias del mercado, desaprovechando las líneas de trabajo interno en cuanto a mejoras aplicables en servicios y mostrando cierta desinformación en áreas y herramientas útiles tales como sostenibilidad, impulso de la economía local, inteligencia artificial y realidad aumentada, softwares de control administrativos o incluso tiendas virtuales y optimización de procesos. Eventualmente los resultados se ven influenciados por diversos factores, como pueden ser la ubicación geográfica, la estacionalidad, el tamaño de la empresa, el tiempo que tenga en funcionamiento y los objetivos/visión de la organización en sí sobre el negocio.

Por otra parte, se pudo notar el compromiso de los trabajadores dentro de la organización, y en muchos casos, la disposición en cuanto al aprendizaje y continua mejora de sus actividades. Quienes mostraron mayor conocimiento y sensibilidad hacia la innovación

fueron los autónomos, trabajadores por cuenta propia y microempresas, al entender la misma como un punto de diferenciación ante la gran diversificación y competencia en el mercado.

Las regulaciones en el entorno se presentan en todos los niveles del sector comercio enológico, empezando por los bodegueros, quienes reflejaron estar fuertemente condicionados por las restricciones de organismos públicos y consejos reguladores. El apego a las Denominaciones de Origen es completamente voluntario, pero una vez dentro los estatutos son altamente difíciles de seguir, representando grandes esfuerzos para los productores que intentan mantenerse dentro de dichos controles; a nivel comercio y distribución, los propietarios, encargados y gerentes destacaron la burocracia, controles por parte de entes públicos y trámites que representan grandes cantidades de recursos que dificultan las operaciones diarias, siendo esta una barrera significativa cuando se trata de empresas con capacidades reducidas.

En cuanto a los costos elevados de innovación, el criterio para los integrantes del sector comercio está ligado al nivel de conocimiento sobre la importancia de aplicar nuevas herramientas, metodologías y procesos. Para aquellos que consideran las innovaciones como algo de vital importancia, el costo de dichas implementaciones se ve justificado ante los beneficios esperados, mientras que para quienes las desestiman podrían sopesar que las innovaciones no aportarían mejoras en los procesos productivos internos.

Siguiendo con lo planteado en el objetivo 2, evaluar el impacto de las limitaciones financieras en la toma de decisiones de inversión en innovaciones, adopción de nuevas tecnologías e integración de tendencias y servicios en las pymes del comercio enológico, centrándose en los costos asociados y a la accesibilidad a financiación externa, se pudo constatar que la falta de recursos propios es una barrera presente en las pymes al momento de implementar innovaciones, dado que estas últimas representan, en muchos casos, inversiones significativas que pueden abarcar altos porcentajes del presupuesto previsto, siendo inasumible si se considera que ello podría comprometer su estabilidad, además de no ser una prioridad al

ver otros gastos como de mayor importancia a la hora de continuar con las operaciones. Las empresas acusaron que la dificultad para cubrir obligaciones financieras de corto plazo, la baja generación de beneficios, la incapacidad para hacer frente a deudas o incluso la falta de control de costos debido a malos gestiones de inventarios son de las variables que les impiden enfocarse en decidir aplicar innovaciones.

Aunado a esto, se pudo observar que para algunos sectores la innovación es bien vista y se tiene conciencia sobre las bondades que a mediano y largo plazo estas podrían representar para la empresa, siendo contempladas como inversiones necesarias, y por ello, quienes tienen este pensamiento, elaboran un detallado análisis del retorno de inversión, y con ello hacen el esfuerzo para poder incursionar en las innovaciones planteadas.

Recomendaciones

A los diversos sectores interesados e involucrados, se sugiere tomar en consideración:

A las pymes del sector comercio enológico, implementar programas de formación continua en áreas de especialización, aprovechando el capital humano que poseen y así lograr emplear su potencial. Las personas valoran trabajar en empresas que dan valor a sus conocimientos y habilidades, por lo que dicho apartado serviría de motivación, mejoramiento del clima laboral e incluso atracción de talento en caso de requerir aumento de personal.

Las áreas de especialización podrían ser hospitalidad y atención al cliente, oratoria, buenas prácticas de comercio, nociones o capacitaciones avanzadas sobre vinos, mercadeo, introducción a la enología, estrategias de promoción, maridaje, viticultura sostenible, logística, gestión de inventarios o incluso análisis de tendencias del mercado.

Seguir modelos que reduzcan la resistencia organizacional y contemplen diagnósticos internos, entendiendo que los cambios y el hecho de mantenerse a la vanguardia pueden significar una mejora considerable en la eficiencia de sus operaciones, a la par de obtener

ventajas competitivas, siempre que busque factores diferenciadores que permitan fortalecer su marca.

Evaluar correctamente las posibilidades del uso de herramientas y programas que faciliten y permitan desarrollar sus actividades, mientras se abren las posibilidades de ofrecer a los consumidores la diversificación de nuevas experiencias. Los catálogos y listados virtuales, el uso aplicativo de catas con registros personalizados, la implementación de suscripciones de vino y formación para el consumidor o herramientas de preservación de vino permitirían ofrecer a los clientes vivencias memorables, interactivas, atractivas y sostenibles, de gran relevancia para el mercado actual.

Analizar de manera exhaustiva los cambios e implementaciones a realizar en la empresa. Para las pymes las tareas y actividades pueden tener cierto grado de complejidad, mayor en comparación con grandes empresas, por lo que es recomendable a quienes establecen el rumbo de la organización aplicar metodologías de análisis concretos antes de realizar cualquier cambio que pueda poner en riesgo la sostenibilidad y supervivencia de la empresa.

Colaborar entre redes de trabajo locales para llevar a cabo actividades relacionadas al vino, su difusión, culturización y consumo en niveles moderados, partiendo de la primicia del enoturismo, que busca impulsar diversos aspectos de la economía local haciendo foco en la industria enológica, además de dar apoyo a la comunidad, lo cual hace ganar confianza de quienes integran la región y ayuda a construir relaciones positivas con proveedores, clientes y autoridades.

Considerar la inclusión de tendencias, en este caso, vinos desalcoholizados y vinos naturales, puesto que estos no presentan características organolépticas extremadamente diversas para los consumidores habituales, y de igual manera, posibilitan el acceso a nuevos mercados y clientes, aquellos conscientes del impacto ecológico y saludable.

Atender los comentarios, sugerencias y demandas de los clientes y consumidores, puesto que son ellos quienes tienen la capacidad de hacernos transmitir la inclinación del mercado. Mediante la capacidad de procesar sus argumentos se puede obtener el análisis de tendencias, clave en el sector comercio enológico.

Fortalecer alianzas estratégicas con instituciones financieras y organismos públicos para facilitar el acceso a recursos económicos y superar las barreras identificadas, comprendiendo la necesidad de mantenerse en la innovación constante.

De igual manera, se propone la consideración de la realización de estudios comparativos o longitudinales en regiones vitivinícolas específicas, con el fin de analizar las diferencias culturales, económicas y regulatorias que influyen en los procesos de innovación; estudios que propongan modelos de colaboración entre comercios que componen la economía local de áreas específicas, teniendo en consideración las variables comentadas en las conclusiones (posición geográfica, estacionalidad, tamaño de la empresa y tiempo en funciones, objetivos y visión de la empresa); así como también estudios relacionados a las tendencias en el comercio de vinos ecológicos y desalcoholizados en un mercado emergente como lo es el sector comercio enológico venezolano.

CAPÍTULO VI

LA PROPUESTA

Introducción a la propuesta

En base a lo obtenido en la presente investigación, se evidencia que las pequeñas y medianas empresas del sector comercio enológico enfrentan importantes barreras para implementar procesos de innovación, como limitaciones financieras, resistencia organizacional al cambio, dificultad en el acceso a recursos formativos y dificultad en materia de regulaciones en el entorno. Es por ello que se procede a proponer un Modelo de Gestión de Innovación adaptado a las PYMES del sector. La misma busca proporcionar una herramienta práctica para superar las barreras identificadas y fomentar la adopción de procesos innovadores que garanticen la competitividad y adaptabilidad en estas empresas, en conjunto con promover una cultura organizacional enfocada en el mejoramiento continuo, el fortalecimiento de redes colaborativas, la valorización del conocimiento y asegurar la sostenibilidad a largo plazo.

Fundamentación de la propuesta

El modelo propuesto se basa en las ideas de transformación radical en cuanto a filosofía y mentalidad empresarial enfocadas en el liderazgo, persiguiendo estrategias claras y una visión firme (Kotter, 1996), la optimización de capital humano buscando la eficiencia en la toma de decisiones (Goleman, 2013), la consideración y el estudio detallado de la implementación de tecnologías que pueden estar al alcance de un presupuesto estructurado (Cárdenas, 2023), así como el aprovechamiento de las tendencias de consumo local por parte de clientes recurrentes y visitantes (Menor, Hidalgo, López y Jara, 2022), la implementación de herramientas virtuales de comercio en línea, que permite aumentar el volumen de ventas en un público moderno (Campo, 2021) y la complementariedad del mismo empleando herramientas de organización, evaluación y análisis de datos con herramientas de inteligencia artificial (Wamba, Fosso, Kala y Tchatchouang, 2020).

Conceptos clave

Gestión del conocimiento: Componente transversal que permite la institucionalización de las innovaciones, permitiendo que el proceso de la implementación de las mismas pueda ser independiente de personas clave.

Innovación abierta: Modelo que permite la integración de conocimiento externo, como centros de I+D, clientes o proveedores, en los procesos internos de innovación.

Adopción de tecnologías: Implementación de herramientas, tanto físicas como digitales (comercio electrónico, redes sociales, sistemas de trazabilidad, sistemas de gestión interna, sistemas de inventarios de bodegas, etc.) adaptados al tamaño y capacidad de las PYMES.

Consumo local: Bienes y servicios de consumo de naturaleza regional, cuyo valor agregado es el terruño que expresa, estableciendo una profunda conexión entre lo sentimental y la economía local sostenible.

Enoturismo: Subdivisión del turismo gastronómico, en este caso la base de toda la experiencia envuelve al vino, y todas las actividades tienen como finalidad el desenvolvimiento de la cultura y consumo del producto vinícola.

Experiencia inmersiva: Interacción profunda y sensorial del consumidor entre el producto, el entorno y el servicio, enfocando la dinámica a la integración con la narrativa, el proceso y el entorno.

Objetivo de la propuesta

Formular un modelo de gestión de innovación que integre diagnóstico organizacional, análisis de tendencias, adopción de herramientas y tecnologías digitales para las PYMES del sector comercio enológico, fortaleciendo su competitividad y sostenibilidad.

Modelo de Gestión de Innovación *Valero Paz*

Componentes del Modelo

El modelo se estructura en cinco fases integradas de forma cíclica cuyo orden está diseñado para su implementación progresiva, un apartado con de la consideración de recursos, requerimientos, roles y responsabilidades, beneficios esperados, limitaciones y retos del modelo y sugerencias.

Fases del modelo:

- Diagnóstico organizacional.
- Planificación estratégica de la innovación.
- Capacitación.
- Aplicación piloto.
- Evaluación y mejora continua.

Fase 1: Diagnóstico organizacional

Para la primera fase de la aplicación del modelo, el diagnóstico organizacional, la empresa debe evaluar de manera interna sus procesos, cualidades, posibilidades y actitudes internas de manera precisa, con la finalidad de establecer un punto de partida estratégico, para la correcta implementación de mejoras en sus actividades, herramientas y metodologías; de igual manera puede evaluar el contexto del mercado para entender las tendencias de consumo.

Para la documentación de información la empresa puede hacer uso de herramientas dinámicas y esquematizadas que permitan garantizar la visión integral hacia diversos parámetros de evaluación.

Tabla 7.- Esquema del diagnóstico organizacional

Objetivo	Actividades	Actores involucrados	Recursos necesarios
Evaluar la situación actual de la empresa en términos de cultura de innovación, recursos disponibles y	Análisis de la cultura organizacional y disposición al cambio. Análisis Interno (Análisis	Dirección de la empresa	Herramientas de diagnóstico interno Tiempo del

procesos existentes.	DAFO, Análisis de Recursos y Capacidades, Cadena de Valor de Porter, Encuestas internas).	personal
----------------------	---	----------

Fuente: Elaboración Propia.

Implementación Fase 1

La implementación del Diagnóstico Organizacional debe desarrollarse en un periodo estimado de 1 a 3 semanas, recolectando la información que se considere pertinente para la aplicación de las herramientas de diagnóstico. Posteriormente se debe presentar los resultados mediante síntesis y validación de hallazgos, procurando la alineación con la visión de la implementación de la innovación.

Herramientas de diagnóstico

Análisis FODA: Permite evaluar factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) que afectan a la empresa. Mediante este análisis se pueden evaluar aspectos como la capacidad operativa, la reputación de la empresa, el acceso a tecnologías y la competencia en el mercado.

Este análisis facilita la toma de conciencia sobre las capacidades reales de la empresa, generando un enfoque claro sobre las áreas que requieren un fortalecimiento previo a la implementación de innovaciones, siendo la base para la formulación de estrategias adaptadas.

Análisis de Recursos y Capacidades: Ayuda a clasificar todos los recursos tangibles e intangibles disponibles, valorando su impacto en la innovación. Su finalidad es elaborar un inventario de capacidades, identificar ventajas competitivas internas y una eficiente asignación de recursos.

Cadena de Valor de Porter: Esta herramienta permite descomponer las actividades de la empresa en actividades primarias y de apoyo, para evaluar los puntos estratégicos donde se

genera o pierde valor, consintiendo la priorización de áreas con mayor impacto potencial y la integración de las innovaciones en las etapas del negocio.

Encuestas y entrevistas internas: En caso de ser que la empresa pueda aplicar encuestas internas, este instrumento está diseñado para conocer la percepción, actitudes y nivel de compromiso de quienes integran el negocio, pudiendo conocer barreras culturales y motivaciones del talento humano para detectar posibles áreas donde sean necesarios planes de capacitación.

Las herramientas sugeridas son accesibles y adaptables para pequeñas empresas, siendo útiles en cuanto a la obtención de información clave para la mitigación de riesgos.

Fase 2: Planificación Estratégica de la Innovación

Una vez terminado el diagnóstico interno se debe definir la hoja de ruta integral que va a alinear los hallazgos de la examinación interna con la visión clara y estructurada de los objetivos estratégicos, integrando metas realistas, actividades de prioridad, acciones de transformación y la documentación de los procesos.

La finalidad de esta fase es la transformación de la intención de innovación en un proceso sistemático y medible, reduciendo la incertidumbre mediante la transición ordenada y efectiva de la aplicación de nuevas herramientas y tecnologías.

Tabla 8.- Esquema de la Planificación Estratégica de la Innovación.

Objetivo	Actividades	Actores involucrados	Recursos necesarios
Definir una estrategia de innovación alineada con los objetivos empresariales y las capacidades previamente identificadas.	<p>Establecimiento de objetivos específicos de innovación.</p> <p>Identificación de áreas prioritarias donde se busca innovar.</p> <p>Desarrollo de plan de acción con metas y plazos definidos.</p>	Dirección de la empresa, miembros clave del equipo.	Herramientas de planificación estratégica.

Fuente: Elaboración Propia.

Implementación Fase 2

La planificación estratégica debe desarrollarse en torno a las áreas claves de la empresa, y la duración de la misma se puede estimar entre 2 a 3 semanas, dependiendo de la complejidad y el tamaño de la empresa.

Componentes de la Planificación Estratégica

1. Definición de los objetivos

Los objetivos deben surgir directamente de la integración entre el diagnóstico previo y la iniciativa de introducir novedades en la empresa, dando especial atención a las debilidades detectadas y aprovechando las fortalezas con las que se cuentan.

Para el establecimiento de los objetivos se puede seguir el criterio de objetivos SMART, es decir, deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y delimitados en el tiempo. Estos son de excelente ayuda porque enfocan los esfuerzos planteados en metas concretas, manteniendo la coherencia entre lo anteriormente diagnosticado y facilitando la medición de avances y logros.

2. Priorización de Áreas de Innovación

Dependiendo del tamaño de la empresa y de los procesos existentes, habrá diferentes áreas en las que la innovación tenga mayor impacto, incluso con menor inversión. En este punto se debe identificar las áreas en las que se requiere enfocar la innovación. Una vez hecho esto se podrá ver reducido el riesgo de dispersión, incrementando el impacto de las primeras acciones innovadoras, optimizando los recursos disponibles.

3. Diseño del Plan de Acción

Consiste en estructurar detalladamente el conjunto de acciones que permitirán alcanzar los objetivos establecidos, procurando ser lo más concretos posibles, incluyendo actividades específicas, cronogramas con fechas de inicio y finalización, responsables por actividad y

recursos asignados. En este paso se debe considerar e idear la obtención de financiamiento externo en caso de ser necesario.

4. Establecimiento de Indicadores de Evaluación

Teniendo en consideración los objetivos propuestos, se deben diseñar los indicadores que permitirán evaluar y analizar el progreso y la consecución de los mismos. Se debe tener en cuenta el contexto de la empresa, pudiendo ser de carácter cualitativo o cuantitativo, según la naturaleza de las actividades.

Fase 3: Capacitación

Esta fase es de carácter formativo, en la cual la empresa buscará la adquisición de nuevos conocimientos que permitan a su capital humano el desarrollo de las actividades. Su implementación va a depender de la complejidad de las nuevas técnicas, tecnologías o metodologías que se proponen implementar, pero en todo caso el valor de esta fase recae en gran medida al compromiso por parte de quienes integran la empresa y quienes desarrollan sus actividades.

La utilización de materiales didácticos facilita la capacitación al tratarse de herramientas de aprendizaje. Si la empresa está en condiciones podría hacer uso de facilitadores externos que impartan formaciones al personal.

La duración de esta fase dependerá de la complejidad de la capacitación en curso, pero se puede estimar en un periodo de 2 a 4 semanas aproximadamente.

Tabla 9.- Esquema de Capacitación.

Objetivo	Actividades	Actores involucrados	Recursos necesarios
Acceder y brindar conocimientos y herramientas prácticas al equipo para fomentar la mentalidad abierta y facilitar la adopción de nuevos procesos.	Realización de talleres sobre gestión del cambio, pensamiento creativo y resolución de problemas. Formación en herramientas y tecnologías, preferiblemente orientadas a las que se aplicarán.	Dirección de la empresa, miembros del equipo.	Materiales didácticos Tiempo del equipo dedicado a formación. Facilitadores internos o externos

Sensibilización sobre
tendencias del mercado.

Fuente: Elaboración Propia.

Fase 4: Aplicación piloto

Esta fase permite implementar la iniciativa innovadora seleccionada en una escala controlada y limitada, con la finalidad de validar la viabilidad de la misma antes de una adopción en la normalidad de las operaciones. Al mismo tiempo, se minimizan los riesgos mientras se corrigen errores que pueden originarse por variables que no se hayan tenido en cuenta anteriormente, siendo la aplicación piloto una simulación de la innovación en cuestión.

La implementación de esta fase debe hacerse una vez se haya terminado la fase de la capacitación, puesto que la idea es que quienes desarrollen las actividades puedan hacerlo con total normalidad. En todo momento se debe documentar los resultados obtenidos para que estos sean procesados y analizados.

La aplicación piloto puede tener una implementación de 4 a 8 semanas para poder recopilar toda la información posible, al mismo tiempo que se automatiza el proceso innovador.

Tabla 10.- Esquema de la aplicación piloto.

Objetivo	Actividades	Actores involucrados	Recursos necesarios
Implementar de forma controlada una primera acción innovadora para validar su impacto antes de escalarla a toda la organización.	Selección de una línea del proceso, servicio o producto para experimentar la innovación. Ajuste de indicadores de evaluación específicos. Monitoreo continuo, recolección de retroalimentación.	Dirección de la empresa, miembros del equipo, clientes pilotos.	Recursos financieros moderados, herramientas de seguimiento, tiempo de implementación.

Fuente: Elaboración Propia.

Fase 5: Consolidación y mejora continua

La última fase es la Consolidación y la mejora continua, la cual es la indicadora que todo el proceso anteriormente expuesto se ha desarrollado de manera progresiva, obteniendo

resultados que han de ser analizados para evaluar la factibilidad de la innovación propuesta y su correcta integración dentro del plan presupuestario de la empresa.

El éxito de la implementación de la innovación se verá reflejado en la comparativa de los resultados contrastados con los indicadores propuestos en la planificación estratégica, siendo este el momento de la decisión sobre si aplicar definitivamente la innovación, si se deben hacer ajustes tomando en consideración los datos obtenidos o si por el contrario lo implementado no es viable, siendo esto último revisable por la dirección de la empresa. El modelo permite, mediante lo anteriormente expuesto, realizar análisis sobre lo acontecido durante todo el proceso, dejando así información valiosa para la empresa cuya utilidad se verá reflejada en la implementación de nuevos procesos y el mejoramiento continuo de las actividades.

Tabla 11.- Esquema de Consolidación y mejora continua.

Objetivo	Actividades	Actores involucrados	Recursos necesarios
Integrar el proceso innovador en la cultura organizacional y asegurar su sostenibilidad.	Documentación de buenas prácticas y lecciones aprendidas. Revisión y ajuste de la estrategia de innovación según los resultados obtenidos. Fomento de la cultura de aprendizaje y mejora continua.	Toda la empresa, proveedores, socios estratégicos.	Presupuesto estructurado, Herramientas de seguimiento y de registro. Es recomendable un manual empresarial para el debido control. Tiempo del equipo.

Fuente: Elaboración Propia.

Esta fase no tiene un tiempo estipulado de implementación, puesto que, si la innovación en cuestión tuvo una exitosa adaptación, se habla entonces de un proceso adoptado en cuanto al desarrollo interno de la empresa.

Innovación Abierta

En busca de superar barreras organizacionales internas, el modelo propone la incorporación de técnicas de innovación abierta. Con esto se implica la interacción continua

con actores externos que puedan enriquecer y aportar información para los procesos de innovación. Lo ideal es que las empresas puedan hacer uso de ideas y conocimientos tanto internos como externos, siendo este proceso retroalimentativo una técnica valiosa al mejorar los procesos internos sin la necesidad de destinar grandes cantidades de capital para el desarrollo de herramientas o metodologías propias. En el ámbito del sector comercio enológico, la innovación abierta puede estar presente en la cooperación con universidades y centros de investigación para el desarrollo de nuevos productos, mejoras de procesos o incorporación de prácticas sostenibles; las redes y trabajo colaborativo entre bodegas y otros actores de la línea de comercio que permiten compartir experiencias, estrategias y desarrollo de proyectos conjuntos de enoturismo; participación en ferias, catas comentadas u otros eventos del sector, accediendo de primera mano a las novedades y las tendencias al ser espacios para el compartimiento y difusión de información entre profesionales del sector.

Retorno de Inversión

Se sugiere el análisis del retorno de la inversión durante la aplicación del modelo, siendo este un indicador de evaluación valioso que permite medir la rentabilidad de la inversión teniendo en cuenta el costo y las ganancias de la misma.

Se puede aplicar en la fase de planificación para tener un punto de comparación en el futuro y en la fase de consolidación para tener datos concretos del retorno de la inversión.

Adopción de tecnologías

Se debe tener en cuenta que el término tecnología no hace referencia solo a lo digital, sino a todas aquellas herramientas que permitan un mejor funcionamiento de las actividades internas de la empresa, pudiendo ser tangibles o intangibles. El modelo sugiere que una estrategia híbrida podría ser una solución viable y sostenible para los integrantes del sector.

El modelo contempla la implementación de herramientas digitales como plataformas de comercio electrónico, la presencia, gestión e interacción de comunidad virtual mediante

redes sociales, haciendo uso de estrategias de marketing digital, la aplicación o renovación de sistemas de gestión de inventarios en la nube, la trazabilidad de los productos en las fases de su comercialización, y el análisis de bases de datos empleando herramientas de Inteligencia Artificial para agilizar el procesamiento de grandes cantidades de información.

En cuanto a las tecnologías físicas novedosas se pueden nombrar las etiquetas sensoriales, los envases alternativos, copas y decantadores ecológicos, el uso de palets y cajas reutilizables, soportes y exhibidores artesanales, el uso de herramientas de servido y preservación como Coravin o tapones de cierre parcialmente herméticos para luego de abrir una botella de vino.

Recursos y requerimientos

El modelo antepone la voluntad y el compromiso del capital humano antes que una gran inversión monetaria, entendiendo que esto último puede suponer situaciones comprometedoras para la estabilidad y la sostenibilidad de la empresa, por lo cual intenta seguir una planificación estructurada que conlleva a la estructuración del presupuesto de manera discreta para mitigar riesgos. De igual manera requiere detallar los recursos humanos, la posibilidad de capacitaciones básicas y formaciones continuas internas o mediante alianzas institucionales; recursos financieros existentes por inversiones iniciales, financiamiento mediante microcréditos o subvenciones públicas; y recursos tecnológicos como herramientas digitales básicas que ofrezcan facilidad y escalabilidad.

La finalidad de la estructuración y esquematización de esta información radica en su importancia a la hora de poder efectuar los debidos análisis y llevar a cabo la planificación de las estrategias concretas para la eficaz innovación.

Beneficios esperados

Teniendo en cuenta la investigación previa y la fundamentación de la metodología, dentro de los beneficios esperados gracias a la implementación del modelo se pueden considerar:

- Reducción de costos.
- Mayor eficiencia.
- Mejora en la gestión y rentabilidad.
- Diversificación de productos, servicios y experiencias.
- Mayor acceso a mercados locales y digitales.
- Fomento de la sostenibilidad y el valor social.
- Posicionamiento de marca.
- Reputación.
- Satisfacción de clientes.
- Sostenibilidad.
- Incremento de la competitividad y diferenciación.

Limitaciones y retos de la propuesta

Siguiendo lo expuesto anteriormente, las limitaciones que podrían hacerse presentes durante la implementación de innovaciones son la resistencia al cambio por parte de la estructura empresarial, la limitación y dificultad para acceder a financiamiento o distribución del presupuesto interno para afrontar innovaciones sin poner en riesgo la sostenibilidad en el tiempo de la empresa.

Para mitigar estos factores se sugiere un acompañamiento técnico constante, la investigación y la formación continua para el mejoramiento de los procesos internos, el acceso a redes de apoyo y a la correcta planificación estratégica alineada con los objetivos, misión y visión de la empresa.

Sugerencias

- Valor agregado de productos autóctonos, locales y regionales, que permitan expresar las variedades nativas, el clima predominante y los microclimas, los suelos característicos y las destrezas de los bodegueros y enólogos.
- La implementación de experiencias inmersivas donde los consumidores puedan hacer uso de sus sentidos para lograr una máxima implicación sensorial, como catas, y degustaciones, pero al mismo tiempo haciendo uso de materiales didácticos e interactivos como herramientas olfativas de aromas relacionados al vino, esencias que ayuden a reconocer aromas primarios, secundarios o terciarios, fichas técnicas que ayuden a la detección de características organolépticas en conjunto con un debido acompañamiento, recorridos por rutas de vinos, charlas sobre historia y procesos vitivinícolas.
- Personalización de servicios y atención directa al consumidor, tendiendo un canal de reconocimiento de sus necesidades y la orientación de acuerdo al criterio profesional para la recomendación de productos de acuerdo a sus objetivos.
- El comercio enológico no deja de ser parte de la restauración, gastronomía y hospitalidad, donde la calidez humana es de suma importancia, así como el tacto y la empatía. Las empresas pueden tomar esto como un aspecto al cual someter a análisis para determinar si existe la necesidad de realizar formaciones en el ámbito.
- Comercialización de vinos ecológicos y desalcoholizados, apegándose a la sostenibilidad, preservación y cuidado tanto del medio ambiente como de la salud de los consumidores

El modelo debe ser aplicado de manera honesta, ética e integral, haciendo énfasis en la capacidad de autocrítica que tengan los responsables de llevarlo a cabo, dado que en gran parte del sistema se debe reconocer la responsabilidad de ciertos procesos y, con mayor importancia, ser capaces de realizar los cambios necesarios para el bienestar organizacional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acemoglu, D. (2022). *Artificial intelligence and jobs: Evidence from online vacancies*. Massachusetts Institute of Technology. https://shapingwork.mit.edu/wp-content/uploads/2023/10/Paper_Artificial-Intelligence-and-Jobs-Evidence-from-Online-Vacancies.pdf.
- Agrodolce. (s.f.) *Cos' è l'agricoltura biodinamica*. Recuperado el 2 de abril de 2025, de <https://www.agrodolce.it/cosa-e-agricoltura-biodinamica>.
- Bakhtiari, S., Breunig, R., Magnani, L. & Zhang, J. (2020). *Financial constraints and small and medium enterprises: A review*. Institute of Labor Economics. (IZA DP No. 12936).
- Bodegas La Divisa. (s.f.). *Sitio web oficial*. Recuperado el 2 de abril de 2025, de <https://bodegasladivisa.com/>
- Bodegas Ysios. (s.f.). *Sitio web oficial*. Recuperado el 2 de abril de 2025, de <https://www.bodegasysios.com/>
- Cano, L. (2021). Turismo enogastronómico: Claves para el desarrollo local sostenible. *Trabajo de fin de grado, Universidad de Valladolid*.
- Carreras, O. (2024). *La rendibilitat i el cost de finançament de les empreses a Espanya. Activitat i creixement*. CaixaBank Research. <https://www.caixabankresearch.com/ca/economia-i-mercats/activitat-i-creixement/rendibilitat-i-cost-financament-les-empreses-espanya>.
- Datosmacro. (s.f.) Turismo internacional en España. Recuperado el 2 de abril de 2025, de <https://datosmacro.expansion.com/comercio/turismo-internacional/espana>.
- Del Rey, R. & Loose, S. (2023). *State of the International wine market in 2022: New market trends for wines require new strategies*. *Wine Economics and Policy*. <https://doi.org/10.36253/wep-14758>.
- DO Rías Baixas. (2023, 13 de diciembre). 7 tendencias en el mundo del vino para 2024. <https://doriasbaixas.com/7-tendencias-mundo-del-vino-2024-presencia-d-o-rias-baixas/>.
- Dweck, C. (2006). *Mindset: La actitud del éxito (traducción de "Mindset")*. Editorial Sirio.
- Freeman, R. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge University Press.
- Friedman, M. (1970) A Friedman doctrine: The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times*. <https://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html>.

- Goleman, D. (2013). *Focus: The hidden driver of excellence*. HarperCollins.
- Goncharuk, A., Lazareva, N. & Alsharf, I. (2015). Benchmarking as a performance management method. *Polish Journal of Management Studies*.
- Grand View Research. (s.f.) *Organic wine market size, share and trends analysis report*. Recuperado el 2 de abril de 2025, de <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/organic-wine-market-report>.
- Kotter, J. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.
- Menor, A., Hidalgo, A., López, T. & Jara, C. (2022). Gastronomía local, cultura y turismo en ciudades Patrimonio de la Humanidad: el comportamiento del turista extranjero. *Investigaciones Turísticas* (23), pp. 140-161. <https://investigacionesturisticas.ua.es/article/view/17551>.
- Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*. 89 (1/2), 62-77 <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>.
- Prous, R. (2023). Comercio sostenible 2030: Dinamización del comercio local. CEMCi.
- The Insight Partners. (s.f.) *Organic wine market - Global industry trends and forecast*. Recuperado el 2 de abril de 2025, de <https://www.theinsightpartners.com/reports/organic-wine-market>.
- Wamba-Taguimdje, S., Wamba, S.F., Kamdjoug, J.R., & Wanko, C.E. (2020). Influence of artificial intelligence (AI) on firm performance: the business value of AI-based transformation projects. *Business Process Management Journal*, 26, 1893-1924.

ANEXOS

Anexo 1.- Instrumento de validación

UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
VICERRECTORADO ACADÉMICO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES



**MODELO DE GESTIÓN DE INNOVACIÓN PARA PEQUEÑAS Y MEDIANAS
EMPRESAS, SECTOR COMERCIO**

Presentado por:
Br. Jesús Valero

Valera, 2025



UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY

VICERRECTORADO ACADÉMICO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES

CUESTIONARIO

INSTRUCCIONES

Este instrumento tiene como objetivo **Desarrollar un modelo de gestión de innovación para pequeñas y medianas empresas en el sector enológico que les permita mejorar su competitividad y adaptabilidad en un mercado dinámico.**

Lea cuidadosamente las preguntas que se presentan. Cada una de ellas ofrece cinco alternativas de respuesta a saber:

S = Siempre

CS = Casi Siempre.

AV = A Veces

CN = Casi Nunca

N = Nunca

Para señalar su respuesta, marque con una "X" en el lugar que corresponda según su elección.

Es importante que responda a todos los ítems con la plena sinceridad y objetividad pues lo que aquí se indique es sólo con fines académicos.

Gracias por su colaboración

CUESTIONARIO

ITEMS	S	CS	AV	CN	N
Dimensión: Resistencia Organizacional					
Indicador: Resistencia al cambio					
1.- ¿En su organización, existe una resistencia generalizada a la adopción de nuevas tecnologías?					
2.- ¿Las iniciativas de cambio son bien recibidas por los empleados, o se perciben como un obstáculo?					
Indicador: Falta de capacitación					
3.- ¿La empresa ofrece formación adecuada a sus empleados para enfrentar los desafíos del cambio tecnológico?					
4.- ¿Los empleados tienen acceso a programas de capacitación continua que les permitan adaptarse a nuevas herramientas y tecnologías?					
Dimensión: Limitaciones financieras.					
Indicador. Limitaciones Presupuestarias.					
5.- ¿El presupuesto de la empresa es una barrera significativa para la adopción de nuevas tecnologías e innovaciones?					
6.- ¿Las restricciones presupuestarias afectan las decisiones estratégicas de inversión en innovación?					
Indicador. Acceso a créditos					
7.- ¿La empresa tiene dificultades para acceder a fuentes de financiación externa para invertir en innovación?					
8.- ¿Existen programas o apoyos gubernamentales que faciliten el acceso a créditos o subvenciones para innovaciones en la empresa?					
Dimensión: Regulaciones externas					
Indicador: Normativas estrictas					
9.- ¿Las normativas y regulaciones externas impuestas al sector dificultan la adopción de nuevas tecnologías dentro de la empresa?					
10.- ¿La empresa se enfrenta frecuentemente a barreras regulatorias que limitan su capacidad de innovar?					
Indicador: Burocracia					
11.- ¿La burocracia interna en la organización es un obstáculo para implementar procesos innovadores?					

12.- ¿El tiempo y los recursos invertidos en trámites burocráticos afectan la capacidad de la empresa para implementar nuevos proyectos de innovación?					
Dimensión: Restricciones de Capital					
Indicador: Falta de Recursos Propios					
13.- ¿La falta de recursos financieros propios es una limitación constante para las inversiones en innovación tecnológica?					
14.- ¿La empresa depende en gran medida de financiamiento externo debido a la falta de capital propio para iniciativas innovadoras?					
Indicador: Costos Elevados de Innovación					
15.- ¿Los costos asociados con la implementación de innovaciones tecnológicas son considerados elevados en relación con los ingresos de la empresa?					
16.- ¿Las pequeñas empresas enfrentan un alto costo de entrada para adoptar tecnologías innovadoras, lo que limita su competitividad en el mercado?					
Indicador: Retorno de Inversión Incierto.					
17.- ¿Existe incertidumbre acerca del retorno de inversión cuando se implementan innovaciones dentro de la empresa?					
18.- ¿La empresa evalúa cuidadosamente el retorno de inversión (ROI) antes de implementar nuevas innovaciones tecnológicas?					
Indicador: Prioridades Presupuestarias					
19.- ¿La empresa prioriza el gasto en innovación por encima de otras áreas operativas?					
20.- ¿La asignación de recursos presupuestarios se ajusta a las necesidades de innovación o se ve limitada por otros gastos?					

Anexo 2.- Validación Profe Karelis Paredes



UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
VICERRECTORADO ACADÉMICO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS ADMINISTRATIVAS Y
GERENCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN

Estimada: Prof. Karelis Paredes
Presente

Tengo el agrado de dirigirme a usted en su condición de experto, con el propósito de solicitar su valiosa colaboración para la validación del instrumento que anexo a la presente, el cual tiene por objeto obtener información necesaria para la realización del Trabajo de Grado titulado: **Modelo de Gestión de Innovación para Pequeñas y Medianas Empresas Sector Comercio**, presentado para optar al título de Lic. en Administración de Empresas.

El objetivo de la investigación, es **Desarrollar un modelo de gestión de innovación para pequeñas y medianas empresas en el sector enológico que les permita mejorar su competitividad y adaptabilidad en un mercado dinámico.**

Sus respuestas pueden plasmarse en el formato de validación que se ha diseñado al efecto. Asimismo, le agradezco las observaciones o sugerencias que pueda hacer sobre el contenido del instrumento, las cuales serán tomadas en consideración para enriquecer y/o mejorar el mismo.

Atentamente
Br. Jesús Valero

TABLA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Por favor lea cuidadosamente cada uno de los Ítems que contiene el instrumento, luego según su criterio marque con una "X" en el formato la casilla correspondiente, suministrando si es necesaria, la información que soporte su opinión.

Fecha: 19/05/2025

Nombre del Experto: MSc. Karelis Paredes

Aspectos a Evaluar:

Ítem	Claridad				Congruencia				Pertinencia				Observación
	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	
1	x				x				x				
2	x				x				x				
3	x				x				x				
4	x				x				x				
5	x				x				x				
6	x				x				x				
7	x				x				x				
8	x				x				x				
9	x				x				x				
10	x				x				x				
11	x				x				x				
12	x				x				x				
13	x				x				x				
14	x				x				x				
15	x				x				x				
16	x				x				x				
17	x				x				x				
18	x				x				x				
19	x				x				x				
20	x				x				x				

A: Excelente B: Bueno C: Regular D: Deficiente

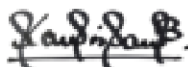
Observaciones Generales:

Estudios realizados

Experto:

Apellidos y Nombres: Karelis Paredes

Firma:



Pregrado: Ciencias Políticas y Administrativas

Especialización: Gerencia de Empresas

Maestría: Administración de Empresas

Doctorado:

Anexo 3.- Validación Profe. María Andreina Perdomo

**UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
VICERRECTORADO ACADÉMICO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS ADMINISTRATIVAS Y
GERENCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN

**Estimada: María Andreina Perdomo
Presente**

Tengo el agrado de dirigirme a usted en su condición de experto, con el propósito de solicitar su valiosa colaboración para la validación del instrumento que anexo a la presente, el cual tiene por objeto obtener información necesaria para la realización del Trabajo de Grado titulado: **Modelo de Gestión de Innovación para Pequeñas y Medianas Empresas Sector Comercio**, presentado para optar al título de Lic. en Administración de Empresas.

El objetivo de la investigación, es **Desarrollar un modelo de gestión de innovación para pequeñas y medianas empresas en el sector enológico que les permita mejorar su competitividad y adaptabilidad en un mercado dinámico**.

Sus respuestas pueden plasmarse en el formato de validación que se ha diseñado al efecto. Asimismo, le agradezco las observaciones o sugerencias que pueda hacer sobre el contenido del instrumento, las cuales serán tomadas en consideración para enriquecer y/o mejorar el mismo.

**Atentamente
Br. Jesús Valero**

TABLA DE VALIDACION DEL INSTRUMENTO

Por favor lea cuidadosamente cada uno de los Items que contiene el instrumento, luego según su criterio marque con una "X" en el formato la casilla correspondiente, suministrando si es necesaria, la información que soporte su opinión.

Fecha: 16/05/2025

Nombre del Experto: María Andreina Perdomo Bricetto

Aspectos a Evaluar:

Item	Claridad				Congruencia				Pertinencia				Observación
	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	
1		x				x				x			
2		x				x				x			
3	x				x					x			
4	x				x					x			
5	x				x					x			
6	x				x					x			
7	x				x					x			
8	x				x					x			
9	x				x					x			
10	x				x					x			
11	x				x					x			
12	x				x					x			
13	x				x					x			
14	x				x					x			
15	x				x					x			
16	x				x					x			
17	x				x					x			
18	x				x					x			
19	x				x					x			
20	x				x					x			

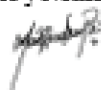
A: Excelente B: Bueno C: Regular D: Deficiente

Observaciones Generales:

Experto:

Apellidos y Nombres: María Perdomo

Firma:



Estudios realizados:

Pregrado: Abogada

Especialización: EVA

Maestría: Gerencia Educativa

Doctorado: Gerencia y Educación

Anexo 5.- Validación Profe. Lisbett Cabrera

UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
VICERRECTORADO ACADÉMICO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN

Estimada: Prof. Lisbett Cabrera
Presente

Tengo el agrado de dirigirme a usted en su condición de experto, con el propósito de solicitar su valiosa colaboración para la validación del instrumento que anexo a la presente, el cual tiene por objeto obtener información necesaria para la realización del Trabajo de Grado titulado: **Modelo de Gestión de Innovación para Pequeñas y Medianas Empresas Sector Comercio**, presentado para optar al título de **Lic. en Administración de Empresas**.

El objetivo de la investigación, es **Desarrollar un modelo de gestión de innovación para pequeñas y medianas empresas en el sector enológico que les permita mejorar su competitividad y adaptabilidad en un mercado dinámico**.

Sus respuestas pueden plasmarse en el formato de validación que se ha diseñado al efecto. Asimismo, le agradezco las observaciones o sugerencias que pueda hacer sobre el contenido del instrumento, las cuales serán tomadas en consideración para enriquecer y/o mejorar el mismo.

Atentamente
Br. Jesús Valero

TABLA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Por favor lea cuidadosamente cada uno de los Ítems que contiene el instrumento, luego según su criterio marque con una "X" en el formato la casilla correspondiente, suministrando si es necesaria, la información que soporte su opinión.

Fecha: 20/05/2025

Nombre del Experto: MSc. Lisbett Cabrera

Aspectos a Evaluar:

Ítem	Claridad				Congruencia				Pertinencia				Observación
	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	
1	x				x				x				
2	x				x				x				
3	x				x				x				
4	x				x				x				
5	x				x				x				
6	x				x				x				
7	x				x				x				
8	x				x				x				
9	x				x				x				
10	x				x				x				
11	x				x				x				
12	x				x				x				
13	x				x				x				
14	x				x				x				
15	x				x				x				
16	x				x				x				
17	x				x				x				
18	x				x				x				
19	x				x				x				
20	x				x				x				

A: Excelente

B: Bueno

C: Regular

D: Deficiente

Observaciones Generales:

Experto:

Apellidos y Nombres: Lisbett Cabrera

Firma:



Estudios realizados:

Pregrado: Lic. Administración

Especialización:

Maestría: MSc. Administración Empresas

Doctorado:

Anexo 6.- Confiabilidad de los resultados

App Alfa de Cronbach

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
Sujeto 1	4	4	3	3	4	4	5	2	3	3	4	5	2	3	5	3	3	5	3	3	71
Sujeto 2	4	3	2	5	3	4	4	1	5	3	4	5	4	3	4	3	3	3	2	2	67
Sujeto 3	4	3	4	4	4	5	3	1	3	4	5	5	4	1	3	4	3	4	3	3	70
Sujeto 4	3	3	2	3	3	2	3	2	4	2	4	3	2	2	3	1	1	3	1	4	51
Sujeto 5	2	2	3	4	4	4	5	1	2	2	3	3	4	4	4	3	5	5	4	4	68
Sujeto 6	2	3	1	5	4	4	5	1	3	4	5	5	5	4	4	4	4	5	2	2	72
Sujeto 7	3	2	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	2	3	3	2	3	4	3	63
Sujeto 8	3	2	5	5	2	1	3	2	4	4	4	5	2	2	3	2	4	4	2	4	63
Sujeto 9	2	1	5	5	3	5	3	1	3	5	5	1	3	1	3	2	2	5	5	5	65
Sujeto 10	1	3	2	2	3	3	4	1	4	3	3	4	3	1	3	3	3	5	3	5	59
Sujeto 11	1	1	5	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	3	3	36
Sujeto 12	4	2	2	2	4	4	3	1	5	3	5	5	4	2	5	4	3	4	2	3	67
Sujeto 13	3	1	5	2	2	1	3	1	4	4	5	3	3	2	3	2	3	3	1	4	55
	1,10	0,83	1,91	1,44	0,84	1,98	1,17	0,39	1,17	1,10	1,23	2,02	1,15	1,05	1,01	0,98	1,21	0,75	1,29	0,86	92,07

$$\alpha = \frac{20}{20-1} \times 1 = \frac{23,48}{92,07}$$

k 20
 $\Sigma V1$ 23,48
 ΣVT **92,07**

$$\alpha = \mathbf{0,7841969963}$$

Anexo 7.- Carta de aceptación del Tutor

Anexo 4. Carta de aprobación del tutor

UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
VICERRECTORADO ACADÉMICO
FACULTAD
ESCUELA



APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi Carácter de Tutor(a) del Trabajo de Grado: **MODELO DE GESTIÓN DE INNOVACIÓN PARA PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS, SECTOR COMERCIO**, realizado por: **Valero Paz, Jesús Enrique** titular de la cédula de identidad N.º V- 27.151.315, para optar por el título de **Licenciado en Administración de Empresas**, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido ante la presentación pública y la evaluación por parte del jurado que se asigne.

Atentamente,



MSc. Zaida Kassir
C.I. 9.175.011