

**UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA**

Nuevos Tiempos. Nuevas Ideas

**Escuela de Posgrado**

**“Luís Claudio Cervantes Liñán”**



**TESIS**

**INNOVACIÓN EMPRESARIAL Y LA COMPETITIVIDAD INDUSTRIAL DE LAS PANIFICADORAS EN LA PROVINCIA CONSTITUCIONAL, REGIÓN CALLAO – 2017.**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**

**MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN**

**AUTOR : HECTOR PORTILLO RIOS**

**Asesor: Dr. Fernando Hurtado Ganoza**

**LIMA - PERÚ**

**2018**

## DEDICATORIAS

A **DIOS**, todo poderoso, sin él, nada es posible.

A mi santa tierra "**LUCRE QUERIDO**", Provincia de Aymaraes, Departamento de Apurímac; un reconocimiento especial por haberme dado su pedacito de espacio, y hacerme sentir el hombre más feliz y orgulloso de la tierra de los Aymaras y los Chankas.

A mis queridos padres, los extintos **Jesús PORTILLO MONTOYA y Lucila RIOS BARRIENTOS**, por ellos, soy lo que soy.

A mi querida esposa **Zara Aliz SANTA CRUZ MENDOZA**, por creer en mi y por su comprensión y apoyo moral.

A mis queridos hijos: **Lucy Nathaly, Alisson Fhiorella, Sarita Marycielo y Héctor Andersson**.

A mi hermano mayor **Juan Pablo**, por enseñarme las habilidades técnicas, humanas y conceptuales en la Industria Panificadora, década de los 80, en la provincia Constitucional del Callao.

A mi querida hermana **Flora**, la gran emprendedora, por creer en mi superación y desarrollo personal y lo más importante su apoyo incondicional desde mis estudios de primaria, secundaria y parte de la Universidad.

A mi querido cuñado, el extinto **TEODULO EDUBIJES MENDOZA JARA** quien fue Industrial panificador en los años 1985 - Villa María del Triunfo - Lima.

A mi recordado tío, el extinto **Santos RIOS BARRIENTOS**, quien fue el primer gestor de la familia, en la línea de la Industria Panificadora.

## **AGRADECIMIENTO**

Un reconocimiento especial a mi asesor al **Dr. Fernando Hurtado Ganoza**, su motivación y alto nivel de conocimiento, fue decisivo para culminar el presente trabajo.

Expreso mi agradecimiento a los catedráticos de la Escuela de Post Grado que día a día me impartieron sus conocimientos y enseñanzas durante mi permanencia en esa casa de estudio, la cual me sirvió para mi formación académica y desarrollo profesional en las diferentes organizaciones nacionales e internacionales.

Mi gratitud y reconocimiento por su asesoramiento y apoyo al **Dr. Franklin Macdonald Escobedo Apestegui** y al **Mg. Guillermo Gilberto Linares Sánchez**, ambos profesionales Garcilasinos;

Como no agradecer y reconocer por su valioso aliento a mis estimados colegas, catedráticos de la **UIGV - UPC - ENAMM** y la **UNTELS**, por su apoyo incondicional que me motivaron para el lograr una de mis metas.

## ÍNDICE

<b>CARATULA</b>	01
<b>DEDICATORIA</b>	02
<b>AGRADECIMIENTO</b>	03
<b>INDICE</b>	04
<b>RESUMEN</b>	08
<b>ABSTRACT</b>	09
<b>INTRODUCCION</b>	10
<b>Capítulo I: Fundamentos Teóricos</b>	11
1.1 Marco Histórico	11
1.2 Marco Teórico	14
1.3 El modelo de la innovación en la historia	28
1.4 Marco conceptual	30
<b>Capítulo II: El Problema, objetivos, hipótesis y variables</b>	32
2.1. Planteamiento del problema	32
2.1.1 Descripción de la realidad problemática	32
2.1.2 Antecedentes de la Investigación	40
2.1.3 Definición del problema	45
2.1.3.1 Problema General	45
2.1.3.2 Problemas Específicos	45
2.2 Finalidad y Objetivos de la investigación	46
2.2.1 Finalidad	46
2.2.2 Objetivo General y Especifico	48
2.2.2.1 Objetivo General	48
2.2.2.2 Objetivos Específicos	48
2.2.3 Delimitación del estudio	49
2.2.4 Justificación e importancia del estudio	49
2.3 Hipótesis y Variables	50
2.3.1 Supuestos teóricos	50

2.3.2 Hipótesis principal y específicos	57
2.3.2.1 Hipótesis Principal	57
2.3.2.2 Hipótesis Específicas	57
2.3.3 Las variables e indicadores	58
<b>Capítulo III: Método, técnica e instrumentos</b>	<b>62</b>
3.1 Población y muestra	62
3.1.1 Población	62
3.1.2 Muestra	62
3.2 Tipo, Nivel, Método y Diseño utilizado en el estudio	63
3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	65
3.4 Procesamiento de datos	66
<b>Capítulo IV: Presentación y Análisis de los Resultados</b>	<b>68</b>
4.1 Presentación de resultados	68
4.2 Contrastación de Hipótesis	85
4.3 Discusión de resultados	91
<b>Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones</b>	<b>95</b>
5.1 Conclusiones	95
5.2 Recomendaciones	96
5.3 Referencias	98
Anexos	110
Anexo 1. Matriz de consistencia	111
Anexo 2. Cuestionarios	112
Anexo 3. Imágenes de productos de panificación y maquinarias de Tecnología intermedia y tecnología avanzada.	118
Anexo 4. Diagrama de Ishikawa	129

### Lista de tablas

Tabla 01.	Innovación empresarial	60
Tabla 02.	Competitividad	61
Tabla 03.	Resultado de la prueba de confiabilidad	65
Tabla 04.	Normas de Calificación.	66
Tabla 05.	Innovación empresarial de las panificadoras en la Provincia Constitucional, Región Callao-2017.	68
Tabla 06.	Competitividad industrial de las panificadoras en la Provincia Constitucional, Región Callao-2017.	78
Tabla 07.	Relación entre la innovación empresarial y Competitividad industrial.	86
Tabla 08.	Relación de la dimensión la innovación de productos y Competitividad industrial.	88
Tabla 09.	Relación de la dimensión la innovación de procesos y Competitividad industrial.	89
Tabla 10.	Relación de la dimensión la innovación de gestión y Competitividad industrial	90

## Lista de figuras

Figura 1. Innovación empresarial de las panificadoras en la Provincia Constitucional, Región Callao-2017.	69
Figura 2. Competitividad industrial de las panificadoras en la Provincia Constitucional, Región Callao-2017.	78
Figura 3. Influencia de la Innovación empresarial y competitividad industrial de las panificadoras	86

## RESUMEN

El estudio tiene como objetivo determinar la influencia de la innovación empresarial con la Competitividad industrial de las panificadoras en la Provincia Constitucional, Región Callao-2017.

Se establece un tipo de investigación aplicada, con diseño de alcance correlacional y de corte transversal. Con una muestra probabilística de 269 gerentes y administradores de 450 panaderías de la Provincia Constitucional, Región Callao. Como técnica de recolección de datos se está utilizando la encuesta, se esta administrando los cuestionarios de innovación empresarial y competitividad empresarial, además, se usa el coeficiente de correlación de Spearman, con un nivel de significancia de 0.05.

Los resultados obtenidos en el grupo de gerentes y administradores reportan 67,7% de nivel de innovación empresarial medio, 29,7% alto y 2,9% bajo, en competitividad industrial 69,5% demuestran un nivel medio, 23,8% alto y 6,7% bajo. Las conclusiones indicaron influencia directa entre la innovación empresarial y competitividad industrial de las panificadoras en la Provincia Constitucional, Región Callao-2017. A nivel específico, influencia directa entre la innovación de productos, procesos, gestión y la competitividad industrial de las panificadoras.

**Palabras clave:** Innovación, competitividad, productos, procesos ,gestión, liderazgo de costos.



## ABSTRACT

The objective of the study was to determine the influence of business innovation with the industrial competitiveness of bakeries in the Constitutional Province, Callao Region, 2017.

A type of applied research was established, with a correlational and cross-sectional design. With a probabilistic sample of 269 managers and administrators of 450 bakeries of the Constitutional Province, Callao Region. As a data collection technique, the survey was used, the business innovation and business competitiveness questionnaires were administered, and the Spearman correlation coefficient was used, with a significance level of 0.05.

The results obtained in the group of managers and administrators report 67.7% of the average business innovation level, 29.7% high and 2.9% low, in industrial competitiveness 69.5% show an average level, 23.8% high and 6.7% low. The conclusions indicated a direct influence between business innovation and industrial competitiveness of bread makers in the Constitutional Province, Callao Region, 2017. At a specific level, a direct influence between the innovation of products, processes, management and the industrial competitiveness of bakeries.

**Keywords:** Innovation, competitiveness products, processes management, cost leadership.

## INTRODUCCIÓN

La industria panificadora constituye uno de los principales medios de productividad en la economía de la Región Callao, debido a la elaboración de un alimento que además de ser tradicional, se ha convertido en un producto de consumo diario, caracterizado por el sabor, textura y calidad del pan. Se trata de un sector de empresas de origen familiar, que han ido adoptando e incorporando maquinaria tecnológicamente capacitada para satisfacer la gran demanda de los consumidores.

Los procesos productivos en las panificadoras necesitan mayor atención en el área de innovación y competitividad, por ello se tomará como sujeto de investigación a las panificadoras industrializadas que indistintamente se utiliza el término tecnificadas para referirse a las mismas durante el desarrollo del estudio de las empresas ubicadas en la Región Callao, con el objetivo de establecer cómo aplican la innovación y competitividad.

La investigación realizada es del nivel descriptivo, con un diseño correlacional, con corte transversal utilizando para el efecto la técnica de la encuesta dirigida a propietarios o gerentes, y/o Administradores.

Las panificadoras de la Provincia, Región Callao se beneficiarán con los resultados de la investigación, ya que pueden ser útiles para la toma de decisiones sobre acciones de innovación y competitividad.

## **CAPITULO I**

### **Fundamentos Teóricos**

#### **1.1 Marco Histórico**

En el mundo de los negocios, “la innovación raramente viene mediante un rayo de inspiración” (Drucker, 2002), más bien, se necesita de trabajo duro, compromiso, talento y conocimiento para alcanzarla.

La innovación parece evidente y unívoco, pero ¿es realmente así? La innovación está en todas partes, afirma Godin (2008). Está en el mundo de los bienes (tecnología) y también en el mundo de las palabras: la innovación es discutida tanto en la literatura científica y técnica, como en las ciencias sociales: historia, sociología, administración y economía. La innovación es también una idea central en el imaginario popular, en los medios y en la política pública. En otras palabras, la innovación se ha convertido en un emblema de la sociedad moderna y en la panacea para resolver muchos problemas. (Godin, 2008)

Las primeras medidas de estímulo a la innovación reseñadas por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) estaban centradas en el comportamiento de los empresarios. Con el correr del tiempo, a la par de la fascinación por las nuevas tecnologías emergentes, el foco de las

políticas de innovación se fue desplazando hacia aquellos actores vinculados con la producción de conocimiento avanzado, en términos científicos. El término fue adquiriendo así un sentido relacionado con el desarrollo tecnológico, las tecnologías emergentes, la búsqueda de mejores condiciones competitivas por parte de las empresas y, en general, con el proceso de íntima aproximación de la investigación básica y la tecnología. Apareció, de tal manera, asociado con las apelaciones a una revolución científica y tecnológica que ya deslumbraba hace algunas décadas en el campo de las telecomunicaciones y anunciaba también su potencialidad en otros campos, como los nuevos materiales y la biotecnología.

A partir de Schumpeter la innovación adquirió el sentido muy preciso de dinamizar la dimensión competitiva de la economía capitalista (Schumpeter, 1912). Para Schumpeter la innovación, como el propio capitalismo, es perturbación de las estructuras existentes e incesante novedad y cambio. Las innovaciones serían las responsables de tal fenómeno. El pensamiento de Schumpeter contradice a quienes identifican el proceso de innovación exclusivamente con el desarrollo de nuevos conocimientos, tal como suelen hacerlo quienes reflexionan sobre la tecnología desde el sistema científico. Contradice también a quienes atribuyen la falta de desarrollo tecnológico exclusivamente a la ignorancia o irracionalidad de los empresarios, al afirmar que éstos se comportan racionalmente dentro de un sistema cuya lógica es preciso desentrañar. (Schumpeter, 1912)

Schumpeter partió de considerar al conjunto de la vida económica como un sistema cuyo equilibrio se rompe por la acción de ciertos agentes innovadores que introducen cambios en los procesos productivos. Los innovadores, afirmaba, no son inventores, sino hombres de empresa o “emprendedores”. Esta distinción

es capital en la estructura de su pensamiento. La invención es el descubrimiento que pertenece al saber científico o técnico. La innovación, en cambio, es la introducción de nuevas combinaciones de los factores productivos. Se trata de una ruptura intencional del equilibrio productivo, en función de nuevas técnicas que permiten dar un salto y colocar a la empresa en mejor situación de competencia. (Schumpeter, 1912)

Los cambios en los procesos productivos consisten en formas diferentes de combinar dichos materiales y fuerzas. Mientras el cambio se ajuste a pequeños pasos de naturaleza casi biológica, o responda a una modificación de los datos, el proceso es de tipo adaptativo. En cambio, la innovación se produciría cuando las nuevas combinaciones aparecen en forma discontinua. Esto puede ocurrir en los casos de introducción de un nuevo bien o de un nuevo método de producción, la apertura de un nuevo mercado, la conquista de una nueva fuente de aprovisionamiento o la creación de una nueva organización. Este proceso ocurre en el marco de la economía de competencia y las nuevas combinaciones suponen la eliminación de las antiguas. (Schumpeter, 1912)

La innovación, en otros casos, es de naturaleza “incremental” y puede ser entendida como un nuevo uso de las posibilidades y de los elementos preexistentes (Lundvall, 1992). Esta modalidad adquiere especial relevancia en ciertos sectores industriales más tradicionales y tiene gran importancia en el caso de los países menos desarrollados.

El cambio tecnológico acelerado que surgió como consecuencia del proceso de innovación llevado a escala global sobre la base, inicialmente, de las TIC y han procurado nombres que den cuenta de la novedad y profundidad de

los procesos. Bell (1994) hablaba de la “sociedad postindustrial”, otros prefirieron términos como “sociedad tecnotrónica”, “tercera ola” o “sociedad digital”. Castells y Hall (1994) preferían la expresión de “sociedad informacional” para destacar que los atributos sociales de generación y procesamiento de la información van más allá del impacto de las tecnologías, propiamente dichas, y de la información en sí misma, del mismo modo que la sociedad industrial no podía ser identificada exclusivamente con difusión del modo de producción industrial, ya que este proceso afecta todas las esferas de la vida.

La revolución industrial, marcó un hito en la historia de las organizaciones tanto nacional como mundial, donde se dieron grandes cambios y transformaciones tanto económico, social y tecnológico en el siglo XVIII, gestándose en el Reino unido de Gran Bretaña, Inglaterra, extendiéndose rápidamente por el mundo europeo y América del Norte; esta transformación demostró a la fuerza laboral y a la fuerza empresarial, que los cambios se daban para bien y empezaron a mostrarse las innovaciones constantes, en todas las organizaciones, sean estas industriales, comerciales ó servicios; es relevante señalar sin innovación no hay mejora y sin mejora no tendríamos la capacidad competitiva en el mercado.

## **1.2 Marco Teórico**

Es importante señalar que, a pesar del significativo número de trabajos que hoy día existen sobre el tema de la competitividad, no hay consenso sobre el propio concepto. Esto se debe a la diversidad de factores que pueden intervenir en su determinación; sin embargo, hay acuerdo de que la competitividad ha de

ser entendida tanto desde el enfoque micro (empresa u organización), meso (sector económico) y macro (agregado nacional). (Esser, Hillebrand, Messner & Meyer-Stamer, 1996)

Desde la perspectiva macroeconómica, la competitividad es entendida como la capacidad de un país para, en condiciones de mercado abierto, producir bienes y servicios para los mercados nacionales e internacionales, al tiempo que se mantiene o aumenta la renta nacional” (Porter, 1987). “Desde la perspectiva meso, la competitividad es entendida como la capacidad de un sector para mantener o aumentar, en condiciones de libre competencia, su participación en los mercados interior y exterior, a la vez que mantiene un crecimiento satisfactorio de las rentas reales generadas por su actividad. Finalmente, desde la perspectiva microeconómica, la competitividad designa la capacidad de una empresa para producir bienes y servicios destinados a los distintos mercados donde compite, manteniendo o incrementando su cuota de participación relativa en este o estos junto con su nivel de rentabilidad”. (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2004)

Por su parte, Boissot (1998) asegura que:

Mientras que la economía industrial del siglo XX giró en torno a los recursos físicos y energéticos, la competitividad de la economía de inicios de este nuevo siglo XXI se basa en el desarrollo de maneras originales y creativas de administrar los recursos y capacidades de las personas y las propias organizaciones, para construir sinergias capaces de crear valor para la organización y todos sus grupos de interés. (p.56)

Para Porter (1987) la innovación es el elemento clave que explica la competitividad de las naciones, los sectores empresariales y las propias empresas, al afirmar que la competitividad de una nación depende de la

capacidad de su industria para innovar y que una empresa logra ventaja competitiva cuando realiza de forma sostenible innovaciones para el mercado. Por su parte, Corona (2008) sostiene que la competitividad es una variable multifactorial que tiene relación con la formación empresarial, las habilidades administrativas, laborales y productivas, la gestión, la innovación y el desarrollo tecnológico. Según este autor, para explicar la competitividad empresarial se requiere de una base multifactorial y sistémica de la propia dinámica empresarial. Así, la competitividad requiere arreglos institucionales diversos que incluyen las estrategias de mercado, la dinámica de la competencia y las estrategias respecto a las capacidades y recursos internos a la empresa.

De acuerdo con Bueno (2002), la competitividad desde las concepciones macro y meso explican la competitividad entre las naciones y los sectores industriales pero no la heterogeneidad de los resultados entre empresas del mismo sector. Esta heterogeneidad es explicada por una ventaja basada en el dominio por parte de una empresa de una característica, habilidad, recurso o conocimiento diferencial que incrementa su eficiencia y le permite distanciarse de la competencia.

Así, para Clark (1987) y Dosi, Teece & Chitry (1998), las virtudes y ventajas de la innovación en una empresa dependen de sus características y estrategias. Agregan estos autores que, si bien existe evidencia de que la innovación es vital para el crecimiento y para el mantenimiento de la competitividad, no lo es tanto el qué, por qué y cuándo debe hacerse para que sea éxito o fracaso, ya que la base de la posición competitiva de una empresa radica en sus peculiaridades y capacidades para influir en los recursos, habilidades y conocimientos existentes.



De otra parte, según Páscale (2005) y Larios (2002), estudios sobre las relaciones existentes entre el esfuerzo innovador y el éxito del negocio, muestran que “las compañías líderes no son solamente mejores en cuanto a beneficios, tasa de retorno, facturación por empleado y capacidad para adoptar más rápidamente las nuevas tecnologías, sino que están más orientadas al mercado, dedican mayores esfuerzos al desarrollo de su capital humano, tienen mejores e importantes relaciones con sus clientes, una gestión más eficaz y altas competencias en marketing.

INNO-Alemania (2009), en uno de sus estudios sobre las relaciones entre la empresa y organismos externos, en particular, con clientes, proveedores, universidades, organismos de investigación y consultoras; las empresas que poseen fuertes vínculos con esas entidades externas tienen claramente mayor éxito y son más competitivas que empresas que son innovadoras pero con pocos vínculos con su entorno externo.

De hecho, la OCDE (2008) identifica que, en el nuevo entorno competitivo, el comportamiento innovador de las empresas está determinado por un amplio espectro de conocimientos e informaciones sobre temas asociados al entorno, como las preferencias de los consumidores, sistemas de comunicación, relaciones de producción, mercados, sistemas de distribución, publicidad en diferentes ambientes culturales, etc.

Según el enfoque de recursos y capacidades, Teece, Pisano & Shuen (1997), un elemento clave de la capacidad de innovación de las empresas reside en su habilidad para desarrollar y reconfigurar las competencias internas con el fin de responder a los cambios del entorno. El estudio de la relación entre flexibilidad de recursos humanos e innovación es importante porque la

innovación en las empresas depende cada vez más de la integración de conocimientos internos y externos. Para que las empresas tengan éxito en su proceso de innovación, no solo han de saber explotar bien sus recursos internos, sino que también han de ser capaces de explorar y asimilar conocimientos que no se hayan desarrollado internamente. (Rothaermel & Hess, 2007)

### **1.2.1 Innovación Empresarial**

Para el constructo de innovación es importante citar a Drucker, cuando ilustra de la siguiente manera, como lo demuestran algunos ejemplos antes señalados, la innovación no tiene que ser exclusivamente técnica, y ni siquiera tiene que ser una “cosa”. Pocas innovaciones técnicas pueden competir con innovaciones sociales como los periódicos o los seguros. (Drucker, 1997)

También Pinkas destaca la importancia del conocimiento y sostiene que “La innovación es la utilización de conocimiento para ofrecer un nuevo producto o servicio que desean los clientes, es invención y comercialización. Añade, Pinkas sobre la comercialización al sostener que “a innovación es una nueva manera de hacer las cosas que se comercializarán”. (Pinkas, 2003)

Señala también, Pinkas conceptos sobre la innovación administrativa e innovación técnica en el cual sostiene que la innovación puede ser diferenciada entre la innovación técnica y la administrativa. La innovación Técnica es sobre productos, servicios o procesos mejorados o completamente nuevos. La innovación administrativa, se refiere a la estructura organizacional y a los procesos administrativos y puede afectar o no a la innovación técnica. (Pinkas, 2003)

Para Van de Ven en las organizaciones se debe destacar los procesos de innovación. Las organizaciones inician el proceso de innovación cada vez que inventan, desarrollan y aplican nuevos productos, programas, servicios o estilos de administración. Por lo general participan en este proceso emprendedor que, con el apoyo y el financiamiento de inversionistas y gerentes de altos niveles, inician una secuencia de eventos mediante los cuales se genera y transforma una nueva idea en una realidad viva. Los eventos que se desenvuelven en este proceso del inicio a la implantación o terminación pueden variar significativamente en número, duración y complejidad. Sean cuales fueran sus alcances este proceso es una exploración que da lugar a las novedades, y posee una naturaleza incierta y dinámica que, en apariencia está regida por el azar. (Van de Ven, 1999)

Definir dicho proceso como abierto y dinámico implica que la distribución temporal y la magnitud de los eventos hacen de las decisiones que toman los empresarios, de los resultados que obtienen y de los eventos contextuales externos que ocurren, un innovador y auténtico “devenir”. (Van de Ven, 1999)

OCDE (2002) indica que la innovación es la transformación de una idea en un producto vendible, nuevo o mejorado o la transformación de un proceso operativo en la industria y/o en el comercio o un nuevo método de servicio social y diferencia la innovación ya sea de productos o de procesos.

La innovación del producto consiste en la creación de nuevos productos o servicios o en la mejora de las características, prestaciones y calidad de los ya existentes. La innovación de proceso supone la introducción de nuevos procesos de producción o la modificación de los ya existentes y su objetivo principal en la reducción de costes.

Miles y Morris (1999) indican que la innovación es el proceso de transformación e invención en algo que es comercialmente útil y valioso, cuyo objetivo no es simplemente innovar por innovar, sino por lo contrario, se busca lograr la efectividad y la gestión de la innovación continua y discontinua para lograr y/o mejorar la competitividad de las organizaciones. Con el desarrollo de la innovación continua se logra la especialización y con el desarrollo de la innovación discontinua se satisface nuevas necesidades de los consumidores. Esto sucede porque las combinaciones de herramientas, el conocimiento, el desarrollo de tecnologías y nuevos procesos, cambian las necesidades de los clientes.

Según Schumpeter (1966), la innovación consiste no solo en la creación de nuevos productos y procesos, sino también en la creación de nuevas formas de organización, desarrollo de nuevos mercados y el desarrollo de nuevas fuentes de materias primas. Del mismo modo, Rothwell (1992) define la innovación como un proceso que incluye el desarrollo de técnicas, diseños, fabricación, así como el desarrollo de actividades comerciales y de gestión necesarias en la venta de un nuevo producto o en el uso de un nuevo proceso de fabricación.

Según el manual de Oslo, OCDE (2002), una innovación es la introducción de un producto (bien o servicio) o de un proceso, nuevo o significativamente mejorado, o la introducción de un método de comercialización o de organización nuevo aplicado a las prácticas de negocio, a la organización del trabajo o a las relaciones externas.

Según, Barceló (1992) se puede definir las innovaciones en tres grandes grupos:

La innovación tecnológica comprende transformaciones que se establecen en los productos. Innovación radical, es cuando se fabrican y comercializan como nuevos productos. Cuando se mejora en productos y/o en los procesos ya

existentes se llama innovación incremental. En la búsqueda de mejorar la productividad y la estructura de costos, consiste en la creación de nuevos procesos de producción o servicios. (p. 74)

La innovación social intenta proponer soluciones nuevas a los problemas de desempleo o la igualdad social, sin alterar la eficiencia de las organizaciones. La innovación en métodos de gestión que agrupa las innovaciones que no califican en las otras dos categorías, innovaciones en los ámbitos organizacionales, financieros que acompañan las mejoras en las organizaciones. La innovación no depende de grandes invenciones o grandes desarrollos tecnológicos. Sin embargo toda innovación requiere necesariamente modificar el status quo o la forma de hacer las cosas en una organización o sociedad, requiere de un re – análisis y/o una re – valoración de los procesos o actividades actuales cambiando el paradigma actual e introduce mejoras significativas.

Es así que, la gestión de la innovación se puede definir como los procesos orientados a dirigir y organizar los recursos humanos, técnicos y económicos con el objetivo de crear nuevos conocimientos, generar nuevos productos, procesos y servicios o mejorar los existentes. Toda empresa debería diseñar su propio modelo de gestión de la innovación en función de sus propias necesidades y relacionada con su propia estrategia y visión de futuro.

Los conceptos de gestión e innovación están íntimamente relacionados, por ejemplo Luhmann (1997) sugiere que innovación es un proceso de decisión contra inductivo, un proceso de decisión que decide diferente a lo que era de esperarse, cambiando las expectativas. Para Hurber (2001), la gestión de la innovación comienza cuando una solución inventiva resuelve un problema del

mercado, en un contexto de la estrategia de una empresa. La solución debe ser inventiva ya que de no ser así su competencia la copiaría fácil y rápidamente y se perdería la ventaja competitiva.

Para Evangelista y Sirillo (1995), la innovación de servicios presenta cuatro características propias. Primero, la estrecha relación entre la producción y el consumo define que una parte de las actividades de innovación en los servicios estén orientadas a las necesidades de los clientes. Segundo, el contenido de la información determina una gran importancia al desarrollo y uso de las Tecnologías de la Información en las múltiples actividades de innovación en la organización. Tercero, el factor humano en las organizaciones proveedoras de servicios se vinculan a grandes inversiones en recursos humanos y por ello a las actividades de formación en dichas organizaciones que deben ser consideradas como fuente de mejora de las capacidades tecnológicas en la organización. Cuarto, la trascendencia del factor organizativo en los servicios necesita de una revisión del concepto de innovación para poder incorporar los cambios organizativos.

Según, Varela (2008), el ser humano desde sus primeros pasos en la tierra, ha sido el artífice fundamental de todas las innovaciones y modificaciones que hoy percibimos en nuestro entorno, pues busca siempre mejores condiciones de vida, un mayor desarrollo personal y comunitario, una mayor sensación de felicidad, un nivel de vida más acorde con sus expectativas es decir lo que la cultura humana ha asociado o progreso desarrollo, bienestar y superación. Cuando se analizan estos objetivos humanos a lo largo de la historia, es fácil apreciar que para lograrlos el género humano ha utilizado tres nociones como elementos básicos de su accionar y de su búsqueda de progreso, desarrollo,

bienestar y superación, estas tres nociones fundamentales, que guiaran todo el desarrollo de este texto son:

- La Noción de Cambio.- de modificación que ha mantenido el género humano buscando nuevas formas adecuadas y creativas para solucionar problemas y limitaciones, para identificar oportunidades para atender necesidades y deseos en otros términos para innovar.

- La noción de acción de realización.- de llevar a cabo las actividades requeridas para que efectivamente los cambios se implemente. - La noción de mejoramiento de superación.-que permite no solo dirigir los cambios hacia el logro de mejores situaciones y/o de mejores resultados, sino también que el ciclo cambio – acción mejoramiento sea continuo e incesante. Pero todas estas innovaciones y modificaciones en el entorno no han ocurrido por casualidad sino por acciones particularmente intencionados que grupos humanos e individuos específicos han acometido en sitios y elementos particulares de la historia. Estos grupos e individuos han marcado la historia del ser humano, pues han producido grandes transformaciones sociales, económicos, artísticas, tecnológicas, etc. Se puede observar que la identificación de oportunidad y la solución innovadora se relacionan con el concepto cambio, la noción de acción, obviamente, se relaciona con el concepto acción y el mejoramiento continuo hace relación con el concepto de mejoramiento continuo. Es claro pues que los procesos de transformación humana se refleja en tres (3) conceptos fundamentales: cambio, acción y mejoramiento. En forma sorprendente y antagónica la mayoría de las personas somos muy resistentes al cambio, pues las situaciones nuevas, no conocidas e inciertas producen con mucha frecuencia una sensación de incertidumbre. De riesgo y de temor que limita nuestro accionar”.

Bilderbeek (1998) presentan en este sentido un modelo de cuatro dimensiones de la innovación en servicios la cual sirve como herramienta para describir la actividad innovadora del sector servicios. Las innovaciones se encuentran en cualquiera de estas cuatro dimensiones de la actividad del sector

**Dimensión 1:** Concepto de nuevo servicio: Las innovaciones de servicios pueden ser notorias cuando comprometen suministros de productos y servicios, generalmente son nuevas ideas desarrolladas. Así como nuevas formas de organizar una solución a un problema., lo importante de su aplicación es que sea novedosa dentro de un mercado particular.

**Dimensión 2:** Nueva interfaz con el cliente: Un segundo elemento importante es el diseño de la interfaz entre el proveedor del servicio y sus clientes. Es cada vez más frecuentemente que los productos se ofrezcan y comercialicen de forma especializada a grupos de consumidores atendiendo sus necesidades y exigencias. Por ello, es importante la comunicación entre los proveedores del servicio y sus clientes, generando así una plataforma para el desarrollo de innovaciones a través de las tecnologías de la información.

**Dimensión 3:** Nuevos sistema de distribución y entrega: Esta dimensión se focaliza en la relación entre el proveedor y sus clientes. Y comprende los arreglos organizativos internos que se hacen para permitir que los colaboradores realicen mejor sus labores y puedan ofrecer los servicios de manera adecuada.

**Dimensión 4:** Opciones tecnológicas: La innovación en servicios es posible sin innovación tecnológica. Según Djellal y Gallouj (1999), hay servicios donde la tecnología es un factor externo en la producción de las características del servicio y el servicio se podría proveer sin ella. Sin embargo, en muchas innovaciones en servicios la tecnología juega un papel importante. En la práctica



hay una fuerte relación entre tecnología e innovación en servicio. Actualmente las tecnologías más comunes en servicios son las tecnologías de la información (TI). Esta situación difiere con revoluciones tecnológicas anteriores, que afectaron de una manera importante a las empresas de manufacturas, pero no a la de servicios”.

Actualmente muchas de las organizaciones que producen diferentes rubros, se encuentran resolviendo sus problemas del momento y no se preparan para obtener un conocimiento intensivo, para mejorar su competitividad, ya que actualmente vivimos en un contexto de los negocios globalizados, para todo ello tenemos que promover a los gerentes líderes a tomar iniciativas de ser un buen gestor de organizaciones, a fin de obtener las tres habilidades como son: Habilidades técnicas, habilidades humanas y habilidades conceptuales, según Henry Mintzberg; al mismo tiempo deben cumplir los diez roles, como son: roles interpersonales, roles Informativos y Roles Decisorios.

Nuestro país necesita innovadores, para poder lidiar y salir del océano rojo y pasar al océano azul y de esa forma ser más competitivas en cualquier organización y es muy relevante trabajar con un equipo de colaboradores motivados para que puedan demostrar su perfil de innovadores en todo orden de cosas.

### **1.2.2 Competitividad Industrial**

Afuah, destaca la relación entre innovación y competitividad al sostener que “Una innovación es radical (drástica) si resulta en un producto que es tan superior (menor costo, mejores atributos o nuevos atributos) que los productos existentes se vuelven no competitivos”. (Afuah, 2000)

Para Porter “Competitividad es la capacidad de una empresa, región, o país de mantener y aumentar las ventas, exportaciones de un sector determinado en un marco de crecimiento” (Porter,2000). Si se enfoca a la competitividad como la posibilidad de ingresar a mercados, lo que interesa es conocer el costo medio (tecnología aplicada, precios de los insumos y la mano de obra). Una producción de bajos rendimientos puede tener bajos costos y posibilidades de colocación en el mercado. Pero si hablamos de competitividad desde el punto de vista de región o país esto se determina por el mantenimiento y aumento de la participación en el mercado y por ende en las exportaciones. Porter en 1991 decía: “en el sector industrial se pueden identificar tres estrategias competitivas:

- **Primera estrategia:** Ofrecer el mismo producto a un precio menor que los demás. (Liderazgo de costos)
- **Segunda estrategia:** Diferenciar y ofrecer productos distintos o con precios mayores a los que vendía antes o a los que venden otros. (Diferenciación).
- **Tercera estrategia:** Determinar un segmento de la línea del producto, grupo de compradores o mercado geográfico (enfoque de alta segmentación”).

Esser y Meyer (1994), señalan que la competitividad se da en cuatro niveles: el nivel meta con la capacidad nacional de conducción; el nivel macro, condiciones macroeconómicas estables; el nivel meso, formación de estructuras y políticas selectivas y el nivel micro, eficiencia, calidad, flexibilidad y rapidez. A pesar de que todos los niveles son importantes es en la empresa en donde se desarrolla la competitividad y en donde se producen las escala a otros sectores. Porter (1991) afirma que las organizaciones son las que compiten y deben contar con ventajas competitivas, asimismo reconoce el papel fundamental que

desempeña el entorno local. Las organizaciones competitivas, derivan en sectores competitivos y estos a su vez generan países competitivos. Asimismo menciona que el único concepto de la competitividad a nivel nacional es la productividad.

El crecimiento de dicha productividad necesita que la economía mejore continuamente. Las organizaciones dentro de un país deben mejorar continuamente la productividad en sus sectores por medio del incremento de la calidad, la mejora de la tecnología del producto y la eficiencia de producción. Esta teoría fue desarrollada en la ventaja competitiva de las naciones en donde se esquematiza los cuatro factores que permiten a ciertas naciones ser más competitivas que otras. Los factores que desarrolla son:

Las condiciones de la demanda: La calidad de la demanda interior conforma el ritmo y el carácter de la mejoría y de la innovación por parte de las organizaciones en una nación.

Las condiciones de los factores: La posición del país en los factores de producción son necesarios para ser competitivos en un sector en particular. Un país podrá exportar aquellos bienes que tengan un uso intensivo de los factores en los que está bien dotada.

Las industrias asociadas y de apoyo: La presencia de proveedores y de industrias relacionadas que sean competitivas permite aumentar la eficiencia de las que las rodean.

La estrategia, la estructura y la rivalidad de las empresas: la manera como las organizaciones son creadas y gerenciadas, así como también la competencia

interna. Por lo general una fuerte competencia interior determina el éxito al exterior.

En lo que se refiere a la competitividad dentro de un sector industrial, se menciona que en cualquier sector la naturaleza de la competencia se compone por cinco fuerzas competitivas:

- La amenaza de productos o servicios sustitutos.
- La amenaza de la llegada de nuevos competidores.
- El poder de negociación de los proveedores.
- El poder de negociación de los compradores.
- La rivalidad entre los competidores existentes.

### **1.3 El modelo de la innovación en la historia**

Dentro de los últimos 30 años, la innovación ha acaparado la atención de [diversos] investigadores y profesionales” (Kim, Kumar y Kumar, 2012), teniendo consigo un sin número de aportes en el campo (Fagerberg, Fosaas y Sapprasert, 2012) y considerándola como la “clave para el logro de ventajas competitivas sostenibles”. (Naranjo-Valencia, Jiménez y Sanz-Valle, 2012)

La literatura nos muestra a diversos autores que exponen su sentido de innovación, ya sea como la creación de nuevos productos, procesos (Cumming, 1998) o ideas (McAdam, Armstrong y Kelly, 1998), como una forma de conocimiento (Chaharbaghi y Newman, 1996) o como una fuente de ventaja competitiva para economías sostenibles y emergentes.

Sin duda, el economista Joseph Schumpeter, con su obra *The Theory of Economic Development* en 1934, es el principal referente del estudio de la innovación durante la primera mitad del siglo XX (Gómez y Calvo, 2010).

Desde ese momento, se puso en manifiesto la frase: “innovación en las empresas”, ya que para Schumpeter, la innovación no era solo la creación, el desarrollo o los cambios en productos y procesos, sino también, la creación de “nuevas formas de organizaciones, nuevos mercados y nuevas materias primas”. (Gómez y Calvo, 2010)

Asimismo, ya hacia finales de los años 70, se consideró a la innovación como el resultado del buen trabajo de Investigación y Desarrollo (I+D) en las organizaciones (Gómez y Calvo, 2010), teniendo a su vez, estudios relacionados a la adopción y generación de innovación en ellas.

El modelo lineal, por el cual se considera a la innovación como el resultado del I+D en empresas, tuvo numerosas críticas ya que no se consideraba en el proceso al “marco institucional, la situación de los mercados o la estrategia y cultura de las empresas”. (Gómez y Calvo, 2010)

De este modo, se puede considerar al proceso innovador como complejo, ya que implicaría una “cadena de interacciones entre investigación, diseño, producción y comercialización” (Gómez y Calvo, 2010) y a su vez, un “sentimiento de seguridad” por parte del individuo para buscar ideas originales que, relacionándolas con sus conocimientos, lo llevarán a una innovación. (Un, 2010)

De este modo, los teóricos manifiestan que las organizaciones “deben alcanzar ambas, innovación radical e incremental, en orden de alcanzar el éxito en el futuro” (Un, 2010), dicha elección dependerá de la estrategia que tenga la

empresa. La innovación, en general, ayuda a que las empresas convivan con las turbulencias del ambiente externo, siendo el motor del éxito a largo plazo en los negocios (Jiménez y Sanz, 2012).

Se recuerda que la innovación es un elemento de competitividad: para que las empresas y países mantengan su competencia, deben innovar, deben enfrentar esas “turbulencias” o desafíos “como una comunidad global [...], debiendo encontrar maneras de crear un compañerismo de forma efectiva”. (Gil, 2012)

Así, el desarrollo de comunidades, también llamados clusters o conglomerados industriales, para desarrollar la innovación, es de vital importancia: se define a los clusters como “el ambiente que favorece la creación y el desarrollo de emprendimientos en empresas, y es caracterizada por tener altos: recursos, personas calificadas, capital e información”. (Engel y Del Palacio, 2011)

#### **1.4 Marco conceptual**

**Innovación:** idea, práctica u objeto, que es percibido como nuevo por un individuo o varios, dando a conocer que si una idea es nueva para la persona, ésta será una innovación. Asimismo, “lo nuevo” que ve la persona, puede estar expresado en términos de conocimiento, persuasión o decisiones que debe tomar (Rogers, 1962).

**Innovacion de producto:** la innovación es el producto que aparece en el mercado y aceptado por este último. (Barceló, 1992)

**Innovación empresarial:** la creación de “nuevas formas de organizaciones, nuevos mercados y nuevas materias primas” (Gómez y Calvo, 2010). Asimismo,

la generación de innovación se da con el propósito de contribuir a una organización mediante la creación de nuevas oportunidades o sus nuevos modos de uso. (Drucker, 2002)

**Ventaja competitiva:** cuando una empresa tiene los recursos y habilidades para implementar su estrategia. (Barney, 1991). ventajas “pueden tener origen en diversos aspectos como: la tecnología, el conocimiento, los costes, etc.” (Estrella, Jiménez, Ruiz y Sánchez, 2012)

Frente a todos estos conceptos nos hacemos una interrogante ¿Cuándo una organización puede obtener una ventaja competitiva ? y la respuesta sería tan simple, las empresas deben generar ó crear una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y no ventaja una competitiva esporádica; si esto es así la empresa podrá mantenerse en el océano azul.



Fuente: <https://www.google.com> Imágenes

## **CAPÍTULO II**

### **El Problema, objetivos, hipótesis y variables**

#### **2.1. Planteamiento del problema**

##### **2.1.1 Descripción de la realidad problemática**

La competencia en las industrias panificadoras, en la Provincia Constitucional, Región Callao y demás regiones de nuestro país, ha llevado a los empresarios a trabajar en la búsqueda de alternativas, donde les permita producir al mínimo costo y maximizar las utilidades, las industrias necesitan emplear herramientas de gestión y aplicar las TICs, para optimizar el uso de los recursos empleados en el proceso productivo y el proceso de comercialización.

Por la gran demanda de nuestros productos por parte de nuestros clientes, incrementamos la producción de panes, pasteles dulces, tortas y bocaditos, etc. lo que actualmente es un problema para la organización ya que no se cuenta con una base de datos electrónico para su control de actividades, ocasionando el malestar del dueño y los colaboradores, otro problema identificado es la provisión de la materia prima y algunos insumos que no se tiene registrado para identificar con facilidad el stock en almacén, para realizar los pedidos a tiempo y no originar retrasos a la producción de



esta forma evitaremos tiempos muertos y pérdidas de contratos con los clientes. Anteriormente gerenciamos el control de la producción, el stock de materias primas e insumos, así como se programaba las compras de los mismos, porque la producción era en pocas cantidades.

La clave en el negocio de la panadería es obviamente conseguir un alto volumen de ventas, el cual depende de la frecuencia con la cual los clientes visiten el local y esto depende de la cantidad del producto y el precio que el consumidor está dispuesto a pagar.

Entender este proceso y las razones por las cuales el consumidor compraría el producto es lo que ha permitido a muchas empresas del sector tener un importante crecimiento. Por otro lado, el negocio de la panadería, permite que se puedan comercializar productos complementarios como empanadas, pasteles, quesos, jamones, mantequillas, mermeladas, etc. lo cual representa un ingreso adicional al ingreso primario que es la venta de pan (Galarza, 2014)

Otra problemática es la estructura de costos en el desarrollo de las operaciones, por lo que hay problemas en cuanto a fijación y manejo de precios, lo que impide obtener rentabilidades dentro de los parámetros establecidos y lograr mantenerse en niveles competitivos con otras similares en el mercado donde se desarrollan. Estos desean conocer su situación actual desde el punto de vista del control de sus costos y sistema contable en general, por lo que requiere realizar un diagnóstico del sistema de contabilidad general y de costos usado por la empresa.

Las empresas no posee ningún medio para medir y comparar la eficiencia de utilización de los recursos ,por lo cual se infiere que una implementación del sistema de costos ABC, optimizaría la gestión empresarial. En referencia a la toma de decisiones en aspectos de costos, se requiere de una selección de alternativas racional y no intuitivamente como se efectúa en la actualidad.

Los problemas sobre costos en las empresas, es porque reiteradamente se compra más de lo necesario, no se contribuye equitativamente las compras que son para la administración, ventas y producción ,tampoco realizan un análisis de la utilidad generada por el periodo y ha sido el aporte de los costos para llegar a ello no tienen conocimiento sobre cuáles son los costos directos e indirectos en la producción de planta. Por lo consiguiente, no saben identificar que productos son los que generan mayor rentabilidad.

Los negocios en Perú son progreso sin embargo, la innovación, tecnología alta, patentes, protección de PI, etc., son los puntos aún débiles en el país. El nivel mundial de la industria de alto valor añadido, tal como la industria intelectual, está relativamente muy bajo en comparación con los rankings generales de competitividad e innovación. En consecuencia, es urgente promover la industria del conocimiento intensivo para mejorar su competitividad mundial de manera más sana, y a largo plazo (Woo, 2014). Las empresas panificadoras son consideradas por los clientes como necesarias, porque comercializan productos de primera necesidad (Zevallos, 2003).

Según, Drucker (1986) son siete fuentes que se suman a la “gran idea”. Uno de los grandes aportantes a la disciplina administrativa en las últimas décadas, la innovación no se debía dejar al azar. La empresa debe identificar las fuentes de innovación y trabajar en ellas para promover cambios y ofrecer nuevos productos al mercado. Las fuentes dentro de la empresa o industria son: sucesos no esperados, incongruencias, necesidades de los procesos, y cambio en el mercado e industria. En lo que se refiere a las que se encuentran fuera de la organización, el autor cita a los cambios demográficos, nuevos conocimientos y las variaciones en las percepciones de lo que sucede fuera de la empresa. Cabe destacar que las fuentes que están dentro de la empresa o industria generan las condiciones para que las organizaciones puedan establecer prioridades y resaltar actividades donde es más probable que se dé una innovación”. Según Schumpeter (2009), la innovación es la introducción en el mercado de un nuevo producto o proceso, que aportan elementos diferenciadores con los existentes hasta ese momento. La apertura de un nuevo mercado en un país o región. El descubrimiento de una nueva fuente de suministro de materias primas o productos intermedios.

Esta concepción global de la innovación se ha ido enriqueciendo con el tiempo y se le han añadido otros componentes específicos como son la capacidad creativa que permite encontrar soluciones originales a problemas concretos y a la capacidad de anticiparse para encontrar idea antes que la competencia. Es de gran interés resaltar el hecho de que cuando nos referimos a la innovación se está haciendo referencia expresa a que estas capacidades se han orientado hacia la necesidad práctica de incorporar

nuevos productos, procesos o servicios útiles en la actualidad, la innovación es uno de los principales factores de competitividad de las empresas. En muchos sectores, la innovación es un factor de supervivencia, imprescindible. Según Vértica (2004), la competitividad es lo que permite a una empresa ser exitosa en el mundo en que se desenvuelve. Una empresa es competitiva cuando logra desarrollar productos y servicios cuyos costos y calidades son comparables o superiores a los de sus competidores en el resto del mundo.

De aquí que la competitividad sea una característica de las empresas y que en un sector industrial o país puedan coexistir distintos grados de competitividad. Se entiende como la habilidad de una empresa de tener un crecimiento constante, en cuanto a capacidad de diseñar, producir y/o comercializar bienes y servicios, es un concepto de carácter comparativo es decir, se mide a través de parámetros de la eficiencia y calidad de las demás empresas que compiten en el mercado regional, nacional o mundial. La competitividad es la capacidad de una empresa para enfrentar exitosamente a sus contrapartes por medio de sus productos o servicios. Una empresa es productiva cuando cuenta con las condiciones internas que le permiten competir y las externas que le otorgan la capacidad para reducir costos y competir de manera exitosa. Dado que una empresa puede ser muy competitiva en un país poco competitivo y viceversa, un país puede ofrecer condiciones óptimas para el desarrollo empresarial y albergar a empresas que no pueden competir, la competitividad, en última instancia, será asunto de las empresas y no de países o sectores de la economía. Sin embargo, el camino óptimo para alcanzar la competitividad empresarial requiere de una

labor intensa por parte de los empresarios pero también del gobierno. La competitividad como la producción de bienes y servicios de mayor calidad y menor precio que los competidores domésticos e internacionales, lo que se traduce en crecientes beneficios para los habitantes de una nación al mantener y aumentar los ingresos reales. Afirma también que, en realidad, no existe una definición clara ni universalmente aceptada de competitividad nacional. La competitividad es tanto un asunto de productividad como de estructura, pero su significado varía según el grado de desarrollo de las economías.

Sin duda alguna, Michael Porter puede considerarse el más destacado portavoz del concepto de ventaja competitiva. Su preocupación fundamental es “elaborar para las empresas el concepto microeconómico de competitividad. En su libro *La ventaja competitiva de las naciones* (1993), plantea que la estrategia competitiva establece el éxito o fracaso de las empresas. La estrategia se refiere a una habilidad o destreza, y la competitividad (es decir, la capacidad de hacer uso de esa destreza para permanecer en un ambiente) es entonces un indicador que mide la capacidad de una empresa de competir frente al mercado y a sus rivales comerciales. La competitividad es también la búsqueda de una posición relativamente favorable en un mercado, con respecto a los rivales, la cual le permitirá permanecer y expandirse. Porter considera que no todas las actividades generan la misma rentabilidad, y que ésta debe ser suficiente, creciente y sostenida en el tiempo, con el fin de garantizar los elementos esenciales para la existencia de una empresa. (Porter, 1993)

Así, la competitividad es el grado en que un país, Estado, región o empresa produce bienes o servicios bajo condiciones de libre mercado, enfrentando la competencia de los mercados nacionales o internacionales, mejorando simultáneamente los ingresos reales de sus empleados y consecuentemente la productividad de sus empresas (Porter, 1993). Porter plantea que “las empresas competitivas hacen regiones (ciudades y territorios) competitivas y, por lo tanto, naciones poseedoras de esta cualidad; asimismo, supone que la sumatoria de empresas competitivas, es decir, generadoras de rentabilidad en estas condiciones, dará como resultado países con mayor riqueza para sus habitantes y mayor bienestar general” (Porter, 1993).

Cuando se quiere estudiar la competitividad de la industria, una primera propuesta para su análisis parte de los planteamientos de Michael Porter (1993), que estudia la competencia en una industria analizando cinco factores:



Fuente: <https://www.google.com> Imágenes de porter

Además, Porter describe cuatro tipos de industrias (maduras, emergentes, fragmentadas y en declinación) y tres estrategias genéricas (bajo costo, diferenciación y enfoque). Hay que resaltar que a esta clasificación se apega la mayor parte de los estudios de competitividad, olvidando muchas veces otras categorías que quizá sean más pertinentes para nuestro contexto o necesidades.

Malaver (1999) señala que la competitividad es “la necesidad de las organizaciones de sostenerse y consolidarse dentro de sus mercados, teniendo como indicador el porcentaje de participación –de sus bienes y servicios– en ellos, a partir de una concepción sistemática que incorpora elementos económicos, empresariales, políticos y socioculturales”.

Para Michael Porter, “el primero en estructurar y sistematizar un cuerpo teórico en torno al concepto de competitividad, esta consiste en: “La capacidad para sostener e incrementar la participación en los mercados internacionales, con una elevación paralela del nivel de vida de la población. El único camino sólido para lograrlo, se basa en el aumento de la productividad”. (Porter, 1990)

A pesar de que, como se advierte en la anterior definición, Porter incluye como un elemento importante de la competitividad el factor humano, comúnmente, al abordar este concepto, se omite la necesidad de lograr de manera concomitante la elevación del nivel de vida de la población, elemento que constituye uno de los pilares de la productividad y consecuentemente, de la competitividad.

En este sentido, Porter (1990) afirma:

La productividad es, a la larga, el determinante primordial del nivel de vida de un país y del ingreso nacional por habitante. La productividad de los recursos humanos determina los salarios, y la productividad proveniente del capital determina los beneficios que obtiene para sus propietarios. (p. 56)

Según Porter, “existe una relación de doble vía entre productividad y niveles de vida de la población. En efecto, sobre la productividad inciden tanto los salarios y las ganancias como la distribución del ingreso, la calidad ambiental, los niveles de gobernabilidad política y las libertades y derechos de las personas. A su vez, la productividad define los niveles de salarios y las ganancias sobre el capital invertido, en otras palabras, los niveles de ingreso que van a determinar el nivel de vida de la población”.

Cuando por competitividad se entiende solamente un crecimiento sostenido de la inversión, entonces deja de ser importante la elevación del nivel de vida de la población y la inserción de la misma en procesos de desarrollo.

En el entorno de la empresa, que a la vez determina la capacidad competitiva de ésta, también inciden: la infraestructura, los mercados financieros, la sofisticación de los consumidores, la estructura productiva nacional, la tasa y estructura de las inversiones, la infraestructura científica y tecnológica y otros elementos no menos importantes, como la educación, las instituciones y la cultura. Sin embargo, no es este entorno el que se puede tornar competitivo, sino las empresas ubicadas en él. Son las firmas, no las naciones las que compiten en los mercados internacionales”. (Porter, 1990)



Es preciso indicar que el personal de estas empresas no cuenta con la debida capacitación para atención al cliente ni con un eficiente marketing de servicios, asimismo el cliente no siente un trato eficiente por la falta de conocimiento de cómo satisfacer al cliente de parte de estas empresas. Estas empresas no toman en cuenta la incomodidad de los clientes en cuanto a sus reclamos por el servicio que se le brinda. Estas empresas panificadoras de acuerdo a la observación realizada no cuentan con una innovación tecnológica para la producción de sus productos.

## **2.1.2 Antecedentes de la Investigación**

### **2.1.2.1 Antecedentes Nacionales**

**Tesis: “Innovación en la industria avícola peruana de broilers para mejorar los niveles de competitividad 1986-2006” Llaqué Ramos Luis José (2009), Para optar título de contador público por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima – Perú.** Llegó a las siguientes conclusiones: los factores que explican la introducción de las innovaciones en la cadena de distribución-producción y la mejora en la competitividad se tiene en primer lugar a la flexibilidad de los sistemas de producción, la cadena de distribución, el diseño del producto, los proveedores de genética, la profundización de los mercados y los sistemas de transporte. Por otro lado, se encuentra que la mayor parte de las innovaciones de productos se han realizado en los últimos seis años y que la mayor parte de estas innovaciones han sido introducidas por la empresa San Fernando. Asimismo, se ha encontrado que los factores que influyen en la innovación de procesos en la industria avícola

nacional son: la gestión de la calidad, la eficiencia en el consumo de materiales y la tasa de rechazo del producto. Otro hallazgo relevante es que la innovación en la industria avícola nacional de broilers está determinado mayormente por las necesidades y exigencias del mercado y no por los proveedores de tecnología como ocurre en países como Brasil y Argentina”.

**Tesis: “Cultura de la innovación y su influencia en la competitividad en la industria del calzado del Distrito el Porvenir, Trujillo” (Urcia, M. 2014).** En su trabajo de doctorado en planificación y gestión por la Universidad de Trujillo, llega a la siguiente conclusión. “Las estrategias propuestas para llevar adelante los cambios organizacionales se sustentan en la conformación de un equipo líder que conduzca la implantación de innovaciones, dentro de los procesos administrativos y productivos de las empresas, que generen ventajas competitivas al sector del calzado°.

**Tesis: “Mejora de la competitividad en una empresa de servicios aeroportuarios a partir de la Innovación de procesos en sus operaciones. Estudio de caso”(Corrales ,C.2013 ).** En el trabajo de tesis para optar el grado de Magister en Gestión y políticas de la innovación y la tecnología, en la PUCP, en el trabajo mencionado se ha demostrado que “la innovación de procesos debe ir acompañada de innovaciones en el ámbito organizacional debido a que ambas generan resultados paralelos generando capacidades, resultados y la liberación del potencial humano de manera general, cambiando las estructuras y

las relaciones internas y externas de la organización desarrollando el recurso humano en un constante círculo virtuoso”.

**Tesis: “Innovación empresarial y su influencia en la competitividad de las panaderías en la ciudad de Huánuco– 2016”( Guillen, D).**

Sostiene las siguientes conclusiones. la **innovación empresarial** si influye en la **competitividad** de las panaderías en la ciudad de Huánuco, que el 100% de las panaderías encuestadas consideran que si cuentan con los recursos para realizar una innovación empresarial y desarrollarse competitivamente en el mercado.

Se determinó influencia de **la innovación de productos** en la competitividad de las panaderías en la ciudad de Huánuco, el 65% de las panaderías mantienen una línea de productos variada y en su mayoría ofrecen productos tradicionales, las demás panaderías solo ofrecen panes, tortas, panetones, y pasteles. Determino de qué manera influye **la innovación de procesos** en la competitividad, el 100% de las panaderías mantienen nivel de producción establecido porque ya tienen su cliente y conocen su nivel de ventas puesto que esto hace que no se pierdan los productos y mantienen un nivel de stock, el 50% de las panaderías manifiestan contar con maquinarias y equipos para el sistema productivo en buen estado. El otro 50% cuentan con maquinarias y equipos modernos y sofisticados para su sistema productivo. Se determinó que la influencia de la **innovación de gestión** en la competitividad es importante cómo se demuestra el sistema de comercialización que tienen las panaderías en la ciudad de Huánuco en un 100% (venta Directa en Tienda). Esto nos demuestra la capacidad de

gestión que tienen la innovación de gestión al definir el modo en que todas estas actividades se integran, se convierte así en un instrumento directivo de primera magnitud, capaz de contribuir substancialmente al éxito y al desarrollo de la empresa”.

Las industrias panificadoras en el Perú, podemos indicar que han pasado por sus diferentes etapas en cuanto a su crecimiento productivo, la historia del pan se remonta miles de años atrás, desde la época del Neolítico, cuando el hombre descubre la materia prima o sea los cereales y aprende a moler haciendo la mezcla con agua. Podemos mencionar que en Mesopotamia ya se preparaba pan de cebada, pero tenemos que afirmar que fueron los Egipcios los que descubrieron la levadura y aplicaron para el proceso de fermentación. Podemos indicar que a los peruanos nos debe enorgullecer de haber tenido un investigador como Andrés Ugaz, quien ha escrito un libro titulado “Panes del Perú: El encuentro del Maíz y el Trigo” es mismo que fue premiado en Londres, como el mejor libro sobre panes del mundo; el mencionado investigador en sus viajes que hizo a doce departamentos del Perú ha encontrado 120 clases de panes artesanales, que hasta la fecha, sigue siendo el manjar para el paladar del poblador peruano en sus diferentes regiones.

#### **2.1.2.2 Antecedentes Internacionales**

**Tesis: “Gestión de la innovación en la empresa vasca” Juan Ignacio, Igartua López (2009), en el departamento de Organización de Empresas en la Universidad Politécnica de Valencia – España,** llegó a la siguiente conclusión: la investigación ha permitido constatar el

rol mediador de la gestión de la innovación (capacidad de innovación de la organizaciones, desempeño en gestión de la innovación, así con el uso de técnicas y herramientas de la gestión de la innovación) como elemento clave del desarrollo de la actividad innovadora, así como del logro de innovaciones tanto radicales como incrementales; lo que a la postre redundaría en el logro del resultado de la innovación claves para la competitividad futura de las empresas vascas.

**Tesis: “Política Ambiental, innovación empresarial y territorio” Luis Ricardo, Velázquez Chena (2004), en el departamento de Geografía e Historia de la Universidad Complutense de Madrid.** El mencionado autor llegó a la siguiente conclusión. La presente tesis señalaba “la existencia de un flujo de “arriba” (administración) a “abajo” (empresas), producto de las diversas políticas, planes, programas e instrumentos ambientales que las propias administraciones están aplicando en los distintos ámbitos territoriales (mundial, europeo, nacional/regional) y que están afectando a las empresas”.

### **2.1.3 Definición del problema**

#### **2.1.3.1 Problema General**

¿De qué manera influye la innovación empresarial y la Competitividad industrial en las panificadoras en la Provincia Constitucional, Región Callao-2017?

#### **2.1.3.2 Problemas Específicos**

1.- ¿De qué manera influye la innovación de productos y la competitividad industrial de las panificadoras en la Provincia Constitucional, Región Callao-2017?

2.- ¿De qué manera influye la innovación de procesos y la competitividad industrial de las panificadoras en la Provincia Constitucional, Región Callao-2017?

3.- ¿De qué manera influye la innovación de gestión y la competitividad industrial de las panificadoras en la Provincia Constitucional, Región Callao-2017?

## **2.2 Finalidad y Objetivos de la investigación**

### **2.2.1 Finalidad e importancia**

#### **2.2.1.1. Importancia Teórica**

Según Escorsa (1997) la innovación es "el proceso en el cual a partir de una idea, invención o reconocimiento de una necesidad se desarrolla un producto, técnica o servicio útil hasta que sea comercialmente aceptado" (Escorsa, 1997). De acuerdo a este concepto, innovar no es más que el proceso de desarrollar algo nuevo o que no se conoce a partir del estudio metódico de una necesidad, ya sea personal, grupal u organizacional, para lograr una meta económica".

"La innovación es el elemento clave que explica la competitividad" (Escorsa, 1997, p. 19). Innovación y competitividad van de la mano, pero no necesariamente una existe sin la otra. Además, la innovación está ligada a todos los niveles de competitividad de la pirámide y se puede

aplicar en cualquiera de éstos. Ahora bien, se puede ser competitivo sin ser innovador con sólo mantener sistemas de mejora continua, pero los procesos de mejora no llegan a ser suficientes cuando el mercado se encuentra saturado, cuando la demanda es alta y cuando existen necesidades que los productos o servicios existentes no logran solventar.

Innovar consiste en aportar algo nuevo y aún desconocido en un determinado contexto. Esto implica, que innovar es ir contra la rutina, y por eso es una actividad que tiene que enfrentarse a obstáculos y resistencias de individuos y organizaciones” (Velasco Balmaseda, 2010).

Para el estudio económico de la innovación, la OCDE, ha introducido definiciones precisas sobre el concepto de innovación y sobre cómo medirla a través de “manuales”. El “Manual de Frascati” (OECD/FECYT 2002) indica que la innovación es la transformación de una idea en un producto vendible nuevo o mejorado o en un proceso operativo en la industria y en el comercio. En otras palabras, la innovación es una idea que se vende. Es decir, que una idea, una invención o un descubrimiento se transforma en una innovación en el instante en que se encuentra su utilidad en el mercado.

Unos años después, la OCDE, ha desarrollado el “Manual de Oslo” (OECD 2005) donde se perfecciona la metodología y se detalla aún más el concepto. En este manual se define a la innovación, como la introducción de un nuevo producto, de un nuevo proceso productivo, de un nuevo método de comercialización, de un nuevo método organizativo en la empresa.

La innovación no es únicamente un mecanismo económico o un proceso técnico, sino que sus dimensiones van más allá hasta constituir un verdadero fenómeno social a través del cual los individuos y la sociedad expresan su creatividad, sus necesidades y deseos.” (DINAPYME, s/f).

El concepto de innovación designa la incorporación del conocimiento – propio o ajeno- con el objeto de generar o modificar un proceso productivo (Sábato,1975).

Porter (1990) afirma que el proceso de innovación no se puede separar del contexto estratégico y competitivo de una compañía. En concordancia con lo anterior, Drucker (1997, p. 64) argumenta que “la innovación sistemática consiste en la búsqueda, organizada y con un objetivo, de cambios y en el análisis sistemático de las oportunidades que ellos pueden ofrecer para la innovación social o económica”.

### **2.2.1.2 Importancia Práctica**

En el presente trabajo de investigación se mostrará el beneficio que obtendrán las Panaderías en la Provincia Constitucional, Región Callao – 2017, al dar a conocer que la innovación empresarial es un factor importante para la Competitividad.

## **2.2.2 Objetivo General y Específicos**

### **2.2.2.1 Objetivo General**

- Determinar la influencia de la innovación empresarial y la Competitividad industrial de las panificadoras en la Provincia Constitucional, Región Callao-2017.



### 2.2.2.2 Objetivos Específicos

- 1.- Establecer la influencia de la innovación de productos y la competitividad industrial de las panificadoras en la Provincia Constitucional, Región Callao-2017.
- 2.- Establecer la influencia de la innovación de procesos y la competitividad industrial de las panificadoras en la Provincia Constitucional, Región Callao-2017.
- 3.- Establecer la influencia de la innovación de gestión y la competitividad industrial de las panificadoras en la Provincia Constitucional, Región Callao-2017.

### 2.2.3 Delimitación del estudio

Campo:	Ingeniería Administrativa
Área:	Producción
Aspecto:	Innovación - Competitividad
Limite Espacial:	Panificadoras en la Provincia Constitucional, Región Callao
Límite Temporal:	Enero 2017 – Agosto 2017
Unidades de observación:	Clientes internos y externos.

### 2.2.4 Justificación e importancia del estudio

En la presente investigación se intenta evaluar la situación de la industria panificadora en la Región Callao a través de dos grandes componentes: la innovación y la competitividad.

La innovación refiere a la habilidad para satisfacer los cambiantes gustos y preferencias del consumidor, para ir encantándolo constantemente e ir aumentando el mercado.

La propuesta del plan de negocios es tener foco en la innovación continua tratando de satisfacer a los clientes actuales que buscan productos y combinaciones nuevas y atractivas.

Para que la industria panificadora de la Región Callao sea competitiva, los empresarios del sector deben ser conscientes que se enfrentan a un consumidor cada día más exigente, por eso es necesario que desarrollen factores como el autoservicio, tanto en panes como en tortas, ambientes climatizados, productos competitivos con la calidad y el precio de los importados, precios claros y precisos, información nutricional, recetas para los clientes y, en lo posible, ofertar productos orgánicos.

## **2.3 Hipótesis y Variables**

### **2.3.1 Supuestos teóricos**

#### **2.3.1.1 VARIABLE INDEPENDIENTE: INNOVACIÓN EMPRESARIAL**

**Según, Varela,R., (2008)**, “El ser humano desde sus primeros pasos en la tierra, ha sido el artífice fundamental de todas las innovaciones y modificaciones que hoy percibimos en nuestro entorno, pues busca siempre mejores condiciones de vida, un mayor desarrollo personal y comunitario, una mayor sensación de felicidad, un nivel de vida más acorde con sus expectativas es decir lo que la cultura humana ha asociado o progreso desarrollo, bienestar y superación. Cuando se analizan estos objetivos humanos a lo largo de la historia, es fácil

apreciar que para lograrlos el género humano ha utilizado tres nociones como elementos básicos de su accionar y de su búsqueda de progreso, desarrollo, bienestar y superación, estas tres nociones fundamentales, que guiaran todo el desarrollo de este texto son:

- La Noción de Cambio.- de modificación que ha mantenido el género humano buscando nuevas formas adecuadas y creativas para solucionar problemas y limitaciones, para identificar oportunidades para atender necesidades y deseos en otros términos para innovar.

- La noción de acción de realización.- de llevar a cabo las actividades requeridas para que efectivamente los cambios se implemente. - La noción de mejoramiento de superación.-que permite no solo dirigir los cambios hacia el logro de mejores situaciones y/o de mejores resultados, sino también que el ciclo cambio – acción mejoramiento sea continuo e incesante. Pero todas estas innovaciones y modificaciones en el entorno no han ocurrido por casualidad sino por acciones particularmente intencionados que grupos humanos e individuos específicos han acometido en sitios y elementos particulares de la historia. Estos grupos e individuos han marcado la historia del ser humano, pues han producido grandes transformaciones sociales, económicos, artísticas, tecnológicas, etc. Se puede observar que la identificación de oportunidad y la solución innovadora se relacionan con el concepto cambio, la noción de acción, obviamente, se relaciona con el concepto acción y el mejoramiento continuo hace relación con el concepto de mejoramiento continuo. Es claro pues que los procesos de transformación humana se refleja en tres (3) conceptos fundamentales: cambio, acción y

mejoramiento. En forma sorprendente y antagónica la mayoría de las personas somos muy resistentes al cambio, pues las situaciones nuevas, no conocidas e inciertas producen con mucha frecuencia una sensación de incertidumbre. De riesgo y de temor que limita nuestro accionar”.

**Según, Gonzales, A., (2001)**, “El proceso de innovación puede entenderse como “el conjunto de actividades inscritas en un determinado periodo de tiempo y lugar, que llevan a la introducción con éxito en el mercado, por primera vez, de una idea en forma de productos nuevos o mejorados, de procesos, servicios o técnicas de gestión y organización”, Hoy en día se tiene la evidencia de que prácticamente todas las actividades que desarrolla una empresa son susceptibles de participar en el proceso de innovación. Así, podemos citar las actividades de Investigación y Desarrollo (I+D) tecnológicas, de organización, financieras y comerciales. Parece apropiado señalar en este momento una cuestión que en muchas ocasiones tiende a causar confusión. Las actividades de I+D suelen ser responsables de procesos de innovación tecnológicas en la empresa, aunque es posible encontrar empresas innovadoras que no llevan a cabo actividades de I+D”.

### **2.3.1.2 VARIABLE DEPENDIENTE: COMPETITIVIDAD**

**Según Vérica, L. (2004)**, “La competitividad es lo que permite a una empresa ser exitosa en el mundo en que se desenvuelve. Una empresa es competitiva cuando logra desarrollar productos y servicios cuyos costos y calidades son comparables o superiores a los de sus competidores en el resto del mundo”.

De aquí que la competitividad sea una característica de las empresas y que en un sector industrial o país puedan coexistir distintos grados de competitividad. Se entiende como la habilidad de una empresa de tener un crecimiento constante, en cuanto a capacidad de diseñar, producir y/o comercializar bienes y servicios, es un concepto de carácter comparativo es decir, se mide a través de parámetros de la eficiencia y calidad de las demás empresas que compiten en el mercado regional, nacional o mundial. La competitividad es la capacidad de una empresa para enfrentar exitosamente a sus contrapartes por medio de sus productos o servicios. Una empresa es productiva cuando cuenta con las condiciones internas que le permiten competir y las externas que le otorgan la capacidad para reducir costos y competir de manera exitosa. Dado que una empresa puede ser muy competitiva en un país poco competitivo y viceversa, un país puede ofrecer condiciones óptimas para el desarrollo empresarial y albergar a empresas que no pueden competir, la competitividad, en última instancia, será asunto de las empresas y no de países o sectores de la economía. Sin embargo, el camino óptimo para alcanzar la competitividad empresarial requiere de una labor intensa por parte de los empresarios pero también del gobierno. La competitividad como la producción de bienes y servicios de mayor calidad y menor precio que los competidores domésticos e internacionales, lo que se traduce en crecientes beneficios para los habitantes de una nación al mantener y aumentar los ingresos reales. Afirma también que, en realidad, no existe una definición clara ni universalmente aceptada de competitividad nacional. La competitividad

es tanto un asunto de productividad como de estructura, pero su significado varía según el grado de desarrollo de las economías.

Sin duda alguna, Michael Porter puede considerarse el más destacado portavoz del concepto de ventaja competitiva. Su preocupación fundamental es “elaborar para las empresas el concepto microeconómico de competitividad. En su libro *La ventaja competitiva de las naciones* (1993), plantea que la estrategia competitiva establece el éxito o fracaso de las empresas. La estrategia se refiere a una habilidad o destreza, y la competitividad (es decir, la capacidad de hacer uso de esa destreza para permanecer en un ambiente) es entonces un indicador que mide la capacidad de una empresa de competir frente al mercado y a sus rivales comerciales. La competitividad es también la búsqueda de una posición relativamente favorable en un mercado, con respecto a los rivales, la cual le permitirá permanecer y expandirse. Porter considera que no todas las actividades generan la misma rentabilidad, y que ésta debe ser suficiente, creciente y sostenida en el tiempo, con el fin de garantizar los elementos esenciales para la existencia de una empresa”. (Porter, 1993).

Así, la competitividad es el grado en que un país, Estado, región o empresa produce bienes o servicios bajo condiciones de libre mercado, enfrentando la competencia de los mercados nacionales o internacionales, mejorando simultáneamente los ingresos reales de sus empleados y consecuentemente la productividad de sus empresas (Porter, 1993). Porter plantea que “las empresas competitivas hacen regiones (ciudades y territorios) competitivas y, por lo tanto, naciones

poseedoras de esta cualidad; asimismo, supone que la sumatoria de empresas competitivas, es decir, generadoras de rentabilidad en estas condiciones, dará como resultado países con mayor riqueza para sus habitantes y mayor bienestar general” (Porter, 1993).

Es bueno destacar el enunciado de Villarreal cuando sostiene que la “competitividad es el proceso de expansión de la oferta exportable y penetración de mercados externos, con el consecuente mejoramiento en el nivel de vida de la población” (Villarreal, 2003, p. 187).

Cuando se quiere estudiar la competitividad de la industria, una primera propuesta para su análisis parte de los planteamientos de Porter (1993), que estudia la competencia en una industria analizando cinco factores: rivalidad de los competidores, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los clientes, amenaza de nuevas empresas entrantes, y amenaza de productos sustitutos. Además, Porter describe cuatro tipos de industrias (maduras, emergentes, fragmentadas y en declinación) y tres estrategias genéricas (bajo costo, diferenciación y enfoque). Hay que resaltar que a esta clasificación se apega la mayor parte de los estudios de competitividad, olvidando muchas veces otras categorías que quizá sean más pertinentes para nuestro contexto o necesidades.

Malaver (1999) señala que la competitividad es “la necesidad de las organizaciones de sostenerse y consolidarse dentro de sus mercados, teniendo como indicador el porcentaje de participación –de sus bienes y servicios– en ellos, a partir de una concepción sistemática

que incorpora elementos económicos, empresariales, políticos y socioculturales”.

Para Michael Porter, “el primero en estructurar y sistematizar un cuerpo teórico en torno al concepto de competitividad, esta consiste en: “La capacidad para sostener e incrementar la participación en los mercados internacionales, con una elevación paralela del nivel de vida de la población. El único camino sólido para lograrlo, se basa en el aumento de la productividad”. (Porter, 1990).

A pesar de que, como se advierte en la anterior definición, Porter incluye como un elemento importante de la competitividad el factor humano, comúnmente, al abordar este concepto, se omite la necesidad de lograr de manera concomitante la elevación del nivel de vida de la población, elemento que constituye uno de los pilares de la productividad y consecuentemente, de la competitividad. En este sentido afirma:

La productividad es, a la larga, el determinante primordial del nivel de vida de un país y del ingreso nacional por habitante. La productividad de los recursos humanos determina los salarios, y la productividad proveniente del capital determina los beneficios que obtiene para sus propietarios (Porter, 1990).

Según Porter, “existe una relación de doble vía entre productividad y niveles de vida de la población. En efecto, sobre la productividad inciden tanto los salarios y las ganancias como la distribución del ingreso, la calidad ambiental, los niveles de gobernabilidad política y las libertades y derechos de las personas. A su vez, la productividad define los niveles de salarios y las ganancias sobre



el capital invertido, en otras palabras, los niveles de ingreso que van a determinar el nivel de vida de la población”.

Cuando por competitividad se entiende solamente un crecimiento sostenido de la inversión, entonces deja de ser importante la elevación del nivel de vida de la población y la inserción de la misma en procesos de desarrollo.

En el entorno de la empresa, que a la vez determina la capacidad competitiva de ésta, también inciden: la infraestructura, los mercados financieros, la sofisticación de los consumidores, la estructura productiva nacional, la tasa y estructura de las inversiones, la infraestructura científica y tecnológica y otros elementos no menos importantes, como la educación, las instituciones y la cultura. Sin embargo, no es este entorno el que se puede tornar competitivo, sino las empresas ubicadas en él.

Michael Porter clarifica:

“Son las firmas, no las naciones las que compiten en los mercados internacionales” (Porter, 1990).

## **2.3.2 Hipótesis principal y específicos**

### **2.3.2.1 Hipótesis Principal**

La innovación empresarial influye positivamente en la Competitividad industrial de las panificadoras en la Provincia Constitucional, Región Callao-2017.

### **2.3.2.2 Hipótesis Específicas**

1.- La innovación de productos influye positivamente en la competitividad industrial de las panificadoras en la Provincia Constitucional, Región Callao-2017.

2.- La innovación de procesos influye positivamente en la competitividad industrial de las panificadoras en la Provincia Constitucional, Región Callao-2017.

3.- La innovación de gestión influye positivamente en la competitividad industrial de las panificadoras en la Provincia Constitucional, Región Callao-2017.

### **2.3.3 Las variables e indicadores**

Las variables a utilizar en el presente plan son los siguientes:

Variable Independiente: Innovación empresarial

Variable Dependiente: Competitividad Industrial

## **2.3 Hipótesis y Variables**

### **2.3.1 Supuestos teóricos**

La innovación empresarial, según Gonzales (2001) es el conjunto de actividades inscritas en un determinado periodo de tiempo y lugar, que llevan a la introducción con éxito en el mercado, por primera vez, de una idea en forma de productos nuevos o mejorados, de procesos, servicios o técnicas de gestión y organización". Así, podemos citar las actividades de Investigación y Desarrollo (I+D) tecnológicas, de organización, financieras y comerciales.

Por otro lado, Porter (2000) refiere que la competitividad industrial es la capacidad de una empresa, región, o país de mantener y aumentar las ventas, exportaciones de un sector determinado en un marco de crecimiento”, si se enfoca a la competitividad como la posibilidad de ingresar a mercados, lo que interesa es conocer el costo medio (tecnología aplicada, precios de los insumos y la mano de obra).

### **2.3.3 Las variables e indicadores**

#### **Variable 1: Innovación empresarial**

Es un proceso de transformación e invención comercial, cuyo objetivo es lograr la efectividad continua de la competitividad de las organizaciones. (Miles y Morris, 1999)

#### **Variable 2: Competitividad Industrial**

La “competitividad industrial es el proceso de expansión de la oferta exportable y penetración de mercados externos, con el consecuente mejoramiento en el nivel de vida de la población”. (Villarreal, 2003)

**TABLA 1.***Definición operacional de la variable Innovación empresarial*

<b>Definición Operacional</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>
<p>Innovación Empresarial:</p> <p>Es un proceso de transformacional de comercio organizacional, que esta constituido por las dimensiones innovación de productos procesos y de gestión,</p> <p>Medido a través de un cuestionario de 12 preguntas con alternativas múltiples.</p>	Innovación de productos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diversidad de productos</li> <li>- Nivel de distribución</li> </ul>	<p>1. ¿Cuáles son las líneas de productos que su empresa ofrece al mercado del Callao?</p> <p>2. ¿Considera usted que la línea de productos innovadores que ofrece la panadería son?</p> <p>3. ¿Qué tipo de canal de distribución utiliza su empresa para la colocación de los productos?</p> <p>4. ¿Considera usted que su canal de distribución es?</p>
	Innovación de procesos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nivel de producción</li> <li>- Sistema de comercialización</li> </ul>	<p>5. ¿Mantiene Ud. Un nivel de producción establecido?</p> <p>6. ¿Aproximadamente cuánto produce su empresa de manera diaria, respecto a las líneas de producto más vendida:.....</p> <p>7. ¿Qué elementos utiliza su empresa para el sistema de comercialización?</p>
	Innovación de gestión	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidad de gerenciamiento</li> <li>- Nivel de toma de decisiones</li> </ul>	<p>8. ¿La empresa panificadora cuenta con maquinaria y equipos para su sistema productivo?</p> <p>9. ¿Bajo qué criterios toma Ud. Decisiones sobre innovación empresarial?</p> <p>10. ¿Considera Ud. Que la Materia prima que Utiliza son de Calidad?</p> <p>.11 ¿Cree Ud. Que su empresa es competente en innovación empresarial antes las demás?</p> <p>12. ¿Considera Ud. Que la innovación empresarial influye en la Competitividad de la empresa?</p>

**TABLA 2.**

*Definición operacional de la variable: Competitividad industrial*

<b>Definición Operacional</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>
<p>Competitividad Industrial:</p> <p>Es el proceso de expansión comercial en mercados, que esta constituido por tres dimensiones liderazgo de costos, diferenciación y segmentación,</p>	Liderazgo de costos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Materias primas</li> <li>-Facilidad de fabricación</li> </ul>	<p>13. ¿Considera Ud. Que los procesos que aplica en su Empresa para lograr competitividad son?</p> <p>14. ¿La Empresa Hace un óptimo uso de sus recursos?</p> <p>15. ¿La Empresa Cuenta con recursos necesarios para realizar innovaciones empresariales?</p> <p>16 ¿Maneja la empresa u proceso de fabricación constante?</p>
<p>Será medido a través de un cuestionario de 8 ítems con alternativa múltiples.</p>	Diferenciación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Productos nuevos</li> <li>- Calidad</li> <li>- Diseño de producto</li> <li>- Servicio al cliente</li> </ul>	<p>17. De las líneas de productos mencionadas en la pregunta N° 01, cuáles son las que tienen mayor demanda del consumidor?</p> <p>18. ¿Qué factores cree Ud. Que influyen en la decisión de compra?</p>
	Segmentación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Línea de productos</li> </ul>	<p>19. ¿Considera usted que su empresa cuenta con un servicio de calidad?</p> <p>20. ¿Considera Ud. Que las características de las líneas de productos que ofrece, son?</p>

## CAPÍTULO III

### Método, técnica e instrumentos

#### 3.1 Población y muestra

##### 3.1.1 Población

La población estuvo constituida por 900 entre gerentes y administradores de 450 panaderías de la Provincia Constitucional, Región Callao. Según Ruiz (2001), la población a un grupo de personas que comparten características demográficas, hábitos culturales, raza, hábitos alimentarios, etc. que en un momento dado son las variables que necesitamos para responder a las preguntas planteadas en la investigación.

##### 3.1.2 Muestra

Para el cálculo del tamaño de la muestra se utilizó el muestreo aleatorio simple a través de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 N pq}{E^2 (N-1) + Z^2 pq}$$

**Donde:**

**n** = Tamaño de la muestra

**N** = Población

- Z = Nivel de confianza (1.96)  
 p = Tasa de prevalencia de objeto de estudio (0.50)  
 q = (1-q) = 0.50  
 E = Error de precisión 0.05

**Entonces:**

$$n = \frac{(1.96)^2 \cdot 900 \cdot (0.50) \cdot (0.50)}{(0.05)^2 \cdot (900-1) + (1.96)^2 \cdot (0.50) \cdot (0.50)}$$

$$n = \frac{864.36}{2.2475 + 0.9604}$$

<b>n = 269 Personas entre Gerentes y Administradores</b>
----------------------------------------------------------

### 3.2 Tipo, Nivel, Método y Diseño utilizado en el estudio

#### 3.2.1 Tipo

La investigación Según Sampieri, (2010) “es Aplicada, debido que busca respuestas efectivas y fundamentadas a un problema detectado.

#### 3.2.2 Nivel

De acuerdo a la naturaleza del estudio de la investigación, reúne por su nivel las características de un estudio descriptivo.

#### 3.2.3 Método

Se utilizó el método cuantitativo porque recolectamos datos que nos permitieron comprobar las hipótesis de investigación en la medición de nuestras variables y el análisis estadístico y el enfoque cualitativo ya que busca

obtener datos que se convertirán en información y conocimiento, utilizo la observación y la bitácora de campo para el análisis de los resultados”. (Separata de Maestría en Educación (Metodología de la investigación UCV, 2013, p. 66).

### **3.2.4 Diseño**

La investigación está básicamente orientada a obtener resultados sobre los efectos que tiene la Innovación Empresarial en la Competitividad de las panaderías en la Provincia Constitucional, Región Callao, se plantea el siguiente diseño de alcance correlacional, porque de acuerdo a Hernández (2010), describe relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado. Es transversal o transeccional, ya que recolectan datos en un solo momento, en un determinado tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

Dónde: X1 = Innovación Empresarial Y2 = Competitividad

**X1**      **→**      **Y2**

### **3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Se desarrolló la técnica de la encuesta, para la recolección de datos da lugar a establecer contacto con las unidades de observación por medio de los cuestionarios previamente establecidos, y que permitirá recolectar información de las empresas. Y en donde se aplicó los instrumentos de medición de los fenómenos de estudio:

1. CUESTIONARIO DE INNOVACIÓN EMPRESARIAL.
2. CUESTIONARIO DE COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL.



**Descripción:**

Los cuestionarios: fueron elaborados para ser aplicado a las panaderías de la ciudad en la Provincia Constitucional, Región Callao con la finalidad de evaluar la innovación empresarial que utilizan así como sus niveles de competitividad.

**Confiabilidad:**

Para determinar la confiabilidad se realizó un estudio piloto a 269 personas entre gerentes y administradores de 450 panificadores de la provincia del Callao, demostrándose a través del coeficiente de Alfa de Cronbach para datos politómicos en el programa SPSS versión 22, estableciendo los siguientes niveles:

**TABLA 3.**

*Resultado de la prueba de confiabilidad*

	<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N de elementos</b>
Innovación empresarial	,789	12
Competitividad	,860	8

*Nota:* Resultado aplicación estadística.

Los cuestionarios presentaron un nivel alto de confiabilidad. Por tanto, pueden ser utilizadas para el estudio en términos de su confiabilidad demostrada.

**Normas de Calificación**

Para calificar los cuestionarios se utilizó una plantilla de respuestas basadas en la codificación de las alternativas. Luego, se procedió a convertir los puntajes totales

general y por dimensiones de los cuestionarios a niveles o categorías diagnósticas Alto, medio y bajo.

**TABLA 4.**

*Normas de Calificación*

<b>Niveles</b>	<b>Innovación empresarial</b>	<b>Competitividad</b>
Bajo	0-34	0-20
Medio	35-41	21-23
Alto	42-50	24-30

### **3.4 Procesamiento de datos**

Se procedió a la tabulación de datos, para esto se utilizó los programas IBM SPSS Statistics para Windows versión 22.0 en español del año 2013 y Microsoft Excel 2013. Una vez finalizado la digitación se realizó un control de calidad de este ingreso, para la corrección respectiva. Con los datos estadísticos obtenidos en la tabulación y el proceso de la información, se procedió al análisis de los mismos de acuerdo a los objetivos planteados, a partir de los cuales se realizó la interpretación, discusión y formulación de las conclusiones y recomendaciones. Se realizó un análisis descriptivo mediante medidas de distribución de frecuencia y porcentaje. Para el nivel inferencial se utilizó el coeficiente de correlación de Spearman, es una prueba estadística para analizar la relación entre dos variables medidas cualitativa en datos ordinales.

**Se simboliza = rho**

$$r_s = 1 - \left[ \frac{6 \sum D^2}{N^3 - N} \right]$$

**Interpretación:** El coeficiente puede variar de  $-1,00$  a  $+1,00$

:  $-0,90$  = Correlación negativa muy fuerte.

:  $-0,75$  = Correlación negativa considerable.

:  $-0,50$  = Correlación negativa media.

:  $-0,10$  = Correlación negativa débil.

:  $-0,00$  = No existe correlación alguna entre las variables.

:  $+0,10$  = Correlación positiva débil.

:  $+0,50$  = Correlación positiva media.

:  $+0,75$  = Correlación positiva considerable.

:  $+0,90$  = Correlación positiva muy fuerte.

:  $+1,00$  = Correlación positiva perfecta.

La estadística inferencial la empleamos para modelar patrones en los datos y extraer inferencias acerca de la población bajo estudio.

## CAPÍTULO IV

### Presentación y Análisis de los Resultados

#### 4.1 Presentación de resultados

En este capítulo se realiza la presentación, análisis e interpretación de los resultados de la investigación con el propósito de describir la innovación empresarial y Competitividad industrial de las panificadoras en la Provincia Constitucional, Región Callao-2017. Para obtener los datos se administró los instrumentos a 269 gerentes y administradores de 450 panaderías de la Provincia Constitucional, Región Callao, lo cual se presenta a continuación:

**TABLA 5.**

*Innovación empresarial de las panificadoras en la Provincia Constitucional, Región Callao-2017.*

Niveles	f	%
Baja	7	2,6
Media	182	67,7
Alta	80	29,7

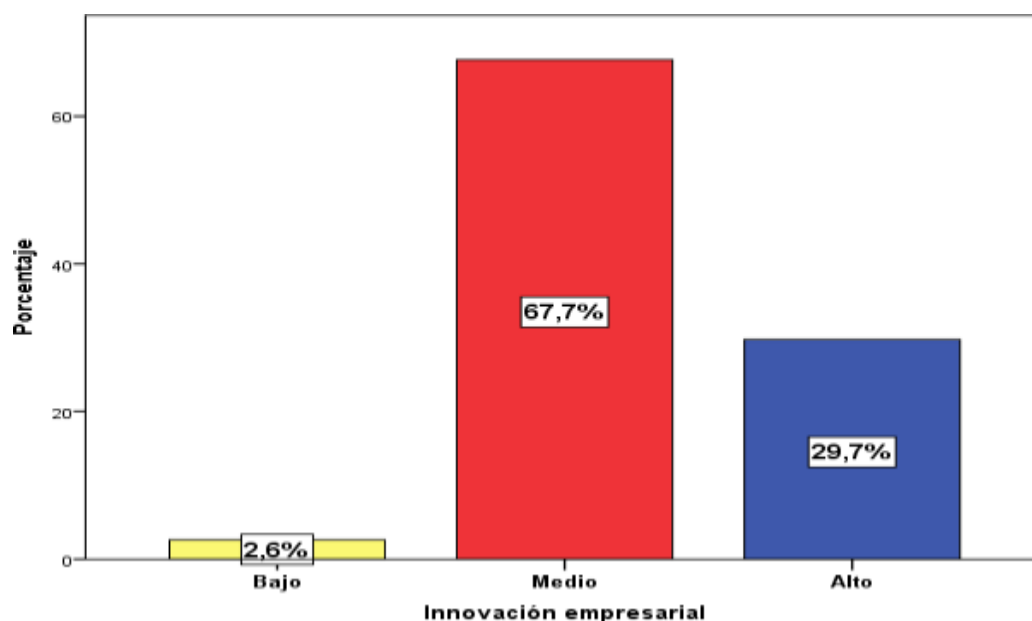


Figura 1. Innovación empresarial de las panificadoras en la Provincia Constitucional, Región Callao-2017.

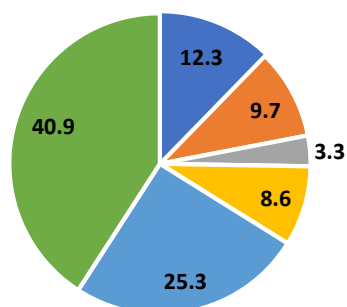
En el tabla 5 y figura 1 podemos observar que la mayoría de los encuestados el (67,7%) demuestran un nivel de innovación empresarial medio, el (29,7%) alto, y (2,6%) Bajo. De un total de muestra de 269 gerentes y administradores de 450 panaderías de la Provincia Constitucional, Región Callao.

## Descripciones de indicadores de la Innovación Empresarial

### a. Dimensión Innovación de productos

1. ¿Cuáles son las líneas de productos que su industria panificadora ofrece al mercado de la provincia constitucional del Callao?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Otros	33	12,3
Línea de bocaditos dulces y salados	26	9,7
Línea de tortas y pasteles	9	3,3
Línea de panes de molde	23	8,6
Línea de panetones tradicionales	68	25,3
Línea de panes populares	<b>110</b>	<b>40,9</b>
Total	269	100,0

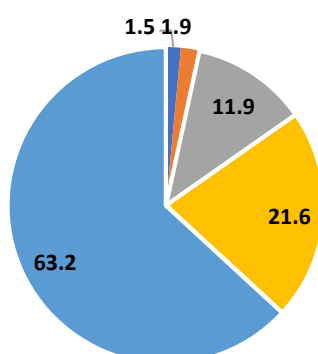


- Otros
- Línea de bocaditos dulces y salados
- Línea de tortas y pasteles
- Línea de panes de molde
- Línea de panetones tradicionales
- Línea de panes populares

**Interpretación:** Según las opiniones de la mayoría de los encuestados el 40.9% considera que las líneas de productos de panes populares es la que más su industria panificadora ofrece al mercado de la provincia constitucional del Callao.

2. ¿Considera usted que la línea de productos innovadores que ofrece su industria panificadora son?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Productos de mala calidad	4	1,5
Productos malos	5	1,9
Productos regulares	32	11,9
Productos buena calidad	58	21,6
Productos de muy buena calidad	<b>170</b>	<b>63,2</b>
Total	269	100,0

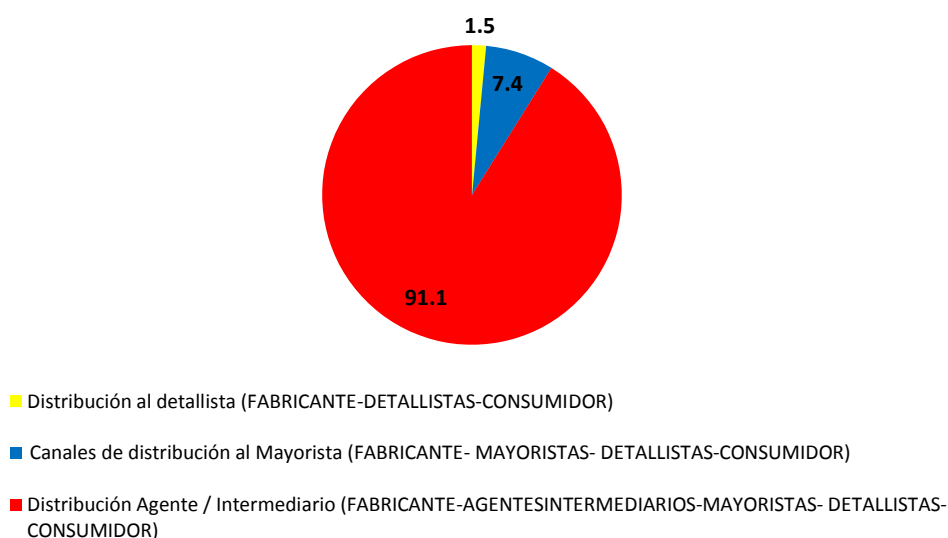


- Productos de mala calidad
- Productos malos
- Productos regulares
- Productos buena calidad
- Productos de muy buena calidad

**Interpretación:** Según las opiniones de la mayoría de los encuestados el 63.2% considera que la línea de productos innovadores que ofrece su industria panificadora son Pproductos de muy buena calidad.

3. ¿Qué tipo de canal de distribución utiliza su industria panificadora para la distribución de los productos?

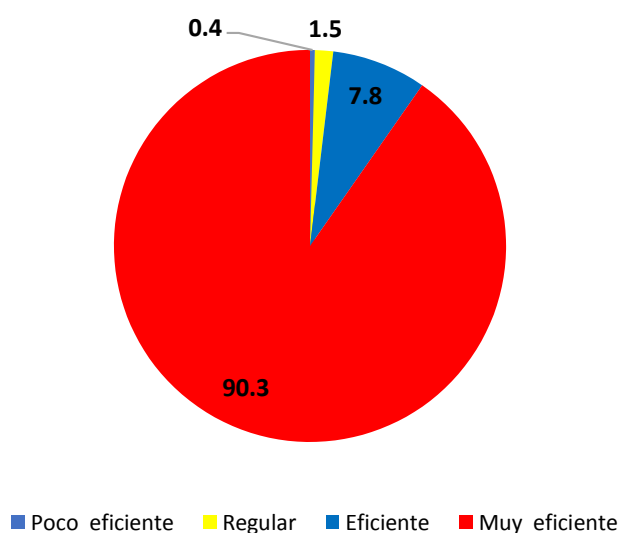
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Distribución al detallista (FABRICANTE-DETALLISTAS-CONSUMIDOR)	4	1,5
Canales de distribución al Mayorista (FABRICANTE- MAYORISTAS- DETALLISTAS-CONSUMIDOR)	20	7,4
Distribución Agente / Intermediario (FABRICANTE-AGENTESINTERMEDIARIOS-MAYORISTAS- DETALLISTAS- CONSUMIDOR)	<b>245</b>	<b>91,1</b>
Total	269	100,0



**Interpretación:** Según las opiniones de la mayoría de los encuestados el 91.1% considera que Distribución Agente / Intermediario (FABRICANTE-AGENTESINTERMEDIARIOS-MAYORISTAS- DETALLISTAS- CONSUMIDOR) es el canal de distribución utiliza su industria panificadora para la distribución de los productos.

4. ¿Considera usted, que su canal de distribución de su industria panificadora es:?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Poco eficiente	1	,4
Regular	4	1,5
Eficiente	21	7,8
Muy eficiente	<b>243</b>	<b>90,3</b>
Total	269	100,0



**Interpretación:** Según las opiniones de la mayoría de los encuestados el 88.8% considera que su canal de distribución de su industria panificadora es muy eficiente.

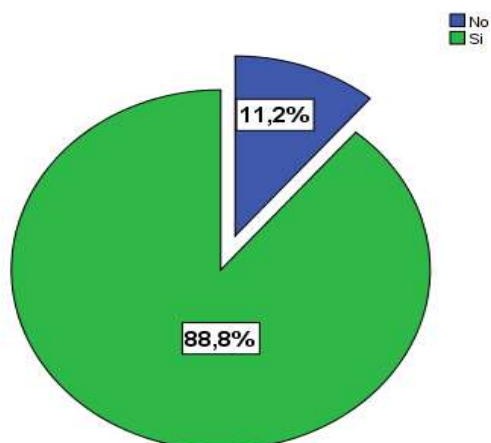
#### b. Dimensión Innovación de procesos

5. ¿Su industria panificadora mantiene un nivel de producción establecido ?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
NO	30	11,2
SI	<b>239</b>	<b>88,8</b>
Total	269	100,0



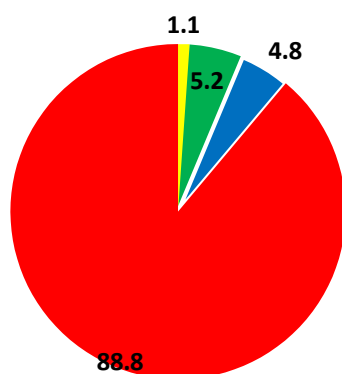
## 5. ¿Su industria panificadora mantiene un nivel de producción establecido ?



**Interpretación:** Según las opiniones de la mayoría de los encuestados el 88.8% considera que su industria panificadora mantiene un nivel de producción establecido.

## 6. ¿Aproximadamente cuánto produce su industria panificadora diariamente, respecto a las líneas de productos más vendidas?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
De 350 a 500 Kg diarios	3	1,1
De 500 a 1200 Kg diarios	14	5,2
De 1200 a 1500 Kg diarios	13	4,8
De 1500 Kg a más	<b>239</b>	<b>88,8</b>
Total	269	100,0

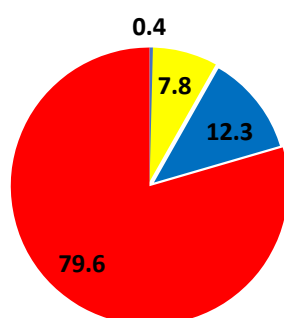


■ De 350 a 500 Kg diarios   ■ De 500 a 1200 Kg diarios  
 ■ De 1200 a 1500 Kg diarios   ■ De 1500 Kg a más

**Interpretación:** Según las opiniones de la mayoría de los encuestados el 88.8% considera que aproximadamente 1500 Kg a más produce su industria panificadora diariamente, respecto a las líneas de productos más vendidas.

7. ¿Qué elementos utiliza su organización para el sistema de comercialización de sus productos?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Distribución directa (A través de vendedores)	1	,4
Distribución por catálogo (Presentación de cartas, catálogos y otros)	21	7,8
Distribución por intermediarios (Sucursales, otras bodegas y servicios)	33	12,3
Otros medios	<b>214</b>	<b>79,6</b>
Total	269	100,0

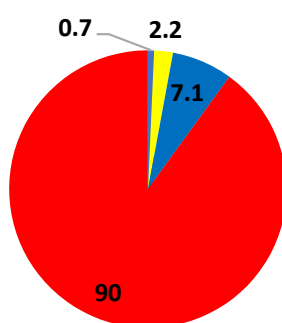


- Distribución directa (A través de vendedores)
- Distribución por catálogo (Presentación de cartas, catálogos y otros)
- Distribución por intermediarios (Sucursales, otras bodegas y servicios)
- Otros medios

**Interpretación:** Según las opiniones de la mayoría de los encuestados el 76.6% considera que utiliza otros medios en su organización para el sistema de comercialización de sus productos.

8. ¿Su industria panificadora cuenta con maquinaria y equipos para su sistema productivo?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Equipos y máquinas de segunda calidad	2	,7
Equipos y máquinas en buen estado	6	2,2
Equipos y máquinas modernas	19	7,1
Equipos y maquinaria moderna de tecnología de punta	<b>242</b>	<b>90,0</b>
Total	269	100,0



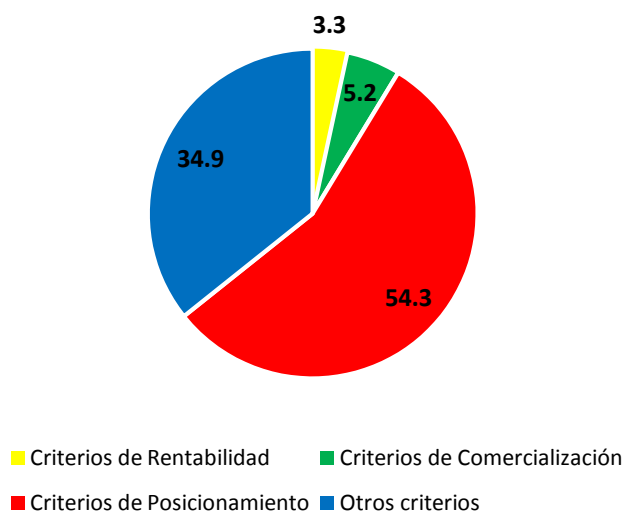
- Equipos y máquinas de segunda calidad
- Equipos y máquinas en buen estado
- Equipos y máquinas modernas
- Equipos y maquinaria moderna de tecnología de punta

**Interpretación:** Según las opiniones de la mayoría de los encuestados el 90.0% considera que industria panificadora cuenta con maquinaria y equipos moderna de tecnología para su sistema productivo.

### c. Dimensión Innovación de gestión

9. ¿Bajo qué criterios toma Ud. Decisiones sobre innovación empresarial?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Criterios económicos	6	2,2
Criterios de Rentabilidad	9	3,3
Criterios de Comercialización	14	5,2
Criterios de Posicionamiento	<b>146</b>	<b>54,3</b>
Otros criterios	94	34,9
Total	269	100,0

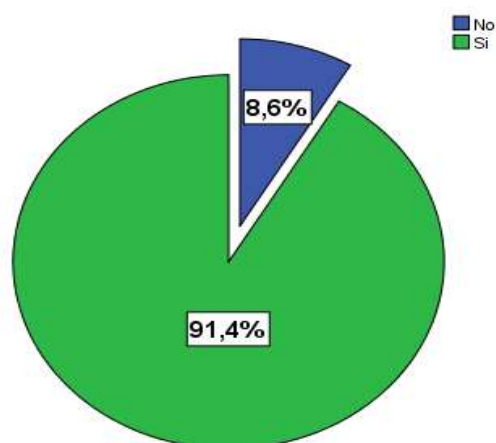


**Interpretación:** Según las opiniones de la mayoría de los encuestados el 54.3% considera que bajo criterios de posicionamiento toma decisiones sobre innovación empresarial.

10. ¿Considera Ud. Que la Materia prima que utiliza en su industria panificadora son de buena calidad?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
NO	23	8,6
SI	<b>246</b>	<b>91,4</b>
Total	269	100,0

10. ¿Considera Ud. Que la Materia prima que utiliza en su industria panificadora son de buena calidad?

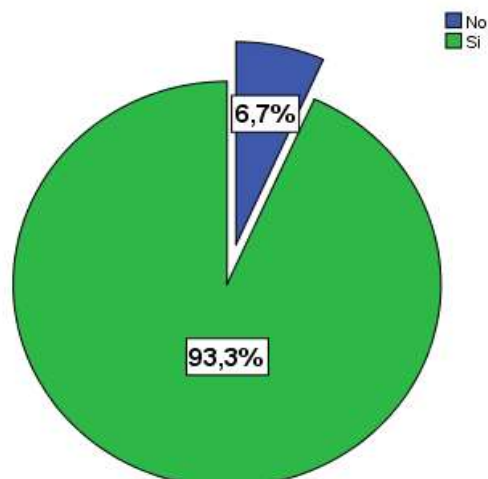


**Interpretación:** Según las opiniones de la mayoría de los encuestados el 91.4% considera que la Materia prima que utiliza en su industria panificadora son de buena calidad.

11. ¿Cree Ud. Que su organización es competente en innovación empresarial antes las demás?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
NO	18	6,7
SI	<b>251</b>	<b>93,3</b>

11. ¿Cree Ud. Que su organización es competente en innovación empresarial antes las demás?

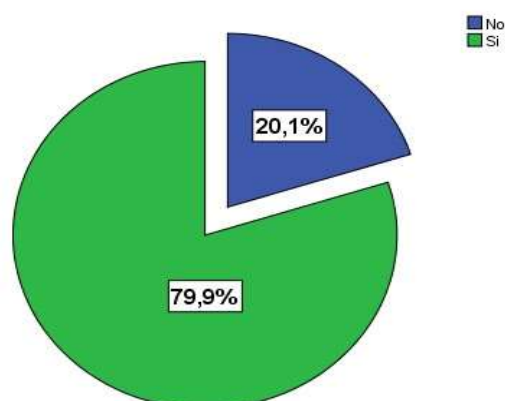


**Interpretación:** Según las opiniones de la mayoría de los encuestados el 93.3% considera que organización es competente en innovación empresarial antes las demás en el distrito.

12. ¿Considera Ud. Que la innovación empresarial influye en la competitividad de su industria panificadora?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
NO	54	20,1
SI	<b>215</b>	<b>79,9</b>

12. ¿Considera Ud. Que la innovación empresarial influye en la competitividad de su industria panificadora?



**Interpretación:** Según las opiniones de la mayoría de los encuestados el 79.9% considera que la innovación empresarial influye en la competitividad.

**TABLA 6.**

*Competitividad industrial de las panificadoras en la Provincia Constitucional, Región Callao-2017.*

Niveles	f	%
Baja	18	6,7
Media	187	69,5
Alta	64	23,8

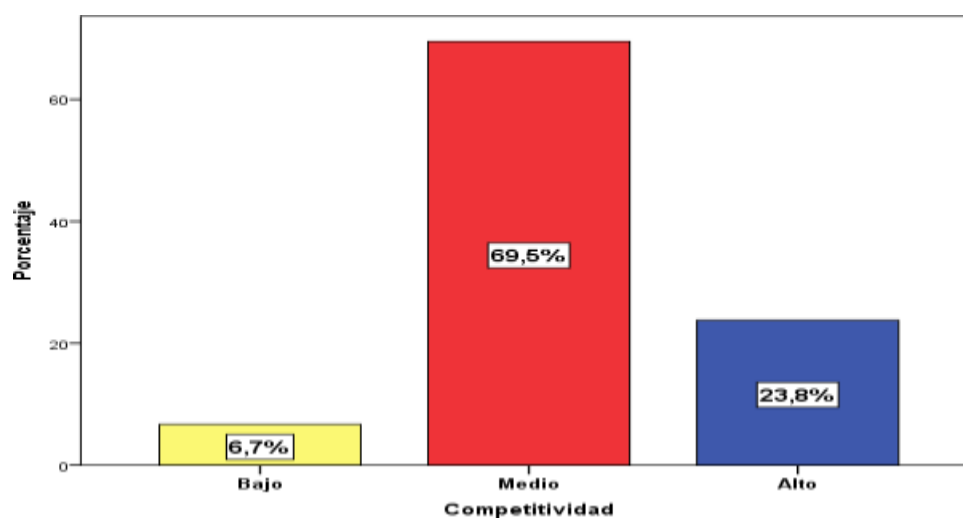


Figura 2. Competitividad industrial de las panificadoras en la Provincia Constitucional, Región Callao-2017.

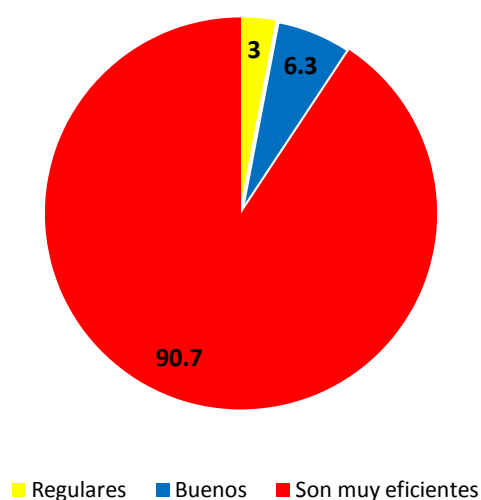
En el tabla 6 y figura 2 podemos observar que la mayoría de los encuestados el (69,5%) tiene un nivel de competitividad industrial medio, (23,8%) alto, y (6,7%) Bajo. De un total de muestra de 269 gerentes y administradores de 450 panaderías de la Provincia Constitucional, Región Callao.

## Descripciones de indicadores de la Competitividad

### a. Dimensión Liderazgo de costos

13. ¿Considera Ud. Que los procesos que aplica en su industria panificadora para lograr competitividad son?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Regulares	8	3,0
Buenos	17	6,3
Son muy eficientes	244	90,7

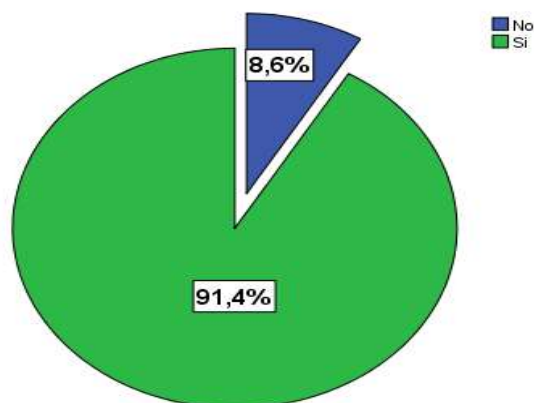


**Interpretación:** Según las opiniones de la mayoría de los encuestados el 90.7% considera que los procesos que aplica en su industria panificadora para lograr competitividad en el distrito son muy eficientes.

14. ¿Su industria panificadora optimiza los recursos de su organización ?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
NO	23	8,6
SI	246	91,4

14. ¿Su industria panificadora optimiza los recursos de su organización ?

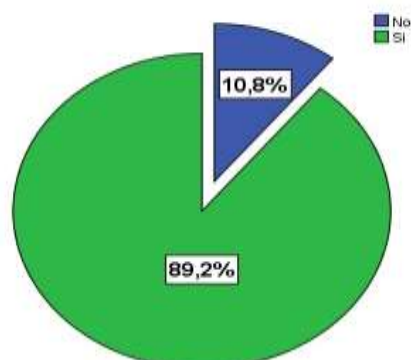


**Interpretación:** Según las opiniones de la mayoría de los encuestados el 91.4% considera que su industria panificadora optimiza los recursos de su organización en el distrito.

15. ¿Su organización cuenta con recursos necesarios para realizar innovaciones empresariales?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
NO	29	10,8
SI	240	89,2

15. ¿Su organización cuenta con recursos necesarios para realizar innovaciones empresariales?





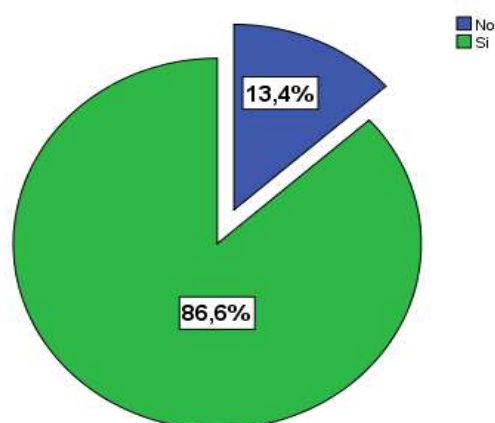
**Interpretación:** Según las opiniones de la mayoría de los encuestados el 89.2% considera que su organización cuenta con recursos necesarios para realizar innovaciones empresariales en el distrito.

## b. Dimensión Diferenciación

16. ¿Su industria panificadora maneja un proceso de fabricación constante?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
NO	36	13,4
SI	233	86,6
Total	269	100,0

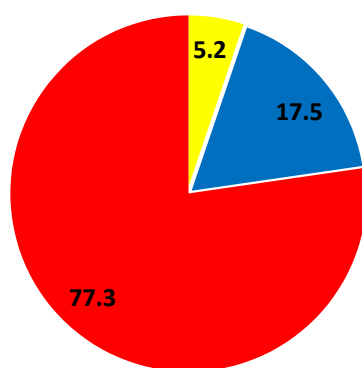
16. ¿Su industria panificadora maneja un proceso de fabricación constante?



**Interpretación:** Según las opiniones de la mayoría de los encuestados el 86.6% considera que su industria panificadora maneja un proceso de fabricación constante en el distrito.

17. De todas las líneas de productos, cuáles son las que tienen mayor demanda del consumidor en su industria panificadora?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Línea de panes de molde	14	5,2
Línea de tortas y pasteles	47	17,5
Línea de bocaditos dulces y salados	208	77,3
Total	269	100,0

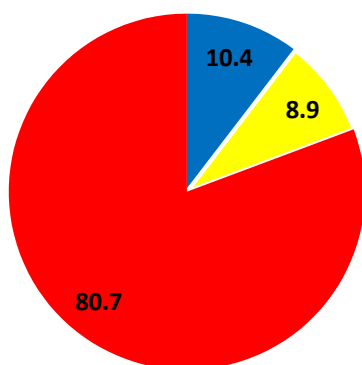


■ Línea de panes de molde      ■ Línea de tortas y pasteles  
■ Línea de bocaditos dulces y salados

**Interpretación:** Según las opiniones de la mayoría de los encuestados el 77.3% considera que la línea de bocaditos dulces y salados son las que tienen mayor demanda del consumidor en su industria panificadora en el distrito.

18. ¿Qué factores cree Ud. Que influyen en la decisión de compra?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Factor de innovación (Producto Nuevo)	28	10,4
Factores Empaque, imagen,presentación	24	8,9
Otros factores	217	80,7
Total	269	100,0



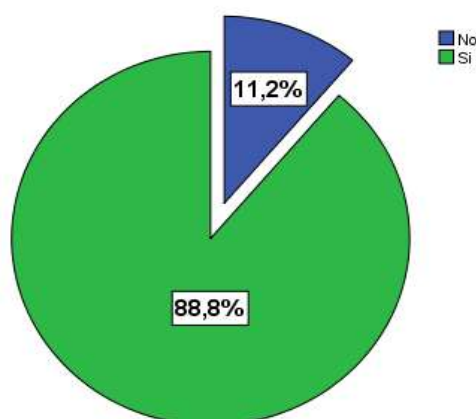
■ Factor de innovación (Producto Nuevo)      ■ Factores Empaque, imagen,presentación  
■ Otros factores

**Interpretación:** Según las opiniones de la mayoría de los encuestados el 80.7% considera que existen otros factores que influyen en la decisión de compra en la empresa dentro el distrito.

19. ¿Considera Ud. Que su industria panificadora cuenta con un servicio de calidad?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
NO	30	11,2
SI	239	88,8
Total	269	100,0

19. ¿Considera Ud. Que su industria panificadora cuenta con un servicio de calidad?

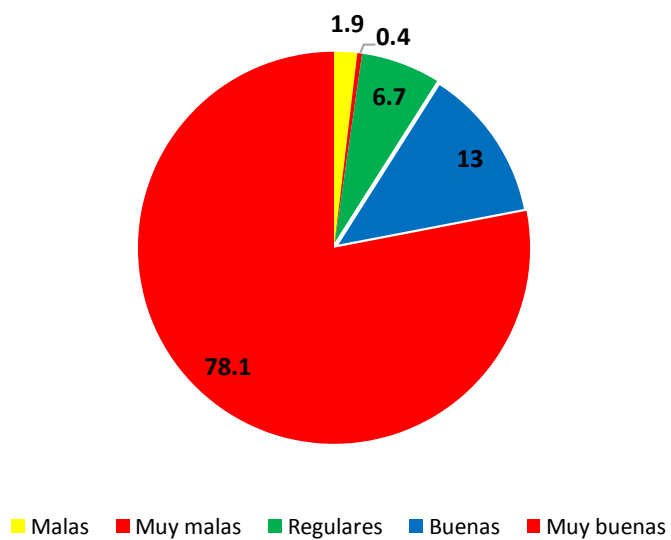


**Interpretación:** Según las opiniones de la mayoría de los encuestados el 88.8% considera que si cuenta con un servicio de calidad la empresa en el distrito.

### c. Dimensión Segmentación

20. ¿Considera Ud. Que las características de las líneas de productos que ofrece su industria panificadora, son?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Malas	5	1,9
Muy malas	1	,4
Regulares	18	6,7
Buenas	35	13,0
<b>Muy buenas</b>	<b>210</b>	<b>78,1</b>
Total	269	100,0



**Interpretación:** Según las opiniones de la mayoría de los encuestados el 78.1% considera muy buenas las características de las líneas de productos que vende su empresa en la zona.

## 4.2 Contratación de Hipótesis

En el nivel inferencial para la prueba de hipótesis se ha utilizado el coeficiente de correlación de Spearman ya que el estudio tiene como objetivo determinar la innovación empresarial y Competitividad industrial de las panificadoras en la Provincia Constitucional, Región Callao-2017. Así mismo, se ha trabajado con un nivel de significancia del 5%.

Para procesar los datos se ha utilizado el software estadístico SPSS 22.

### Prueba de hipótesis general

Para probar la hipótesis general, se procedió a utilizar el coeficiente de correlación de Spearman.

#### a. Relación de la innovación empresarial y competitividad industrial

- **Hipótesis Nula (H<sub>0</sub>):** No existe relación directa entre la innovación empresarial no influye positivamente en la Competitividad industrial de las panificadoras en la Provincia Constitucional, Región Callao-2017.
- **Hipótesis de Investigación (H<sub>a</sub>):** Existe relación directa entre la innovación empresarial y la Competitividad industrial de las panificadoras en la Provincia Constitucional, Región Callao-2017.

#### Regla de decisión:

Para contrastar la hipótesis nula, se aplica la siguiente regla:(Sig. >0,05)

Es decir:

Si Sig. valor es mayor a 0,05 se acepta la hipótesis nula H<sub>0</sub>.

Si Sig. valor es menor e igual a 0,05 se rechaza la hipótesis nula H<sub>0</sub>.

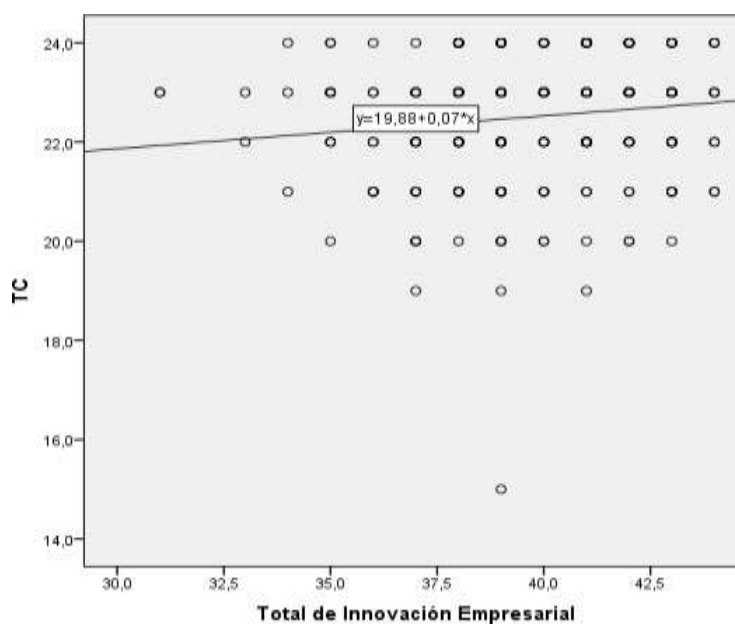
Como se muestra en la tabla 07, en los resultados del coeficiente de correlación de Spearman ( $\rho = 0.458$ ) encontramos una influencia directa, positiva y moderada; así mismo, un  $\text{Sig.} = 0,009$ , valor que nos indica que existe relación directa entre la innovación empresarial y Competitividad industrial de las panificadoras en la Provincia Constitucional, Región Callao-2017. Por lo tanto se rechaza la hipótesis nula, y se acepta la hipótesis general planteada.

**Tabla 07.**

*Influencia entre la innovación empresarial y Competitividad industrial.*

		<b>Innovación empresarial</b>
<b>Competitividad industrial</b>	Coeficiente de correlación	0,458*
	Sig. (bilateral)	,009
	N	269

\*. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).



*Figura 3.* Influencia de la Innovación empresarial y competitividad industrial de las panificadoras en la Provincia Constitucional, Región Callao-2017.

### **Prueba de hipótesis específica 1**

Para probar la hipótesis específica 1, se procedió a utilizar el coeficiente de correlación de Spearman.

#### **b. Relación de la dimensión innovación de productos y Competitividad industrial.**

- **Hipótesis Nula (Ho):** No existe relación directa entre la innovación de productos y la competitividad industrial de las panificadoras en la Provincia Constitucional, Región Callao-2017.
- **Hipótesis de Investigación (H1):** La innovación de productos influye positivamente en la competitividad industrial de las panificadoras en la Provincia Constitucional, Región Callao-2017.

#### **Regla de decisión:**

Para contrastar la hipótesis nula, se aplica la siguiente regla:(Sig. >0,05)

Es decir:

Si Sig. valor es mayor a 0,05 se acepta la hipótesis nula Ho.

Si Sig. valor es menor e igual a 0,05 se rechaza la hipótesis nula Ho.

Como se muestra en la tabla 08, en los resultados del coeficiente de correlación de Spearman ( $\rho = 0.496$ ) encontramos una relación directa, positiva y moderada; así mismo, un Sig.= 0,001, valor que nos indica que existe una relación directa entre la innovación de productos y Competitividad industrial de las panificadoras en la Provincia Constitucional, Región Callao-2017. Por lo tanto se rechaza la hipótesis nula, y se acepta la hipótesis específica planteada.

**Tabla 08.**

*Relación de la dimensión la innovación de productos y Competitividad industrial.*

		<b>Innovación de productos</b>
<b>Competitividad industrial</b>	Coeficiente de correlación	,496**
	Sig. (bilateral)	,001
	N	269

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

### **Prueba de hipótesis específica 2**

#### **c. Relación de la dimensión innovación de procesos y Competitividad industrial.**

- **Hipótesis Nula (Ho):** No existe relación directa entre la innovación de procesos y la competitividad industrial de las panificadoras en la Provincia Constitucional, Región Callao-2017.
- **Hipótesis de Investigación (H2):** No existe relación directa entre la innovación de procesos y la competitividad industrial de las panificadoras en la Provincia Constitucional, Región Callao-2017.

#### **Regla de decisión:**

Para contrastar la hipótesis nula, se aplica la siguiente regla:(Sig. >0,05)

Es decir:

Si Sig. valor es mayor a 0,05 se acepta la hipótesis nula Ho.

Si Sig. valor es menor e igual a 0,05 se rechaza la hipótesis nula Ho.

Como se muestra en la tabla 09, en los resultados del coeficiente de correlación de Spearman ( $\rho = 0.542$ ) encontramos que influye directa, positiva



y moderada; así mismo, un Sig.= 0,005, valor que nos indica que existe relación directa entre la innovación de procesos y Competitividad industrial de las panificadoras en la Provincia Constitucional, Región Callao-2017. Por lo tanto se acepta la hipótesis nula, y se rechaza la hipótesis específica planteada.

**Tabla 09.**

*Relación de la dimensión la innovación de procesos y Competitividad industrial.*

		<b>Innovación de procesos</b>
<b>Competitividad industrial</b>	Coeficiente de correlación	,542**
	Sig. (bilateral)	,005
	N	269

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

### **Prueba de hipótesis específica 3**

#### **d. Relación de la dimensión innovación de gestión y Competitividad industrial.**

##### **Hipótesis Nula (Ho):**

- No existe relación directa entre la innovación de gestión y la Competitividad industrial de las panificadoras en la Provincia Constitucional, Región Callao-2017.

##### **Hipótesis de Investigación (H3):**

- No existe relación directa entre la innovación de gestión y la competitividad industrial de las panificadoras en la Provincia Constitucional, Región Callao-2017

**Regla de decisión:**

Para contrastar la hipótesis nula, se aplica la siguiente regla: (Sig. >0,05)

Es decir:

Si Sig. valor es mayor a 0,05 se acepta la hipótesis nula  $H_0$ .

Si Sig. valor es menor e igual a 0,05 se rechaza la hipótesis nula  $H_0$ .

Como se muestra en la tabla 10, en los resultados del coeficiente de de correlación de Pearson ( $\rho = 0.357$ ) encontramos una influencia directa, positiva y moderada; así mismo, un Sig.= 0,016, valor que nos indica que existe una relación directa entre la innovación de gestión y la Competitividad industrial de las panificadoras en la Provincia Constitucional, Región Callao-2017. Por lo tanto se rechaza la hipótesis nula, y se acepta la hipótesis específica planteada.

**Tabla 10.**

*Relación de la dimensión la innovación de gestión y Competitividad industrial.*

		<b>Innovación de gestión</b>
<b>Competitividad industrial</b>	Coeficiente de correlación	,357**
	Sig. (bilateral)	,016
	N	269

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

### 4.3 Discusión de resultados

En el estudio se planteó como objetivo determinar la relación de la innovación empresarial y la Competitividad industrial de las panificadoras en la Provincia Constitucional, Región Callao-2017. En este sentido, los resultados nos indican una directa entre la innovación empresarial y la competitividad industrial  $p < 0.05$  (ver tabla 7). Es decir, que los gerentes y administradores de las panaderías de la provincia Constitucional de la Región Callao, inciden en que la innovación empresarial esta vinculada significativamente con la competitividad que existe en el mercado dentro de su contexto demográfico, y que precisa las expectativas en la innovación de sus productos, procesos y de la gestión que desarrolles siendo elementos administrativos que direccionan sus líneas de producción empresarial y que por consecuencia influyen en la compra de productos o servicios hacia sus clientes. En un estudio similar a los resultados encontrados, acerca de la cultura de la innovación y su influencia en la competitividad en la industria, Urcia (2014) precisa que las estrategias propuestas para llevar adelante los cambios organizacionales se sustentan en la conformación de un equipo líder que conduzca la implantación de innovaciones, dentro de los procesos administrativos y productivos de las empresas, que generen ventajas competitivas. En la literatura, Freeman (1982), recalca que la innovación es un proceso de integración de la tecnológica existente y de los inventos para crear o mejorar un producto, proceso o sistema; y la competitividad, según Porter (2000) es la capacidad de tiene una empresa de mantener y aumentar las ventas, exportaciones de un sector determinado en un marco de crecimiento productivo.

En cuanto al objetivo específico 1 se planteó establecer la relación de la innovación de productos y la competitividad industrial de las panificadoras en la Provincia Constitucional, Región Callao-2017. Al respecto, los resultados nos indican una relación directa entre la innovación de productos y la competitividad industrial  $p < 0.05$  (ver tabla 8). Es decir, que la innovación de los productos es un factor considerado como parte de la competitividad, siendo aspectos destacados por los gerentes y administradores de las panificadoras en el ámbito de la Región del Callao, además, de un 40.9% que piensa que la línea de productos más producidos son los populares, 63.3% productos de muy buena calidad, 91.1% como canal de distribución es por medio agente / intermediario, 88.8% que su industria panificadora es muy eficiente. En un estudio similar a los resultados encontrados, acerca de la Innovación empresarial y su influencia en la competitividad de las panaderías en la ciudad de Huánuco, Guillen (2016) sostiene que la innovación empresarial sí influye en la competitividad, y que las panaderías encuestadas cuentan con los recursos para realizar una innovación empresarial y desarrollarse competitivamente en el mercado, asimismo, la innovación de productos influye en la competitividad de las panaderías en la ciudad de Huánuco, el 65% de las panaderías mantienen una línea de productos variada y en su mayoría ofrecen productos tradicionales, las demás panaderías solo ofrecen panes, tortas, panetones, y pasteles.

Respecto al objetivo específico 2, establecer la relación de la innovación de procesos y la competitividad industrial de las panificadoras en la Provincia Constitucional, Región Callao-2017. Al respecto, los resultados nos indican una relación directa entre la innovación de procesos y la competitividad industrial

$p < 0.05$  (ver tabla 9). Es decir, que la innovación de procesos es un medio influyente en la competitividad empresarial de los panificadores de la Región Callao, además, consideran 88.8% que su industria panificadora mantiene un nivel de producción establecido, y que aproximadamente 1500 Kg a más produce su industria panificadora diariamente, 76.6% utiliza otros medios en su organización para el sistema de comercialización de sus productos y el 90.0% que su industria panificadora cuenta con maquinaria y equipos moderna de tecnología para su sistema productivo. En un estudio similar a los resultados encontrados, Corrales (2013) sostiene que la innovación de procesos debe ir acompañada de innovaciones en el ámbito organizacional debido a que ambas generan resultados paralelos generando capacidades, resultados y la liberación del potencial humano de manera general, cambiando las estructuras y las relaciones internas y externas de la organización.

Con referencia al objetivo específico 3, establecer la relación de la innovación de gestión y la competitividad industrial de las panificadoras en la Provincia Constitucional, Región Callao-2017. Al respecto, los resultados nos indican una relación directa entre la innovación de gestión y la competitividad industrial  $p < 0.05$  (ver tabla 10). Es decir, que la innovación de gestión es proceso direccional administrativo que esta enlazado con las demandas de la competitividad en el mercado de las panificadoras alrededor de la Región Callao, además, que 54.3% considera que bajo criterios de posicionamiento toma decisiones sobre innovación empresarial, 91.4% que la Materia prima que utiliza en su industria panificadora son de buena calidad, 93.3% organización es competente en innovación empresarial y 79.9% que la innovación empresarial influye en la

competitividad de su industria panificadora en el distrito. En un estudio similar a los resultados encontrados, Guillen (2016) determinó la influencia de la innovación de gestión en la competitividad es importante cómo se demuestra el sistema de comercialización que tienen las panaderías en la ciudad de Huánuco en un 100% (venta Directa en Tienda). Esto nos demuestra la capacidad de gestión que tienen la innovación de gestión al definir el modo en que todas estas actividades se integran, se convierte así en un instrumento directivo de primera magnitud, capaz de contribuir substancialmente al éxito y al desarrollo de la empresa. Por su parte, Igartua López (2009) constata el rol mediador de la gestión de la innovación (capacidad de innovación de la organizaciones, desempeño en gestión de la innovación, así con el uso de técnicas y herramientas de la gestión de la innovación) como elemento clave del desarrollo de la actividad innovadora, así como del logro de innovaciones tanto radicales como incrementales; lo que a la postre redundaría en el logro del resultado de la innovación claves para la competitividad futura de las empresas. En la literatura, Batle, Giner y Celma (2000) distingue a la innovación tanto como un proceso o como un valor agregado. Viendo al primero, como el proceso donde la empresa se propone ofrecer al mercado nuevas soluciones a sus necesidades.

## CAPÍTULO V

### Conclusiones y Recomendaciones

#### 5.1 Conclusiones

Según los resultados obtenidos en el desarrollo del estudio se precisa las siguientes conclusiones:

1. A nivel general, se encontró una influencia directa entre la innovación empresarial y Competitividad industrial de las panificadoras en la Provincia Constitucional, Región Callao-2017. Demostrado a través de un nivel de significancia obtenido  $p=0.029<0.05$ .
2. Asimismo, a nivel específico se demostró una influencia directa entre la innovación de productos y Competitividad industrial de las panificadoras en la Provincia Constitucional, Región Callao-2017. Demostrado a través de un nivel de significancia obtenido  $p=0.002<0.05$ .
3. Además, se demostró una relación entre la innovación de procesos y Competitividad industrial de las panificadoras en la Provincia Constitucional, Región Callao-2017. Demostrado a través de un nivel de significancia obtenido  $p=0.005<0.05$ .
4. Finalmente, en el trabajo de investigación se encontró relación directa entre la innovación de gestión y Competitividad industrial de las panificadoras en la Provincia Constitucional, Región Callao-2017. Demostrado a través de un nivel de significancia obtenido  $p=0.016<0.05$ .

## 5.2 Recomendaciones

1. Se recomienda a los administradores y gerentes de las panaderías de la Región Callao, desarrollar acciones de cambio organizacional con respecto a la **innovación empresarial**: inicialmente recibiendo capacitación continua sobre temas de gestión, mejora continua, planeamiento estratégico, teniendo en cuenta que muchos de ellos son empíricos y no lo hacen mal, pero recomendamos mejorar ese conocimiento a través de capacitaciones que se podrían articular con la cámara de comercio del Callao y Universidades.
2. Se sugiere que las panaderías deben mejorar la **innovación de productos**, la calidad del producto es muy importante para el consumidor quien se inclina por sabor, color, presentación y otros, las panaderías manifiestan que si ofrecen a sus clientes productos de calidad, sin embargo de acuerdo a las visitas realizadas a las panaderías se pudo consumir algunos de los productos constatando que no se ofrece en muchos casos calidad en los productos, sea por presentación, caducidad, higiene, etc. por lo que las panaderías deberían innovar en los productos con nuevas presentaciones, diseños, ingredientes, etc.
3. Se plantea mejorar **la innovación de procesos**, desde el abastecimiento de proveedores, la distribución de sus productos, la exhibición y la atención al consumidor final, en los detalles muchas veces se da la diferenciación de un negocio, los consumidores buscan la experiencia, la calidad y un buen precio. Desarrollando nuevos sistemas de comercialización ofrecer sus productos por catálogo, redes sociales, etc.
4. Finalmente, implementar **la innovación de gestión**; capacitar al personal desde la administración hasta los trabajadores, buscando la evaluación de la mejora continua en la producción y ventas de productos, considerando la diferenciación



del producto para el interés del público, segmentación de los mercados (supermercados, molles, ferias, eventos sociales, etc.) y el liderazgo externo hacia la comunidades de la región Callao.

## Referencias

- Acosta, L., Bobadilla, R., & Díaz, L. (2006). *Formación de un consorcio de fabricantes de calzado de la Región La Libertad para Exportar*. Lima:ESAN.
- ADEX. (2013). ADEX PERU. Recuperado el 14 de 12 de 2013, de [www.adexperu.org.pe/descargas/pagina\\_descargas/descargas.html](http://www.adexperu.org.pe/descargas/pagina_descargas/descargas.html)
- Afuah, A. (2000). *La dinámica de la innovación organizacional: El nuevo concepto para lograr ventajas competitivas y rentabilidad*. México: Universidad Iberoamericana.
- Ahumada, L. (2001). *Teoría y cambio en las organizaciones. Un acercamiento desde los modelos de aprendizaje organizacional*. Chile: p.126.
- Alvira, F. (2011). *La encuesta: una perspectiva general metodológica*. Madrid: Consejo Editorial de la Colección Cuadernos Metodológicos. Centro de Investigaciones Sociales.
- Barceló, M. (1992). *"Innovación tecnológica en los sistemas productivos locales"*.
- Bardin, L. (2002). *Análisis de contenido*. Madrid: Ediciones Akal, S.A.
- Barney, J.B.,(1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, en "Journal of Management", Vol. 1, 1991.
- Batle, F.J., Giner, F., Celma, M., (2000).Innovación y Gestión del cambio, en "Revista de economía y empresa", Vol. 14, 2000.
- Benavides, C. (1998). *Tecnología, Innovación y Empresa*. Madrid: Pirámide.

- Bell, D. (1994): *El advenimiento de la sociedad postindustrial*, Madrid, Alianza Editorial.
- Bermúdez, J. (2010). *Cómo medir la innovación en las organizaciones*. Cuadernos de Investigación EPG - UPC, Edición N° 11, 24.
- Bilderbeek, R. (1998). "Technology-Based Knowledge-Intensive business services in the Netherlands". *Strategy technology and policy*, 67 (2), 126-138.
- Boissot, M.H. (1998). *Knowledge asset*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Bueno, E. (2002). *Dirección estratégica basada en conocimiento: Teoría y práctica de la nueva perspectiva*. En P. Morcillo, & J. Fernández-Aguado (coord.), *Nuevas claves para la dirección estratégica* (pp. 91- 166). Madrid: Ariel.
- CÁMARA DE COMERCIO Y PRODUCCIÓN LA LIBERTAD. (2013). *Hacia un verdadero cluster de calzado*. VISION EMPRESARIAL, 7. Castells, M. y P.
- Clark, K.B. (1987). *Investment in new technology and competitive advantage*. En D.J. Teece (Ed.), *The competitive challenge* (pp. 59-82). Cambridge, MA: Ballinger.
- Corona, L. (2008). *Innovación y competitividad empresarial*. Revista de la Facultad de Economía-BUAP, 20.
- Corrales ,C.(2013).Tesis "Mejora de la competitividad en una empresa de servicios aeroportuarios a partir de la Innovación de procesos en sus operaciones. Estudio de caso".PUCP.
- CUERO AMÉRICA. (2013). CUEROAMERICA. Recuperado el 13 de 11 de 2013, de [www.cueroamerica.com/paisxpais/peru\\_informe\\_trujillo.html](http://www.cueroamerica.com/paisxpais/peru_informe_trujillo.html).

- Cumming, B.S.,(1998). Innovation overview and future challenges, en “European Journal of Innovation Management”, Vol. 1, 1998.
- Codín, B. (2008): “*Innovation: the History of a Category*”, paper no. 1, Project on the Intellectual History of Innovation, Montreal, INRS.
- Chaharbaghi, K., Newman, V., (1996).Innovating: Towards an integrated learning model, en “Management Decision”, Vol. 34, 1996.
- Damanpour, F., Wischnevky, D.,(2006). Research on innovation in organizations: Distinguishing innovation-generating from innovation-adopting organizations, en “Journal of Engineering, Technology and Management, Vol. 23, 2006.
- Díaz, J., & Kuramoto, J. (2010). *Evaluación de Políticas de Apoyo a la Innovación en el Perú*. Lima: GRADE.
- DINAPYME (s/f). *Informe innovación y tecnología*. Uruguay: Ministerio de Industria, Energía y Minería, Dirección Nacional de Artesanías, Pequeñas y Medianas Empresas. En CD.
- Djellaj, F., Gallouj, F. (1999). “*Services and the search for relevant innovation indicators: a review of national and international surveys*” *Science and Public Policy*, 26 (4), 218-232.
- Dosi, G., Teece, D. & Chitry, J. (1998). *Technology, Organization and Competitiveness*. Londres: OxfordUniversity Press.
- Drucker, P, (2005). *Managing in a TIME of GREAT CHANGE*. Boston: Harvard Business Press
- Drucker, P. (1997). *La innovación y el empresario innovador: la práctica y los principios clásicos del Management*. Barcelona: Apóstrofe.
- E.E.E.I. Galicia, S.A. (2010). *Manuales Prácticos de la Pyme*:

- Innovación empresarial*. Santiago de Compostela: BIC GALICIA.
- ECONLINK. (2013). ECONLINK. Recuperado el 23 de 08 de 2013, de [www.econlink.com.ar/calzado](http://www.econlink.com.ar/calzado).
- Engel, J., Del Palacio, I., (2011). Global Clusters of Innovation, en "California Management Review", Vol. 53, 2011.
- Evangelista, R., Sirillo, G. (1995). "*Measuring innovation in services*". *Research*.
- Escorsa , P. (1997) "*Tecnología e innovación en la empresa. Dirección y gestión*". España: Editorial UPC.
- Esser, K., Meyer-Stamer, J. (1994). "*De la ventaja comparada de costos a la competitividad*". Alemania: Instituto Alemán de desarrollo.
- Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D. & Meyer-Stamer, J. (1996). "*Competitividad sistémica: nuevo desafío para las empresas y la política*". *Revista CEPAL*, 59, 39-52.
- Estrella, A., Jiménez, D., Ruiz, J., Sánchez, M., (2012). ¿Cómo compiten las PYMES en los mercados internacionales? Análisis de un clúster local con Vocación Exportadora, en "Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa", Vol. 18, 2012.
- Fagerberg, J., Fosaas, M., Sapprasert, K., (2012). Innovation: Exploring the knowledge base, en "Research Policy", Vol. 41, 2012.
- Fondo Italo Peruano. (14 de 08 de 2013). Fondo Italo Peruano. Recuperado el 14 de 08 de 2013, de <http://www.fondoitaloperuano.org/primer-acuerdo/la-libertad/creacion-de-un-centro-de-investigacion-en-cultura-arte-y-moda-de-calzado-y-un-centro-piloto-productivo-para-mejorar-el-nivel-de-competitividad-de-lasmypes-de-calzado-y-afines-en-el-porvenir-truj>.

- Freeman, C., (1982). *The Economics of Industrial Innovation*, Londres, Frances Pinter, 1982.
- García, A. (1990). *Estructura Lingüística de la documentación: Teoría y método*. España: Universidad de Murcia.
- García, F., & Navas, J. (2004). *El fenómeno tecnológico y su estudio en el pensamiento estratégico*. Revista Madrid: Especial sector aeronáutico,63-87.
- García, S. (1994). *Introducción a la Economía de la Empresa*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S. A.
- Gee, S., (1981). *Technology transfer, Innovation & International Competitiveness*, New York, Wiley & Sons, 1981
- Gómez, Álvaro, Calvo, José,(2010). *La Innovación: Factor clave del éxito empresarial*, Madrid, Ra-Ma Editorial, 2010.
- Gonzales , A.,(2001). libro "*innovación un factor clave para la competitividad de las empresas*" editorial Datagrafic S.L, 2001 Madrid.
- Guillen, D.(2016). Tesis, "*Innovación empresarial y su influencia en la competitividad de las panaderías en la ciudad de Huánuco– 2016*". Universidad de Huánuco. En [http://repositorio.udh.edu.pe/bitstream/handle/123456789/224/T047\\_45932138T.pdf.pdf?sequence=3&isAllowed=y](http://repositorio.udh.edu.pe/bitstream/handle/123456789/224/T047_45932138T.pdf.pdf?sequence=3&isAllowed=y).
- Hall (1994): *Tecnópolis del mundo. La formación de los complejos industriales en el siglo XXI*, Madrid, Alianza Editorial.
- Hitt, M., Ireland, D. & Hoskisson, R. (2004). *Administración estratégica: Competitividad y conceptos de globalización*. México: Thomson.

- Huber, J. (2001). "Managing Innovation: mining for nuggets". USA: Choice Press.
- Igartua ,J., (2009)Tesis: "*Gestión de la innovación en la empresa vasca*", en el departamento de Organización de Empresas en la Universidad Politécnica de Valencia – España
- INNO-Alemania. (2009). *Innovación y Competitividad: la estrategia alemana*. Recuperado el 9 de febrero de 2010, de [http://www.ahk-colombia.com/fileadmin/ahk\\_kolumbien/Dokumente/DB59\\_-\\_internet.pdf](http://www.ahk-colombia.com/fileadmin/ahk_kolumbien/Dokumente/DB59_-_internet.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2012). *Encuesta de Micro y Pequeña empresa 2011: Arequipa, Chiclayo, Huancayo, Iquitos,Lima Metropolitana, Piura y Trujillo*. Lima: INEI.
- Ivancevich, J. (1996). *Gestión, Calidad y Competitividad*. Madrid: p.230,129.
- Jiménez, D., Sanz, R., (2012).Innovation, organizational learning and performance, en "Journal of Business Research", Vol. 64, 2012.
- Kim, D., Kumar, V., Kumar, U., (2012).Relationships between quality management practices and innovation, en "Journal of Operations Management", Vol. 30, 2012.
- Kotler, P. (2002). *Dirección de marketing: Conceptos esenciales*. México: Pearson Educación de México.
- Luhmann, N. (1997). "*Organización y decisión. Acción y entendimiento comunicativo*". España: Anthropos.
- López, J. (01 de 2007). *Estructuras empresariales dinámicas*.

Contribuciones a la Economía, texto completo en

<http://www.eumed.net/ce/2007a/jjls-estr.htm>.

Llaqué ,L. (2009). Tesis: *“Innovación en la industria avícola peruana de broilers para mejorar los niveles de competitividad 1986-2006”*, Para optar título de contador público por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima – Perú.

Malaver, F. (1999). *Lecturas sobre competitividad, empresa y educación gerencial*. Bogotá: Centro Editorial Javeriano.

Malhotra, N. (1997). *Investigación de Mercados. Un Enfoque Práctico*. México: Prentice Hall.

Marshak, R. (2007). *Cambio Organizacional: Trabas, contratiempos y dificultades más habituales*. Barcelona: Deusto.

Mayorga, D., & García, E. (2010). *La innovación empresarial en Perú*. Innovación, Vol 1, 35-41.

Mcadam, R., Armstrong, G., Kelly, B., (1998). Investigation of the relationship between total quality and innovation: A research study involving small organizations, en “European Journal of Innovation Management, Vol. 1, 1998.

Mercado, E. (1998). *Productividad Base de la Competitividad*. México: Limusa.

Miler, W., Morris, L. (1999). *“4th Generation R&D. Managing knowledge, technology, and innovation”*. USA: John Wiley & Sons, Inc

Ministerio de la producción. (2013). Recuperado el 18 de 08 de 2013, de [http://www.regionlalibertad.gob.pe/grll/index.php?option=com\\_flippingbook&view=category&id=2&Itemid=126](http://www.regionlalibertad.gob.pe/grll/index.php?option=com_flippingbook&view=category&id=2&Itemid=126)



- MINISTERIO DE TRABAJO Y PROMOCIÓN SOCIAL. (2011). *Industria de bienes de consumo: Textil, confecciones y calzado*. BOLETÍN DE ESTADÍSTICAS OCUPACIONALES N° 9, 22-23.
- Miranda, F., Chamorro, A., & Rubio, S. (2007). *Introducción a la Gestión de la Calidad*. Madrid: Delta Publicaciones.
- Morcillo, P. (1995). *La innovación en la empresa: un factor de supervivencia*. Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (pág. 23). Madrid: AECA.
- Moya, Joaquín, (2010). Diez Motivos para Innovar, en “Mediterráneo Económico”, Vol. 17, 2010.
- Naranjo-Valencia, J., Jiménez, D., Sanz-Valle, R., (2012). ¿Es la cultura organizativa un determinante de la innovación en la empresa?, en “Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa”, Vol. 15, 2012.
- OCDE (1981): *La medición de las actividades científicas y técnicas / Manual de Frascati*, París, OCDE.
- OCDE (1996): *Manual de Oslo*, París, OCDE
- OCDE (2002). “*Manual de Frascati*”, Editorial OCDE.
- OCDE (2002) “*Manual de Oslo*”. Editorial OCDE.
- OECD (2005). *Manual de Oslo*. 3.a ed. Paris: OECD/EUROSTAT (vid. págs. 2, 20).
- OECD/FECYT (2002). *Manual de Frascati*. 1.a ed. Paris: OECD (vid. pág. 2).
- OECD - EUROSTAT. (2005). *Manual de Oslo, Guía para la Recogida e Interpretación de datos sobre Innovación*. Alemania: Empresa de Transformación Agraria S.A.

- OCDE. (2008). *Ciencia, Tecnología e Industria*. Recuperado el 13 de noviembre de 2009, de <http://www.oecd.org/sti/innovationinsciencetechnologyandindustry/41553412.pdf>
- Parkin, M. (2004). *Economía*. México: Pearson Educación.
- Parmerlee, D., & Fisher, E. (1998). *Identificación de los mercados apropiados: Las herramientas de marketing de la American Marketing Association*. Madrid: Ediciones Juan Granica S.A.
- Pascale, R. (2005). *Gestión del conocimiento, innovación y productividad. Exploración del caso de la industria manufacturera uruguaya*. Recuperado el 7 de enero de 2010, de <http://www.uoc.edu/in3/dt/esp/pascale0605.html>
- Pinkas, F. (2003). *El deterioro financiero de empresas en entornos depresivos y recesivos como predictor de su estrategia innovativa*. I Coloquio Pre doctoral Latinoamericano (pág. 8). Lima: ESAN.
- Pirela, A. (1991). *Conducta empresarial y cultura tecnológica*. Empresas y centros de investigación en Venezuela. Caracas: Ediciones Cendes. p.75.
- Porter, M.E.(1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Free Press, New York; London; Toronto.
- Porter, M. (1991). *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. Revista Facetas N° 91, 1.
- Porter, M. (1987). *Ventaja competitiva de las naciones*. Buenos Aires: Vergara.
- Porter, M. (2000). *Estrategias competitivas, Técnicas para el análisis de sectores industriales y de la competencia*. México: Grupo Editorial Patria.

- Porter, M. (2006). *Estrategia y ventaja competitiva*. Colombia: Deustuo.
- Red Iberoamericana DE Indicadores De Ciencia Y Tecnología, RICYT. (2001).  
*Normalización de Indicadores de Innovación Tecnológica en América Latina y el Caribe*, Manual de Bogotá. OEA/COLCIENCIAS/OCYT.P.102.
- Robbins, S. (1998). *Fundamentos de comportamiento organizacional*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S. A.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.
- Rogers, M., (1962). *Diffusion of Innovations*, New York, The Free Press, 1962.
- Rothwell, R. (1992). "*Industrial Innovation: Success, Strategy, Trends In Dodgson.*".
- Rothaermel, F. & Hess, A. (2007). *Building dynamic capabilities: Innovation driven by individual, firm, and network-level effects*, *Organization Science*, 18(6), 898- 921. Recuperado el 12 de septiembre de 2010, de [http://ubr.universia.net/pdfs\\_web/UBR\\_2400930.pdf](http://ubr.universia.net/pdfs_web/UBR_2400930.pdf).
- Smith, A.,(1776). *The Wealth of Nations*, Scotland, Strahan and Cadell, 1776.
- Smith, R., (2002). *The 7 Levels of Change: Different Thinking for Different Results*, Irving, Tapestry Press, 2002.
- Sanchis, J., & García, M. (1999). *Creación y dirección de pymes*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S. A.
- Schumpeter, J. (1912): *Teoría del desenvolvimiento económico (primera versión en alemán)*. Versión española de 1976, México, Fondo de Cultura Económica.

- Schumpeter, J. (1983): *Capitalismo, socialismo y democracia*, Madrid, Aguilar
- Sandven, K., Baratte, H.,(1999). El secreto de la Innovación: ¡volver a lo elemental!, en “Harvard Deusto Business Review”, Vol. 92, 1999.
- Solido Norte. (21 de 10 de 2008). *Sólido Norte*. Recuperado el 14 de 08 de 2013, de Sólido Norte:  
<http://solidonorte.com/2008/10/21/cepicauguran-show-room-yrueda-de-negocios/>
- Stern, L., El-Ansary, A., Coughlan, A., & Cruz, I. (1999). *Canales de Comercialización*. México: Prentice Hall.
- SUNAT. (2012). SUNAT. Recuperado el 21 de 01 de 2012, de  
[http://www.sunat.gob.pe/mapaweb/index.html/institucional/publicaciones/Gestión 2010-2012](http://www.sunat.gob.pe/mapaweb/index.html/institucional/publicaciones/Gestión%202010-2012).
- Teece, D.J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). *Dynamic capabilities and strategic management*. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Un, C.A.,(2008). “Departmental intelligence” makes the difference in product improvement, en “Research Technology Management”, Vol. 51, 2008.
- Un, C.A.,(2010). An empirical multi-level analysis for achieving balance between incremental and radical innovations, en “Journal of Engineering and Technology Management”, Vol. 27, 2010.
- Urcia, M. (2014). *“Cultura de la innovación y su influencia en la competitividad en la industria del calzado del distrito el Porvenir, Trujillo”*. En  
<http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/5615/Tesis%20doctorado%20-%20Manuel%20Urcia%20Cruz.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Valles, M. (2007). *Entrevistas cualitativas*. Madrid: Cuadernos

Metodológicos. Centro de Investigaciones Sociológicas.

Van de Ven. (1999). *El viaje de la innovación*. p. 230.

Varela, R.,(2008). Libro "*Innovación Empresarial*" 3ra Edición. Editorial Feriva S.A 2008 (Pg.8) Colombia.

Velasco Balmaseda, E (2010). *La gestión de la innovación: elementos integrantes y su aplicación en empresas innovadoras del País Vasco*. Universidad del País Vasco, Bilbao (vid. págs. 2, 4, 18).

Velázquez ,L. (2004).Tesis: "*Política Ambiental, innovación empresarial y territorio*", en el departamento de Geografía e Historia de la Universidad Complutense de Madrid

Vérnica ,L. (2004). Libro "*El poder de la competitividad*" primera edición, editorial Cidac, 2000, Mexico.

Villegas, D., & Zapata, D. (2007). *Competitividad sectorial internacional*.

*Caso: sector del cuero y del calzado*. Entramado. Vol 3. N° 1, 24-49.

Villarreal, R. (2003). *La competitividad sistémica: conceptos y condiciones en México*. En E. Dussel (comp). *Perspectivas y retos de la competitividad en México*, 187-208. México: UNAM.

Woo J.(2014). Tesis, "*Propuesta de reforma del sistema de patentes para mejorar la competitividad del Perú desde la perspectiva de un examinador coreano*". PUCP.

Zevallos ,E., (2003). Tesis "*La innovación empresarial y su incidencia en la competitividad de las micro y pequeñas empresas panificadoras de Huánuco – 2003*". Zevallos Edgardo Martin (2003), para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración. Por la Universidad Nacional Hermilio Valdizan de Huánuco – Perú.

# Anexos

## Anexo 1. Matriz de consistencia

Título: INNOVACIÓN EMPRESARIAL Y LA COMPETITIVIDAD INDUSTRIAL DE LAS PANIFICADORAS EN LA PROVINCIA CONSTITUCIONAL, REGION CALLAO - 2017.

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPOTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
<p><b>Problema general</b></p> <p>¿De qué manera influye la innovación empresarial con la Competitividad industrial de las panificadoras en la Provincia Constitucional, Región Callao-2017?</p> <p><b>Problemas Específicos</b></p> <p>1.- ¿De qué manera influye la innovación de productos con la competitividad industrial de las panificadoras en la Provincia Constitucional, Región Callao-2017?</p> <p>2.- ¿De qué manera influye la innovación de procesos con la competitividad industrial de las panificadoras en la Provincia Constitucional, Región Callao-2017?.</p> <p>3.- ¿De qué manera influye la innovación de gestión con la competitividad industrial de las panificadoras en la Provincia Constitucional, Región Callao-2017?.</p>	<p><b>Objetivo general</b></p> <p>Determinar la influencia de la innovación empresarial con la Competitividad industrial de las panificadoras en la Provincia Constitucional, Región Callao-2017.</p> <p><b>Objetivos Específicos</b></p> <p>1.- Establecer la influencia de la innovación de productos con la competitividad industrial de las panificadoras en la Provincia Constitucional, Región Callao-2017.</p> <p>2.- Establecer la influencia de la innovación de procesos con la competitividad industrial de las panificadoras en la Provincia Constitucional, Región Callao-2017.</p> <p>3.- Establecer la influencia de la innovación de gestión con la competitividad industrial de las panificadoras en la Provincia Constitucional, Región Callao-2017.</p>	<p><b>Hipótesis general</b></p> <p>La innovación empresarial influye positivamente con la Competitividad industrial de las panificadoras en la Provincia Constitucional, Región Callao-2017.</p> <p><b>Hipótesis Específicas</b></p> <p>1.- La innovación de productos influye positivamente con la competitividad industrial de las panificadoras en la Provincia Constitucional, Región Callao-2017.</p> <p>2.- La innovación de procesos influye positivamente con la competitividad industrial de las panificadoras en la Provincia Constitucional, Región Callao-2017.</p> <p>3.- La innovación de gestión influye positivamente con la competitividad industrial de las panificadoras en la Provincia Constitucional, Región Callao-2017.</p>	<p><b>Variable Independiente:</b></p> <p>Innovación empresarial</p>	Innovación de productos	- Diversidad de productos	1,2
					- Nivel de distribución	3,4
				Innovación de procesos	- Nivel de producción	5,6,8
					- Sistema de comercialización	7
				Innovación de gestión	- Capacidad de gerenciamiento	10,11,12
					- Nivel de toma de decisiones	9
			<p><b>Variable Dependiente:</b></p> <p>Competitividad</p>	Liderazgo de costos	- Materias primas	1, 2.
					- Facilidad de fabricación	3
				Diferenciación	- Productos nuevos	4
					- Calidad	5
					- Diseño de producto	6
					- Servicio al cliente	7
Segmentación	- Línea de productos	8				

## Anexo 2. CUESTIONARIO DE INNOVACIÓN EMPRESARIAL, 2017.

Cargo: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_ Sexo \_\_\_\_\_

### Instrucciones:

A continuación se presentan una serie de preguntas. Usted, deberá marcar con un aspa (X) la alternativa que considere su forma de percibir la innovación empresarial.

### I. Formulaciones:

1. ¿Cuáles son las líneas de productos que su industria panificadora ofrece al mercado de la provincia constitucional del Callao?

- a. Línea de panes populares (....)
- b. Línea de panetones tradicionales (....)
- c. Línea de panes de molde (....)
- d. Línea de tortas y pasteles (....)
- e. Línea de bocaditos dulces y salados (...)
- f. Otros:.....

2. ¿Considera usted que la línea de productos innovadores que ofrece su industria panificadora son?

- a. Productos de muy buena calidad (...)



- b. Productos buena calidad (...)
- c. Productos regulares (...)
- d. Productos malos (...)
- e. Productos de mala calidad (...)

3. ¿Qué tipo de canal de distribución utiliza su industria panificadora para la distribución de los productos?

a. Distribución directa

(FABRICANTE- CONSUMIDOR) (...)

b. Distribución al detallista

(FABRICANTE-DETALLISTAS-CONSUMIDOR) (...)

c. Canales de distribución al Mayorista

(FABRICANTE- MAYORISTAS- DETALLISTAS-CONSUMIDOR) (....)

d. Distribución Agente / Intermediario

(FABRICANTE-AGENTESINTERMEDIARIOS-MAYORISTAS-  
DETALLISTAS- CONSUMIDOR) (....)

4. ¿Considera usted, que su canal de distribución de su industria panificadora es:?

- a. Muy eficiente (....)
- b. Eficiente (...)
- c. Regular (...)
- d. Poco eficiente (...)
- e. No es eficiente (....)

5. ¿Su industria panificadora mantiene un nivel de producción establecido ? SI (.....) NO (....)

6. ¿Aproximadamente cuánto produce su industria panificadora diariamente, respecto a las líneas de productos más vendidas?...

- a. De 150 a 350 Kg diarios (...)
- b. De 350 a 500 Kg diarios (...)
- c. De 500 a 1200 Kg diarios (...)
- d. De 1200 a 1500 Kg diarios (...)
- e. De 1500 Kg a más (...)

7. ¿Qué elementos utiliza su organización para el sistema de comercialización de sus productos?

- a. Distribución directa (en tienda) (...)
- b. Distribución directa (a través de vendedores) (...)
- c. Distribución por catálogo (Presentación de cartas, catálogos y otros) (...)
- d. Distribución por intermediarios (Sucursales, otras bodegas y servicios) (...)
- e. Otros medios (...)

8. ¿Su industria panificadora cuenta con maquinaria y equipos para su sistema productivo?

- a. Equipos y maquinaria moderna de tecnología de punta? (...)
- b. Equipos y máquinas modernas (...)
- c. Equipos y máquinas en buen estado (...)
- d. Equipos y máquinas de segunda calidad (...)
- e. Equipos y máquinas deficientes (...)

9. ¿Bajo qué criterios toma Ud. Decisiones sobre innovación empresarial?

- a. Criterios económicos (...)
- b. Criterios de Rentabilidad (...)
- c. Criterios de Comercialización (...)

d. Criterios de Posicionamiento (....)

e. Otros criterios..... (....)

10. ¿Considera Ud. Que la Materia prima que utiliza en su industria panificadora son de buena calidad?

a. Si (....) b. No (....)

11. ¿Cree Ud. Que su organización es competente en innovación empresarial antes las demás?

SI (.....) NO (... ..)

(Si)

Porque.....  
.....

....

12. ¿Considera Ud. Que la innovación empresarial influye en la competitividad de su industria panificadora?

SI (.....) NO (....)

(Si)

Porque.....  
.....

**CUESTIONARIO DE COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL, 2017.**

Cargo: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_ Sexo \_\_\_\_\_

**Instrucciones:**

Estimado señor industrial a continuación le presentamos una serie de preguntas. Usted, deberá marcar con una aspa (X) la alternativa que describa su forma de percibir la competitividad empresarial.

13. ¿Considera Ud. Que los procesos que aplica en su industria panificadora para lograr competitividad son?

- a. Son muy eficientes (.....)
- b. Buenos (.....)
- c. Regulares (.....)
- d. Malos (.....)
- e. Muy Malos (.....)

14. ¿Su industria panificadora optimiza los recursos de su organización ?

SI (.....) NO (.....)

15. ¿Su organización cuenta con recursos necesarios para realizar innovaciones empresariales?

SI (.....) NO (.....)

16. ¿Su industria panificadora maneja un proceso de fabricación constante?

SI (.....) NO (.....)

17. De todas las líneas de productos mencionadas en la pregunta N° 01, nos podría indicar, cuáles son las que tienen mayor demanda del consumidor en su industria panificadora?

- a. Línea de panes tradicionales (....)
- b. Línea de panteones (....)
- c. Línea de panes de molde (....)
- d. Línea de tortas y pasteles (....)
- e. Línea de bocaditos dulces y salados (....)

18. ¿Qué factores cree Ud. Que influyen en la decisión de compra?

- a. Factor económico (Precio)
- b. Factor de producto (Diseño)
- c. Factor de innovación (Producto Nuevo)
- d. Factores empaque, imagen,presentación
- e. Otros factores.

19. ¿Considera Ud. Que su industria panificadora cuenta con un servicio de calidad?

SI (.....) NO (.....)

20. ¿Considera Ud. Que las características de las líneas de productos que ofrece su industria panificadora, son?

- a. Muy buenas (....)
- b. Buenas (....)
- c. Regulares (....)
- d. Muy malas (....)
- e. Malas (....)

**Muchas gracias por su colaboración**

**Anexo 3.** Imágenes de productos de panificación y maquinarias diversos de tecnología intermedia y tecnología avanzada.



**PRODUCTOS DE PANIFICACIÓN ELABORADOS CON TECNOLOGÍA INTERMEDIA - 2017.**



**MAQUINARIAS DE PANIFICACIÓN CON TECNOLOGÍA INTERMEDIA.**





**Variedad de productos con tecnología intermedia**



**AMASADORA - 1985**





### **AMASADORA Y SOBADORA**

**El Ing. Máximo San Roman Cáceres, importó una máquina Italiana (modelo), para aplicar la cultura IS en Perú.**



## HORNOS ROTATIVOS





**MÁQUINA DIVISORA DE PAN - 1985**



**Ing.Máximo SAN ROMÁN CACERES - Empresario**



**MAQUINARIA AUTOMATIZADA**



**MÁQUINA GALLETERA**



**TECNOLOGIA AVANZADA - MAQUINARIA AUTOMATIZADA**

**HORNO REFLECTARIO****MÁQUINA AMASADORA- 1975**



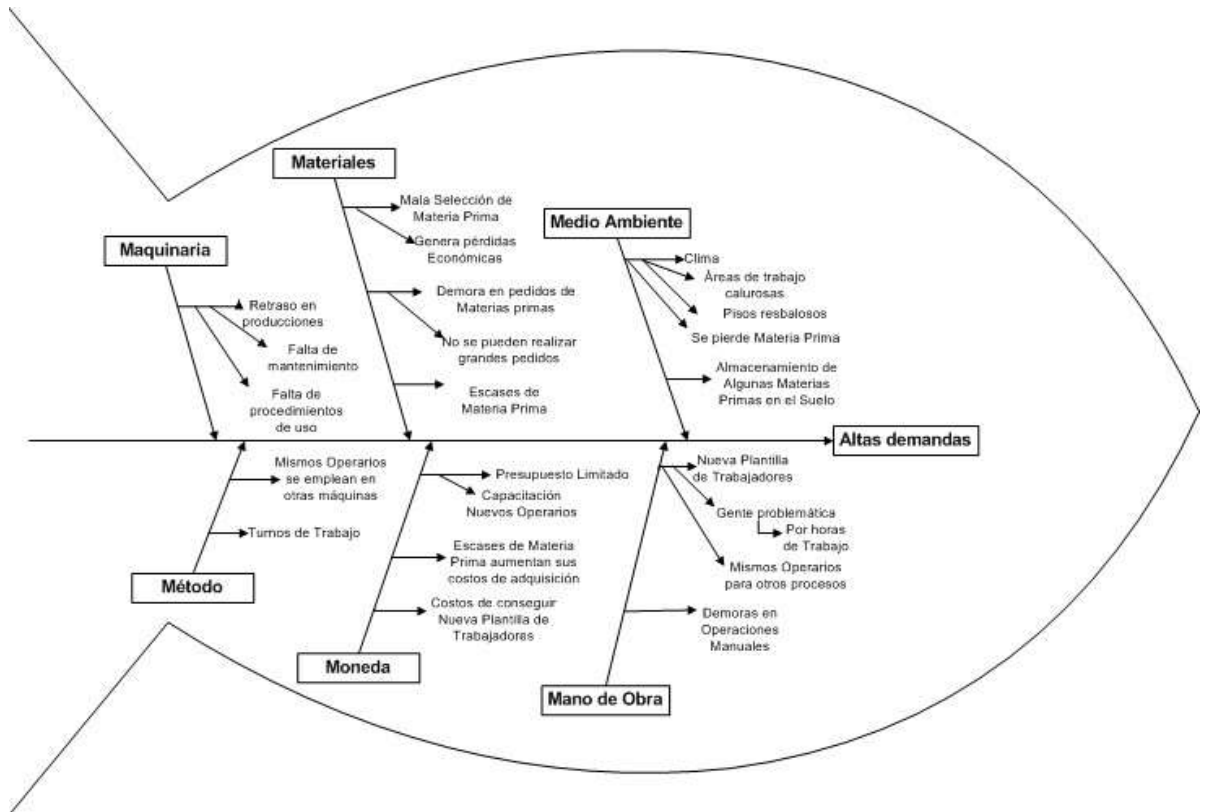
**SOBADORA - 1970**



**CORTADORA DE PAN  
1970**

### DIAGRAMA DE ISHIKAWA

### PARA ALTAS DEMANDAS Y NIVELES ALTOS DE DESPERDICIOS





## DIAGRAMA DE ISHIKAWA

PARA ALTAS DEMANDAS Y NIVELES ALTOS DE DESPERDICIOS

