

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 (CASO: SUPER MARKETPLAZA MILLENIUM)**

Presentado por:

BR., MORET NOGUERA JOHAN PAUL

TRUJILLO, 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 (CASO: SUPER MARKETPLAZA MILLENIUM)**

Trabajo de Grado para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas

Presentado por:

BR., MORET NOGUERA JOHAN PAUL

TUTOR

LCDA. PERDOMO MARÍA ANDREINA

TRUJILLO, 2025

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de grado, ante todo, a Dios, por haberme dado la vida, la fortaleza, la sabiduría y la perseverancia necesarias para alcanzar esta meta. Su presencia ha sido mi guía constante y su gracia me ha sostenido en los momentos más difíciles.

A dos mujeres que han sido los pilares fundamentales en mi vida: mi abuela materna “mamá”, y mi madre. Gracias por ser ejemplo de sacrificio, dedicación y profundo amor. Con su apoyo incondicional, sus palabras sabias y su infinita paciencia me han formado no solo como estudiante, sino como ser humano. Han sido mi pilar emocional, mi fuente de inspiración y el impulso más grande para no rendirme. Este logro también es de ustedes, porque lo he alcanzado caminando sobre la base firme de todo lo que me han enseñado.

A mi papá, gracias por su apoyo constante, por confiar en mí y por estar presente en los momentos clave. Sus consejos y su manera de motivarme han sido de gran valor para mantenerme firme en este camino.

A toda mi familia, por creer en mí, por alentarme y por acompañarme en esta etapa con amor y orgullo.

A mis profesores y asesores, por compartir su conocimiento, por su orientación y compromiso durante el desarrollo de esta etapa universitaria.

Y a todas aquellas personas que, de una u otra forma, me brindaron su apoyo, ánimo o compañía en este proceso.

A todos ustedes, mi más sincero agradecimiento. Este triunfo también les pertenece.

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi sincero agradecimiento a todas las personas e instituciones que, de una u otra manera, hicieron posible la culminación de este trabajo de grado y el cierre de una etapa importante en mi vida académica y personal.

A mi familia, por su respaldo constante, su fe inquebrantable en mí y por estar presente en cada momento del camino. Su apoyo emocional, sus palabras de ánimo y su compañía silenciosa pero firme fueron claves para seguir adelante con determinación.

A la universidad, por ofrecerme la oportunidad de formarme como profesional, brindándome los conocimientos, herramientas y experiencias necesarias para crecer personal y académicamente. En especial, a la profesora Yajaira García, por su guía y orientación a lo largo de este proceso. Su disposición, sus observaciones oportunas y su compromiso con la calidad académica fueron fundamentales para llevar a cabo la culminación de esta etapa.

A la empresa Super Marketplaza Millenium, por abrirme las puertas, confiar en mi labor como estudiante y brindarme no solo el espacio para desarrollar esta investigación, sino también por su total disposición, apertura y colaboración durante todo el proceso.

A todos aquellos que contribuyeron, directa o indirectamente, con palabras de aliento, gestos de apoyo o colaboración en algún momento de esta etapa, les expreso mi más profundo agradecimiento.

ÍNDICE

DEDICATORIA	3
AGRADECIMIENTO	4
ÍNDICE.....	5
ÍNDICE DE TABLAS	11
ÍNDICE DE FIGURAS.....	12
ÍNDICE DE ANEXOS	13
VEREDICTO.....	14
RESUMEN	15
ABSTRACT.....	16
INTRODUCCIÓN	17
CAPÍTULO I.	19
PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO.....	19
Contextualización del Problema	19
Formulación del Problema.....	22
Problema General.....	22
Problemas Específicos	22
Objetivos de la Investigación.....	23
Objetivo General.....	23
Objetivos Específicos.....	23
Justificación	24

Justificación Teórica	25
Justificación Metodológica	25
Justificación Práctica	26
Justificación Social	26
Alcances y Limitaciones	26
Alcances	27
Limitaciones.....	28
Vinculación con el Proyecto UVM.....	29
CAPÍTULO II.....	32
MARCO TEÓRICO.....	32
Antecedentes	32
Bases Teóricas	36
Introducción a la Delimitación del concepto de PYME y supermercado pequeño en Venezuela	37
Marco Conceptual sobre Gestión de Innovación	38
La Innovación en el Sector Retail y Supermercados	44
El Contexto Venezolano y la Innovación en las PYMEs	49
Teorías de Gestión y Estrategias Relevantes para la Innovación en PYMEs	54
Marco Conceptual Específico para la Gestión de Innovación en Supermercados Pequeños en Venezuela.....	56
Bases Legales.....	58
Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)	58

Ley de Promoción y Protección de la Innovación e Investigación Científica y Tecnológica (2001)	58
.....	58
Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (2012).....	59
Ley de Ciencia, Tecnología e Innovación (2016).....	59
Ley de Reforma Parcial del Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley de Instituciones del Sector Bancario (2018)	59
Ordenanzas Municipales y Regulaciones Locales en el Municipio Tovar del Estado Mérida (2020)	59
.....	59
Sistema de Variables.....	60
Definición de Términos Básicos	62
CAPÍTULO III.....	66
MARCO METODOLÓGICO.....	66
Tipo y Diseño de Investigación	66
Tipo de Investigación.....	66
Diseño de Investigación	67
Enfoque de Investigación.....	68
Nivel de Investigación	68
Población y Muestra	69
Muestreo no Probabilístico	69
Muestra Censal.....	71
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	71

Validez y Confiabilidad	72
Validez del Instrumento	73
Confiabilidad del Instrumento	73
Procedimiento Metodológico	74
Fases de la Investigación	74
Técnicas de Recolección de Datos.....	75
Criterios de Selección de la Población y Muestra	75
Procedimiento de la Aplicación	75
Importancia	75
Técnicas de Análisis de Datos	76
Técnicas de Estadística Descriptiva.....	76
Procesamiento de Datos	76
CAPÍTULO IV.....	78
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	78
Presentación y Análisis de Resultados.....	78
Variable Independiente: Modelo de Gestión de Innovación.....	78
Variable Dependiente: Competitividad de las PYMES	87
Relación de los Hallazgos con los Objetivos Específicos	100
Discusión de Hallazgos.....	101
Comparación con Estudios Previos y Bases Teóricas	101

Reflexión Crítica e Importancia de los Resultados.....	103
Relevancia y Novedad de los Hallazgos.....	103
Limitaciones de los Resultados Obtenidos.....	104
Vinculación con los Objetivos Institucionales del DHS.....	104
Relación con la Visión y Misión de la UVM.....	106
Recomendaciones y Aplicaciones Prácticas para Implementar los Hallazgos.....	106
CAPÍTULO V.....	108
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	108
Conclusiones.....	108
Recomendaciones.....	110
Líneas Futuras de Investigación.....	112
CAPÍTULO VI.....	114
LA PROPUESTA.....	114
Propuesta de Plan de Acción para la Modernización Operativa del Supermercado Super Marketplaza Millenium.....	114
Introducción.....	114
Fundamentación Teórica y Conceptual de la Propuesta.....	114
Objetivos de la Propuesta.....	115
Objetivo General.....	115
Objetivos Específicos.....	115
Descripción de la Propuesta.....	116

Incorporación de Tecnologías Accesibles	116
Programa de Capacitación	117
Reestructuración Operativa.....	117
Monitoreo y Evaluación.....	118
Factibilidad de la Propuesta	118
Técnica.....	118
Económica.....	118
Operativa.....	119
Legal	119
Evaluación e Implementación de la Propuesta	119
Cronograma General (6 meses)	119
Indicadores de Éxito	120
Conclusión del Capítulo.....	120
REFERENCIAS.....	122

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Operacionalización de Variables</i>	62
Tabla 2 <i>Indicador 1: Aplicación de Nuevas Tecnologías</i>	79
Tabla 3 <i>Indicador 2: Capacitación del Talento</i>	82
Tabla 4 <i>Indicador 3: Desarrollo de Productos y Servicios Innovadores</i>	85
Tabla 5 <i>Indicador 4: Reducción de Costos</i>	88
Tabla 6 <i>Indicador 5: Optimización del Inventario</i>	91
Tabla 7 <i>Indicador 6: Nivel de Ventas</i>	94
Tabla 8 <i>Indicador 7: Nivel de Satisfacción del Cliente</i>	97

ÍNDICE DE FIGURAS

Gráfico 1 <i>Porcentaje de la Percepción sobre la Aplicación de Nuevas Tecnologías</i>	79
Gráfico 2 <i>Porcentaje de la Percepción sobre la Capacitación del Talento</i>	83
Gráfico 3 <i>Porcentaje de la Percepción sobre el Desarrollo de Productos y Servicios Innovadores</i>	85
Gráfico 4 <i>Porcentaje de la Percepción sobre la Reducción de Costos</i>	88
Gráfico 5 <i>Porcentaje de la Percepción sobre la Optimización del Inventario</i>	91
Gráfico 6 <i>Porcentaje de la Percepción sobre el Nivel de Ventas</i>	94
Gráfico 7 <i>Porcentaje de la Percepción sobre el Nivel de Satisfacción de Cliente</i>	97

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXOS	127
ANEXO 1 Formato del Cuestionario.....	128
ANEXO 2 Formato de Validación.....	133
ANEXO 3 Cuadro de Operacionalización de Variables.....	136
ANEXO 4 Validez de los Expertos	138
ANEXO 5 Cálculo de la Confiabilidad Alfa de Cronbach.....	145
ANEXO 6 Carta de Aprobación del Tutor(a).....	147

VEREDICTO

VICERRECTORADO ACADÉMICO FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES

VEREDICTO

Nosotros, Prof. Zaida Kassar, Prof. Lisbett Cabrera y Prof. María Andreina Perdomo, designados como miembros del Jurado Examinador del Trabajo Especial de Grado titulado **MODELO DE GESTIÓN DE INNOVACIÓN PARA PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (CASO: SUPER MARKETPLAZA MILLENIUM)**, que presenta el Br. **MORET NOGUERA, JOHAN PAUL**, portador de la C.I. No. **30.576.247**, 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 Mombay, referente a la evaluación de los Trabajos Especiales de Grado para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas.

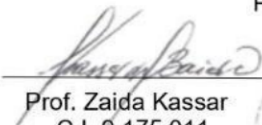
En fe de lo cual firmamos en Valera a los dieciocho (18) días del mes de Julio del año dos mil veinticinco.



Prof. Lisbett Cabrera
C.I. 13.461.549
JURADO



Prof. María Andreina Perdomo
C.I. 14.982.273
TUTOR



Prof. Zaida Kassar
C.I. 9.175.011
PRESIDENTE DEL JURADO




Prof. Héctor Antúnez
C.I. 9.364.278
DECANO




Prof. Walevska Lopez
C.I. 10.104.896
VICERRECTORA
ACADÉMICA

RESUMEN

El presente estudio tiene como principal objetivo determinar las estrategias de modernización más viables para optimizar la operatividad y competitividad del supermercado Super Marketplaza Millenium, mediante la integración de tecnologías y prácticas de gestión innovadoras. La investigación responde a la necesidad de que las pequeñas y medianas empresas (PYMEs) en Venezuela resistan a los desafíos de un entorno económico inestable, caracterizado por restricciones financieras, limitaciones tecnológicas y barreras culturales a la innovación. Desde el punto de vista metodológico, se implementó un enfoque cuantitativo, con diseño no experimental, de tipo descriptivo y de corte transversal. De esta manera, la muestra censal, conformada por 13 empleados del supermercado, a quienes se les aplicó un cuestionario estructurado validado por juicio de expertos y con un nivel alto de confiabilidad. El análisis se afirmó en estadística descriptiva para identificar las apreciaciones sobre la gestión de innovación y su relación con la competitividad. Los resultados evidencian que las principales barreras para la innovación son la falta de financiamiento, la limitada formación del personal y el uso deficiente de tecnologías. Asimismo, se detectó una relación directa entre la adopción de prácticas innovadoras y el incremento de la eficiencia operativa, reducción de costos, optimización del inventario y mejora del servicio al cliente. En la discusión se destacan coincidencias con estudios previos que indican que, incluso en contextos adversos, la innovación representa un factor clave para la sostenibilidad empresarial. La investigación concluye que la modernización tecnológica, la capacitación del talento humano y la estructuración de procesos son ejes fundamentales para mejorar la competitividad del supermercado.

Palabras clave: Competitividad, Innovación, PYMEs

ABSTRACT

This study aims to determine the most viable modernization strategies to optimize the operations and competitiveness of the Super Marketplaza Millenium supermarket, through the integration of technologies and innovative management practices. The research addresses the need for Venezuelan small and medium-sized enterprises (SMEs) to face the challenges of an unstable economic environment, characterized by financial restrictions, technological limitations, and cultural barriers to innovation. A quantitative, descriptive, non-experimental, and cross-sectional research design was used. The sample included 13 employees from the supermarket, selected through a census approach. A validated structures questionnaire was applied, and data analysis was conducted using descriptive statistics to evaluate perceptions regarding innovation management and its link to competitiveness. The results reveal that the main barriers to innovation include lack of financing, insufficient staff training, and poor use of technology. Furthermore, a direct relationship was found between the adoption of innovative practices and improvements in operational efficiency, cost reduction, inventory optimization, and customer service quality. The discussion highlights consistency with previous studies, which suggest that innovation is a key factor for business sustainability, even in adverse contexts. The study concludes that technological modernization, human resource training, and structured process management are fundamental pillars to enhance the supermarket's competitiveness.

Keywords: Competitiveness, Innovation, SMEs

INTRODUCCIÓN

En un entorno económico global cada vez más dinámico, las organizaciones sufren constantes desafíos para conservasen competitivas y sostenibles. En este contexto, la innovación ha emergido como un elemento esencial para la transformación, la eficacia operativa y el fortalecimiento de la propuesta de valor de las empresas. Particularmente, en economías en crisis como la venezolana, las pequeñas y medianas empresas (PYMEs) deben enfrentarse a una serie de limitaciones estructurales que dificultan su crecimiento, entre ellas: el acceso restringido a financiamiento, la obsolescencia tecnológica, la fuga de talento humano y la resistencia al cambio. Frente a este panorama, la adopción de modelos de gestión de innovación no solo representa una oportunidad, sino una necesidad para garantizar la permanencia y evolución de estas organizaciones en el mercado.

El actual trabajo de investigación se basa en la empresa Super Marketplaza Millenium, un supermercado del municipio Tovar del Estado Mérida, el cual representa un ejemplo del esfuerzo emprendedor local frente a un entorno económico hostil. Esta empresa, dedicada a la comercialización de bienes de consumo masivo, ha logrado mantener su operación mediante estrategias adaptativas y una sólida relación con su comunidad. No obstante, su crecimiento y competitividad se ven limitados por la ausencia de procesos sistematizados de innovación. Por tanto, el objetivo principal de esta investigación es determinar las estrategias de modernización más viables que le accedan a poder optimizar su operatividad, mediante la integración de tecnologías accesibles y prácticas de gestión que fomenten la innovación organizacional.

El estudio se enfoca en seis capítulos esenciales, desde el planteamiento del problema hasta la propuesta de mejora, los cuales resumen los principales hallazgos y ofrecen sugerencias

concretas y viables tanto para la empresa que es objeto de estudio como para futuras investigaciones. La investigación se enmarca en un enfoque cuantitativo, con un estudio de campo aplicado directamente en la empresa objeto. Se aplicó un cuestionario estructurado a los colaboradores del supermercado, considerando como dimensiones de análisis la gestión de la innovación y la competitividad organizacional. Estas dimensiones permitieron identificar de manera concreta las barreras, capacidades y oportunidades que tiene la compañía para avanzar hacia un modelo más innovador.

El principal aporte de esta indagación radica en la formulación de un plan de acción práctica y contextualizada que oriente la transformación operativa del supermercado, contemplando la incorporación de herramientas digitales, la mejora de la gestión del talento humano y la reestructuración de procesos clave. Este modelo es replicable en otras organizaciones del sector retail que enfrentan condiciones similares, lo cual amplía su valor teórico y práctico. Además, contribuye al fortalecimiento del desarrollo humano sostenible en el municipio, al impulsar una visión empresarial más resilientes, innovadora y comprometida con su entorno.

En suma, esta investigación ofrece una visión crítica, reflexiva y propositiva sobre la importancia de innovar desde la gestión en pequeñas empresas locales. A través del análisis, la fundamentación teórica y el diseño de una propuesta factible, en donde busca generar conocimiento útil para la toma de decisiones trascendentales que contribuyan a la sostenibilidad de las PYMEs en Venezuela.

CAPÍTULO I.

PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO

Contextualización del Problema

En un contexto a medida que la competencia en el mercado se vuelve cada vez más intensa, las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMEs) se encuentran ante nuevos desafíos constantes de adaptación y evolución para asegurar su supervivencia y crecimiento. Aquí la innovación viene siendo un argumento que emerge como un pilar importante para promover la competitividad y así poder generar valor entre las organizaciones. Sin embargo, generar ideas innovadoras por sí sola no es suficiente, ya que es decisivo el poder contar con un plan bien constituido que pueda permitir gestionar y regularizar estas ideas eficientemente.

Siguiendo esta línea, implementar estos modelos organizativos permite a las PYMEs mejorar sus técnicas, desde la generación de ideas hasta la comercialización de productos y servicios. Esto, a su vez, resulta en un aumento tanto en la producción como en la rentabilidad. Estas empresas se han convertido en un pilar fundamental para la economía global, influyendo de manera significativa en la producción de bienes y servicios, así como en la generación de nuevos empleos. La innovación se puede entender como la implementación de un producto nuevo o mejorado, un proceso renovado, un método de comercialización diferente o un enfoque organizativo innovador. Todo esto tiene un efecto notable en las capacidades internas de la empresa, en la organización de su espacio de trabajo y en sus relaciones externas (OCDE/Eurostat, 2005).

Además, la administración de los supermercados en el país, se confronta con una perspectiva más compleja que demanda hacia una innovación constante. En donde la

hiperinflación, la escasez de disponibilidad de ciertos productos y la inestabilidad en la demanda de los clientes, surgirían siendo ciertos factores que requieren soluciones creativas y adaptivas en estos tiempos. Autorizando el poder adoptar modelos de condición abierta, es decir, colaborando con proveedores, clientes y otras empresas para formar nuevas ideas; e igualmente se podrían implementar estos modelos de manera interna, fomentando así la creatividad y el emprendimiento entre sus empleados.

De este modo, la capacidad de innovar en las PYMEs en Venezuela es bastante limitada debido a varios factores interrelacionados. Estos incluyen la falta de infraestructura tecnológica, junto con restricciones financieras y dificultades para acceder al capital. Además, hay desafíos en la gestión del talento humano y del conocimiento. La combinación de estos elementos reduce las oportunidades para las empresas en el estado Mérida, especialmente en el municipio Tovar, lo que dificulta su capacidad para competir en un entorno económico, dinámico y globalizado. Quedando el desarrollo económico, la creación de empleo y la diversificación de la economía local, impactando negativamente al sector empresarial.

Es fundamental señalar que el desarrollo de medidas innovadoras en las empresas de Venezuela está considerablemente restringido por una combinación de factores tanto sistemáticos como organizacionales, en donde se categorizan en las restricciones macroeconómicas y financieras, entrando en juego la hiperinflación y la volatilidad del tipo de cambio generando un entorno de alta incertidumbre, dificultando la asignación de recursos a las operaciones de mejora e investigación.

Además, la innovación en Venezuela se ve obstaculizada por la incertidumbre de manera económica y financiera. Quiñoy (2024) nos destaca que afrontar los riesgos en la innovación empresarial resulta esencial para alcanzar el éxito en diversos entornos que son altamente

competitivos. Lo cual, para superar estos desafíos, es fundamental promover e incentivar políticas de inversión, mejorar la infraestructura tecnológica y fortalecer la capacitación del recurso humano.

En cuanto a los factores que restringen la capacidad de transformación de las organizaciones venezolanas se pueden verificar al observar que dichas sociedades no usan mucho los nuevos equipos digitales, como resultado, esta situación limita su potencial de crecimiento y competencia. Ya que como en estos tiempos es difícil conseguir préstamos, las empresas les cuestan mucho conseguirlos y así no pueden hacer nuevos proyectos con el fin de alcanzar una mayor sostenibilidad empresarial. Algunos de los síntomas de este problema se centran en la dificultad de las empresas para adaptarse a las nuevas tecnologías. Las pequeñas empresas, en particular, se ven restringidas en su eficiencia debido a la lenta adopción de tecnologías de automatización. Esto limita su capacidad para diversificar productos y servicios, lo cual les lleva a mantener sus ofertas de manera tradicional, sin tener novedades que cumplan con el mercado actual.

Se evidencia que las causas que intervienen en la escasez de innovación están enfocadas principalmente en la hiperinflación, la desvalorización y la insolvencia de divisas que presenta actualmente nuestro país, lo cual dificulta la inversión y la proyección a largo plazo. Por ende esta inestabilidad económica, aumenta la indecisión, lo cual hace priorizar la supervivencia a corto plazo. Pero asimismo, la carencia de iniciativas innovadoras no es solo por escasez económica, sino que en estos últimos años hay compañías que mantienen la cultura empresarial conservadora, mostrando resistencia al cambio, decidiendo por sus prácticas tradicionales.

Ahora bien, las consecuencias de no resolver esta problemática antes trazada se enfatiza que la limitada capacidad de innovación en las PYMEs las condena al desgaste de la competitividad y su consecuente obsolescencia, imposibilitando su crecimiento y su sostenibilidad

dentro del mercado (Saunila, 2020). Todo esto poniendo en riesgo la perseverancia a largo plazo de las empresas, aumentando la dificultad para generar nuevos ingresos y mantener la rentabilidad en el mercado. Por esta razón es de suma importancia resaltar la situación económica, política y social del país como un factor determinante en los procesos de innovación implementados por las PYMEs localizadas en el municipio Tovar del estado Mérida.

El estudio en cuestión se desarrollará en el contexto del supermercado Super Marketplaza Millenium, una pequeña empresa del sector de alimentos, ubicado en la Avenida Cristóbal Mendoza, Edificio Huimar planta baja, Sector El Añil del municipio Tovar del estado Mérida, Venezuela. Está bajo la gerencia del señor José Alberto Méndez Rondón, esta organización se dedica a la comercialización de productos de consumo masivo, especialmente víveres, alimentos y artículos de primera necesidad. En el transcurso de su evolución, la empresa ha mantenido una reputación favorable internamente de la comunidad, caracterizándose por la atención cercana al cliente y un compromiso constante con el abastecimiento responsable.

Formulación del Problema

Problema General

¿Cuáles se considera que son las estrategias de modernización más viables para optimizar la operatividad y competitividad de la empresa Super Marketplaza Millenium en el contexto actual venezolano, mediante la integración de nuevas tecnologías y prácticas innovadoras?

Problemas Específicos

- ¿Cuáles son las principales barreras que, en su opinión, obstaculizan la implementación de sistemas de gestión en las PYMEs, y de qué manera se cree que estas barreras afectan la eficiencia operativa y que contribuyan a las pérdidas por vencimiento de productos en el inventario?

- ¿De qué forma se percibe que la inestabilidad económica y las restricciones de acceso a financiamiento impactan la capacidad de las empresas para implementar tecnologías innovadoras y prácticas de gestión eficientes y cuáles se cree que son las principales consecuencias de estas limitaciones en la competitividad de las empresas?
- ¿Qué elementos deberían incluir un plan de acción detallado para optimizar la operatividad de las PYMEs en el municipio Tovar del Estado Mérida dentro del contexto venezolano, tomando en cuenta los desafíos y las oportunidades identificadas?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Determinar las estrategias de modernización más viables para optimizar la operatividad y competitividad de la empresa Super Marketplaza Millenium en el contexto actual venezolano, mediante la integración de nuevas tecnologías y prácticas de gestión innovadoras.

Objetivos Específicos

- Identificar las barreras que obstaculizan la implementación de los sistemas de gestión en las PYMEs, para poder formular estrategias que mejoren la eficiencia operativa y reduzcan las pérdidas por el vencimiento de productos en su inventario.
- Analizar el impacto de la inestabilidad económica y las restricciones de acceso a financiamiento en la capacidad de las empresas para implementar tecnologías innovadoras y prácticas de gestión eficientes.
- Proponer un plan de acción detallado que incluya la selección de tecnologías apropiadas, la capacitación del personal y la reestructuración de procesos, con el fin de optimizar la operatividad y competitividad de las PYMEs en el municipio Tovar del estado Mérida.

Justificación

En consecuencia, este trabajo de investigación posee especial pertinencia y valor, ya que aborda la relevancia de la innovación y la sostenibilidad en el contexto de las Pequeñas y Medianas empresas del municipio Tovar del estado Mérida. En este contexto, se investigan las principales dificultades y oportunidades que enfrentan estas organizaciones ante las condiciones económicas, políticas y sociales actuales. Especialmente, cobra relevancia la profunda transformación digital observada en años recientes a nivel global, y que ha dejado rezagadas a muchas empresas que, por diversas limitaciones, no han logrado adaptarse ni adoptar las tecnologías emergentes necesarias para su evolución y competitividad.

Actualmente, a nivel global, la innovación se ha consolidado como un elemento esencial a fin de que las empresas se conserven vigentes y logren crecer. Esta transformación está estrechamente vinculada con el auge de tecnologías emergentes como la inteligencia artificial (IA), el internet de las cosas (IoT) y el big data, las cuales están redefiniendo tanto las estrategias comerciales como la relación entre las organizaciones y sus clientes. Al mismo tiempo, ha aumentado la preocupación por la sostenibilidad ambiental y social, lo que impulsa a los mercados a adoptar prácticas más responsables respecto al medio. Dentro de esta marco, los modelos de gestión de la innovación que incorporan tanto la sostenibilidad como la digitalización resultan cruciales a fin de que las empresas se ajusten eficazmente a estos cambios y aprovechen las oportunidades que surgen de ellos.

En Venezuela, la situación económica y social lleva a que las organizaciones nuevas y existentes de pequeño o mediano tamaño, presenten desafíos para innovar, en donde se les dificulta la inversión para la adopción de estas nuevas experiencias de trabajo. En el sector de los supermercados, la competitividad es aun cada vez más intensa, tanto a manera local como a nivel

nacional, en donde los consumidores son cada vez más selectivos y buscan productos y servicios de alta calidad, y que, adicionalmente, mantengan precios competitivos. De ahí que esta transformación digital está permitiendo a los supermercados perfeccionar la experiencia de los compradores, mejorando la gestión de inventarios y reduciendo así el desperdicio de alimentos, siendo estas prácticas sostenibles y transformadoras. Además, estas estrategias pueden contribuir a la formulación de políticas públicas que fomente la innovación y la sostenibilidad del segmento de PYMEs situado en el estado Mérida.

Justificación Teórica

Este estudio se basa en un marco teórico diverso que aborda la gestión de la innovación en el contexto de las PYMEs, así como la sostenibilidad empresarial y la digitalización. Esto facilita una comprensión más profunda de los factores que afectan la implementación de estas tecnologías y las prácticas de gestión innovadoras. Lo cual, al integrar estas teorías y conceptos, la investigación ayuda a contribuir a una mejor comprensión de forma más exhaustiva sobre la gestión de la innovación e igualmente, proporcionando recomendaciones aún más prácticas para mejorar su desempeño dentro de las mismas.

Justificación Metodológica

Asimismo, esta metodología permitirá obtener resultados válidos, objetivos y respaldados por datos cuantificables, lo que contribuirá a una comprensión incluso más precisa que el fenómeno investigado. En donde al basarse en un análisis estadístico de la información recopilada, se asegura un tratamiento riguroso de los datos, lo que ayuda a reducir el sesgo subjetivo y a aumentar la confiabilidad de las conclusiones. Estos resultados no solo serán de utilidad para fundamentar la toma de decisiones en la empresa estudiada, sino que además podrán ser aplicables a otras organizaciones con características similares. En consecuencia, se espera que los hallazgos

de esta indagación enriquezcan el conocimiento científico en el área de gestión de la innovación, especialmente en el contexto de las pequeñas y medianas empresas que operan bajo condiciones económicas desafiantes como las del entorno venezolano.

Justificación Práctica

A nivel práctico, la finalidad es crear resultados que sean verdaderamente aplicables y beneficiosos para el supermercado. Asimismo, esta investigación proporcionara como principal beneficio el impulso hacia la nueva era digital, en donde suministrara información valiosa sobre las principales tecnologías digitales que resultan más notables para los supermercados en Venezuela. Así, esto podría traducirse en guías prácticas que faciliten la toma de decisiones o con herramientas que permita capacitar el personal en general.

Justificación Social

Socialmente, esta justificación tiene una profunda responsabilidad en beneficio del bienestar social y el desarrollo sostenible de todas las comunidades y municipios del estado Mérida, particularmente en el municipio Tovar. Al analizar y proponer estrategias de modernización para el supermercado, se pretende crear un efecto positivo en varios ámbitos y grupos de beneficiarios, en donde empleados, clientes y la comunidad en general obtenga beneficios de primera mano con dichas estrategias implementadas.

Alcances y Limitaciones

La investigación está enfocada en la implementación práctica de los resultados, teniendo como propósito el poder generar recomendaciones que logren ser implementadas por la empresa. Asimismo, se utilizará un enfoque cuantitativo, considerando el contexto específico de Venezuela, incluyendo el contexto socioeconómico y político de la nación.

Alcances

De esta forma al contexto territorial del estudio, este se centrará en una pequeña empresa que está ubicada en el municipio Tovar del estado Mérida, Venezuela. Lo cual, esta delimitación geográfica permitirá un análisis en profundo de todos aquellos desafíos y oportunidades en específico que enfrentan las organizaciones en esta región. Por lo tanto, el período de estudio se abarcará dentro del primer semestre de este año actual 2025. Lo cual en este ciclo se permitirá capturar la situación que se esté viviendo dentro de la empresa en tiempo presente y razonando así los cambios que se hayan producido en los últimos años con respecto a la implementación de nuevos procesos y prácticas innovadoras. Por ende, este lapso de tiempo, permitirá analizar los datos recolectados y dar pie a las conclusiones. Dicho esto, entre la población objetivo, se utilizará un muestreo estratificado proporcional para certificar que la muestra sea representativa.

Llegando a este punto de vista operativo, esta investigación considerando los aspectos que se cubrirán están enfocados en examinar la capacidad de poder adaptarse el supermercado, analizando su equipamiento, sus procedimientos internos, la incorporación de nuevos avances y sus prácticas administrativas, considerando simultáneamente, el impacto derivado del panorama económico. Buscando identificar las carencias y oportunidades de desarrollo en su dotación y en sus procesos de trabajo, así como evaluar su disposición para adoptar novedades y habilidades de gestión efectivas. Finalmente, se diseñará una hoja de ruta para su transformación, que incluya la clasificación de todas aquellas herramientas adecuadas, la capacitación del personal y la reestructuración de sus procedimientos, con el objetivo de optimizar su desempeño y su situación dentro del mercado local.

Limitaciones

Es fundamental señalar las limitaciones del estudio, ya que forman parte inherente de todo proceso investigativo, especialmente en estudios de campo aplicados a contextos reales. Reconocerlas permite establecer con mayor claridad el alcance de dichos resultados y adoptar medidas que minimicen su impacto sobre la validez del estudio. Además, identificarlas y abordarlas de manera transparente fortalece la rigurosidad metodológica, aportando la honestidad científica logrando permitir a futuros investigadores considerar estos factores al replicar o ampliar la investigación dentro de otros contextos similares.

Considerando los posibles desafíos del estudio, esta investigación se enfrenta a obstáculos metodológicos inherentes a su diseño, donde el uso de un corte transversal frena establecer recomendaciones causales definitivas, ofreciendo solo una visión puntual; la implementación de un enfoque cuantitativo limita la exploración profunda de experiencias subjetivas, y la especificidad del estudio dentro del supermercado, pudiendo restringir la generalización directa de los resultados a otras PYMEs venezolanas.

Asimismo, la investigación enfrenta obstáculos originados por la falta de recursos, en donde la dificultad para poder adquirir financiamiento contrarresta en conseguir tecnologías nuevas, desequilibrando la necesidad de poder contratar personal especializado en análisis de datos, lo que podría limitar la profundidad y el alcance del estudio, sumado a la posible carencia de personal con experiencia en investigación. En cambio con la falta de información, la investigación podría enfrentar obstáculos en la recopilación de datos, tanto cuantitativos como cualitativos, a raíz de la imprecisión de la información disponible sobre dicha gestión de innovación dentro de las pequeñas y medianas empresas de Venezuela. Por otro lado, la obtención de datos internos del supermercado puede ser restringido por su carácter confidencial.

En donde la validez de los datos reunidos podría comprometerse por la carencia de investigaciones exactas y la eventual renuencia de los sujetos a suministrar información integral y verídica. De igual forma, los puntos no abordados en la presente indagación se configuran conforme al análisis de todas esas tecnologías pertinentes para el sector estudiado, en donde la elaboración de un esquema de reforma, conjuntamente con la valoración del impacto económico, excluye un análisis exhaustivo de factores políticos y sociales.

Vinculación con el Proyecto UVM

Esta investigación se alinea perfectamente con el proyecto de la Universidad Valle del Momboy (UVM), que busca formar profesionales íntegros, con conocimientos sólidos y buenas habilidades para contribuir con el desarrollo sostenible de toda la región andina y del país. Al analizar los modelos innovadores dentro de algunas PYMEs ayuda en generar mediante la investigación el conocimiento aplicado, en donde dicha información genera conocimiento práctico y notable para el sector empresarial, buscando fomentar la investigación como parte imprescindible para la formación profesional de los estudiantes.

No obstante, esta investigación se centra específicamente en el sector de los supermercados venezolanos, estableciendo una conexión importante con el Desarrollo Humano Sostenible (DHS). Se busca fomentar un crecimiento económico que sea inclusivo y equitativo, no solo orientado a aumentar las cifras. Al promover la modernización y la adopción de prácticas innovadoras, se mejora tanto el bienestar de los empleados como la satisfacción de los clientes en general, ayudando a promover la sostenibilidad ambiental mediante la disminución del impacto ecológico; y además, se genera conocimiento valioso que puede ser replicado en otras compañías. Así, el estudio favorece a construir una sociedad más responsable y próspera, donde el bienestar humano y la preservación del entorno convergen en la sostenibilidad futura del país.

En síntesis, esta investigación aporta a los objetivos de la universidad al generar conocimiento aplicable sobre el DHS en las pequeñas y medianas empresas, estableciendo espacios de aprendizaje innovadores y promoviendo la vinculación con la comunidad. Además, al difundir los resultados, se fortifica la posición de la universidad como un referente ante dicho desarrollo, contribuyendo a un entorno universitario que está comprometido con la sostenibilidad, el medio ambiente y la religiosidad.

Por consiguiente, este trabajo se integra a las líneas de investigación de la universidad al proporcionar un análisis detallado de la modernización de las empresas, apoyando con datos empíricos y recomendaciones prácticas que enriquecen las áreas del desarrollo económico y social, la administración tecnológica y la sostenibilidad con el medio ambiente, contribuyendo al conocimiento valioso para futuros proyectos y asimismo, inspirando a nuevas investigaciones en el argumento del desarrollo regional.

Finalmente, esta investigación impactará de manera positiva en la colectividad universitaria al enriquecer el aprendizaje con casos prácticos de DHS, fomentando la investigación estudiantil, fortaleciendo la conexión con el entorno local, y posicionando a la universidad como líder en desarrollo sostenible, todo esto mediante la generación del conocimiento aplicado y el impulso de prácticas innovadoras dentro del ámbito corporativo de la región. De este modo, la información desarrollada se alinea con los valores institucionales al promover la innovación y solidaridad mediante la búsqueda de las soluciones para el sector empresarial local; al reflejarse la inspiración humanista-católica de la universidad a través desde el punto de vista en el DHS; promoviendo la cooperación y el enfoque en la calidad mediante la rigurosidad metodológica, garantizando el liderazgo ético y honesto gracias a la transparencia y objetividad que caracterizan esta investigación.

De este modo, se ha presentado una visión integral sobre la gestión de los modelos que pueden implementarse en la empresa en cuestión. A lo largo de esta sección, se han explorado las diversas estrategias y enfoques que podrían ser adoptados por la empresa para perfeccionar sus operaciones y fortalecer su competitividad en un entorno desafiante. A través de la identificación y el análisis de estos modelos, se pretende proporcionar una base sólida que permita entender las dinámicas de innovación en las PYMEs del sector retail. Lo cual, en los siguientes capítulos, se profundizará en los aspectos teóricos y prácticos que guiarán la implementación de estos modelos en la empresa objeto de análisis, estableciendo un vínculo entre el marco teórico y la aplicación práctica en la gestión empresarial.

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

Antecedentes

En esta parte, se discutirá el marco contextual para los modelos de gestión de la innovación. Donde se realizará un recorrido por estudios previos, explorando la aplicabilidad de nuevos métodos en la industria de las compras y situaciones comparables, enfatizando las tácticas más significativas y las ideas obtenidas. Estos antecedentes permiten a la investigación poder establecer un marco de referencia, en donde enriquece el conocimiento de la problemática a tratar, así como para descubrir brechas en los estudios existentes que este trabajo tiene como propósito centrarse en el avance de nuevas estrategias para la gestión de la innovación entre la industria del comercio Venezolano.

En primer lugar, Gutiérrez y Pérez (2021) presentaron la investigación titulada: “Gestión de innovación en TIC en empresas del Estado: Una perspectiva desde la legislación venezolana”, como parte de sus estudios de Doctorado en Ciencias Gerenciales en la Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada Nacional Bolivariana (UNEFA). Esta investigación adopto un enfoque cualitativo basado en un análisis documental y entrevistas realizadas a expertos, con el objetivo de analizar el marco legal que apoya la innovación en Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) dentro de todas las empresas públicas venezolanas.

En el siguiente punto, los resultados señalaron que aunque existen leyes tales como la Ley de Ciencia, Tecnología e Innovación, y la Ley Orgánica de Telecomunicaciones que respaldan la innovación, su implementación enfrenta obstáculos tal como la falta de buena infraestructura adecuada, burocracia y escasa capacitación. Por ende, esta investigación concluyo que para

potenciar la innovación dentro del sector público es necesario alinear mejor las políticas con las insuficiencias del sector empresarial, mejorar la infraestructura tecnológica e incentivar la cooperación entre las empresas públicas y privadas, para así crear un entorno de innovación altamente eficiente.

Finalmente, esta investigación explica cómo la legislación venezolana fomenta a la innovación de las TIC, lo cual permite analizar si estos marcos legales pueden adaptarse o aplicarse a las PYMEs; asimismo, contribuye a incentivar y optimizar la gestión de cada una de las empresas mediante políticas de innovación y su articulación con el sector público, subrayando la urgencia de la colaboración entre el Estado, las empresas y las universidades.

De igual forma, Echeverri, Ruano y Bolaños (2021) presentaron la siguiente investigación titulada: “Políticas, innovación abierta e internacionalización en PYMEs”, la cual fue publicada dentro la Revista Espacios, en el año 2021 y fue elaborada dentro de la Corporación Universitaria Minuto de Dios (UNIMINUTO) Colombia. Esta investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo y exploratorio, en donde utilizaron un análisis documental y de casos. Este estudio se centró en inspeccionar las políticas de innovación abierta dentro de las pequeñas y medianas empresas, considerando también su relación con los procesos de internacionalización. Para ello, se consideraron experiencias de empresas latinoamericanas y se revisaron marcos normativos e institucionales más relevantes.

En consecuencia, los resultados demostraron que la innovación abierta aprueba a las PYMEs fortalecer sus capacidades mediante la colaboración con diversos actores externos como centros de investigación, entidades estatales y las instituciones académicas. De este modo, la investigación concluyó que las políticas públicas juegan un papel importante como facilitadoras de todos estos procesos, si bien persisten barreras estructurales que limitan su efectividad. Por

ende, este estudio resalta la importancia de poder incentivar una cultura corporativa orientada hacia la cooperación, así como de promover ecosistemas de innovación que involucren a los sectores público, privado y académico.

En resumen, este estudio se centra en tres factores fundamentales que afectan la gestión de la innovación empresarial: primero, las políticas públicas; segundo, la innovación abierta; y finalmente, la internacionalización. La combinación de estos enfoques ofrece un análisis comparativo sobre las estrategias para mejorar la organización y, como resultado, facilita la elaboración de recomendaciones que impulsen la evolución tecnológica de las empresas.

En cuanto a la investigación de Bastidas (2022) presentó la investigación titulada: “Gestión de la Innovación y la Capacidad Creativa en PYMEs del sector alimentos y bebidas de Yaracuy”, como parte de su tesis de Administración de Empresas en la Universidad Nacional Experimental del Yaracuy (UNEY), presentando una investigación descriptiva con un enfoque cuantitativo, sustentado en un diseño no experimental. Para este estudio, la obtención de datos se efectuó mediante cuestionarios estandarizados, dirigidos a una muestra representativa de pequeñas y medianas empresas del ramo de alimentos y bebidas ubicadas en el estado Yaracuy. En donde la información obtenida fue procesada y analizada estadísticamente para identificar los niveles de la presencia de innovación y creatividad dentro de las organizaciones objeto de estudio.

Entre los hallazgos más destacados, se evidencio que muchas de las PYMEs analizadas mostraban una inclinación hacia prácticas tradicionales de gestión, con una pequeña incorporación de dichos procesos innovadores. Sin embargo, se detectaron situaciones donde la creatividad del personal facilitaba generar soluciones prácticas a problemas operativos. En conclusión, la autora subraya la necesidad de fortalecer las habilidades de innovación. Esto implica invertir en la formación del talento humano, desarrollar planes más estructurados para la evolución de productos

y procesos, y crear redes de apoyo institucional que faciliten el acceso a conocimientos técnicos y financieros.

Por consiguiente, se destaca que este estudio proporciona un análisis específico sobre dichos modelos de gestión, lo cual puede servir como un referente empírico a la investigación. Además, ofrece una metodología aplicable y destaca la relevancia de la innovación en la optimización de procesos y productos, junto con aspectos fundamentales para el desarrollo de modelos de gestión de la innovación en las PYMEs venezolanas.

Asimismo, cabe señalar que, Fandiño, Dalmutt y Zanin (2022) presentaron la investigación titulada: “Caracterización en la gestión de innovación de PYMEs por efecto del Coronavirus: estudio comparativo Colombia y Brasil”, la cual los autores realizaron este trabajo con el objetivo de que fuera publicado dentro la Revista Estratégica Organizacional, Volumen 11, Número 1, en el año 2022 y fue elaborado en la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD), lo cual dicha publicación de este estudio contribuye al conocimiento en el área de la gestión empresarial, empleando un enfoque cuantitativo con diseño descriptivo-comparativo, a fin de analizar las características de la gestión de la innovación en PYMEs de Colombia y Brasil frente a los efectos provocados por la pandemia del COVID-19.

Para este estudio se aplicaron cuestionarios estructuras, dirigidos a gerentes y responsables de innovación de las empresas de ambos países. En donde la muestra estuvo conformada por un numero representativo de organizaciones seleccionadas mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia. Dicho análisis se realizó utilizando herramientas estadísticas para identificar patrones, similitudes y diferencias entre los dos países. Esta investigación se caracteriza ya que la pandemia del COVID-19 impuso desafíos significativos a las PYMEs, requiriendo adaptaciones en sus procesos de innovación para sobrevivir y prosperar. En dicho estudio se realizó la

comparación que incluyo encuestas a 51 PYMES brasileñas y 31 colombianas, analizando las principales estrategias de innovación utilizadas durante la pandemia. Como resultados se identificaron las principales estrategias de innovación adoptadas por las PYMEs en ambos países para enfrentar los desafíos de la pandemia.

Según la investigación, entre los hallazgos más notables, identificaron que tanto en Colombia como en Brasil, las empresas enfrentan grandes desafíos para sostener los procesos innovadores durante la pandemia. Sin embargo, también se evidenciaron respuestas estratégicas diferenciadas, mientras que en Brasil predominó una mayor formalización de los procesos de innovación y un mejor acceso a recursos tecnológicos, mientras que en Colombia se observó una mayor capacidad de adaptación a través de soluciones improvisadas y de bajo costo. Destacando la importancia de las tecnologías digitales como paso clave para la supervivencia y adaptación. Como conclusión de esta investigación, los autores concluyeron que la gestión de innovación entre ambos países fue impactada significativamente por la crisis sanitaria, lo que llevó a una aceleración de los procesos de cambio y una reconfiguración de las estrategias empresariales.

Bases Teóricas

La gestión de la innovación es esencial para que las PYMEs puedan fortalecer su competitividad y sobresalir en el mercado dentro de un entorno globalizado y orientado al emprendimiento. En el caso de Venezuela, las condiciones económicas, la volatilidad dentro del mercado y las limitaciones en la disponibilidad limitada de recursos ha originado un panorama complejo para las organizaciones, específicamente en el sector minorista, especialmente en supermercados. Donde la determinación de modelos eficientes de gestión de la innovación resulta ser un factor decisivo para que estas empresas puedan modernizar sus estrategias operativas y fortalecer su competitividad.

Introducción a la Delimitación del concepto de PYME y supermercado pequeño en Venezuela

Las PYMEs se definen según distintos criterios, como el número de empleados, los ingresos anuales y la capacidad productiva. En Venezuela, la Ley de Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria (2014) cataloga a las PYMEs en microempresas (hasta 10 trabajadores y ventas anuales de hasta 100.000 Unidades Tributarias), pequeñas empresas (hasta 50 trabajadores y ventas anuales de hasta 1.000.000 UT) y medianas empresas (hasta 100 trabajadores y ventas de hasta 2.500.000 UT). Estas empresas representan aproximadamente el 95% del tejido empresarial venezolano, desempeñando un papel crucial en la generación de empleo y el progreso económico local (Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela, 2021).

Según esta forma de organización, los supermercados pequeños son establecimientos minoristas que operan con recursos limitados, atendiendo a comunidades locales con una oferta de bienes de consumo masivo. Estos negocios suelen enfrentar dificultades como la escasez de productos, la inflación, la falta del acceso a tecnologías modernas y la competencia con grandes cadenas nacionales e internacionales. Por lo cual, la innovación se muestra como un factor definitivo para su sostenibilidad y crecimiento.

Importancia de la Gestión de Innovación para la Competitividad de las PYMEs

La gestión de la innovación comprende un abanico de iniciativas orientadas a generar, adoptar y aplicar ideas, tecnologías o modelos de negocio novedosos, cuyo objetivo es incrementar la eficacia y afianzar la competitividad en el ámbito empresarial (Schumpeter, 1934). Al observar de cerca el contexto de las PYMEs en Venezuela, podemos decir que resulta imprescindible examinar esquemas de innovación que se ajusten tanto a las restricciones económicas del país como a las demandas específicas del sector retail. Este trabajo centra su atención específicamente

en la empresa Super Marketplaza Millenium, con el propósito de establecer estrategias innovadoras que contribuyan a su modernización y desarrollo sostenible.

El presente capítulo establece el marco teórico que sustentara la investigación, delimitando el concepto de pequeño supermercado hacia el contexto venezolano, así como resaltando la importancia del poder innovar para saber sobrellevar la competitividad empresarial. Además, se analizarán los principales modelos aplicables y cómo esto impacta directamente en la economía. A partir de este marco, se construirá una base sólida para comprender cómo la innovación logra contribuir a la sostenibilidad y hacia el éxito de Super Marketplaza Millenium en estos tiempos desafiantes.

Marco Conceptual sobre Gestión de Innovación

Definición de Innovación y sus Diferentes Tipos

La innovación se expresa a través de la ejecución en práctica de ideas novedosas, productos, procesos o servicios que generan valor y puedan perfeccionar la competitividad dentro de las empresas. Según lo planteado en el Manual de Oslo (OCDE, 2005), la innovación puede adoptar varias formas, cada una con características específicas que impactan directamente al desarrollo empresarial:

- **Innovación de Producto:** Implica la introducción de un producto o servicio que exhibe atributos fundamentalmente distintos en su naturaleza o funcionalidad (OCDE, 2005). Podemos ver un claro ejemplo de esto en el sector minorista, donde surgen nuevos productos alimentarios o se implementan servicios como la entrega a domicilio.

- **Innovación de Proceso:** Es lo que lleva a optimizar los métodos de producción o distribución más eficientes, lo que a su vez eleva el rendimiento y disminuye los costos, como la automatización en la línea de cajas de un supermercado pequeño (OECD, 2005).
- **Innovación en los Modelos de Negocio:** En donde las transformaciones vienen siendo la forma en que una empresa desarrolla, distribuye o captura valor. Un ejemplo sería la introducción de sistemas de ventas online en supermercados tradicionales (Teece, 2018).

Modelos Teóricos de Gestión de Innovación

Modelo Lineal

El modelo lineal de innovación apareció progresivamente a lo largo de los años 50, donde se postula un enfoque unidireccional en el que la investigación y el desarrollo (I+D) generan innovaciones que luego son comercializadas. No obstante, este modelo ha sido ampliamente criticado por su simplicidad y falta de interacción entre diferentes actores (Fagerberg et al., 2013). Tal como ocurre con las PYMEs venezolanas, donde este enfoque puede no ser el más adecuado debido a la falta de los recursos para poder invertir de manera duradera en investigaciones y desarrollo.

Sin embargo, dicha comprensión de este modelo lineal, junto con su metodología secuencial, sirve como base para empezar a estudiar esos procesos de investigación. Es crucial, en este punto, comprender las limitaciones que presenta sobre todo por la poca interacción que permite, y su posible ineficacia para las PYMEs. Esto nos lleva a analizar este modelo lineal, y lo que revela es que permite contrastarlo con enfoques más adaptativos, enriqueciendo la discusión sobre las mejores estrategias que se podrían implementar dentro de supermercados pequeños.

Modelo Interactivo

El modelo interactivo plantea que la innovación no se limita a un proceso lineal, sino que involucra múltiples interacciones entre diversos actores, incluyendo empresas, universidades, los centros de investigación y el público consumidor. Según esta perspectiva, se asume que las ideas y conocimientos no provienen únicamente de los esfuerzos internos de las compañías, sino a través del trabajo conjunto con diversos actores del entorno (Lundvall, 2016).

En el contenido de las PYMEs venezolanas, donde los recursos son limitados, este modelo enfatiza la trascendencia de las asociaciones estratégicas y la cooperación con otras empresas y actores del sector para potenciar la innovación (Pérez, 2024). Este enfoque del modelo resalta la importancia de las interacciones entre diversos actores, tales como las empresas, las universidades y los consumidores. Se subraya el papel fundamental de la colaboración y el intercambio de conocimientos, incluso cuando existen limitaciones en los recursos disponibles. De este modo, la innovación puede ser promovida mediante alianzas estratégicas que permitan valorar el potencial de la colaboración entre organizaciones para la creación y evolución de estrategias efectivas.

Innovación Abierta

La innovación abierta es un enfoque que desafía la noción de que las empresas deben desarrollar todas las ideas dentro de sus propias paredes. En lugar de eso, promueve el trabajo colaborativo, tanto dentro como fuera de la organización, con el fin de impulsar la innovación. Empresas como Procter & Gamble y Dell han aplicado este modelo con éxito, abriendo sus canales de innovación a consumidores y proveedores (Chesbrough, 2003). Para las organizaciones nacionales, este modelo presenta una vía para trascender las limitaciones de recursos a través de la colaboración de diferentes actores externos.

Precisamente, la innovación abierta impulsa el esfuerzo conjunto, tanto a nivel interno como externo, para que las nuevas estrategias se implementen con mayor agilidad. Este enfoque cuestiona la perspectiva tradicional que se centra exclusivamente basándose en los recursos internos de la empresa, ajustándose a su situación particular de las entidades nacionales y promoviendo la cooperación entre empresas pertenecientes al mismo sector económico.

Innovación en Red

Este enfoque subraya como las redes de empresas son vitales porque posibilitan la transferencia de conocimiento y, con ello, fomentan el avance innovador. Donde las empresas consiguen aprovechar redes locales y/o internacionales para acceder a recursos delimitados y aumentar su competitividad (Dahlander & Gann, 2014).

Desde la perspectiva de la colaboración entre empresas, este enfoque de innovación de red, enfatiza la relevancia de los mecanismos de articulación entre organizaciones para la transmisión de saberes y la promoción de la inventiva, ofreciendo un marco conceptual relevante, permitiendo que entidades comerciales tengan la habilidad para capitalizar las conexiones entre organizaciones del país y a nivel internacional, presentándose como una vía para mitigar las limitaciones de los recursos.

Innovación en el Servicio

Este tipo de innovación se dirige en mejorar los servicios ofrecidos al público, específicamente en sectores como el retail, donde la percepción del cliente puede resultar una fuente clave de competitividad (Gallouj & Weinstein, 1997). Por lo antedicho, este concepto de innovación permite analizar cómo los supermercados pequeños pueden diferenciarse y competir de manera más efectiva en el mercado. Cuando se prioriza la mejora del servicio al cliente, se obtiene un esquema para analizar las estrategias factibles que podrían ser implementadas dentro

de estos negocios, tratando de promover la lealtad de dicho consumidores y en última instancia, su rentabilidad. Asimismo, explorando como esta podría ser una herramienta clave para la sostenibilidad y el crecimiento de los pequeños supermercados frente a la competencia de grandes cadenas.

La Gestión de la Innovación en el Contexto de las PYMEs: Desafíos y Oportunidades

Las empresas, especialmente en contextos económicos como el venezolano, enfrentan diversos desafíos que dificultan la implementación efectiva de estrategias orientadas a la innovación. Uno de los obstáculos más recurrentes es la escasez de recursos financieros, lo que imposibilita, en diversos escenarios, ejecutar inversiones en tecnologías emergentes o en programas de formación para el personal. En Venezuela, la persistente inestabilidad económica ha restringido aún más las posibilidades de financiamiento, ya sea mediante créditos bancarios o a través de la atracción de capital extranjero (Méndez et al., 2025)

A pesar de estas restricciones, las PYMEs también pueden aprovechar algunas ventajas inherentes a su estructura. La flexibilidad organizativa es una característica fundamental de las pequeñas empresas, permitiéndoles adaptarse con rapidez a las nuevas condiciones del mercado. Diferenciándose de las grandes corporaciones, que a menudo enfrentan una burocracia más rígida, las PYMEs pueden tomar medidas de forma más ligera y realizar ajustes en sus estrategias de manera más eficiente. Esta capacidad de adaptación se convierte en una oportunidad para incorporar todas aquellas innovaciones disruptivas que pueden regenerar sus procesos operativos y la satisfacción del cliente (Méndez et al., 2025).

Además, las PYMEs en Venezuela pueden beneficiarse de la innovación abierta. Si bien muchas de las empresas no cuentan con los recursos internos para realizar investigaciones costosas, pueden recurrir a la colaboración con otras empresas, universidades o incluso

consumidores con el fin de llegar a nuevas ideas y encontrar soluciones. Compartir lo que se sabe y sumarse a redes de colaboración han demostrado ser efectivos para la innovación dentro del contexto de recursos limitados (Chesbrough, 2003). Este enfoque puede ser particularmente relevante en Venezuela, donde las relaciones inter-empresariales y las alianzas estratégicas son claves para superar obstáculos económicos.

Otro reto significativo que enfrentan las PYMEs en Venezuela es la falta de infraestructura tecnológica adecuada. La escasez de tecnologías modernas limita la capacidad de las pequeñas empresas para implementar procesos eficientes y para competir con grandes corporaciones que cuentan con plataformas digitales avanzadas. Sin embargo, las PYMEs pueden escoger por soluciones tecnológicas asequibles y adaptadas a su contexto, como el emplear tiendas en línea o crear sistemas para controlar el inventario, manteniendo el bajo costo que les permitan optimizar sus operaciones (Dahlander & Gann, 2014).

A nivel macroeconómico, la política gubernamental y las políticas públicas juegan un papel crucial en el fomento de la innovación dentro de las PYMEs. En países como Venezuela, donde los marcos regulatorios pueden ser impredecibles, las organizaciones a menudo afrontan dificultades para acceder a incentivos o subsidios gubernamentales. Sin embargo, algunos programas locales e internacionales han comenzado a ofrecer el apoyo a las pequeñas empresas mediante fondos de innovación o programas de capacitación, lo que crea una oportunidad para que se beneficien de nuevas oportunidades de financiación y asesoramiento (Teece, 2018).

Pese a los obstáculos presentes, las oportunidades para la innovación no son escasas. El contexto venezolano, aunque marcado por la crisis cambiaria, también ofrece un entorno expuesto para la creatividad empresarial. Lo cual al innovar sus modelos de negocio, las empresas encuentran una manera de adaptarse y ofrecer un valor superior en el mercado. A modo de ejemplo,

como lo es el caso de Super Marketplaza Millenium, pueden innovar en sus estrategias de distribución, integrando métodos de entrega a domicilio o mediante alianzas con pequeñas plataformas de comercio electrónico locales, lo cual mejora la accesibilidad de productos y fortalece la competitividad.

Para las PYMEs la diversificación de bienes y prestaciones es una vía para adaptarse a la volatilidad económica de Venezuela, donde ofrecer variedad para satisfacer las necesidades cambiantes de los compradores es crucial buscando preservar la lealtad del consumidor. Por otro lado, usar tecnologías nuevas en el punto de venta, como sistemas de pago móvil o la incorporación de sistemas de pago sin contacto, que permiten agilizar la interacción con los consumidores y sumar a la disminución de gastos en las operaciones y promoviendo una mayor eficiencia en los procesos (Gallowj & Weinstein, 1997).

Aunque las PYMEs en Venezuela enfrentan desafíos significativos, la adopción de estos modelos adecuados y la identificación de oportunidades en el mercado, pueden permitirles mantenerse competitivas. La clave será saber equilibrar los peligros y oportunidades, aprovechando su flexibilidad organizativa y colaborando con otros actores dentro del entorno para mitigar las limitaciones económicas.

La Innovación en el Sector Retail y Supermercados

Desde esta perspectiva, la innovación en el ámbito del comercio minorista y los supermercados constituyen un elemento esencial para asegurar tanto la competitividad como la sostenibilidad de las organizaciones involucradas en esta industria. El modo en que estos negocios funcionan ha experimentado una transformación impulsada por la evolución de los hábitos de consumo, el avance de las tecnologías y las modificaciones en la logística. Tal como lo señalan Kotler et al. (2021), la destreza de las compañías minoristas para ajustarse a las dinámicas del

mercado y atender eficazmente las demandas de los consumidores es un aspecto clave para su desempeño y expansión.

Considerando las condiciones del país, el sector retail ha enfrentado desafíos considerables como consecuencia de la coyuntura económica, las restricciones en la importación de productos y la inflación. Sin embargo, estas dificultades también han fomentado la búsqueda de estrategias innovadoras que permitan a los pequeños supermercados mantenerse operativos y competitivos (Reardon & Berdegué, 2002).

Características del Sector Retail y de Supermercados

El sector retail, según Levy et al. (2012), implica la venta directa de bienes y servicios a los consumidores finales utilizando diferentes vías de distribución. Dentro de este sector, los supermercados representan un segmento esencial, pues su función principal es ofrecer productos de consumo masivo en formatos de autoservicio, con una organización estructurada de estanterías, precios visibles y sistemas de pago eficientes (Dunne et al., 2014).

Algunas características principales del sector retail y supermercados incluyen:

- **Alta competitividad:** Las empresas de este sector necesitan distinguirse a través de estrategias de mercadeo, alta calidad en el servicio y precios accesibles (Kotler et al., 2021).
- **Adaptabilidad a los cambios de demanda:** Los supermercados deben realizar ajustes en su oferta considerando las necesidades de los consumidores y el entorno del mercado (Reardon et al., 2002).
- **Uso de tecnología en la gestión de inventarios y atención al cliente:** La introducción progresiva de la automatización en la manufactura representa una

tendencia en aumento que contribuye a optimizar la eficiencia operativa (Levy & Weitz, 2018).

- **Tendencias hacia la sostenibilidad:** La preocupación por el impacto ambiental ha llevado a muchas cadenas de supermercados a adoptar prácticas comerciales ecológicas que contemplan el empleo de envases biodegradables junto con estrategias para reducir el desperdicio de alimentos (Maldonado et al., 2019).

En Venezuela, la inestabilidad económica ha generado una transformación en este sector, en donde los pequeños supermercados han tenido que innovar en la administración de sus productos y la exploración de nuevas oportunidades con proveedores alternativos para garantizar su operatividad (Méndez et al., 2025).

Tipos de Innovaciones Comunes en el Sector Retail y Supermercados

La innovación en supermercados puede manifestarse en diferentes áreas, abarcando productos, servicios, procesos y modelos organizativos. Tal como afirman Gallouj y Weinstein (1997), las innovaciones en esta industria, se dividen en las siguientes categorías:

- **Innovación en productos:** Las empresas del sector retail buscan constantemente diversificar su oferta para atraer nuevos consumidores y fidelizar a los existentes. Entre las estrategias más utilizadas se encuentran la entrada de productos locales, alimentos saludables y artículos con menor impacto ambiental (Reardon et al., 2002).
- **Innovación en servicios:** El servicio al cliente se ha convertido en un factor clave para destacar dentro del ámbito comercial, y los supermercados han implementado estrategias como programas de fidelización, promociones personalizadas y asesoramiento en compras (Levy et al., 2012).

Innovación en tecnología aplicada al punto de venta:

La digitalización ha impulsado la implementación de mecanismos tecnológicos en los supermercados, tales como:

- Cajas de autoservicio: Reducción de tiempos de espera y mayor eficiencia operativa (OECD, 2005).
- Pagos electrónicos y billeteras digitales: Adaptación a las nuevas formas de pago para facilitar las transacciones (Kotler et al., 2021).
- Análisis de datos y personalización: Uso de inteligencia artificial para analizar modelos de compra y brindar recomendaciones personalizadas (Teece, 2018).

Innovación en modelos de negocio

El comercio electrónico ha permitido que los supermercados amplíen sus canales de venta a través de plataformas digitales, lo que ha sido clave para la supervivencia de muchos establecimientos durante crisis económicas y situaciones de emergencia sanitaria (Maldonado et al., 2019).

En el caso venezolano, los supermercados pequeños han comenzado a implementar servicios de entrega a domicilio y ventas a través de redes sociales, lo que les permite llegar a un público más amplio sin necesidad de grandes inversiones en infraestructura tecnológica (Méndez et al., 2025).

Estudios Previos sobre Innovación en Supermercados

Existen múltiples estudios que han analizado la innovación en supermercados y su impacto en la competitividad empresarial. A continuación, se presentan algunos de los más relevantes:

- Gallouj & Weinstein (1997): Analizaron la relevancia de la innovación en servicios dentro del sector retail y concluyeron que la integración de nuevas tecnologías y estrategias de personalización fortalece la lealtad del cliente.
- Reardon et al. (2002): Investigaron el papel de la modernización de supermercados en economías en desarrollo y destacaron que la implementación de cadenas de frío, mejores sistemas de almacenamiento y pagos digitales han sido clave para su crecimiento.
- Rodríguez (2024): Estudió cómo se maneja la innovación en los supermercados latinoamericanos, lo que muestra que la digitalización ha sido clave para que estos negocios se adapten a los nuevos patrones de consumo.
- Sánchez (2018): Analizó la innovación en organizaciones venezolanas y resaltó el papel fundamental que desempeña la resiliencia organizacional, junto con la implementación de estrategias alternativas de abastecimiento, resulta esencial para la supervivencia y adaptabilidad en contextos económicos inestables.

Los estudios referenciados enfatizan la significancia de la innovación en el retail y los supermercados, demostrando que la integración de nuevas tecnologías y estrategias de servicio puede influir significativamente en la competitividad de estos negocios

El sector retail y los supermercados han evolucionado significativamente en los últimos años, impulsados por el avance tecnológico y las nuevas expectativas de los consumidores. La innovación ha demostrado ser un factor clave para la supervivencia y el éxito de estas empresas, especialmente en mercados con altos niveles de incertidumbre, como el venezolano. Para los pequeños supermercados, como Super Marketplaza Millenium, el implementar estrategias innovadoras en productos, servicios y modelos de negocio resulta esencial para potenciar la

competitividad empresarial. Donde la implementación de herramientas tecnológicas accesibles y la adaptación a los nuevos hábitos de compra pueden representar una ventaja significativa en un mercado en constante transformación.

El Contexto Venezolano y la Innovación en las PYMEs

La incorporación de innovaciones en las PYMEs es un factor clave para su competitividad y sostenibilidad en mercados dinámicos. A pesar de esto, el escenario económico, político y social en Venezuela ha significado un obstáculo considerable para la completa puesta en marcha de aquellas estrategias innovadoras. Según Sánchez (2018), argumentan que la inestabilidad económica macroeconómica, la inflación y las dificultades para acceder a insumos han impactado de forma negativa la capacidad de las PYMEs para crear e incorporar tecnologías de punta.

A pesar de este panorama, algunas PYMEs han logrado generar innovación mediante la evaluación de los métodos administrativos, la potenciación del aprovechamiento de los recursos y la unión de distintas soluciones tecnológicas accesibles. Esto demuestra que, incluso en condiciones adversas, las empresas pueden hallar vías para afianzar su competitividad mediante la habilidad de crear cosas nuevas y la fortaleza de la organización para superar desafíos.

Descripción del Entorno Económico, Político y Social Venezolano y su Impacto en las Empresas

En estos últimos años, la realidad venezolana se ha visto marcada por diversos aspectos que han perjudicado el desenvolvimiento empresarial. Un ejemplo claro es la crisis financiera y la inestabilidad a nivel político, las restricciones comerciales y la emigración del capital humano. Estas condiciones han generado importantes retos que afectan a las entidades, entre ellas dificultades financieras, una gran incertidumbre y la urgente necesidad de amoldarse a un mercado y un consumidor cambiante.

Entorno económico

Venezuela ha experimentado una contracción económica severa desde mediados de la década de 2010, caracterizada por hiperinflación, devaluación monetaria y reducción del desempeño del Producto Interno Bruto (PIB) (Fedesarrollo, 2020). Según el Banco Mundial (2021), estos factores han generado un entorno incierto para los empresarios, quienes deben enfrentar costos operativos elevados, dificultades para acceder a divisas extranjeras y obstáculos en la adquisición de insumos productivos mediante importación.

La restricción en la dificultad para conseguir financiación bancaria y otros créditos ha perjudicado gravemente a las PYMEs, impidiendo significativamente su posibilidad de realizar inversiones estratégicas en innovación y modernización tecnológica. No obstante, algunas empresas han optado por mecanismos alternativos de financiamiento, como el capital privado, el intercambio de bienes y los sistemas de pago en criptomonedas, para sostener sus operaciones (Méndez, et al., 2025).

Entorno político

El marco regulatorio venezolano ha experimentado constantes modificaciones durante los últimos años, lo que ha generado incertidumbre para los inversionistas y empresarios. Las normativas sobre el control de divisas, las restricciones a la actividad comercial y la acción regulatoria del gobierno en ciertos sectores han afectado la confianza empresarial (Méndez et al., 2025).

Pese a estas dificultades, el Estado ha comenzado distintas acciones con el fin de fomentar la innovación en el ámbito de la industria, como programas de incentivos al emprendimiento y cuando se habilitan zonas económicas específicas (Asamblea Nacional de la República Bolivariana

de Venezuela, 2021). No obstante, Durán et al. (2020) señalan que la efectividad de estas medidas ha sido limitada por la inestabilidad institucional y la escasez de recursos financieros para las PYMEs.

Entorno social

El contexto social ha ejercido una influencia considerable sobre el desempeño de las PYMEs en Venezuela. En donde la migración masiva de profesionales ha reducido la dotación de talento profesional competente, lo que dificulta la implementación de estrategias innovadoras (Campuzano et al, 2011). Asimismo, la disminución en la capacidad de compra de los consumidores ha provocado modificaciones en sus hábitos de consumo, lo que ha motivado a las compañías a redefinir y adaptar sus métodos de venta y su oferta de productos (Tackett, et al., 2023).

Desafíos y Oportunidades para la Innovación en las PYMEs Venezolanas

Desafíos para la innovación en las PYMEs venezolanas

Las PYMEs venezolanas enfrentan múltiples barreras, donde la innovación se vuelve especialmente relevante en un contexto donde la reducción del poder adquisitivo y las fluctuaciones en la demanda ha impulsado a las organizaciones a dirigir sus esfuerzos hacia la supervivencia a corto plazo, postergando la inversión. Algunos ejemplos son:

- Acceso limitado al financiamiento: La escasez de crédito bancario y la inestabilidad en las finanzas representan obstáculos significativos para la inversión en innovación (Finol, 2016).

- Deficiencias en la infraestructura tecnológica: La inestabilidad en los servicios básicos, como electricidad e internet, limita la digitalización de las empresas (Zevallos, 2006).
- Fuga de talento: La migración de profesionales reduce la presencia de recursos humanos competentes para aplicar planes de innovación (Diez et al., 2022).
- Falta de incentivos gubernamentales efectivos: A pesar de la existencia de programas orientados a fomentar la innovación, su efectividad se ve reducida por deficiencias en el manejo administrativo y la interrupción de las políticas gubernamentales (Gámez et al., 2018).

Oportunidades para la innovación en las PYMEs venezolanas

Pese a las dificultades, existen ciertas oportunidades que podrían ser utilizadas para estimular la innovación en las PYMEs, específicamente en este ecosistema de oportunidades, que pueden abrir puertas a nuevas ideas, tecnologías y mercados, impulsando así mismo su crecimiento y su sostenibilidad:

- Uso de tecnologías accesibles: La adopción de herramientas digitales asequibles, como redes sociales y plataformas de comercio electrónico, ha permitido a muchas empresas mejorar su alcance y eficiencia operativa (García-García & Castillo, 2024).
- Estrategias de diferenciación en el mercado: La entrega de bienes y servicios diseñados para satisfacer las demandas concretas de los clientes, junto con la renovación de los modelos comerciales, han permitido a algunas PYMEs destacar en el mercado (Bouhelal & Adouka, 2022).

- Colaboración y redes empresariales: La creación de alianzas estratégicas entre PYMEs y con actores internacionales ha facilitado el acceso a nuevos mercados y conocimientos innovadores (Echeverri-Romero, et al., 2021).

Estudios Previos sobre Gestión de Innovación en PYMEs Venezolanas

Diversos estudios han analizado el papel de la innovación en las PYMEs venezolanas, destacando su importancia para la supervivencia empresarial en un entorno desafiante. Algunos de los principales trabajos incluyen:

- Muñoz-Pinzón, et al. (2024): Examinaron las estrategias de innovación implementadas por PYMEs en sectores productivos y concluyeron que la digitalización ha sido clave para la resiliencia empresarial.
- Hurtado (2016): Analizó el impacto del contexto político en la innovación empresarial, señalando que la incertidumbre regulatoria ha generado obstáculos, pero también ha impulsado modelos de negocio más flexibles.
- Restrepo-Ramírez, et al., (2022): Estudiaron el financiamiento de la innovación en PYMEs, identificando que las fuentes alternativas de capital han sido factores clave para la perdurabilidad de ciertos proyectos empresariales.
- Requena & Caputo (2016): Evaluaron la fuga de talento y sus efectos en la capacidad innovadora de las empresas, concluyendo que la capacitación interna es una estrategia efectiva para mitigar la escasez de personal calificado.

Estos trabajos revelan que, a pesar de las dificultades, la innovación sigue siendo un factor clave para la competitividad de las PYMEs venezolanas.

Teorías de Gestión y Estrategias Relevantes para la Innovación en PYMEs

Teoría de Recursos y Capacidades

La Teoría de los Recursos y las Capacidades (TRC) propuesta por Barney (1991), se ha usado extensamente con el fin de exponer la ventaja competitiva y el potencial de innovación de las organizaciones. Según esta teoría, las organizaciones logran una ventaja duradera al acumular y desarrollar recursos que se caracterizan por ser valiosos, escasos, difíciles de replicar y adecuadamente estructurados dentro de la institución (VRIO). Según Grant (1996), en las pequeñas y medianas empresas, existe una conexión directa entre la habilidad para innovar y la cantidad de recursos a disposición de la organización tanto tangibles (infraestructura, tecnología, financiamiento) como intangibles (conocimiento, cultura organizacional, redes de contacto).

En Venezuela, las limitaciones económicas y la carencia de medios ha conducido a que las PYMEs generen capacidades dinámicas para adaptarse a entornos inciertos (Guercio et al., 2017). La administración efectiva de la optimización de los recursos internos, sumada a la forja de alianzas estratégicas, resulta crucial para equilibrar la carencia de activos propios, siendo implicaciones de esto (Chesbrough, 2003).

Teoría del Aprendizaje Organizacional

El Aprendizaje Organizacional es imprescindible para la innovación en PYMEs, ya que permite adquirir, transferir y aplicar los conocimientos para mejorar los procesos y productos (Argyris & Schön, 1978). Según Nonaka y Takeuchi (1995), el conocimiento organizacional se genera a través de un proceso continuo de conversión entre conocimiento explícito y tácito, lo cual es pieza clave para la aplicación y mejora dentro de las empresas.

Asimismo, la dificultad para retener y acumular conocimientos críticos en las PYMEs venezolanas se debe, en parte, a la rotación de personal causada por la migración, lo que condiciona

su aprendizaje organizacional (Requena & Caputo, 2016). Para contrarrestar esto, las empresas han realizado estrategias como la capacitación interna y la documentación de procesos para evitar la pérdida de conocimiento valioso (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Teoría de la Innovación Disruptiva

Christensen (1997) explicó, mediante el enfoque teórico de la innovación disruptiva cómo las empresas pequeñas pueden competir con las grandes corporaciones al introducir productos o servicios innovadores en mercados que no están siendo bien atendidos. En Venezuela, las PYMEs han implementado enfoques disruptivos para brindar alternativas de bajo costo y alto valor agregado dentro del entorno de limitaciones económicas (Seijas, 2024).

Teoría de Redes y Capital Social

Granovetter (1985) introdujo el papel fundamental que juegan las redes y el capital social en el crecimiento y consolidación de las empresas. En el caso de las PYMEs, la integración y participación activa en redes de negocios y asociaciones gremiales facilita el acceso a información, financiamiento y oportunidades de colaboración. En Venezuela, ante la falta de financiamiento formal, muchas PYMEs han recurrido a redes informales y alianzas estratégicas para sostener su innovación y crecimiento (Rojas, 2015).

El análisis de estas teorías de gestión y estrategia proporciona un marco clave para el entendimiento de la innovación en las PYMEs venezolanas, se asienta en varias perspectivas teóricas. Por un lado, la teoría de recursos y capacidades subraya la importancia de gestionar de manera eficiente los activos internos; por otro, la teoría del aprendizaje organizacional destaca el papel crucial que juega la acumulación de conocimientos y experiencias en el proceso innovador, en conjunto con la transferencia de conocimientos.

Marco Conceptual Específico para la Gestión de Innovación en Supermercados Pequeños en Venezuela

Integración de los Modelos Teóricos, el Contexto Venezolano y las Particularidades del Sector de Supermercados Pequeños

La gestión de la innovación en pequeños supermercados debe considerar una integración de los modelos teóricos de innovación, las restricciones del contexto económico y las particularidades propias del sector retail. Donde la Teoría de Recursos y Capacidades de Barney (1991), expresa que es clave para opinar cómo estos negocios pueden aprovechar sus recursos limitados para transformar y diferenciarse. Asimismo, dentro de la Teoría del Aprendizaje Organizacional (Nonaka & Takeuchi, 1995) destaca la importancia de la gestión del conocimiento para la adaptabilidad del negocio.

El contexto venezolano presenta condiciones desafiantes, como la alta inflación, restricciones en el acceso a financiamiento y problemas en la cadena de suministro (Hurtado, 2016). De esta manera, los supermercados de menor tamaño han utilizado estrategias que incluyen la innovación en la variedad de productos, la digitalización de sus operaciones y establecer alianzas con los proveedores de la región (Guercio, 2017).

2.2.6.2. Identificación de Posibles Factores que Influyen en la Gestión de Innovación en Super Marketplaza Millenium

En el caso particular del supermercado Super Marketplaza Millenium, localizado en el municipio Tovar del estado Mérida, se han detectado varios factores que inciden en su potencial para innovar:

- Recursos y Capacidades Internas: La disponibilidad de capital, tecnología y talento humano capacitado afecta la implementación de estrategias innovadoras (Barney, 1991).
- Condiciones del Mercado: La competencia con grandes cadenas de supermercados y la preferencia del consumidor por precios bajos impulsan la necesidad de diferenciación a través de innovaciones en servicio y productos (Seijas, 2024).
- Redes y Colaboraciones: Participar en asociaciones de comerciantes y formar alianzas estratégicas con proveedores locales pueden facilitar la obtención de recursos y conocimientos (Ahuja, 2000).
- Uso de Tecnología: La implementación de software de gestión, comercio electrónico y sistemas de pago electrónico mejora la eficiencia operativa y la experiencia del cliente (Muñoz-Pinzón, et al., 2024).
- Adaptabilidad a las Restricciones Económicas: La inflación y la devaluación del bolívar afectan la estabilidad financiera, lo que exige estrategias de gestión de costos y optimización de inventario (Seijas, 2024).

Modelo Conceptual Preliminar para la Gestión de Innovación en Supermercados Pequeños en Venezuela

Basándose en el análisis anterior, se presenta un modelo conceptual que reúne los factores clave para la innovación en supermercados de menor tamaño:

- Dimensión Estratégica: Aplicación de la Teoría de Recursos y Capacidades para optimizar activos tangibles e intangibles.
- Dimensión Operativa: Implementar tecnología y procesos digitales para optimizar la eficiencia y la calidad del servicio.

- Dimensión Relacional: Construcción de redes de cooperación y alianzas estratégicas.
- Dimensión Financiera: Desarrollo de estrategias de sostenibilidad económica en entornos inflacionarios.

Este modelo conceptual podría servir como base para la valoración de la gestión de innovación en Super Marketplaza Millenium y su aplicabilidad en otros supermercados pequeños en Venezuela.

Bases Legales

Respecto al fundamento legal, el marco que respalda la investigación sobre los modelos de gestión de la innovación en las PYMEs venezolanas se fundamenta en una serie de normativas que definen la actividad empresarial, la innovación y el progreso económico de la nación. A continuación, se detallan las pautas más destacadas, explicando su conexión vinculado al problema de estudio y las metas propuestas.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)

El marco constitucional venezolano, en su artículo 299, es el que define la actividad económica y empresarial. Dicho artículo indica que el Estado debe promover la producción de bienes y servicios con el apoyo del sector privado, con el objetivo de lograr desarrollo económico y generar puestos de trabajo. Esta directriz es fundamental para este estudio, ya que justifica la relevancia de implementar enfoques innovadores para fortalecer la competitividad de las empresas.

Ley de Promoción y Protección de la Innovación e Investigación Científica y Tecnológica (2001)

El propósito principal de esta ley es fomentar el avance de la investigación científica y la innovación dentro del sector productivo. La importancia de este estudio radica en que proporciona a las organizaciones el acceso a financiamiento y respaldo institucional, lo cual facilita la implementación de procesos y la generación de productos novedosos.

Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (2012)

Esta ley regula las relaciones laborales y resguarda los derechos laborales de los empleados. Su influencia en esta investigación se basa en que todo modelo de innovación debe contemplar la adecuada gestión del capital humano, garantizando así las condiciones laborales adecuadas para fomentar la productividad y el compromiso empresarial.

Ley de Ciencia, Tecnología e Innovación (2016)

Esta normativa establece un marco regulatorio orientado a promover la adopción de tecnología e innovación dentro del sector empresarial. Su relevancia para esta investigación releva en que establece incentivos para que las organizaciones incorporen nuevas tecnologías, optimizando así su eficiencia operativa y fortaleciendo su competitividad.

Ley de Reforma Parcial del Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley de Instituciones del Sector Bancario (2018)

Este marco legal regula el acceso al crédito para las compañías y define el mecanismo de apoyo crediticio para fomentar su desarrollo. Su importancia en la investigación trasciende en que permite evaluar opciones de financiamiento para implementar modelos de gestión de innovación en supermercados pequeños.

Ordenanzas Municipales y Regulaciones Locales en el Municipio Tovar del Estado Mérida (2020)

Las ordenanzas municipales establecen normativas específicas para el funcionamiento de los comercios en Tovar. Estas regulaciones incluyen aspectos como tributos municipales, uso del espacio comercial y permisos para la implementación de tecnologías innovadoras en el comercio. Considerar estas normativas es clave para evaluar la viabilidad de cómo se manejan los procesos de innovación en el supermercado que es el foco de nuestra investigación.

El marco legal presentado fundamenta la urgencia de implementar estrategias de desarrollo en las empresas venezolanas. Las leyes revisadas anteriormente establecen condiciones para facilitar la puesta en práctica de estos enfoques, asegurando de esta forma el acceso a recursos económicos, el resguardo de los derechos de los trabajadores y el proceso tecnológico. De esta manera, el estudio se alinea con la legislación actual vigente en Venezuela, reforzando su aplicabilidad dentro del sector.

Sistema de Variables

Las variables en su totalidad son un componente clave dentro del estudio, ya que permite transformar conceptos teóricos en indicadores medibles. Dentro del estudio de cómo se manejan los modelos de innovación, este proceso está estrechamente ligado directamente con las técnicas de recopilación de información y el enfoque metodológico adoptado. Para tal fin, se distinguen dos categorías principales: los modelos de gestión de innovación, considerados como categoría independiente, y la competitividad de las PYMEs, tomada como categoría dependiente. Estos eventos se desglosan en dimensiones e indicadores que facilitan su análisis y medición, ya que la conexión entre ellos guía el estudio del problema.

Categoría independiente: Modelos de gestión de innovación

Esta variable abarca al grupo de perspectivas, metodologías y estrategias organizativas que permiten planificar, ejecutar y evaluar actividades innovadoras en la empresa. A nivel corporativo, esta variable influye la adopción de tecnologías, el fomento de una cultura organizacional orientada y la concepción de nuevos productos o servicios diferenciadores. Según Tidd Bessant (2020), la innovación gestionada abarca la aptitud de una organización para instaurar y sistematizar procesos que integren conocimiento, creatividad y recursos buscando alcanzar ventajas competitivas que se mantengan en el tiempo.

Categoría dependiente: Competitividad de las PYMEs

Respecto a esta variable, se examina cómo la capacidad de estas organizaciones les permite establecerse de manera efectiva en el mercado, logrando responder adecuadamente a las demandas de sus clientes y manteniéndose productivas frente a un entorno dinámico y desafiante. Esta competitividad puede medirse mediante indicadores tales como la eficacia en las operaciones, el volumen de ventas, la retención de clientes y la capacidad de adaptarse a las nuevas tecnologías. En esta línea, Porter (1990) argumenta que la competitividad de las empresas depende mucho de la capacidad de la organización para innovar y evolucionar de manera continua según las condiciones del entorno y lo que se ofrece de valor al consumidor.

Este proceso permite obtener una visión objetiva y estructurada de los factores que inciden en la gestión de innovación dentro del sector de los supermercados pequeños en Venezuela, facilitando así la confirmación de los resultados que se obtuvieron en la investigación.

Relación con el Enfoque Metodológico

Esta investigación se adapta a un enfoque mixto que integra métodos cualitativos y cuantitativos para determinar de qué manera los modelos de gestión de la innovación afectan la competitividad de las empresas. Esto, a su vez permite obtener una visión integral del problema y sustentar la propuesta de optimización dirigida a pequeños supermercados en Venezuela.

Importancia de la Operacionalización en la Investigación

Mediante esta práctica, se logra una estimación objetiva de los puntos fundamentales del análisis, asegurando la validez y la fiabilidad de los resultados. Además, al definir con precisión las variables e indicadores, permitiendo una optimización del análisis de datos y se fortalecen las conclusiones sobre la viabilidad de los modelos de innovación dentro del sector minorista.

Tabla 1

Operacionalización de Variables

Objetivo General: Determinar las estrategias de modernización más viables para optimizar la operatividad y competitividad de la empresa Super Marketplaza Millenium en el contexto actual venezolano, mediante la integración de nuevas tecnologías y prácticas de gestión innovadoras					
Objetivos Específicos	Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Técnicas e Instrumentos
Identificar las barreras que obstaculizan la implementación de los sistemas de gestión	Modelo de gestión de innovación	- Estrategias de innovación	- Aplicación de nuevas tecnologías	1-4	Técnica: Encuesta
		- Cultura organizacional	- Capacitación del talento humano	5-8	
Analizar el impacto de la inestabilidad económica y las restricciones de financiamiento	Competitividad de las PYMES	- Eficiencia operativa	- Reducción de costos	12-14	Instrumento: Cuestionario
		- Adaptación tecnológica	- Optimización del inventario	15-17	
		- Posicionamiento en el mercado	- Nivel de ventas	18-20	
		- Fidelización de clientes	- Nivel de satisfacción del cliente	21-25	
Proponer un plan de acción para modernizar las operaciones del supermercado					

Fuente: Elaboración Propia

Definición de Términos Básicos**Competitividad**

La competitividad alude a la habilidad de una compañía para conservar o potenciar su lugar en el mercado gracias a la optimización de gastos, la singularidad de sus productos o innovar en

sus procedimientos. Para las PYMEs, esto se asocia directamente con la implementación de estrategias novedosas y al aprovechamiento de recursos disponibles para maximizar su rendimiento (Porter, 1990).

Gestión de Innovación

La gestión de innovación comprende diversas metodologías estratégicas, prácticas y mediante los procesos que una organización implementa con el fin de promover la creación y la adopción de nuevas ideas, productos, servicios o formas de negocio. Su propósito es potenciar la competitividad y asegurar la permanencia en el mercado (Tidd & Bessant, 2020).

Innovación Abierta

Es un enfoque en el que las organizaciones fusionan saberes internos y externos para dinamizar sus procedimientos de innovación. En lugar de apoyarse solo en sus recursos propios, colaborando con universidades, proveedores, clientes u otras organizaciones para crear soluciones innovadoras (Chesbrough, 2003).

Innovación Empresarial

Implica la integración de innovaciones significativas en productos, servicios, procesos o modelos de negocio dentro de una organización, con el fin de potenciar su eficiencia y capacidad de adaptación a las fluctuaciones del mercado (Schumpeter, 1934).

Modelo de Gestión

Un modelo de gestión constituye un esquema organizado de principios, tácticas y procedimientos que una entidad implementa para dirigir sus operaciones y alcanzar sus objetivos. En el ámbito de la innovación, los modelos de gestión se enfocan en la optimización continua y la habilidad para ajustarse a entornos cambiantes (Drucker, 1993).

Pequeñas y Medianas Empresas (PYMEs)

Son organizaciones con un número limitado de empleados y un volumen de ingresos restringido, cuya principal característica es su flexibilidad para adecuarse a las fluctuaciones del mercado. Su relevancia reside en cómo contribuye a la creación de empleo y al desarrollo económico local (OCDE, 2005).

Sector Retail

También conocido como comercio minorista, el sector retail comprende todas las acciones vinculadas con la selección de productos y servicios que llegan directamente al cliente final, donde la competitividad depende por la eficacia en las operaciones, la experiencia del cliente y la adopción de tecnologías innovadoras (Levy et al., 2012).

Sostenibilidad Empresarial

Se refiere a las iniciativas internas de la empresa orientadas a conseguir un balance entre el crecimiento económico y el compromiso con lo social y lo ambiental. Una empresa sostenible prioriza la optimización de sus recursos sin comprometer el bienestar de futuras generaciones (Elkington, 1997).

Tecnologías de Información y Comunicación (TICs)

Son herramientas tecnológicas que simplifican la administración, el procesamiento y la comunicación dentro de las organizaciones. Implementarla en el sector minorista contribuye a optimizar los procesos operativos y a enriquecer la experiencia del cliente (Castells, 2001).

Transformación Digital

Proceso mediante el cual una empresa incorpora tecnologías digitales en sus operaciones para optimizar su desempeño, mejorar su competitividad y adaptarse a un entorno cada vez más digitalizado (Westerman, et al., 2014).

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Tipo y Diseño de Investigación

El tipo de investigación y su diseño se eligen considerando la esencia del problema que se aborda y las metas que se persiguen dentro del estudio. Asimismo, existen diferentes enfoques metodológicos, y en cada uno se cumple una función específica dentro del proceso investigativo. En los estudios con diseño no experimental, la investigación se basa en la observación de los fenómenos en su estado natural, sin manipular deliberadamente las variables. Dentro de este tipo se encuentran los diseños transeccionales, que recolectan información en un momento único, y los diseños longitudinales que permiten analizar cambios a lo largo del tiempo. La determinación del diseño que se implementará se definirá fundamentándose en el objetivo del estudio, el lapso de los datos y la intensidad del análisis que sea preciso (Hernández, et al., 2014).

Tipo de Investigación

Respecto al tipo de investigación, este representa la dirección general que sigue un estudio, cuya determinación se basa en los propósitos que persigue, la naturaleza del problema y la eficacia del conocimiento que se desea alcanzar. Es gracias a este estudio que se sabe si la investigación tiene una orientación básica, teórica, práctica, exploratoria, descriptiva o explicativa. Como indican Tamayo y Tamayo (2005), el estilo de investigación cambia dependiendo del conocimiento previo sobre el objeto de estudio y la finalidad que guía al investigador, ya sea comprender, describir o transformar una realidad determinada.

De acuerdo con esto, el tipo de investigación se dirige hacia la investigación básica, puesto que en este estudio no se pretende encontrar una solución inmediata al problema, sino profundizar

en la comprensión teórica, identificando así los principales componentes y como estos se interrelacionan. En donde la investigación tiene como propósito fundamental alcanzar una mejor comprensión de una manera profunda sobre como los factores afectan en el manejo de la capacidad de innovar en las compañías. De igual modo, se tienen como propósitos enfocar, analizar y describir todas aquellas relaciones de las variables teóricas cómo se relacionan con los resultados de la innovación. Así lo que se quiere es adquirir mediante esta investigación es un alcance exploratorio, para desarrollar un esquema conceptual acerca de cómo gestionar la innovación, con la intención de que esta investigación sea una base para futuros análisis sobre esta área.

Diseño de Investigación

En este sentido, la aplicación de este diseño simplifica la elección del tipo de estudio, la definición de la población a investigar, la selección de las herramientas de recolección de datos y la organización de los pasos a seguir. Esto, a su vez, asegura la validez y fiabilidad de la investigación. Por ello, el diseño de investigación es esencial, ya que proporciona una base sólida para usar metodologías y técnicas que permitan obtener datos relevantes y alcanzar los objetivos propuestos (Kumar, 2011). Así pues, este diseño es pertinente para asegurar la rigurosidad y precisión del estudio, permitiendo una interpretación más sencilla de los resultados según los propósitos fijados previamente.

Debido a esto, el diseño de esta investigación se basa en un enfoque no experimental, ya que dicha exploración no manipula las variables expuestas, esto significa que el estudio se enfoca en observar y analizar tanto las tácticas de modernización, incluyendo el manejo de los procesos de innovación en el supermercado tal como ocurre en su ecosistema, por lo que ninguna variable es modificada intencionalmente. Conjuntamente, el estudio se implementa en el ambiente propio del supermercado, buscando comprender su situación para así proponer las mejoras que se

necesitan, observando cómo funcionan en la actualidad. Lo cual no es de manera experimental porque con este diseño se tendría que intervenir para cambiar algunos aspectos y así medir las consecuencias de esas modificaciones, aunque esta circunstancia no se considera en la investigación actual.

Enfoque de Investigación

Se entiende el enfoque de investigación como la visión adoptada para analizar un fenómeno, la cual puede ser de tipo cuantitativo, cualitativo o ambas cosas a la vez, dependiendo de las particularidades del problema y de lo que se quiera lograr con la investigación. Para el enfoque cuantitativo, este estudio se apoya en la adquisición y el procesamiento de datos cuantificables, buscando dar respuesta a preguntas específicas o verificar hipótesis, mediante el empleo de métodos estadísticos (Hernández et al., 2014).

Esta investigación emplea un enfoque cuantitativo, lo que significa que su metodología se basa en la recopilación y el análisis de la información expresada en datos numéricos, empleando métodos y técnicas que permitan llevar a cabo un estudio estadístico y riguroso, permitiendo generar resultados objetivos y generalizables, buscando generar conocimiento exacto por medio de la evaluación.

Nivel de Investigación

El nivel de investigación muestra cuán a fondo se estudia un fenómeno, pudiendo clasificarse en exploratorio, descriptivo o explicativo. Conforme a lo señalado por Hernández et al. (2014), esta categorización depende de los propósitos del estudio y del conocimiento que se quiere crear, lo cual permite delimitar el alcance del proyecto, además de liderar cómo se analizan los resultados.

En virtud del estudio de la investigación, esta se ajusta al estudio descriptivo, el cual busca detallar las propiedades y características del tema. Enfocándose en poder describir la situación real y actual en lo que se refiere en la incorporación de nuevas tecnologías; y asimismo, implica analizar la capacidad en cómo el supermercado se ha adaptado en sus procesos internos, buscando identificar algunas carencias y oportunidades dentro del desarrollo.

Población y Muestra

La población de una investigación se constituye como el grupo total de elementos que comparten ciertas características definidas, y que son objeto de estudio. Este conjunto debe ser delimitado con precisión en términos de su naturaleza, localización geográfica y el periodo en el que se estima ejecutar el estudio (Hernández, et al., 2014).

El foco de estudio de la población para esta investigación está conformada por el personal que labora en el supermercado Super Marketplaza Millenium. Específicamente, se tomara como unidad de análisis al Gerente General y a los doce (12) empleados que conforman las diferentes áreas operativas y de administración de la compañía. Esta definición tiene como objetivo obtener información directa y pertinente sobre todos esos procesos de innovación, cómo se maneja la empresa y los niveles de competencia interna, lo cual permitirá abordar de forma integral las variables consideradas dentro del estudio.

Muestreo no Probabilístico

Respecto al muestreo no probabilístico intencional, este se fundamenta en la elección consciente de participantes que cumplen con características específicas definidas por el investigador, dado que se estima que estos individuos pueden colaborar con datos cruciales para llevar a cabo el estudio. En este sentido, este enfoque resulta útil cuando el objetivo no es

sistematizar los resultados, sino profundizar en casos particulares que representan adecuadamente el fenómeno analizado (Hernández, et al., 2014).

En investigaciones cuantitativas como esta, una población se considera finita cuando el número total de los componentes que la integran son conocidos y acotados. Esta clase de población permite aplicar fórmulas específicas para calcular el tamaño de la muestra de manera más precisa. Dado que la población objeto está compuesta por un total de 13 personas, se optó por un muestreo no probabilístico de tipo intencional, en el que se entrevistará a todos los individuos. No obstante, para reforzar la validez metodológica de esta decisión, se aplicó la fórmula para calcular la muestra en poblaciones finitas:

Fórmula para Calcular la Población:

$$n = (N * Z^2 * p * q) / (e^2 * (N-1) + Z^2 * p * q)$$

Valores:

- $N = 13$
- $Z = 1,96$ (para un 95% de confianza)
- $p = 0,5$
- $q = 1 - p = 0,5$
- $e = 0,05$ (margen de error del 5%)

Sustituimos:

$$n = (13 * 1,96^2 * 0,5 * 0,5) / (0,05^2 * (13 - 1) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5)$$

$$n = (13 * 3,8416 * 0,25) / (0,0025 * 12 + 3,8416 * 0,25)$$

$$n = (13 * 0,9604) / (0,03 + 0,9604)$$

$$n = 12,4852 / 0,9904$$

$$n = 12,60$$

Después de sustituir los valores, se determinó un tamaño de muestra considerado de aproximadamente 13 personas (redondeando el resultado). Por tanto, se justifica la decisión de aplicar una encuesta a la totalidad de la población activa del supermercado, lo cual garantiza una mayor representatividad de los datos y una visión completa del fenómeno investigado.

Muestra Censal

Cuando se pretende estudiar la totalidad de los componentes que constituyen una población, sin tomar una porción representativa de ella, se recurre a una muestra censal o censo, lo que supone incorporar a todos los individuos del conjunto de interés (Hernández, et al., 2014).

Dentro del grupo de población que se estableció en el supermercado, se evidencia un número pequeño de personas, lo que implicará la incorporación de todos los individuos en la fase de recolección de datos. Por ende, esta decisión metodológica permite obtener una imagen más integral y representativa de la situación real de la empresa, puesto que se tienen en cuenta todas las voces involucradas directamente en la gestión operativa y estratégica organizacional, lo que asegura una mayor exactitud en los resultados del estudio.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

De esta manera, las herramientas y los métodos para la obtención de datos son elementos clave en cualquier investigación, dado que posibilitan la recolección de la información necesaria para cumplir con los propósitos planteados. Su elección está condicionada por el enfoque metodológico adoptado, el tipo de información que se aspira a conseguir y las características de la población de interés. La recopilación de datos es un proceso organizado de procedimientos para

obtener información útil y relevante que permita analizar el fenómeno investigado (Hernández, et al., 2014).

Entre las técnicas más comunes se encuentran las encuestas, entrevistas, cuestionarios y observación, cada una con instrumentos que deben diseñarse cuidadosamente para confirmar la validez de los hallazgos. Según Babbie (2010), la eficacia de los datos obtenidos depende directamente de la calidad del instrumento utilizado, razón por la cual es indispensable que este sea claro, preciso y adecuado a la situación de la investigación.

Para este estudio, se hará uso la técnica de la encuesta, utilizando como instrumento un cuestionario estructurado dirigido al personal del supermercado Super Marketplaza Millenium. Esta herramienta permitirá recolectar datos cuantificables acerca de cómo se han implementado modelos de gestión de innovación en la empresa. Dicho cuestionario constará de preguntas de opción múltiple, elaboradas con una escala tipo Likert, lo cual facilitará el análisis estadístico y proporcionará una visión objetiva sobre las prácticas y conocimientos del personal en lo que respecta a la innovación en el ámbito organizacional.

Validez y Confiabilidad

Previo a la aplicación de cualquier instrumento de recolección de información, es muy fundamental por asegurar que este sea válido y confiable, dado que de esto depende la fiabilidad de los logros conseguidos. Como afirman Hernández, et al. (2014), en donde un instrumento es válido cuando logra medir lo que se pretende estudiar y es confiable cuando produce los resultados consistentes dentro de su aplicación. Por tanto, esta investigación se dedicó a examinar ambas facetas, lo que permitió asegurar la precisión de su planteamiento metodológico.

Validez del Instrumento

La validez del instrumento se estableció a través del juicio de expertos, lo que significa que el cuestionario fue evaluado por tres profesionales con formación en administración y metodología de la investigación, quienes evaluaron los puntos en cuanto a su claridad, congruencia y pertinencia.

Los resultados reflejaron una calificación general de “excelente” en cada ítem, indicando una notable validez del contenido. Adicionalmente, los expertos ratificaron que los elementos fueron consistentes con las variables, dimensiones e indicadores propuestos en el estudio, aconsejando su aplicación sin modificaciones sustanciales. Garantizando que la herramienta evalúa adecuadamente las variables establecidas en el estudio.

Confiabilidad del Instrumento

La confiabilidad del cuestionario se establecerá calculando el coeficiente Alfa de Cronbach, después de que lo respondan los encuestados. Este estudio hará posible medir la coherencia interna de los componentes de cada variable de la herramienta implementada.

Dicho coeficiente Alfa se interpretará según los siguientes criterios:

- “ $\geq 0,90$: excelente confiabilidad”
- “ $0,80 - 0,89$: buenas”
- “ $0,70 - 0,79$: aceptable”
- “ $< 0,70$: baja (requiere revisión)”

Para confirmar la fiabilidad interna del cuestionario dirigido a los empleados del supermercado Super Marketplaza Millenium, se procedió con el cálculo del coeficiente Alfa de Cronbach, explicado anteriormente; este cálculo permitió que establecer la relación lógica entre

los ítems del instrumento resultó un paso fundamental en el análisis. Con ese fin, se calculó un coeficiente utilizando las respuestas proporcionadas por 13 participantes sobre un grupo de 25 preguntas.

El Alfa de Cronbach resultante fue de 0,95, indicando que el instrumento mostró una gran coherencia interna. De acuerdo a esto, los criterios determinados por George y Mallery (2003), un valor alfa superior a 0,90 lo consideran excelente. Esto implica que las preguntas del cuestionario presentan una fuerte correlación entre ellas y valoran de manera uniforme el concepto asociado a la dirección de la innovación dentro del entorno organizacional.

Siendo este nivel de alta consistencia interna, en donde valida la utilización del instrumento para la recopilación de datos en el contexto de esta investigación, garantizando que las respuestas obtenidas son estables y reflejan con precisión las percepciones del personal encuestado.

Procedimiento Metodológico

Para comenzar, el procedimiento metodológico expone las etapas desarrolladas en el transcurso de la investigación, con la meta de garantizar tanto la precisión científica como la credibilidad de los resultados alcanzados.

Fases de la Investigación

Para comenzar, la investigación se estructuró principalmente en cuatro fases. En la primera etapa, se realizó un diagnóstico y análisis inicial del contexto organizacional del supermercado objeto de estudio; después, con la segunda etapa, se procedió a diseñar el instrumento de recolección de datos, desarrollando un cuestionario organizado y alineado con las variables teóricas de la gestión de la innovación. Más tarde, en la tercera etapa, se utilizó la herramienta a la muestra elegida; y finalmente con la cuarta y última etapa, se analizó e interpretó la información,

incluyendo la validación de la confiabilidad del cuestionario mediante el coeficiente Alfa de Cronbach.

Técnicas de Recolección de Datos

Para obtener los datos, se utilizó la técnica de la encuesta, la cual fue elegida por su efectividad en contextos organizacionales. El instrumento fue un cuestionario con 25 preguntas de opción múltiple tipo Likert, elaborado con el propósito de evaluar dimensiones clave vinculadas a los modelos de gestión, innovación y desempeño operativo en la organización.

Criterios de Selección de la Población y Muestra

En lo que concierne a la población, esta estuvo compuesta por el equipo administrativo y operativo del supermercado Super Marketplaza Millenium. Debido al tamaño reducido de la compañía, se optó por un muestreo no probabilístico por conveniencia, lo que permitió la participación directa y accesible de los 13 empleados que estaban presentes al momento de recolectar los datos.

Procedimiento de la Aplicación

El procedimiento se llevó en persona, dentro del horario de trabajo de los individuos, con previo consentimiento verbal del mismo. Asimismo, se resguardo la confidencialidad de las respuestas y se dio una explicación concisa de los propósitos de la investigación, para así fomentar una participación voluntaria, informada y honesta del personal.

Importancia

Finalmente, la aplicación ordenada y coherente de este procedimiento metodológico fue esencial para obtener datos válidos y confiables. Estos resultados constituyen la base para diagnosticar la situación actual de la empresa en relación con su manejo de la innovación, y

permitiendo así, formular estrategias adecuadas para mejorar su competitividad dentro de la coyuntura económica de Venezuela en la actualidad.

Técnicas de Análisis de Datos

Para analizar la información recopilada, se aplicaron técnicas estadísticas básicas que permitieron una evaluación inicial del instrumento para recabar información y los resultados compilados.

Técnicas de Estadística Descriptiva

En esta etapa del estudio, se implementaron métodos básicos de estadística descriptiva, enfocándose en el cálculo de los indicadores como medias y varianzas. El propósito fue obtener un panorama general de la tendencia de los resultados obtenidos, lo cual propició un análisis previo de los datos según las variables determinantes en la herramienta aplicada.

Procesamiento de Datos

Para este procesamiento, la estructuración de la matriz de respuestas se realizó con el software Microsoft Excel, el análisis mediante estadísticas básicas y, especialmente, la verificación de la confiabilidad interna del instrumento mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, que obtuvo un valor de 0,95. Este hallazgo demuestra una muy alta consistencia entre los ítems, lo que valida el grado de acierto del cuestionario como medio para recolectar datos para esta investigación.

Este capítulo proporcionó los fundamentos metodológicos esenciales para desarrollar el estudio, especificando elementos como el tipo de investigación, el diseño implementado, la población y el muestreo, así como las técnicas y herramientas utilizadas para obtener y analizar la información. Así, estas directrices metodológicas garantizan que la información obtenida sea pertinente y confiable, permitiendo alcanzar los propósitos planteados y diseñar una proposición

de modelo de gestión de innovación acorde con las condiciones específicas ajustadas a la realidad del Super Marketplaza Millenium.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Presentación y Análisis de Resultados

Esta sección detalla los hallazgos surgidos de los cuestionarios, los cuales conforman el fundamento para el análisis de los datos recolectados de los 13 trabajadores en conjunto con el Gerente del supermercado Super Marketplaza Millenium. Cuyo objetivo es examinar las acciones vinculadas a la gestión de la innovación y su impacto en la competitividad de las empresas. En la que cada variable, junto con sus dimensiones y los indicadores correspondientes serán analizados por separado, presentando los resultados alcanzados en cada caso, lo cual este análisis permitirá establecer una visión clara y precisa de la realidad actual de la organización en relación con los factores estudiados, lo cual constituye el fundamento para el diseño del modelo de la propuesta de gestión de innovación.

Variable Independiente: Modelo de Gestión de Innovación

Dimensión: Estrategias de Innovación

Indicador 1: Aplicación de Nuevas Tecnologías

Este indicador evaluó el grado en que Super Marketplaza Millenium incorpora tecnologías recientes en sus procesos administrativos y operativos, incluyendo la implementación de herramientas digitales, sistemas modernos de facturación y herramientas de análisis del comportamiento del cliente. Tidd y Bessant (2018) destacan que la innovación tecnológica debe estar alineada con procesos organizativos y con capacidades para generar valor. En este caso, la ausencia de integración de herramientas más avanzadas limita el potencial innovador de la empresa.

Los ítems analizados van desde el 1 al 4 y se examinaron las respuestas recolectadas mediante los cuestionarios aplicados tienen como propósito evaluar la opinión sobre la integración de tecnologías modernas en la empresa. Los valores correspondientes se detallan en la Tabla 2 y el Gráfico 1.

Tabla 2

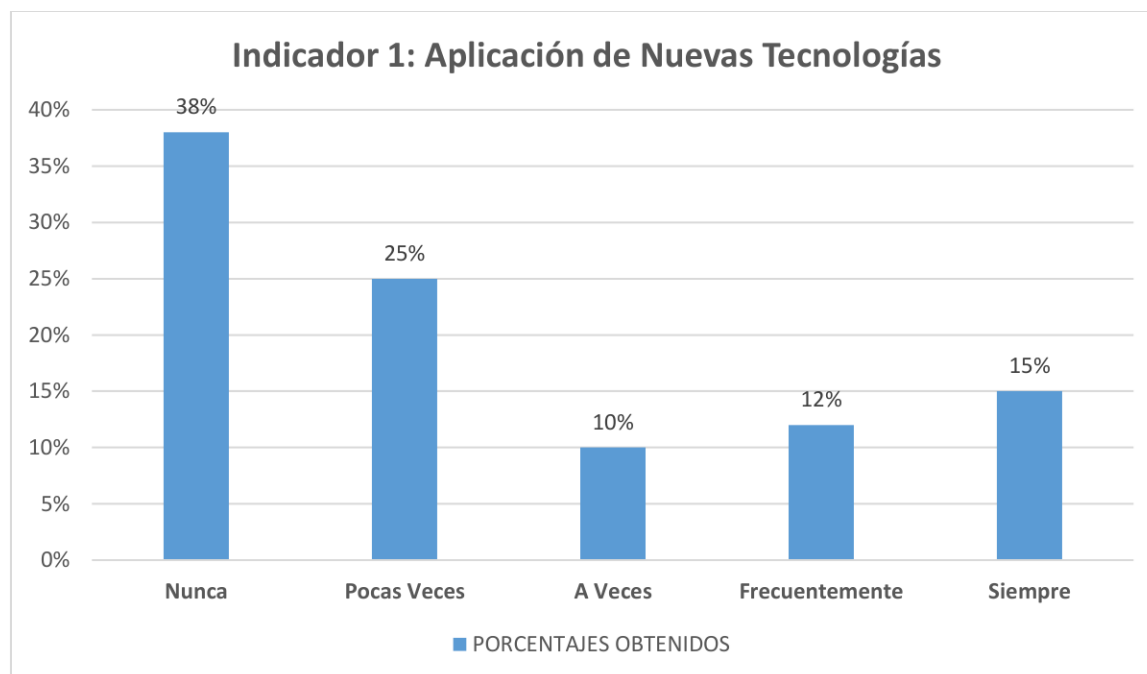
Indicador 1: Aplicación de Nuevas Tecnologías

Ítems	Nunca	Pocas Veces	A Veces	Frecuentemente	Siempre
1. La empresa ha incorporado tecnologías recientes para automatizar procesos administrativos y operativos	5	5	1	1	1
2. Se utilizan plataformas digitales para realizar seguimiento y control de inventario en tiempo real	4	3	1	2	3
3. Los puntos de venta están equipados con sistemas modernos de facturación electrónica	3	2	2	2	4
4. Se han implementado herramientas para analizar las preferencias de los clientes	8	3	1	1	0
TOTAL:	20	13	5	6	8

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 1

Porcentaje de la Percepción sobre la Aplicación de Nuevas Tecnologías



Fuente: Elaboración Propia

La tabla 2 presenta los resultados del Indicador 1: Aplicación de nuevas tecnologías, estando desglosados en cuatro ítems. Cada ítem evalúa un aspecto diferente de la adopción tecnológica en la empresa, en donde las respuestas se agrupan en cinco categorías, las cuales reflejan la periodicidad con la que se ejecuta la acción descrita en cada punto, siendo estos: Nunca, Pocas Veces, A Veces, Frecuentemente y Siempre.

Dentro del análisis de los ítems, se explican en:

- El ítem 1, la mayoría de las respuestas se concentran en “Nunca” y “Pocas Veces”, lo que se sugiere que la empresa muestra una baja implementación de tecnologías recientes para automatizar procesos administrativos y operativos. Lo cual esto podría indicar una resistencia al cambio, escasez de fondo para la adquisición de tecnologías o falta de conocimiento sobre las opciones tecnológicas existentes.

- El ítem 2, las respuestas están más dispersas. Aunque “Nunca” y “Pocas Veces” siguen siendo relevantes, hay un aumento en las respuestas “Frecuentemente” y “Siempre”. Esto podría indicar que, aunque la automatización general es escasa, la supervivencia de inventario en tiempo real mediante plataformas digitales tiene una presencia moderada.
- El ítem 3, se observa un ligero desplazamiento hacia las respuestas más positivas “Frecuentemente” y “Siempre”. Lo cual sugiere que la puesta en marcha de sistemas modernos de facturación electrónica es relativamente mejor que la automatización general, lo cual esto podría estar relacionado con normativas fiscales que exigen la implementación de dichas tecnologías.
- El ítem 4, la respuesta que más predomina es “Nunca”, lo que sugiere que la compañía no está utilizando instrumentos para investigar las preferencias de los clientes. Esto representa un área de oportunidad significativa, dado que el análisis de la información que brindan los clientes resulta crucial para la personalidad de la oferta y la mejora en la satisfacción del usuario.

En general, la tabla revela que la empresa tiene un nivel bajo de “Aplicación de Nuevas Tecnologías”, lo cual este estudio sugiere que la empresa podría estar perdiendo oportunidades con el objetivo de optimizar su eficiencia, productividad y competitividad mediante la utilización de la tecnología. De igual forma, el gráfico resume la información de la tabla en porcentajes, lo que facilita ver la distribución general de las respuestas. En donde los porcentajes indican la proporción en cada categoría respecto al total de resultados.

Dimensión: Cultura Organizacional

Indicador 2: Capacitación del Talento

Este indicador se enfoca en evaluar dos aspectos cruciales para el progreso y la innovación dentro de la organización. Por un lado, se analiza en qué grado se ofrece capacitación al personal para el manejo eficiente de herramientas tecnológicas, destacando la relevancia de mantener una formación continua en un entorno digital. Por otro lado, este indicador examina si la cultura empresarial promueve un ambiente donde los empleados se sienten motivados y con la potestad de implicarse proactivamente en el diseño y la comunicación de sugerencias de propuesta de mejora, persiguiendo optimizar procesos y contribuir al crecimiento progresivo de la empresa. Según Nonaka y Takeuchi (1995), el conocimiento tácito del personal es clave para la innovación, por lo que su desarrollo y empoderamiento resultan fundamentales para cualquier modelo de gestión innovador. Los hallazgos correspondientes a este indicador se presentan en la tabla 3 y Gráfico 2.

Tabla 3

Indicador 2: Capacitación del Talento

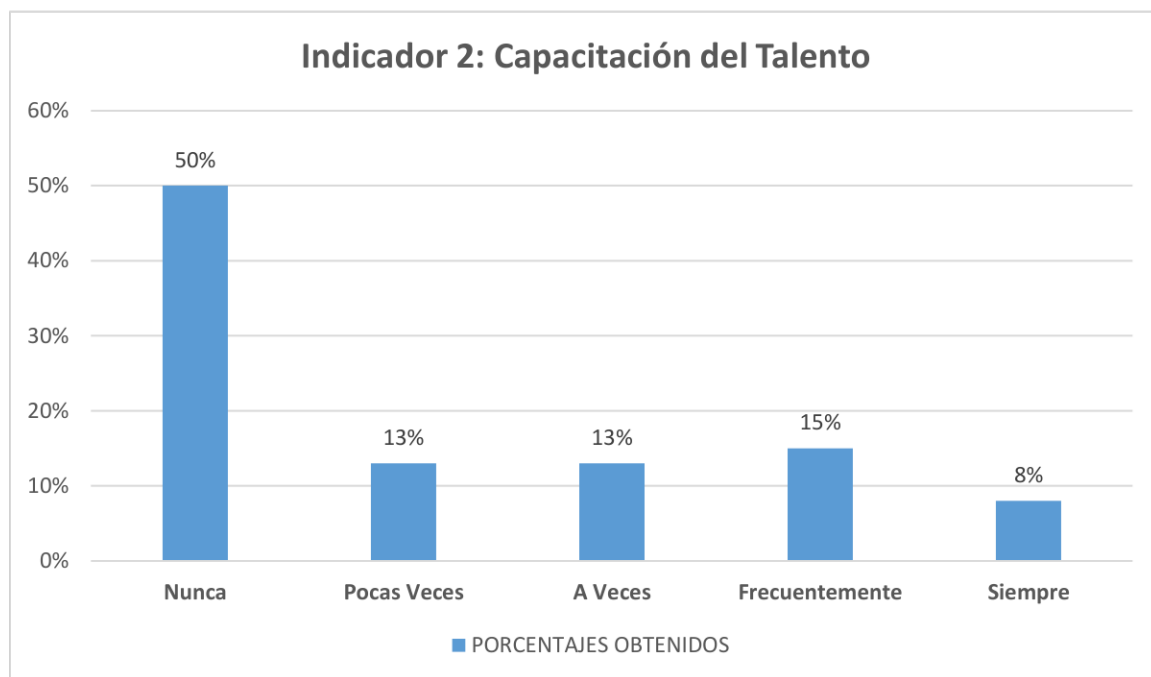
Ítems	Nunca	Pocas Veces	A Veces	Frecuentemente	Siempre
5. El personal ha recibido formación reciente en uso de herramientas tecnológicas aplicadas al trabajo	8	2	3	0	0
6. La dirección reconoce y valora las ideas innovadoras del personal	7	1	1	3	1
7. Los empleados se sienten cómodos proponiendo mejoras en los procesos	2	4	2	2	3
8. Existen planes o programas internos para el desarrollo continuo del talento humano	9	0	1	3	0

TOTAL:	26	7	7	8	4
--------	----	---	---	---	---

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 2

Porcentaje de la Percepción sobre la Capacitación del Talento



Fuente: Elaboración Propia

La tabla 3 presenta los resultados del Indicador 2: Capacitación del Talento, en donde este indicador evalúa a través de los cuatro ítems que forman esta parte del cuestionario, cada uno enfocado en un punto clave de la formación y la instrucción del personal. Las respuestas se organizan en las cinco categorías de frecuencia estándar, nunca, pocas veces, entre otras. En donde los ítems se exponen de la siguiente manera:

- El ítem 5, muestra que la mayor parte de las respuestas caen en la categoría “Nunca”, evidenciando que una proporción importante del personal no ha sido

formado recientemente en el manejo de herramientas tecnológicas. Donde esto sugiere una posible deficiencia en la actualización de habilidades tecnológicas, lo cual puede afectar la eficiencia, junto con la aptitud del personal para adecuarse.

- El ítem 6, igualmente predomina la respuesta “Nunca”, aunque hay un ligero aumento en la respuesta “Frecuentemente”. Esto sugiere que en general, el reconocimiento y la evaluación de las ideas innovadoras por parte de la dirección es limitado. Sin embargo, existe una pequeña indicación de que en algunas ocasiones se reconoce la innovación.
- El ítem 7, muestra que las respuestas están más distribuidas. Aunque “Pocas Veces” y “Nunca” tienen una presencia importante, también hay un número significativo de respuestas en “Siempre”. Esto podría indicar una división en la percepción de los empleados sobre su comodidad para proponer dichas mejoras.
- El ítem 8, es predominante el calificativo “Nunca”, lo que sugiere una falta de planes o programas estructurados para el desarrollo constante del talento humano. Esto podría indicar que no se está invirtiendo lo suficiente en la formación continua de las capacidades de los empleados.

Por lo general, la Tabla 3 refleja una situación preocupante respecto a este indicador, evidenciando carencias en la formación tecnológica actual, escaso reconocimiento a las ideas innovadoras y la inexistencia de programas para la formación, crecimiento y el avance del equipo de trabajo. Por su parte, el Gráfico 2, elaborado previamente, presenta un resumen porcentual de la información contenida en la tabla, lo que facilita una visión más nítida de cómo se distribuyen las contestaciones. Destaca especialmente la categoría “Nunca”, con un 50%, lo que pone de manifiesto la ausencia de prácticas fundamentales vinculadas a la capacitación del personal.

Indicador 3: Desarrollo de Productos y Servicios Innovadores

Este indicador se enfoca en valorar la habilidad de la empresa para reaccionar de forma dinámica a las demandas del mercado. Específicamente, mide la habilidad de la organización para crear y ofrecer al mercado productos o servicios que sean completamente nuevos, o bien, que hayan sido significativamente rediseñados o mejorados. El objetivo es determinar si la empresa está innovando de manera efectiva para responder a las demandas variables del mercado y conservar su posición competitiva. Esta idea concuerda con lo planteado por Schumpeter (1934), quien advierte que la innovación eficaz no solo implica introducir productos novedosos, sino también transformar procesos y mercados, lo cual requiere planificación estratégica y no solo respuestas reactivas.

Tabla 4

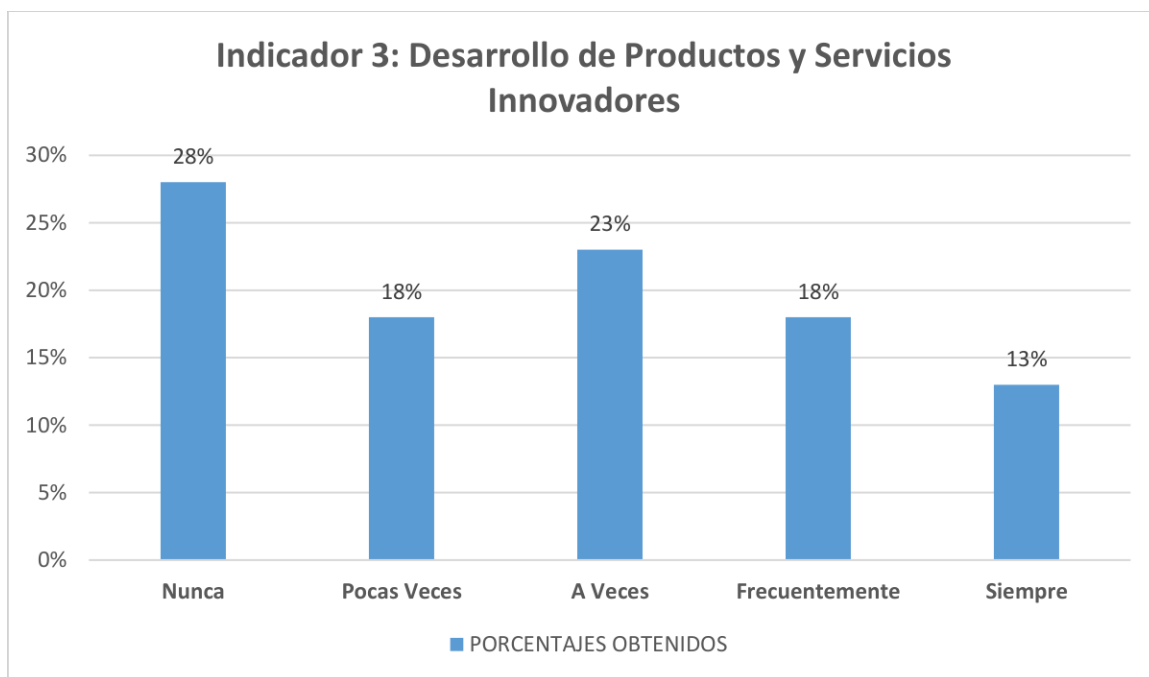
Indicador 3: Desarrollo de Productos y Servicios Innovadores

Ítems	Nunca	Pocas Veces	A Veces	Frecuentemente	Siempre
9. La empresa ha desarrollado nuevos productos o servicios en el último año como parte de estrategia de innovación	7	0	3	1	2
10. La empresa adapta sus productos o servicios con base en las necesidades cambiantes del cliente	1	3	5	1	3
11. Se han realizado mejoras o rediseños recientes en productos o servicios como parte de un proceso de innovación	3	4	1	5	0
TOTAL:	11	7	9	7	5

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 3

Porcentaje de la Percepción sobre el Desarrollo de Productos y Servicios Innovadores



Fuente: Elaboración Propia

La tabla 4, presenta los resultados del indicador 3: Desarrollo de Productos y Servicios Innovadores. En donde este indicador se enfocó mediante tres enunciados evaluativos, donde cada uno está guiado en una faceta particular de la innovación de los productos. Y las respuestas son con igual nivel de recurrencia a las demás. Los ítems están desarrollados de la siguiente manera:

- Ítem 9, en estas respuestas están dispersas, con un predominio en “A Veces” y “Nunca”. Esto demuestra que la compañía lleva a cabo estudios de mercado de forma irregular o no los realiza en absoluto, lo cual puede limitar su capacidad para identificar y aprovechar nuevas oportunidades.
- Ítem 10, este tiene en particular que está distribuido entre “Nunca”, “Pocas Veces” y “Frecuentemente”, con menos respuestas en las demás. Esto quiere decir que la

empresa tiene un equipo dedicado a la innovación, pero su funcionamiento no es constante o no siempre se traduce en resultados.

- Ítem 11, en esta pregunta la mayor de las respuesta se centran en “A Veces”, con un número moderado en “Nunca” y “Siempre”. Esto apunta a como la recepción de los productos o servicios recién introducidos son inconsistente; a veces es buena, pero otras veces no.

Así, la Tabla 4 refleja una visión combinada respecto al indicador analizado, es decir, si bien hay cierta actividad respecto al diseño y desarrollo, la falta de uniformidad en los resultados de mercado y la recepción variable de los recientes lanzamientos donde revelan oportunidades de mejora. En lo que concierne al gráfico, como los anteriores, presenta una visualización más detallada de las respuestas, expresadas en porcentajes para facilitar su interpretación, teniendo mayor importancia la frecuencia de “Nunca”, indicando ese 28% la falta considerable de prácticas relacionadas con dicho desarrollo. Esto apunta a que la empresa podría estar perdiendo oportunidades para crecer y adaptarse al mercado.

Variable Dependiente: Competitividad de las PYMES

Dimensión: Eficiencia Operativa

Indicador 4: Reducción de Costos

Este indicador se centra en analizar si la empresa implementa y mantiene prácticas efectivas para optimizar la utilización de los recursos. El objetivo principal es determinar si la organización busca activamente minimizar los gastos operativos y eliminar ineficiencias, todo ello sin que la búsqueda de reducir costos afecte la calidad de los bienes o servicios que se brindan. Porter (1990) indica que una habilidad de liderazgo en costos requiere una eficiencia sostenida a través de todas las fases del proceso que conforman la cadena de valor, lo cual implica no solo

controlar gastos, sino rediseñar procesos clave. En este caso, la empresa parece orientarse hacia la eficiencia, pero aún sin una estrategia orientada a minimizar desperdicios y fomentar la mejora constante. En esencia, este indicador evalúa la eficiencia operativa y el potencial de la organización para garantizar su viabilidad económica y continuidad en el tiempo.

Tabla 5

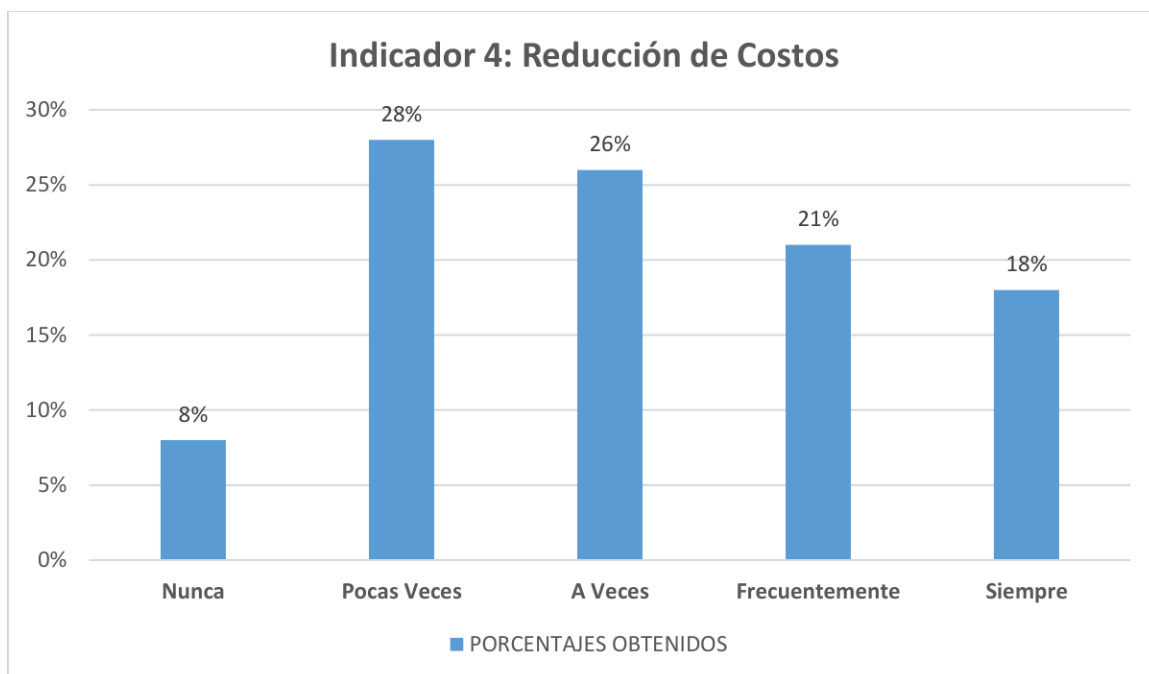
Indicador 4: Reducción de Costos

Ítems	Nunca	Pocas Veces	A Veces	Frecuentemente	Siempre
12. La empresa revisa periódicamente sus procesos para identificar oportunidades de reducción de costos	2	2	2	4	3
13. Se aplican estrategias que permitan disminuir gastos operativos sin afectar la calidad del servicio	0	4	6	3	0
14. Se lleva un control eficiente del uso de recursos para minimizar el desperdicio y los costos innecesarios	1	5	2	1	4
TOTAL:	3	11	10	8	7

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 4

Porcentaje de la Percepción sobre la Reducción de Costos



Fuente: Elaboración Propia

La tabla 5, demuestra los resultados del Indicador 4: Reducción de Costos. Este indicador se identifica mediante tres ítems, cada uno enfocado en la mejora de la utilización de recursos y en la operatividad eficiente del supermercado. Mostrando si dichas acciones ocurren ocasionalmente, regularmente o constante, de igual manera se mide usando la misma escala de Likert:

- Ítem 12, la mayoría de las encuestas se centran en “Pocas Veces” y “A Veces”, lo cual sugiere que la evaluación de la reducción de los gastos operativos no se realiza de forma constante y periódica en la compañía. Lo que indica que podría tener oportunidades perdidas para identificar y eliminar ineficiencias.
- Ítem 13, en este caso, las respuestas se dividen entre todas las categorías, con una leve prevalencia en “Pocas Veces”, “A Veces”, “Frecuentemente” y “Siempre”.

Demostrando que la optimización del consumo de energía y recursos se realiza de manera variable, dependiendo del área o del momento.

- Ítem 14, este es similar al ítem anterior, donde las respuestas están variadas, con una tendencia hacia “Pocas Veces” y “A Veces”. Donde la exploración de alternativas para minimizar los gastos de fabricación no constituye una práctica común, sistemática y constante en la empresa.

En línea con el análisis anterior, la Tabla 5 demuestra que la empresa prioriza la disminución de costos, pero las prácticas para lograrlas no están completamente establecidas ni se aplican de manera consistente. Hay una tendencia hacia la implementación ocasional o intermitente de estrategias para la optimización, indicando así un margen de mejora significativo. En cuanto al gráfico, se observa que las respuestas con mayor importancia es la que se refiere a “Pocas Veces” con el 28%, sugiriendo que las capacidades para disminuir gastos se efectúan de forma aleatoria, teniendo una falta en la constancia en las iniciativas de optimización.

Dimensión: Adaptación Tecnológica

Indicador 5: Optimización del Inventario

Este indicador se enfoca en cuanto a la evaluación de la eficacia en la gestión del inventario, esta dimensión examina tanto la utilización de tecnologías como la adopción de métodos de control orientados a optimizar la administración de existencias, buscando como objetivo principal evitar pérdidas, la escasez de mercancía y el stock sobrante. Evaluando la capacidad de la empresa para mantener un equilibrio óptimo en sus niveles de inventario, minimizando costos y maximizando la satisfacción de los clientes. Este hallazgo muestra coherencia con lo planteado por Christopher (2016), quien destaca que una logística ágil y ajustada a la demanda permite a las empresas mejorar su capacidad de respuesta, reducir pérdidas y elevar su competitividad. No solo eso es importante

para consolidar esta eficiencia, sino que es clave integrar tecnologías que automaticen y optimicen la gestión de existencias de forma predictiva.

Tabla 6

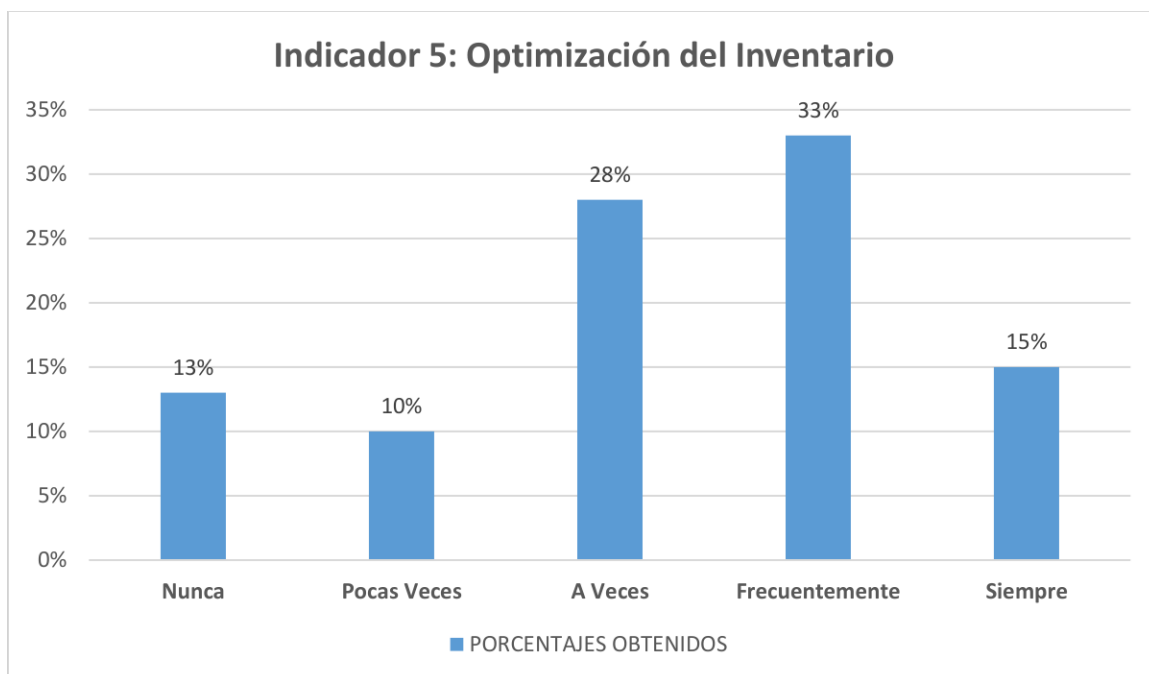
Indicador 5: Optimización del Inventario

Ítems	Nunca	Pocas Veces	A Veces	Frecuentemente	Siempre
15. La empresa aplica controles periódicos para evitar pérdidas o faltantes en el inventario	2	1	4	4	2
16. Se utilizan herramientas o registros que permitan una gestión eficiente del inventario	1	2	5	3	2
17. Los niveles de inventario se ajustan según la demanda para evitar exceso o escasez de productos	2	1	2	6	2
TOTAL:	5	4	11	13	6

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 5

Porcentaje de la Percepción sobre la Optimización del Inventario



Fuente: Elaboración Propia

La tabla 6, presenta los resultados de dicho Indicador 5: Optimización del Inventario. El cual evalúa como cada ítem está enfocado en un aspecto específico de la gestión y control del inventario. Demostrando si la acción o situación antes descrita ocurre ocasionalmente, regularmente, de manera constante o si no ocurre.

- Ítem 15, en esta pregunta las respuestas están dispersas con un ligero enfoque hacia “A Veces” y “Frecuentemente”. Sugiriendo que aunque la empresa realiza controles para evitar pérdidas, no lo realiza de forma sistemática en todas las situaciones.
- Ítem 16, parecido al anterior, hay cierta distribución entre las categorías, concentrándose en “A Veces” y “Frecuentemente”. Esto indica que la organización emplea herramientas de gestión de inventario, pero su aplicación no es uniforme ni constante.

- Ítem 17, en este hay una mayor disposición en “Frecuentemente” y “Siempre”, aludiendo que la empresa suele modificar sus niveles de inventario según la demanda de los productos. Sin embargo, todavía hay respuestas en las categorías inferiores, lo que indica que esta práctica no es perfecta.

Generalmente, la tabla 6 muestra que dicho indicador en la organización, es un área en la que posee algunas prácticas implementadas, pero con inconsistencias. Hay una inclinación a efectuar controles y regular la cantidad del inventario disponible, pero no de forma sistemática y constante en todos los casos. Lo cual el gráfico, resumen dichos datos, donde “Frecuentemente” tiene mayor relevancia con el 33% de las respuestas, indicando que la empresa tiende a aplicar dichas prácticas de manera regular. Siendo esto positivo y sugiere que hay un esfuerzo consciente por administrar el inventario de manera efectiva.

Dimensión: Posicionamiento en el Mercado

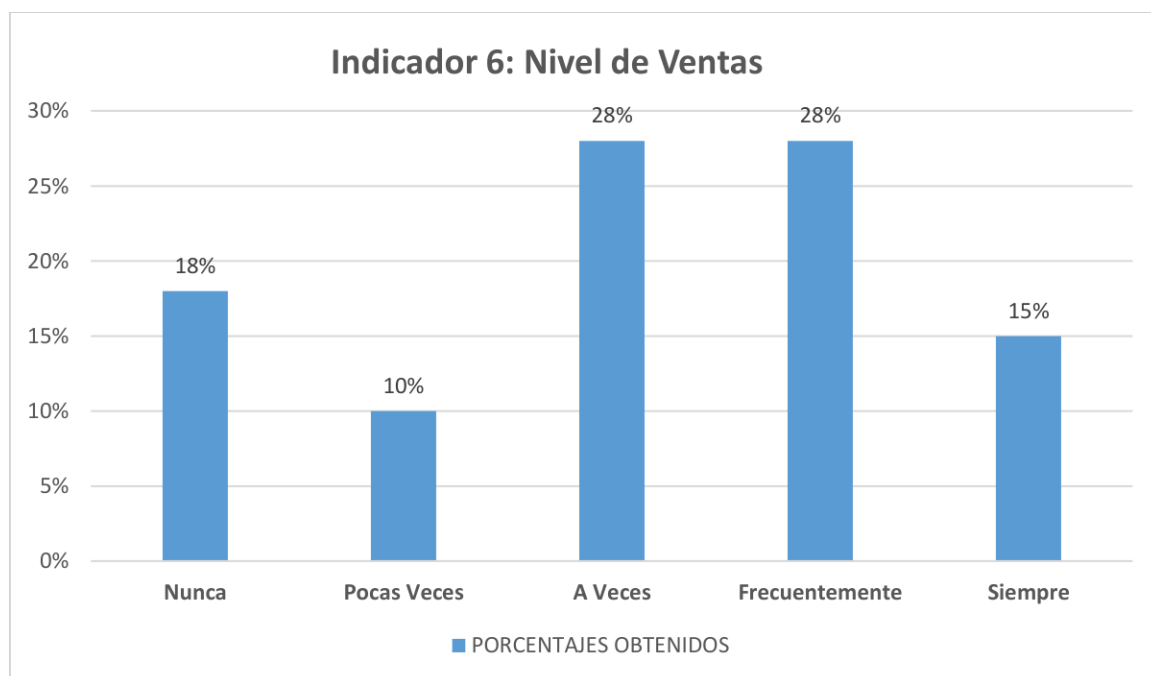
Indicador 6: Nivel de Ventas

El indicador presente busca analizar qué tan efectiva es la organización en la gestión y el aumento de sus ventas. Lo cual, examina si la organización realiza un seguimiento sistemático de sus ventas para así identificar tendencias y oportunidades de mejora, así como también saber si implementa estrategias diseñadas para incrementar el nivel de ventas. Adicionalmente, se examina si el personal de la empresa ha obtenido la capacitación adecuada para adaptarse a los cambios tecnológicos que impactan en el proceso comercial, lo que es crucial para mantener la competitividad en el mercado actual. Kotler y Keller (2021) señalan que una gestión comercial efectiva requiere no solo estrategias de marketing, sino también la capacitación perdurable del equipo para adaptarse a los cambios del entorno y del consumidor. En donde la falta de preparación tecnológica del personal podría estar frenando el impacto de las acciones de ventas implementadas.

Tabla 7*Indicador 6: Nivel de Ventas*

Ítems	Nunca	Pocas Veces	A Veces	Frecuentemente	Siempre
18. La empresa realiza seguimiento a las ventas para detectar oportunidades de mejora	2	0	3	5	3
19. Se han implementado estrategias que han contribuido al aumento de las ventas en los últimos meses	2	0	6	4	1
20. El personal ha sido capacitado para adaptarse a cambios tecnológicos recientes	3	4	2	2	2
TOTAL:	7	4	11	11	6

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 6*Porcentaje de la Percepción sobre el Nivel de Ventas*

Fuente: Elaboración Propia

La Tabla 7, demuestra los resultados del Indicador 6: Nivel de Ventas. El cual, examina como cada ítem está enfocado en el seguimiento, estrategias y la capacitación del personal en relación con las ventas. Mostrando si dichas acciones ocurren regularmente o no.

- Ítem 18, este sugiere que la empresa tiende a realizar seguimiento a las ventas, pero no siempre de manera consistente, ya que las respuestas están concentradas en “A Veces” y “Frecuentemente”.
- Ítem 19, en este caso, se observa la implementación de estrategias para aumentar las ventas, aunque con cierta variabilidad en su frecuencia y éxito, habiendo una distribución de respuestas entre “A Veces”, “Frecuentemente” y “Siempre”.
- Ítem 20, aquí sugiere que la capacitación del personal para adaptarse a los cambios tecnológicos es una necesidad que no siempre se atiende adecuadamente, demostrando que las respuesta tienden una cierta inclinación hacia “A Veces”, con una proporción considerable en “Nunca”.

Así, el análisis de la Tabla 7 revela que la empresa posee cierta conciencia en dicho indicador, la cual esta realiza esfuerzos para su seguimiento y mejora. Sin embargo, hay inconsistencias en la implementación de tácticas y una evidente deficiencia en la capacitación del personal. Respecto al gráfico, este demuestra que “A Veces” y “Frecuentemente” tienen 28%, donde los resultados reflejan una dualidad en las prácticas de la empresa. Aunque existe un intento por llevar a cabo un seguimiento a las ventas e implementar estrategias, estas acciones no se mantienen de forma continua.

Dimensión: Fidelización de Clientes

Indicador 7: Nivel de Satisfacción del Cliente

Para concluir con esta Dimensión de fidelización del cliente, este indicador se enfoca en valorar las tácticas y medidas que la empresa adopta para desarrollar y consolidar su vínculo con los clientes. Asimismo, profundiza en la efectividad de diversas iniciativas, como la presentación de promociones y ofertas exclusivas diseñadas para fidelizar a los clientes; de igual forma, el desarrollo de un trato personalizado que procura sobrepasar las expectativas individuales de cada usuario, y el establecimiento de mecanismos ágiles y eficaces para recibir, atender y resolver las inquietudes, reclamos y sugerencias de los clientes.

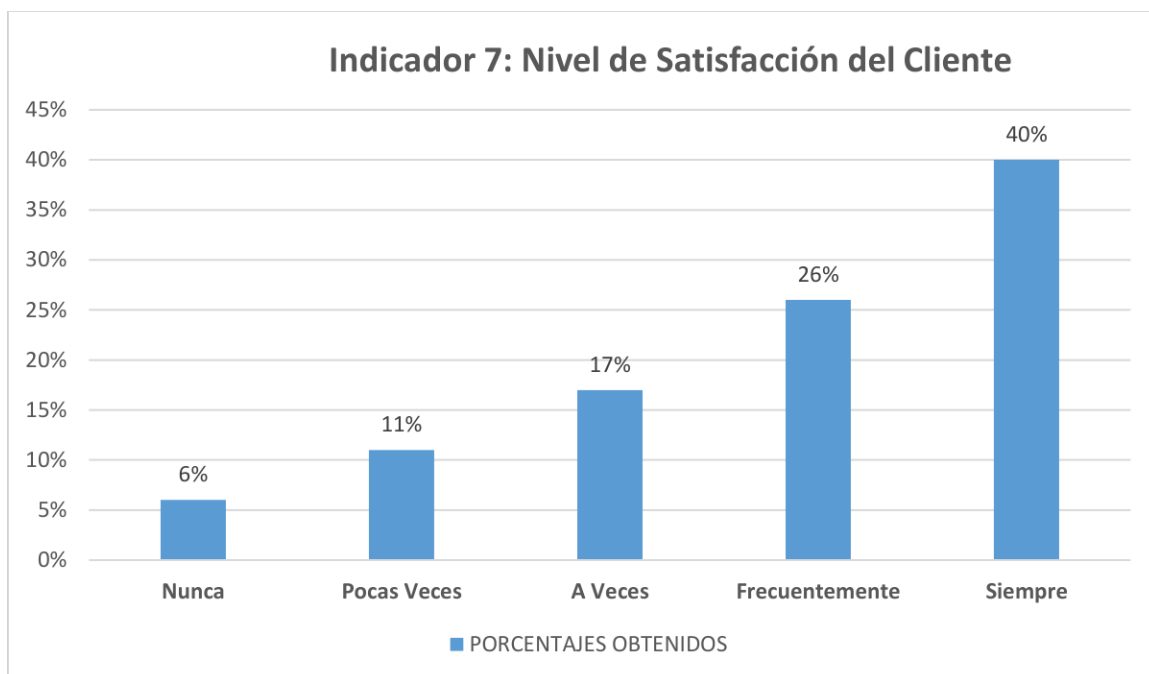
De ahí que este indicador tiene como objetivo determinar el nivel en que la empresa valora la experiencia de sus clientes y trabaja activamente para construir relaciones sólidas y duraderas, lo cual es fundamental para el éxito y la sostenibilidad del negocio. Según Zeithaml, Bitner y Gremler (2019), la excelencia en el servicio y la administración de la experiencia del consumidor son factores determinantes para lograr su fidelización, especialmente en mercados competitivos. En este sentido, la empresa demuestra fortaleza en su enfoque relacional, aunque requiere mayor sistematización para garantizar que estas prácticas se mantengan y escalen con el tiempo.

Tabla 8*Indicador 7: Nivel de Satisfacción del Cliente*

Ítems	Nunca	Pocas Veces	A Veces	Frecuentemente	Siempre
21. La empresa ofrece promociones u ofertas exclusivas para clientes frecuentes	1	2	1	2	7
22. Los clientes expresan satisfacción con la atención recibida durante su experiencia de compra	0	0	3	5	5
23. La empresa responde de forma rápida y efectiva a reclamos o sugerencias de los clientes	1	0	3	5	4
24. Los clientes regresan regularmente debido a la atención y el servicio ofrecido	0	0	2	3	8
25. La empresa implementa un plan de acción estructurado para modernizar sus procesos operativos y adaptarse a las exigencias del entorno actual	2	5	2	2	2
TOTAL:	4	7	11	17	26

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 7*Porcentaje de la Percepción sobre el Nivel de Satisfacción del Cliente*



Fuente: Elaboración Propia

Como lo explica la Tabla 8, presenta dichas respuestas del Indicador 7: Nivel de Satisfacción del Cliente. Impulsando el desarrollo intelectual del personal con el propósito de consolidar los vínculos con la clientela. En donde este cuestionario clasifica dichas respuestas, si dicha situación se presenta de forma esporádica, frecuente, continua o si simplemente no sucede. Los ítems respondidos fueron:

- Ítem 21, la variedad de las respuestas en este aspecto demuestra que la organización lleva a cabo promociones u ofertas exclusivas, pero de forma sistemática. En donde la mayor concentración está en “A Veces” y “Frecuentemente”, indicando una práctica presente pero no totalmente consolidada.
- Ítem 22, este indica que los clientes generalmente están satisfechos con la atención recibida, lo que representa una fortaleza para la organización, evidenciando una

inclinación favorable, con la mayoría de las respuestas en “Frecuentemente” y “Siempre”.

- Ítem 23, similar al anterior, la mayoría de las respuestas se inclinan hacia “Frecuentemente” y “Siempre”, lo que sugiere una adecuada administración de quejas y recomendaciones. Lo cual, la empresa para ser receptiva y resolutiva en este aspecto.
- Ítem 24, este muestra una tendencia positiva, con la mayoría de las respuestas en “Frecuentemente” y “Siempre”, teniendo como principal tendencia la lealtad de los clientes. Lo cual, esto refuerza la idea de que la atención y el servicio son factores fundamentales para la retención de clientes.
- Ítem 25, este ítem destaca una fuerte orientación hacia la mejora continua de la experiencia del cliente, con una mayoría de respuestas en “Siempre”. Esto sugiere un compromiso sólido con la modernización y la mejora continua de la vivencia del cliente.

En términos generales, el análisis de la Tabla 8 refleja un panorama favorable en la empresa, destacando como la atención al cliente, el manejo adecuado de reclamos y la orientación hacia la mejora continua son áreas donde la empresa parece desempeñarse bien. No obstante, la puesta en práctica de oferta promocionales exclusivas podría ser más sistemática. Respectivamente con el gráfico, este demuestra que la categoría con mayor puntaje es la frecuencia de “Siempre” con el 40% de las respuestas, lo cual demuestra una clara dedicación de la empresa orientada a la satisfacción de sus clientes, indicando que muchas de las acciones destinadas a fortalecer el vínculo con ellos deben mantenerse de forma continua y eficiente.

Relación de los Hallazgos con los Objetivos Específicos

Los resultados alcanzados en esta investigación están estrechamente vinculados de acuerdo con los propósitos específicos establecidos. Con relación al primer objetivo, se identificaron barreras significativas para implementar modelos de gestión de innovación, especialmente en lo referido a la baja capacitación del talento humano, la ausencia de planes formales de desarrollo interno y la limitada incorporación de herramientas tecnológicas para el análisis de las preferencias del consumidor. Dichas limitaciones impactan de forma directa en la eficacia operativa, al dificultar la modernización de procesos clave como la gestión de inventarios y la prevención de pérdidas por vencimiento de productos.

Respecto al segundo objetivo, los resultados evidencian como la inestabilidad económica influye de manera significativa y las restricciones financieras en la habilidad de la compañía para lanzar innovaciones, con una incorporación de tecnologías todavía escasa y una implementación de estrategias de mejora se ve limitada por la ausencia de una base estructural firme, lo que demuestra un entorno desfavorable para la inversión sostenida en innovación.

Posteriormente, en cuanto al tercer objetivo, los datos aportan una base empírica para sustentar la necesidad de un plan de acción integral que combine la selección adecuada de tecnologías, programas de formación dirigidos al personal y una reestructuración de las operaciones internas, para impulsar la competitividad de las pequeñas y medianas empresas del municipio Tovar, particularmente en un contexto de recursos limitados.

En conclusión, los datos recolectados permiten visualizar un panorama organizacional con fortalezas específicas en el servicio al cliente y la administración del inventario; y algunos aspectos que contribuyen al fortalecimiento de la competitividad del supermercado. No obstante, también se evidencian debilidades importantes en la capacitación del personal, el desarrollo de innovación

estructurada y la integración de tecnologías más avanzadas. Estos hallazgos constituyen una base sólida para el desarrollo de propuestas que concuerden con las verdaderas exigencias de la compañía y estén en sintonía con los objetivos establecidos en la investigación.

Discusión de Hallazgos

Los hallazgos obtenidos en el presente estudio hacen posible comprender con mayor profundidad la situación actual del supermercado Super Marketplaza Millenium con respecto al manejo de los procesos innovadores. Se identificó la persistencia de prácticas organizacionales tradicionales, escasa incorporación tecnológica y una débil cultura orientada al cambio. Aunque se percibe de manera favorable hacia la innovación, las acciones concretas son limitadas, lo cual se relaciona directamente con la falta de una estrategia estructurada y con restricciones en recursos financieros, tecnológicos y de capital humano.

Estos resultados reflejan una brecha entre la intención de modernizar la operatividad empresarial y la capacidad real de ejecutar cambios significativos. En este contexto, la falta de una política clara de innovación claramente definida y la débil articulación con actores externos limitan significativamente el potencial competitivo de la entidad. El cuestionario aplicado muestra que aunque los trabajadores reconocen la necesidad de innovar, carece de herramientas, formación y acompañamiento para hacerlo efectivo.

Comparación con Estudios Previos y Bases Teóricas

Al comprobar los hallazgos con los antecedentes investigados, se encuentran importantes coincidencias. Por ejemplo Gutiérrez y Pérez (2021) señalaron que el marco legal venezolano, aunque es promotor de la innovación, se enfrenta también a obstáculos estructurales como la burocracia y la escasa infraestructura. En donde esta situación también es claramente observable

en Super Marketplaza Millenium, donde no se identificó ningún uso del marco legal vigente para promover así procesos innovadores.

Como segundo antecedente se mostró el de Echeverri, Ruano y Bolaños (2021), destacando el valor de la innovación abierta como método para potenciar la competitividad mediante la cooperación externa; sin embargo, para el supermercado, se corrobora que estas redes y alianzas estratégicas no han sido adoptadas, lo que sugiere una desconexión con el ecosistema de innovación. Lo cual esto representa una oportunidad perdida para superar las limitaciones de recursos internos mediante asociaciones colaborativas.

Asimismo, Bastidas (2022), en su estudio de PYMEs del sector alimentos, concluyó que muchas de ellas operan con modelos de gestión tradicionales, sin un enfoque innovador. Esta tendencia coincide plenamente con los resultados obtenidos, donde se evidencia que las decisiones estratégicas continúan basándose en la intuición y la experiencia, más que en datos o tendencias tecnológicas.

En diferencia a los demás estudios, Fandiño, Dalmutt y Zanin (2022), en contextos como Colombia y Brasil, reflejan cómo muchas PYMEs lograron adaptar sus modelos mediante la innovación abierta y el uso de tecnologías durante la pandemia. En el supermercado objeto de estudio, esta capacidad de respuesta ágil no ha sido evidente, lo cual señala una debilidad importante en cuanto a resiliencia organizacional.

Desde las bases teóricas, se corrobora la pertinencia de modelos como La innovación abierta (Chesbrough, 2003), el aprendizaje organizacional (Nonaka & Takeuchi, 1995) y la teoría de recursos y capacidades (Barney, 1991), todos los cuales sustentan la idea de que el entorno interno de las empresas y su capacidad para aprender, adaptarse y cooperar son determinantes

clave para impulsar la innovación. El ejemplo de Super Marketplaza Millenium evidencia la necesidad urgente de implementar esfuerzos en estos tres frentes.

Reflexión Crítica e Importancia de los Resultados

Los resultados obtenidos no solo cumplen con los objetivos planteados en la investigación, sino que además también permiten construir un diagnostico profundo sobre las barreras internas y externas que enfrentan las PYMEs venezolanas para innovar. Su significado radica en visibilizar que, en contextos de crisis estructural como el de Venezuela, la innovación debe dejar de concebirse como un lujo o un proceso exclusivo de grandes corporaciones, y empezar a entenderse como una necesidad para la supervivencia, competitividad y sostenibilidad de las pequeñas empresas.

Esta investigación también demuestra que la transformación organizacional no depende únicamente de inversiones económicas, sino de la capacidad para repensar modelos mentales, optimizar recursos existentes y fomentar dinámicas colaborativas. Por tanto, los hallazgos representan un punto de partida para rediseñar estrategias más acordes a la realidad del país y a las posibilidades del supermercado.

Relevancia y Novedad de los Hallazgos

Los hallazgos de esta investigación tienen importancia por diversos motivos. Primero, contribuyen con evidencia empírica actualizada sobre un sector poco documentado en Venezuela: los supermercados pequeños de zonas semiurbanas. En segundo lugar, identifican con claridad que las limitaciones de innovación no se restringen únicamente al acceso a recursos externos; además, reflejan factores internos como la carencia de planificación estratégica, y la insuficiente gestión del conocimiento y la ausencia de redes colaborativas.

La novedad de los hallazgos radica en que ofrecen una mirada integral que combina el diagnóstico organizacional, el estudio del entorno local y la implementación de teorías contemporáneas de innovación. Lo cual esto permite construir propuestas adaptadas, realistas y replicables en otras organizaciones similares. Además, al aplicar modelos teóricos internacionales en un contexto económico venezolano, el estudio enriquece el debate académico sobre la validez de estos enfoques en entornos de alta restricción.

Limitaciones de los Resultados Obtenidos

Aunque se han realizado contribuciones, se identifican ciertas limitaciones que es importante tener en cuenta al interpretar los resultados. La más significativa es la magnitud de la muestra, dado que la investigación se enfocó en una única empresa con 13 participantes, lo que impide generalizar los hallazgos a otras PYMEs.

Otra limitación es la falta de técnicas cualitativas adicionales, tales como entrevistas o grupos focales, que podrían haber enriquecido la comprensión del contexto y de las percepciones individuales. Además, el acceso restringido a información financiera o estratégica de la empresa dificultó el análisis desde una perspectiva más cuantitativa o comparativa.

Por último, el contexto socioeconómico volátil de Venezuela es una incógnita que podría haber impactado en las respuestas de los encuestados o en la viabilidad de determinadas sugerencias de mejora. Aun así, estos límites no invalidan los hallazgos, sino que abren líneas para investigaciones futuras que sean más extensas, detalladas y que abarque múltiples sectores.

Vinculación con los Objetivos Institucionales del DHS

La investigación destaca la relevancia de la innovación y la sostenibilidad en las PYMEs. Para ello, aborda los desafíos y las oportunidades de estas organizaciones frente al panorama

económico, político y social actual, con especial atención en la transformación digital y la incorporación de tecnologías emergentes.

La conexión con los propósitos del DHS se manifiesta en el intento de equilibrar el crecimiento económico con el bienestar social y medioambiental. Donde la investigación propone estrategias de modernización que no solo buscan optimizar la operatividad y la competitividad de la empresa, no solo fomenta prácticas ambientales responsables, sino que también respalda el desarrollo sostenible de las comunidades cercanas. De igual manera, se subraya la relevancia de la transformación digital como una vía para incrementar la eficiencia, la productividad y la calidad de productos y servicios. Estos, a su vez, pueden generar oportunidades laborales y contribuir al crecimiento económico regional.

Bajo esta perspectiva, la investigación se ajusta con los objetivos institucionales de desarrollo humano sostenible, promoviendo de manera integral la innovación, la sostenibilidad y el avance socioeconómico.

Los resultados de este estudio ayudan a fortalecer y apoyar los proyectos institucionales en torno al DHS, en la que la investigación examina los modelos innovadores en las PYMEs, generando conocimiento aplicado que es valioso para el sector empresarial. El cual este conocimiento práctico puede ser utilizado para promover el desarrollo económico inclusivo y equitativo, que son componentes clave de dicho desarrollo. Además, la promoción de la modernización y la implementación de prácticas innovadoras mejoran el bienestar de empleados y clientes, lo cual se alinea directamente con los propósitos fundamentales de la institución.

De igual modo, la investigación se ajusta a los valores institucionales de la UVM, al promover la innovación y la solidaridad, buscando soluciones para el sector empresarial local,

donde dicho estudio también refleja la inspiración humanista-católica de la universidad mediante su enfoque dentro del DHS. Además, fomenta la colaboración en equipo, la búsqueda de calidad mediante la rigurosidad metodológica, y el liderazgo ético y honesto mediante la investigación transparente y objetiva.

Relación con la Visión y Misión de la UVM

Esta investigación está relacionada con la visión, ya que se alinea completamente con el proyecto de la UVM, que busca formar profesionales íntegros, con conocimientos sólidos y buenas habilidades para contribuir con la sostenibilidad de toda la región andina y del país. Al analizar los modelos innovadores dentro de algunas PYMEs ayuda en generar mediante la investigación el conocimiento aplicado, en donde dicha información genera conocimiento práctico y notable para el ámbito empresarial, buscando fomentar la investigación como parte imprescindible para la capacitación y el avance profesional de los alumnos. Aun así, el estudio trata de impulsar que no solo se centre en el crecimiento, sino que también considere la inclusión y la equidad.

En cambio con la misión, está la conexión con la investigación, donde se establece a través del desarrollo de conocimiento práctico en el campo de la gestión de la innovación, que ofrece soluciones prácticas y pertinentes para el ámbito empresarial local. Asimismo, la investigación promueve la formación integral de los estudiantes al involucrarlos en la investigación con pertinencia social, lo que les brinda la oportunidad de adquirir habilidades para aportar de manera efectiva al desarrollo sostenible del país, al mismo tiempo que fomenta la ética y la calidad en la investigación, asegurando la validez y confiabilidad de los hallazgos obtenidos.

Recomendaciones y Aplicaciones Prácticas para Implementar los Hallazgos

Para implementar eficazmente los hallazgos de esta investigación dentro de las políticas institucionales de la UVM, se recomienda fomentar la investigación aplicada mediante programas

de financiación y convenios con empresas, integrar el DHS en el currículo mediante contenidos académicos y proyectos prácticos, promover la innovación y el emprendimiento con un centro especializado y eventos de presentación de proyectos, fortalecer la conexión con el entorno a través de colaboraciones estratégicas y actividades de extensión universitaria, y finalmente, evaluar y ajustar periódicamente las políticas institucionales para asegurar su alineación con los principios del DHS y evaluar su impacto mediante de indicadores de seguimiento.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Como resultado de la labor investigativa desarrollada, y tras el análisis exhaustivo de los datos recabados mediante la implementación de encuestas y su respectiva interpretación en el capítulo de resultados, se exponen a continuación las conclusiones de la investigación. Estas conclusiones abordan directamente los objetivos específicos planteados en la investigación, permitiendo establecer juicios sustentados sobre la situación actual de la gestión de la innovación en el supermercado Super Marketplaza Millenium y cómo esta influye en su competitividad. Además, reflejan los hallazgos más significativos derivados de la investigación, destacando aquellos aspectos que representan aportes significativos tanto desde el punto de vista práctico como teórico.

En primer lugar, con respecto al objetivo de identificar las barreras que obstaculizan la implementación de los sistemas de administración en las PYMEs, se concluye que los principales obstáculos para el supermercado, las restricciones identificadas son la formación deficiente del personal, la poca implementación de nuevas tecnologías y la carencia de una cultura organizacional que favorezca la innovación. Estos factores repercuten directamente en la eficiencia operativa del negocio, particularmente en la gestión de inventario, lo cual genera pérdidas frecuentes debido al vencimiento de productos. La ausencia de una planificación estratégica y de procesos formales para la mejora constante también limita el aprovechamiento de oportunidades de modernización.

En segundo lugar, al analizar el efecto de la volatilidad económica y las restricciones de financiación, se evidenció que la incertidumbre macroeconómica y las dificultades para conseguir financiación impiden a la empresa invertir en herramientas tecnológicas y procesos innovadores. Esto ha derivado en una gestión reactiva, es decir, donde predomina la preferencia por soluciones inmediatas para garantizar la continuidad de las operaciones, en lugar de la planificación a largo plazo. Además, la escasa disponibilidad de capital restringe la oportunidad de implementar prácticas más eficientes, reduciendo así la competitividad frente a otras empresas del sector que han empezado a incorporar innovaciones adaptativas.

En tercer lugar, para presentar un plan de acción que optimice la operatividad y la competitividad de la empresa, los hallazgos permiten concluir que es viable estructurar un plan centrado en tres ejes estratégicos: estando la incorporación progresiva de tecnologías digitales de bajo costo, como sistemas de control de inventario y plataformas de ventas en línea; la implementación de programas de formación para el personal, enfocados en fomentar una cultura de mejora continua e innovación; y, como último eje estratégico, la reestructuración de los procesos internos con enfoque en la eficiencia operativa, reducción de desperdicios y atención al cliente. En la que este plan debe considerar las condiciones económicas locales y estar ajustado a las capacidades efectivas de la organización.

En términos generales, la investigación reveló que, aunque el supermercado cuenta con fortalezas como el compromiso del equipo de trabajo y la cercanía con el cliente, existen debilidades estructurales que impiden su transformación. Lo cual, la ausencia de una gestión de innovación formalizada limita su capacidad de adaptación al entorno actual. No obstante, se identifican oportunidades valiosas mediante el empleo de herramientas tecnológicas accesibles, el establecimiento de redes de colaboración local y la transformación gradual del modelo de negocio.

Finalmente, se destaca que el principal aporte práctico de esta investigación radica en ofrecer un diagnóstico contextualizado y realista de una PYME venezolana del sector retail, proporcionando lineamientos claros y viables para su modernización. Desde una perspectiva teórica, la investigación contribuye a entender cómo los modelos de innovación pueden adaptarse a entornos económicos altamente restrictivos, como el venezolano, demostrando que la innovación no siempre requiere de grandes inversiones, sino de estrategias ajustadas a las capacidades y necesidades del contexto.

Recomendaciones

Basado en los hallazgos y conclusiones de esta investigación, se formulan las siguientes recomendaciones orientadas a resolver las problemáticas identificadas y fomentar la implementación de estrategias de modernización en la empresa Super Marketplaza Millenium. Estas sugerencias están dirigidas tanto a los encargados de la organización objeto de análisis como a otros actores relacionados con el desarrollo empresarial y la innovación dentro del contexto venezolano.

1. Elaborar y ejecutar un programa de formación escalonado para los empleados del supermercado, con énfasis en la adquisición de habilidades digitales, manejo de herramientas tecnológicas básicas, gestión de inventario en la atención al cliente. Esta medida debe llevarse a cabo en el corto plazo, utilizando recursos locales o alianzas con instituciones educativas del estado Mérida, para reducir costos.
2. Incorporar tecnologías digitales accesibles y adaptadas al contexto local, como sistemas básicos de gestión de inventario, plataforma de ventas en redes sociales (por ejemplo, WhatsApp Business, Instagram), y métodos de pago electrónico (biopago, Zelle, transferencias). Esta estrategia es factible a mediano plazo y puede

- implementarse en etapas, priorizando aquellas áreas donde se evidencien mayores pérdidas o ineficiencias.
3. Establecer redes de colaboración con otros comercios locales, proveedores, asociaciones gremiales y universidades, con el fin de compartir conocimientos, acceder a recursos conjuntos y fomentar una cultura de innovación abierta. A través de estas alianzas, se pueden generar proyectos conjuntos de formación, compras cooperativas o estrategias logísticas más eficientes.
 4. Crear una cultura organizacional orientada a la evolución y la mejora constante, creando espacios internos donde el personal pueda participar en propuestas de innovación, incentivos simbólicos al desempeño creativo y comunicación efectiva sobre los propósitos de modernización. Esta transformación cultural debe impulsarse desde la gerencia y consolidarse a mediano y largo plazo.
 5. Implementar una reorganización interna de las operaciones principales de la empresa, sobre todo en la administración del inventario, control de productos próximos a vencimiento, organización del almacén y planificación de compras. Estas acciones deben priorizarse en el corto plazo, ya que su mejora tiene un impacto directo en la eficiencia y la rentabilidad.
 6. Solicitar asesoría técnica y financiera mediante programas gubernamentales o iniciativas privadas que apoyen la innovación en pequeñas empresas, tales como fondos locales, programas de formación para emprendedores o líneas de crédito para modernización tecnológica. En el mediano plazo, esto permitirá fortalecer la sostenibilidad de las acciones propuestas.

7. Para investigadores futuros, se recomienda replicar este estudio en otros supermercados del estado Mérida o del país, con el fin de ampliar la base de datos empíricos sobre la gestión de innovación en PYMEs venezolanas. También se sugiere explorar enfoques cualitativos que profundicen en las percepciones del talento humano sobre los procesos de cambio organizacional y resistencia al uso de tecnología.
8. Para instituciones educativas y centros de formación, se recomienda establecer vínculos con las PYMEs locales para ofrecer programas de extensión, pasantías, asesorías o cursos de actualización que fortalezcan el tejido empresarial de la región andina y promuevan la innovación desde el entorno académico.

Estas recomendaciones buscan no solo dar respuesta a los problemas identificados, sino también ofrecer una guía práctica contextualizada para que las pequeñas empresas como Super Marketplaza Millenium puedan mejorar su desempeño, adaptarse a los desafíos del entorno y fortalecer su competitividad a través de la innovación.

Líneas Futuras de Investigación

Como parte del cierre del presente estudio, se considera pertinente sugerir diversas líneas de investigación que pueden enriquecer y profundizar el entendimiento sobre la gestión de la innovación en las PYMEs venezolanas, específicamente en el ámbito del sector retail. Estas áreas de investigación emergen de las limitaciones identificadas en este trabajo y de nuevas interrogantes que emergen a partir de los resultados obtenidos.

1. Estudios comparativos entre supermercados pequeños ubicados en distintas regiones de Venezuela, con el fin de analizar si las barreras, estrategias de innovación y niveles de competitividad varían según el entorno económico, social o geográfico. Esto permitiría generar modelos de gestión más adaptados a cada contexto local.

2. Investigaciones longitudinales que analizan cómo la implementación de modelos de innovación influye a lo largo de los tiempos para determinar su sostenibilidad, evolución y efectos sobre el desempeño operativo y comercial de las PYMEs. Este enfoque sería útil para validar los beneficios reales de las estrategias propuestas a mediano y largo plazo.
3. Estudios cualitativos centrados en las percepciones del talento humano, particularmente en lo referente a la resistencia al cambio, la cultura organizacional y las motivaciones internas hacia la innovación. Este enfoque ayudaría a complementar los resultados cuantitativos obtenidos en esta investigación.
4. Exploración de variables emergentes como la digitalización, el uso de inteligencia artificial en el comercio al por menor, o la innovación sostenible en PYMEs, para evaluar cómo estas tendencias globales pueden ser adaptadas a entornos de alta restricción como el venezolano.
5. Análisis del rol de las políticas públicas y los programas gubernamentales destinados a impulsar la innovación empresarial, específicamente en cuanto a su alcance verdadero, efectividad y habilidad para vincularse al sector privado.
6. Estudios aplicados en otros sectores económicos, como servicios, manufactura o turismo, que permitan comparar los niveles de innovación y competitividad en relación con las características específicas de cada industria.

Estas líneas futuras ofrecen oportunidades valiosas para enriquecer el cuerpo teórico y práctico sobre la gestión de innovación en contextos de alta complejidad, y pueden servir de base para el desarrollo de nuevas investigaciones académicas o proyectos de intervención profesional.

CAPÍTULO VI

LA PROPUESTA

Propuesta de Plan de Acción para la Modernización Operativa del Supermercado Super Marketplaza Millenium

Introducción

El presente capítulo busca exponer una propuesta de optimización sustentada en los hallazgos de este estudio, con el objetivo de atender las principales debilidades identificadas en el Super Marketplaza Millenium, especialmente en aquellas relacionadas con la limitada incorporación tecnológica, la escasa capacitación del personal y la falta de procesos operativos estructurados. Esta propuesta busca dar respuesta al tercer objetivo específico del estudio, mediante el desarrollo de un plan de acción que mejore la operatividad y competitividad de esta PYME del sector retail, teniendo en cuenta el contexto económico actual del municipio Tovar, en el estado Mérida.

La pertinencia de esta propuesta radica en su orientación práctica, adaptable y sostenible, permitiendo que el supermercado evolucione hacia un modelo de gestión más eficiente e innovador, sin requerir inversiones elevadas. Mediante la integración de herramientas digitales accesibles, el fortalecimiento del capital humano y la reorganización de sus procesos internos, se espera producir un impacto positivo en el rendimiento general de la empresa.

Fundamentación Teórica y Conceptual de la Propuesta

Esta propuesta se fundamenta teóricamente en tres enfoques principales: la Teoría de Recursos y Capacidades (Barney, 1991), la Teoría del Aprendizaje Organizacional (Nonaka & Takeuchi, 1995) y el Modelo de Innovación Abierta (Chesbrough, 2003).

Partiendo de la Teoría de Recursos y Capacidades, se afirma que las organizaciones obtienen beneficios competitivos sostenibles al gestionar eficientemente sus activos tanto tangibles como intangibles. En el contexto de una PYME, esto significa maximizar el aprovechamiento de recursos restringidos, como el capital humano, el conocimiento y la infraestructura básica. Por otro lado, la Teoría del Aprendizaje Organizacional proporciona la base para fomentar el talento humano mediante capacitación y difusión del conocimiento, lo cual es fundamental para cultivar una cultura de innovación y capacidad de adaptación al cambio. Por último, el enfoque de Innovación Abierta, a su vez, fomenta la colaboración con actores externos, como proveedores, instituciones educativas y clientes, para acelerar los procesos de innovación, algo especialmente valioso para empresas con restricciones internas.

Estas teorías permiten diseñar una propuesta coherente con el contexto real del supermercado, que se concentra en el uso de los recursos existentes y en crear valor a través del aprendizaje, el trabajo colaborativo y la mejora constante.

Objetivos de la Propuesta

Objetivo General

Diseñar e implementar un plan de acción integral que permita modernizar los procesos internos, mejorar la eficiencia operativa e incrementar la competitividad del Super Marketplaza Millenium mediante la incorporación de tecnologías accesibles, la capacitación del personal y la reorganización operativa.

Objetivos Específicos

1. Diagnosticar las necesidades tecnológicas actuales del supermercado, con el fin de seleccionar soluciones digitales de bajo costo que se adapten a sus capacidades operativas y financieras.

2. Desarrollar un programa de formación progresiva dirigido al personal de la empresa, enfocado en el fortalecimiento de competencias en áreas clave como la gestión digital de inventarios, atención al cliente y uso de herramientas colaborativas.
3. Diseñar y aplicar un plan de reestructuración de los procesos internos más críticos, especialmente en lo referente a compras, almacenamiento, rotación de productos y control de vencimientos.
4. Implementar un sistema de seguimiento y evaluación basado en indicadores claros y medibles, que permita verificar el cumplimiento de metas, identificar desviaciones y realizar los ajustes necesarios en la ejecución del plan.

Descripción de la Propuesta

La iniciativa comprende un plan de acciones completo y flexible compuesto por cuatro grandes componentes estratégicos, concebidos para fortalecer el desempeño del Super Marketplaza en áreas clave. Cada uno de estos componentes responde a una necesidad identificada en el diagnóstico de la situación actual del supermercado y está diseñado para implementarse de forma progresiva, permitiendo así una transición ordenada hacia prácticas más modernas, eficientes y sostenibles. La combinación de herramientas tecnológicas, procesos organizativos eficientes y una cultura de aprendizaje organizacional constituye el eje central de esta propuesta.

Incorporación de Tecnologías Accesibles

Este componente contempla la adopción de soluciones digitales simples pero efectivas que puedan ser utilizadas sin grandes inversiones ni conocimientos técnicos especializados. Se propone la implementación de un sistema básico de control de inventarios, ya sea mediante una plantilla automatizada de Excel o un software gratuito de fácil instalación. Además, se recomienda utilizar plataformas digitales como WhatsApp Business e Instagram para la promoción de productos y la

atención de pedidos, lo cual facilitará la interacción con los clientes y permitirá diversificar los canales de venta. Finalmente, se impulsará el uso de medios de pago electrónicos como transferencias bancarias, pago móvil y Zelle, adaptándose así a las formas de pago más comunes en el entorno local.

Programa de Capacitación

Se desarrollará un plan de formación continuo dirigido al personal del supermercado, centrado en tres áreas prioritarias: competencias digitales básicas, atención al cliente y gestión de inventarios. Los talleres serán mensuales y tendrán un enfoque práctico, permitiendo que los trabajadores adquieran conocimientos útiles para su desempeño diario. Se utilizarán guías didácticas, ejercicios aplicados y sesiones de tutoría para reforzar los contenidos, y se evaluará el avance a través de encuestas internas y prácticas supervisadas. El objetivo es fortalecer las capacidades del equipo humano y fomentar una actitud proactiva frente a la innovación.

Reestructuración Operativa

Este elemento tiene como objetivo optimizar la eficiencia de los procesos internos a través de la estandarización de las rutinas y la documentación de procedimientos. Se establecerán controles periódicos para la revisión de inventario, prestando especial atención a las fechas de vencimiento de los productos, lo que permitirá reducir pérdidas y optimizar la rotación. Asimismo, se elaborarán formularios y formatos simples para el control diario de productos, compras y ventas, igual se diseñará un manual operativo básico que recopile los procedimientos esenciales para la gestión de inventarios, compras y atención al cliente, facilitando la formación de nuevos empleados y la sistematización de tareas.

Monitoreo y Evaluación

Para asegurar el cumplimiento de los objetivos establecidos, se implementará un sistema de monitoreo y control que incluya reuniones mensuales de evaluación, indicadores de desempeño, encuestas de satisfacción y análisis comparativo de resultados. Este proceso permitirá identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora de manera continua. Se establecerán indicadores como la reducción de productos vencidos, el aumento de ventas digitales y la satisfacción del cliente. La retroalimentación constante resultará clave para adaptar el plan de acción y afianzar las mejoras conseguidas.

Factibilidad de la Propuesta

La factibilidad de esta propuesta ha sido evaluada desde diferentes enfoques con el fin de asegurar su implementación efectiva y su sostenibilidad en el tiempo. Dada la realidad de las PYMEs venezolanas, resulta imprescindible diseñar una propuesta factible y ajustada a sus capacidades, que no dependa de grandes inversiones, sino del uso estratégico de los recursos disponibles y de la articulación con actores clave del entorno. La propuesta no solo es viable técnicamente, sino también coherente que se ajuste a las condiciones económicas y operativas vigentes del supermercado y su comunidad. Y sus viabilidades se destacan en:

Técnica

Las tecnologías sugeridas son de fácil uso, ampliamente disponibles y compatibles con equipos básicos, lo que permite su integración sin necesidad de infraestructura tecnológica avanzada.

Económica

La propuesta requiere una inversión mínima, aprovechando herramientas gratuitas o de bajo costo, como aplicaciones móviles y hojas de cálculo. Además, contempla la posibilidad de

establecer alianzas con instituciones educativas y organismos locales para reducir los gastos operativos y de formación.

Operativa

El personal actual puede llevar a cabo las tareas planteadas, con apoyo puntual de facilitadores o asesores externos. Donde la estructura del plan permite una implementación gradual que se adapte al ritmo operativo de la empresa.

Legal

La propuesta no presenta impedimentos legales para su ejecución y se ajusta a las normas comerciales y laborales vigentes en el municipio Tovar y en el marco regulatorio nacional para PYMEs.

Evaluación e Implementación de la Propuesta

La propuesta se implementará durante seis meses, organizando las acciones en fases secuenciales para facilitar su ejecución y permitir ajustes progresivos. De igual manera se asignarán responsabilidades específicas y se definirán metas claras para cada etapa, lo que garantizará una aplicación ordenada y eficiente. Para valorar la efectividad del plan, se utilizarán instrumentos de evaluación basados en indicadores de gestión y resultados observables. El monitoreo será permanente, lo que permitirá corregir desvíos a tiempo y reforzar las buenas prácticas.

Cronograma General (6 meses)

- Mes 1: Adquisición de herramientas digitales y planificación de capacitaciones.
- Mes 2 y 3: Inicio de capacitaciones y ajustes operativos.
- Mes 4 y 5: Implementación de canales digitales y procesos.

- Mes 6: Evaluación y cierre de ciclo piloto.

Responsables:

Gerente General, personal administrativo, facilitadores invitados.

Indicadores de Éxito

- Reducción del 50% en productos vencidos.
- Aumento del 20% en ventas digitales.
- Mejora en los niveles de satisfacción del cliente.

Monitoreo:

Supervisión mensual, revisión de indicadores, elaboración de actas de seguimiento y retroalimentación periódica.

Conclusión del Capítulo

La presente propuesta representa una respuesta práctica y sustentable al problema identificado en la empresa Super Marketplaza Millenium, ofreciendo un camino viable hacia su modernización operativa. Donde su diseño parte de una comprensión realista del contexto local, integrando herramientas tecnológicas accesibles, la formación del recurso humano y la mejora de procesos críticos. La propuesta no solo atiende los aspectos más urgentes de la gestión interna, sino que también proyecta un modelo replicable en otras PYMEs del entorno regional.

Mediante esta propuesta se pretende provocar un cambio estructural en la dinámica operativa del supermercado, lo que le permitirá adaptarse de manera más eficiente a las demandas del entorno y reforzar su competitividad. La ejecución del plan permitirá no solo resolver los problemas actuales, sino también sentar las bases para un modelo de gestión más innovador, replicable y sostenible a través del tiempo. Esto permitirá una contribución tangible a la

transformación del comercio local, promoviendo prácticas modernas y resilientes en escenarios económicos desafiantes.

REFERENCIAS

- Banco Mundial. (2021). *Datos económicos de Venezuela*. Disponible en: <https://datos.bancomundial.org/pais/venezuela>
- Ahuja, G. (2000). Collaboration networks, structural holes, and innovation: A longitudinal study. *Administrative Science Quarterly*, 45(3), 425-455.
- Alcaldía del Municipio Tovar, Estado Mérida. (2020). Ordenanza sobre la regulación de actividades económicas. *Gaceta Municipal del Municipio Tovar*, N° 123.
- Argyris, C. & Schön, D. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela (2021). *Ley para el Fomento y Desarrollo de Nuevos Emprendimientos*. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, (6.657 Extraordinario).
- Babbie, E. (2010). *The practice of social Research*. 12th Edition, Wadsworth, Belmont.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bastidas, Y. (2022). Gestión de la innovación y la capacidad creativa en PYMES del sector alimentos y bebidas de Yaracuy. *Revista Honoris Causa*, 14(2), 124-144.
- Bouhelal, F. & Adouka, L. (2022). Shift from Product Innovation Strategy to Marketing Innovation Strategy to Add Value to the Firm. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 10(2), 167-178.
- Campuzano, F., Turriago, A. & Cortés, G. (2011). Evaluación económica y social para la intervención del manejo de los residuos en Pymes. *Hallazgos*, 8(16), 117-132.
- Castells, M. (2001). *La era de la información: Economía, sociedad y cultura. Volumen 1: La sociedad red* (2.^a ed.). Siglo XXI Editores.
- Chesbrough, H. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business School Press.
- Christensen, C. (1997). *The innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Harvard Business School Press.
- Christopher, M. (2016). *Logistics and Supply Chain Management*. 5th edition, Pearson, London.
- Cohen, W., & Levinthal, D. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152.

- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, 5.453 (Extraordinario), Marzo 24, 2000.
- Dahlander, L. & Gann, D. (2010). How open is open innovation? *Research Policy*, 39(5), 699-709.
- Diez, E., Freitas, Y., García-Pérez, M., Ordóñez, L., Pineda, J., Requena, J. & Romero, S. (2022). *Migración de investigadores venezolanos: impactos e implicaciones de política pública*. Asociación Venezolana de Sociología.
- Drucker, P. (1993). *La gerencia: Tareas, responsabilidades y prácticas*. Editorial Suramericana.
- Dunne, P., Lusch, R. & Carver, J. (2014). *Retailing* (8th Ed.). Cengage Learning
- Durán, G., Apolinario, O., Benítez, A. & Carrera, M. (2020). Análisis del costo financiero en una empresa PYMES, durante el período 2014-2016. *Revista de investigación Innova*, 5(1), 62-71.
- Echeverri, R., Ruano, L. & Bolaños, S. (2021). Políticas, innovación abierta e internacionalización en pymes. *Pensamiento & Gestión*, (50), 246-273.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Capstone Publishing.
- Fagerberg, J., Mowery, D., & Nelson, R. (2013). *The Oxford Handbook of Innovation*. Oxford University Press.
- Fandiño, J., Dalmutt, S., Zanin, A., Baquero, V., Dávila, L., Zanella, C. & Conte, A. (2022). Caracterización en la gestión de innovación de pymes por efecto del Coronavirus: estudio comparativo Colombia y Brasil. *Revista Estrategia Organizacional*, 11(1), 87-109.
- Fedesarrollo. (2020). *Informe de gestión 2019*. Bogotá: Fedesarrollo, marzo, 62p.
- Finol, L. (2016). El financiamiento de la política pública de ciencia y tecnología en Venezuela: avances y desafíos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 21(74), 331-347.
- Gallouj, F., & Weinstein, O. (1997). Innovation in Services. *Research Policy*, 26(4-5), 537-556.
- Gamez, A., Morales, M. & Ramírez, C. (2018). Estado del arte sobre problemáticas financieras de las pymes en Bogotá, Colombia y América Latina. *Económica CUC*, 39(2), 77-94.
- García-García, M. & Castillo, A. (2024). Webs usables y accesibles en PYMEs. Retos para el futuro. *Revista Latina De Comunicación Social* (65).
- George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference* (11.0 update, 4^a Ed.). Allyn & Bacon.
- Granovetter, M. (1985). Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481-510.

- Grant, R. (1996). Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, 17(Special Issue: Knowledge and the Firm), 109-122.
- Guercio, M., Martínez, L. & Vigier, H. (2017). Las limitaciones al financiamiento bancario de las Pymes de alta tecnología. *Estudios Gerenciales*, 33(142), 3-12.
- Gutiérrez, N., & Pérez, D. (2021). Gestión de la innovación en TIC en empresas del Estado: Una perspectiva desde la legislación venezolana. *Revista Ciencia Jurídica y Política*, 7(14), 125-145.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ta ed.). McGraw-Hill Education.
- Hurtado, A. (2016). Representaciones sociales de la economía en Venezuela. *Opción*, 32(81), 167-188.
- Kotler, P., Keller, K., & Chernev, A. (2021). *Dirección de marketing* (16ª ed.). Pearson.
- Kumar, R. (2011). *Metodología de la investigación: Una guía paso a paso para principiantes* (3ª ed.). SAGE Publications.
- Levy, M., & Weitz, B. (2018). *Gestión del retail* (10ª Ed.). McGraw-Hill Education.
- Levy, M., Weitz, B., & Grewal, D. (2012). *Gestión del comercio minorista*. McGraw-Hill Education.
- Ley de Reforma Parcial del Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley de Instituciones del Sector Bancario. (2018). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, 6.391 (Extraordinario), Julio 30, 2018.
- Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación. (2016). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, 6.222 (Extraordinario), Marzo 15, 2016.
- Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras. (2012). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, 6.076 (Extraordinario), Mayo 07, 2012.
- Ley de Promoción y Protección de la Innovación e Investigación Científica y Tecnológica. (2010). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, 39.558, Noviembre 24, 2010.
- Lundvall, B.-Å. (2016). *The Learning Economy and the Economics of Hope*. Anthem Press.
- Maldonado, G., Pinzón, S., Alvarado, A. & Vivanco, S. (2019). Innovación abierta en la Eco-Innovación y el Rendimiento Empresarial de Empresas Fabricantes. *Revista Venezolana de Gerencia*, 2(), 167-187.
- Méndez, J., Orrala, F., Pucha, M. & Villacis, H. (2025). Factores determinantes de la competitividad en las Pymes de América Latina. *Revisión sistemática. Revista Multidisciplinaria Investigación Contemporánea*, 3(2).

- Muñoz-Píñzón, D., Valencia-Rivero, K., Caviativa-Castro, Y. & Castillo-Bustos, J. (2024). Estado actual de la adopción de la industria 4.0 en pymes colombianas: desafíos y oportunidades. *Revista Politécnica*, 20(39), 99-118.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press, New York.
- OCDE/Eurostat. (2005). *Manual de Oslo: Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación*. (3.a ed.). OECD Publishing.
- Pérez, A. (2024). *Importancia de las alianzas en el tercer sector venezolano*. Venezuela sin Límites. <https://venezuelasinlimites.org/blog-ong/nuevo-importancia-de-las-alianzas-en-el-tercer-sector-venezolano/>
- Porter, M. (1990). *La ventaja competitiva de las naciones*. Editorial Vergara.
- Redacción APD. (2022). *Cómo afecta el proceso de innovación a todas las áreas de las empresas*. APD. <https://www.aod.es/afecta-proceso-innovacion-todas-las-areas-la-empresa/>
- Reardon, T. & Berdegú, J. (2002). La rápida expansión de los supermercados en América Latina: desafíos y oportunidades para el desarrollo. *Economía*, 25(49), 85-119.
- Restrepo-Ramírez, C., Sepúlveda-Rivillas, C. & Uribe, J. (2022). Fuentes de financiación para la innovación, según grado de innovación de las empresas de los sectores servicios y comercio en Colombia. *Revista CEA*, 8(18), e1968.
- Requena, J. & Caputo, C. (2016). Pérdida de talento en Venezuela: Migración de sus investigadores. *Interciencia*, 41(7), 444-453.
- Rodríguez, I. (2024). *Propuesta de un proceso de gestión de la innovación en Supermercados Más Por Menos S.A.S.* [Tesis de pregrado, Universidad Industrial de Santander]. Repositorio Institucional UIS. Recuperado de <https://noesis.uis.edu.co/bitstreams/f2908ea3-daa7-4f75-aefb-9df108324327/download>
- Rogers, M. (2003). *Difusión de innovaciones*. (5.a Ed.). Free Press.
- Rojas, B. (2015). *Opciones de financiamiento para la sostenibilidad operativa de las pequeñas y medianas empresas del sector autopartes ubicadas en Maracay, Estado Aragua* (Trabajo de grado de maestría). Universidad de Carabobo, Venezuela.
- Sánchez, M. (2018). La resiliencia: Alternativa de las organizaciones venezolanas. *Revista de Estudios Gerenciales y de las Organizaciones*, 2(3), 11-22.
- Saunila, M. (2020). Innovation capability in SMEs: A systematic Review of the literature. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(4), 260-265.
- Schumpeter, J. (1934). *La teoría del desenvolvimiento económico: Una investigación sobre ganancias, capital, crédito, interés y ciclo económico*. Harvard University Press.

- Seijas, R. (2024). Disrupción organizacional en empresas venezolanas en la postpandemia. *Revista In Situ*, 7(7), 226-236.
- Tackett, T., Poor, G. & Newman, E. (2023). The effects of inflation on consumer behavior. *Aegaeum*, 18(1).
- Tamayo, M., & Tamayo, M. (2005). *El proceso de la investigación científica* (5.^a ed.). Limusa
- Teece, D. J. (2009). *Dynamic capabilities and strategic management: Organizing for innovation and growth*. Oxford University Press.
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40-49.
- Tidd, J., & Bessant, J. (2020). *Gestión de la innovación: Integrando del cambio tecnológico, de mercado y organizacional*. Editorial Reverté.
- Quiñoy, L. (2024). *¿Cuáles son los factores de riesgo en la innovación empresarial?* APD. <https://www.apd.es/factores-riesgo-innovacion-empresarial/>
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Liderando la transformación digital: Cómo convertir la tecnología en transformación empresarial*. Harvard Business Review Press.
- Zevallos, E. (2006) Obstáculos al desarrollo de las pequeñas medianas empresas en América Latina. *Cuaderno de Difusión*, 11(20), 75-96.

ANEXOS

ANEXO 1

Formato del Cuestionario



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

CUESTIONARIO

INSTRUCCIONES

Este instrumento tiene como objetivo **Recolectar información sobre las prácticas de innovación y gestión implementadas por la empresa Super Marketplaza Millenium, así como su impacto en la competitividad, con el fin de obtener insumos que permitan diseñar un modelo de gestión de innovación adaptado a su realidad organizacional.**

Lea cuidadosamente las preguntas que se presentan. Cada una de ellas ofrece 5 alternativas de respuesta a saber:

- N = Nunca
- PV = Pocas veces
- AV = A veces
- F = Frecuentemente
- S = Siempre

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 sinceridad y objetividad, ya que este cuestionario se realiza con fines académicos.

Gracias por su colaboración

Anexo 1 (con.)

CUESTIONARIO

VARIABLE INDEPENDIENTE: MODELO DE GESTIÓN DE INNOVACIÓN

INDICADOR #1 – Aplicación de nuevas tecnologías

ÍTEMS	N	PV	AV	F	S
1 ¿La empresa ha incorporado tecnologías recientes para automatizar procesos administrativos y operativos?					
2 ¿Se utilizan plataformas digitales para realizar seguimiento y control de inventario en tiempo real?					
3 ¿Los puntos de venta están equipados con sistemas modernos de facturación electrónica?					
4 ¿Se han implementado herramientas tecnológicas para analizar las preferencias de los clientes?					

INDICADOR #2 – Capacitación del Talento

ÍTEMS	N	PV	AV	F	S
5 ¿El personal ha recibido formación reciente en uso de herramientas tecnológicas aplicadas al trabajo?					
6 ¿La dirección reconoce y valora las ideas innovadoras del personal?					
7 ¿Los empleados se sienten cómodos proponiendo mejoras en los procesos?					
8 ¿Existen planes o programas internos para el desarrollo continuo del talento humano?					

INDICADOR #3 – Desarrollo de productos y servicios innovadores

ÍTEMS	N	PV	AV	F	S
9 ¿La empresa ha desarrollado nuevos productos o servicios en el último año como parte de estrategia de innovación?					
10 ¿La empresa adapta sus productos o servicios con base en las necesidades cambiantes del cliente?					
11 ¿Se han realizado mejoras o rediseños recientes en productos o servicios como parte de un proceso de innovación?					

Anexo 1 (con.)

VARIABLE DEPENDIENTE: COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES**INDICADOR #4 – Reducción de Costos**

ÍTEMS		N	PV	AV	F	S
12	¿La empresa revisa periódicamente sus procesos para identificar oportunidades de reducción de costos?					
13	¿Se aplican estrategias que permitan disminuir gastos operativos sin afectar la calidad del servicio?					
14	¿Se lleva un control eficiente del uso de recursos para minimizar el desperdicio y los costos innecesarios?					

INDICADOR #5 – Optimización del Inventario

ÍTEMS		N	PV	AV	F	S
15	¿La empresa aplica controles periódicos para evitar pérdidas o faltantes en el inventario?					
16	¿Se utilizan herramientas o registros que permiten una gestión eficiente del inventario?					
17	¿Los niveles de inventario se ajustan según la demanda para evitar exceso o escasez de productos?					

INDICADOR #6 – Nivel de Ventas

ÍTEMS		N	PV	AV	F	S
18	¿La empresa realiza seguimiento a las ventas para detectar oportunidades de mejora?					
19	¿Se han implementado estrategias que han contribuido al aumento de las ventas en los últimos meses?					
20	¿El personal ha sido capacitado para adaptarse a cambios tecnológicos recientes?					

INDICADOR #7 – Nivel de satisfacción del Cliente

ÍTEMS		N	PV	AV	F	S
21	¿La empresa ofrece promociones u ofertas exclusivas para clientes frecuentes?					

Anexo 1 (con.)

22	¿Los clientes expresan satisfacción con la atención recibida durante su experiencia de compra?					
23	¿La empresa responde de forma rápida y efectiva a reclamos o sugerencias de los clientes?					
24	¿Los clientes regresan regularmente debido a la atención y el servicio ofrecido?					
25	¿La empresa implementa un plan de acción estructurado para modernizar sus procesos operativos y adaptarse a las exigencias del entorno actual?					

ANEXO 2

Formato de Validación



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

INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN

Estimado(a): _____

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 la empresa Super Marketplaza Millenium**, presentado para optar al título de **Licenciado en Administración de Empresas**.

El objetivo de la investigación, es determinar estrategias de modernización, basadas en un modelo de gestión de innovación, que optimicen la operatividad y competitividad del supermercado Super Marketplaza Millenium, ubicado en el municipio Tovar del estado Mérida, Venezuela.

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
Johan Paul Moret Noguera

Anexo 2 (con.)

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: _____

Nombre del Experto: _____

Aspectos a Evaluar:

Ítem	Claridad				Congruencia				Pertinencia				Observación	
	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D		
1														
2														
3														
4														
5														
6														
7														
8														
9														
10														
11														
12														
13														
14														
15														
16														
17														
18														
19														
20														
21														
22														
23														
24														
25														

A: Excelente

B: Bueno

C: Regular

D: Deficiente

Observaciones Generales:

Experto:

Apellidos y Nombres:

Firma:

Estudios realizados

Pregrado:

Especialización:

Maestría:

Doctorado:

ANEXO 3

Cuadro de Operacionalización de Variables

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Objetivo General: Determinar las estrategias de modernización más viables para optimizar la operatividad y competitividad de la empresa Super Marketplaza Millenium en el contexto actual venezolano, mediante la integración de nuevas tecnologías y prácticas de gestión innovadoras					
Objetivos Específicos	VARIABLES	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Técnicas e Instrumentos
Identificar las barreras que obstaculizan la implementación de los sistemas de gestión	Modelo de gestión de innovación	<ul style="list-style-type: none"> - Estrategias de innovación - Cultura organizacional 	- Aplicación de nuevas tecnologías	1-4	Técnica: Encuesta
			- Capacitación del talento humano	5-8	
			- Desarrollo de productos y servicios innovadores	9-11	
Analizar el impacto de la inestabilidad económica y las restricciones de financiamiento	Competitividad de las PYMES	<ul style="list-style-type: none"> - Eficiencia operativa - Adaptación tecnológica - Posicionamiento en el mercado - Fidelización de clientes 	- Reducción de costos	12-14	Instrumento: Cuestionario
			- Optimización del inventario	15-17	
			- Nivel de ventas	18-20	
			- Nivel de satisfacción del cliente	21-25	
Proponer un plan de acción para modernizar las operaciones del supermercado					

Fuente: Elaboración Propia

ANEXO 4

Validez de los Expertos



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

INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN

Estimado(a): Lisbett Cabrera

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 la empresa Super Marketplaza Millenium**, presentado para optar al título de **Licenciado en Administración de Empresas**.

El objetivo de la investigación, es determinar estrategias de modernización, basadas en un modelo de gestión de innovación, que optimicen la operatividad y competitividad del supermercado Super Marketplaza Millenium, ubicado en el municipio Tovar del estado Mérida, Venezuela.

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
Johan Paul Moret Noguera

Anexo 4 (con.)

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: 03 de mayo de 2025

Nombre del Experto: 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				
21	x				x				x				
22	x				x				x				
23	x				x				x				
24	x				x				x				
25	x				x				x				

A: Excelente

B: Bueno

C: Regular

D: Deficiente

Observaciones Generales:

Experto:

Apellidos y Nombres: Cabrera Lisbett

Firma:



Estudios realizados

Pregrado: Lcda. Administración de Empresas

Especialización:

Maestría: MSc. Administración de Empresas

Doctorado:

Anexo 4 (con.)



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

INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN

Estimado(a): María Teresa Bravo

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 la empresa Super Marketplaza Millenium**, presentado para optar al título de **Licenciado en Administración de Empresas**.

El objetivo de la investigación, es determinar estrategias de modernización, basadas en un modelo de gestión de innovación, que optimicen la operatividad y competitividad del supermercado Super Marketplaza Millenium, ubicado en el municipio Tovar del estado Mérida, Venezuela.

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
Johan Paul Moret Noguera

Anexo 4 (con.)

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: 24 de abril de 2025

Nombre del Experto: María Teresa Bravo

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				
21	x				x				x				
22	x				x				x				
23	x				x				x				
24	x				x				x				
25	x				x				x				

A: Excelente

B: Bueno

C: Regular

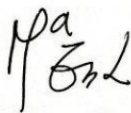
D: Deficiente

Observaciones Generales:

Experto:

Apellidos y Nombres: Bravo María Teresa

Firma:



Estudios realizados

Pregrado: Ingeniero de Sistemas

Especialización:

Maestría: Administración de Empresas

Doctorado: Ciencias Administrativa

Anexo 4 (con.)



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

INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN

Estimado(a): Zaida Kassar

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 la empresa Super Marketplaza Millenium**, presentado para optar al título de **Licenciado en Administración de Empresas**.

El objetivo de la investigación, es determinar estrategias de modernización, basadas en un modelo de gestión de innovación, que optimicen la operatividad y competitividad del supermercado Super Marketplaza Millenium, ubicado en el municipio Tovar del estado Mérida, Venezuela.

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
Johan Paul Moret Noguera

Anexo 4 (con.)

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: 24 de Abril de 2025

Nombre del Experto: Zaida Kassar

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				
21	x				x				x				
22	x				x				x				
23	x				x				x				
24	x				x				x				
25	x				x				x				

A: Excelente

B: Bueno

C: Regular

D: Deficiente

Observaciones Generales:

Experto:

Apellidos y Nombres: Kassar Zaida

Firma:



Estudios realizados

Pregrado: Lic. en Administración

Especialización:

Maestría: MSc. Gerencia Financiera

Doctorado: Doctorante en DHS

ANEXO 5

Cálculo de la Confiabilidad Alfa de Cronbach

CÁLCULO DE CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO MEDIANTE EL MÉTODO DE ALFA DE CRONBACH

SUJETOS	PREGUNTAS																									TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	
1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	2	1	2	1	1	1	2	2	3	3	3	2	40
2	1	2	1	1	1	1	2	1	1	2	1	2	2	3	3	3	2	3	3	2	3	4	4	5	1	54
3	2	2	3	2	2	2	3	1	1	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	1	5	5	4	4	1	68
4	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	2	1	2	1	1	1	2	2	3	3	3	2	40
5	1	2	1	1	1	1	2	1	1	3	2	2	2	2	3	3	3	4	3	2	4	4	4	4	2	58
6	5	4	4	3	3	5	4	4	1	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	107
7	2	1	4	2	2	1	3	3	3	3	4	4	3	5	4	4	4	4	3	5	4	3	5	4	4	84
8	1	4	1	1	1	3	4	1	3	3	2	3	3	5	4	1	4	4	3	3	5	4	4	5	3	75
9	3	5	3	1	1	4	5	1	4	4	4	4	3	1	2	5	5	3	4	5	5	4	3	5	2	86
10	2	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	1	5	4	4	5	2	68
11	2	3	4	1	3	4	5	4	5	5	4	5	3	2	3	3	4	5	4	3	5	5	5	5	5	97
12	2	3	4	1	3	4	5	4	5	5	4	5	3	2	3	3	4	5	4	4	5	5	5	5	5	98
13	4	5	5	1	1	1	1	1	3	1	2	5	4	5	5	4	5	4	4	1	1	5	1	5	3	77
VARIANZA	1,5	2,1	1,9	0,4	0,7	2,2	2	1,7	2,4	1,5	1,5	1,9	0,5	2	1,6	1,3	1,6	1,6	1,2	1,9	1,9	0,6	1,2	0,6	1,7	421,56
TOTAL	37,29																									0,95

Nivel de satisfacción	Valoración
Siempre	5
Frecuentemente	4
A veces	3
Pocas Veces	2
Nunca	1

Fórmula para Cálculo del Alfa de Cronbach

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum_i V_i}{V_t} \right]$$

Donde:

K = Número de ítems	25
Vi = Varianza de cada ítem	37,29
Vt = Varianza total	421,56
α = Alfa de Cronbach	0,95

ANEXO 6

Carta de Aprobación del Tutor(a)



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



APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi carácter de Tutor(a) del trabajo de Grado: **MODELO DE GESTIÓN DE INNOVACIÓN PARA PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (CASO: SUPER MARKETPLAZA MILLENIUM)**, realizada por: **BR., JOHAN PAUL MORET NOGUERA**, titular de la cédula de identidad N° V-30.576.247, 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,

Prof. María Andreina Perdomo
C.I. 14.982.273

Fecha: 18/07/2025.



+58 412 2263605



www.uvm.edu.ve



universidadvalledelmombuy@uvm.edu.ve