

# **UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**



## **ESCUELA DE POSGRADO**



### **UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS**

#### **PROGRAMA DE DOCTORADO EN CIENCIAS**

#### **TESIS:**

### **LA INNOVACIÓN ORGANIZATIVA DEL NEGOCIO Y LA VENTAJA COMPETITIVA EN LAS EMPRESAS DE LA INDUSTRIA LÁCTEA DE CAJAMARCA, AÑO 2022**

Para optar el Grado Académico de

#### **DOCTORADO EN CIENCIAS**

#### **MENCIÓN: CIENCIAS ECONÓMICAS**

Presentada por:

**M.Cs. GILMER CHUQUIRUNA CHÁVEZ**

Asesor:

**Dr. JUAN JOSÉ JULIO VERA ABANTO**


**Cajamarca, Perú**

**2024**

## CONSTANCIA DE INFORME DE ORIGINALIDAD

1. Investigador: .  
Gilmer Chuquiruna Chávez  
DNI: 42168515  
Escuela Profesional/Unidad UNC:  
Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas.
2. Asesor:  
Dr. Juan José Julio Vera Abanto  
Facultad/Unidad UNC:  
Ciencias Económicas, Contables y Administrativos / Unidad de Posgrado
3. Grado académico o título profesional  
 Bachiller     Título profesional     Segunda especialidad  
 Maestro     Doctor
4. Tipo de Investigación:  
 Tesis     Trabajo de investigación     Trabajo de suficiencia profesional  
 Trabajo académico
5. Título de Trabajo de Investigación:  
LA INNOVACIÓN ORGANIZATIVA DEL NEGOCIO Y LA VENTAJA COMPETITIVA EN LAS  
EMPRESAS DE LA INDUSTRIA LÁCTEA DE CAJAMARCA, AÑO 2022.
6. Fecha de evaluación: 21/03/2024
7. Software antiplagio:  TURNITIN     URKUND (OURIGINAL) (\*)
8. Porcentaje de Informe de Similitud: (13 %)
9. Código Documento: oid: 3117:341495744
10. Resultado de la Evaluación de Similitud:  
 APROBADO     PARA LEVANTAMIENTO DE OBSERVACIONES O DESAPROBADO

Fecha Emisión: 26/03/2024

<i>Firma y/o Sello Emisor Constancia</i>
 <b>Dr. Juan José Julio Vera Abanto - ASESOR</b> DNI: 26719154

\* En caso se realizó la evaluación hasta setiembre de 2023

COPYRIGHT © 2024 by  
**GILMER CHUQUIRUNA CHÁVEZ**  
Todos los derechos reservados



**Universidad Nacional de Cajamarca**  
LICENCIADA CON RESOLUCIÓN DE CONSEJO DIRECTIVO N° 080-2018-SUNEDU/CD

**Escuela de Posgrado**  
CAJAMARCA - PERU



**PROGRAMA DE DOCTORADO EN CIENCIAS**

**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS**


**MENCIÓN: CIENCIAS ECONÓMICAS**

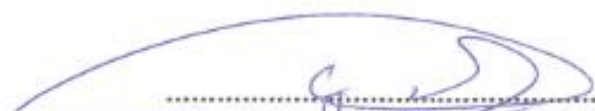
Siendo las *12:00* horas del día 7 de marzo del año dos mil veinticuatro, reunidos en el Auditorio de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, el Jurado Evaluador presidido por el **Dr. ELMER WILLIAMS RODRÍGUEZ OLAZO**, el **Dr. ALEJANDRO VÁSQUEZ RUIZ**, y el **Dr. LENNIN RODRÍGUEZ CASTILLO**, y en calidad de Asesor el **Dr. JUAN JOSÉ JULIO VERA ABANTO**. Actuando de conformidad con el Reglamento Interno de la Escuela de Posgrado y la Directiva para la Sustentación de Proyectos de Tesis, Seminarios de Tesis, Sustentación de Tesis y Actualización de Marco Teórico de los Programas de Maestría y Doctorado, se dio inicio la SUSTENTACIÓN de la tesis titulada: "LA INNOVACIÓN ORGANIZATIVA DE NEGOCIO Y LA VENTAJA COMPETITIVA EN LAS EMPRESAS DE LA INDUSTRIA LÁCTEA DE CAJAMARCA, AÑO 2022"; presentado por el Maestro en Derecho Laboral y Procesal Laboral **GILMER CHUQUIRUNA CHÁVEZ**.

Realizada la exposición de la Tesis y absueltas las preguntas formuladas por el Jurado Evaluador, y luego de la deliberación se acordó *Aprobar*..... con la calificación de *17.0 (ex.celente)*..... la mencionada Tesis; en tal virtud, el Maestro en Derecho Laboral y Procesal Laboral **GILMER CHUQUIRUNA CHÁVEZ**, está apto para recibir en ceremonia especial el Diploma que lo acredita como **DOCTOR EN CIENCIAS**, de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas, Mención **CIENCIAS ECONÓMICAS**.

Siendo las *13:20* horas del mismo día, se dio por concluido el acto.

  
.....  
**Dr. Juan José Julio Vera Abanto**  
Asesor

  
.....  
**Dr. Elmer Williams Rodríguez Olazo**  
Jurado Evaluador

  
.....  
**Dr. Alejandro Vásquez Ruiz**  
Jurado Evaluador

  
.....  
**Dr. Lennin Rodríguez Castillo**  
Jurado Evaluador

**A:**

Julio Emilio y María Rosalía, mis padres

Wilder y Marvick, mis hermanos

Rosario Isabella y Camila Daniela, mis hijas

Cinthia Daniela, mi esposa

Al Dr. Juan José Julio Vera Abanto por su valioso apoyo en el desarrollo de la presente  
tesis.

Las innovaciones disruptivas, como nuevas tecnologías o modelos de negocio, son la fuerza impulsora detrás de la creación de riqueza en una economía.

- Joseph Schumpeter -

## ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO I.....	1
INTRODUCCIÓN .....	1
1.1 Planteamiento del Problema .....	1
1.1.1 Contextualización .....	1
1.1.2 Descripción del problema .....	2
1.1.3 Formulación del problema .....	4
1.2 Justificación e Importancia.....	5
1.2.1 Justificación Científica .....	5
1.2.2 Justificación Técnica-Práctica .....	5
1.2.3 Justificación Institucional y Personal .....	5
1.3 Delimitación de la Investigación .....	6
1.3.1 Temporal.....	6
1.3.2 Espacial.....	6
1.3.3 Social .....	6
1.3.4 Conceptual .....	6
1.4 Objetivos.....	6
1.5.1 Objetivo General.....	6
1.5.2 Objetivos específicos .....	6
CAPÍTULO II .....	8
MARCO TEÓRICO.....	8
2.1 Antecedentes de la Investigación .....	8
2.2 Marco Epistemológico de la Investigación .....	11
2.3 Bases Teóricas .....	12
2.3.1 Teoría de la innovación.....	12
2.3.2 Teoría de las ventajas competitivas de Porter (2002) .....	15
2.4 Marco Conceptual .....	16
2.4.1. Innovación organizativa.....	16
2.4.2. Ventajas competitivas .....	20
2.5 Definición de términos básicos .....	25
CAPÍTULO III.....	26
PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS Y VARIABLES .....	26
3.1 Hipótesis .....	26
3.1.1 Hipótesis General.....	26



3.1.2 Hipótesis específicas.....	26
3.2 Variables.....	26
3.3 Categorización de los componentes de la hipótesis .....	26
CAPÍTULO IV .....	28
MARCO METODOLÓGICO .....	28
4.1 Ubicación Geográfica.....	28
4.2 Diseño de la Investigación.....	28
4.3 Métodos de Investigación.....	28
4.4 Población, Muestra, Unidad de Análisis y Unidad de Observación.....	29
4.5 Técnica e Instrumento de Recopilación de Información.....	30
4.6 Técnicas para el procesamiento y análisis de la información.....	32
4.7 Equipos, materiales.....	32
4.8 Matriz de Consistencia Metodológica .....	32
CAPÍTULO V .....	34
RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	34
5.1 Presentación de Resultados .....	34
5.1.1. Variable innovación organizativa .....	34
5.1.2 Variable ventajas competitivas .....	44
5.2 Análisis, interpretación y discusión de resultados.....	48
5.2.1 Análisis e interpretación de resultados .....	48
5.2.2. Discusión de resultados.....	53
5.3 Contrastación de hipótesis.....	57
CAPÍTULO VI.....	61
PROPUESTA.....	61
6.1 Formulación de la Propuesta para la Solución del Problema .....	61
6.2 Costos de Implementación de la Propuesta .....	67
6.3 Beneficios que Aporta la Propuesta .....	67
CONCLUSIONES .....	68
RECOMENDACIONES Y/O SUGERENCIAS.....	69
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	70
ANEXOS.....	83

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b>	<i>Operacionalización de los componentes de las hipótesis</i>	27
<b>Tabla 2</b>	Matriz de Consistencia Metodológica	33
<b>Tabla 3</b>	<i>Tabla cruzada innovación organizativa y ventajas competitivas</i>	48
<b>Tabla 4</b>	<i>Correlaciones innovación organizativa y ventajas competitivas</i>	49
<b>Tabla 5</b>	<i>Dimensión mercado*Ventajas Competitivas tabulación cruzada</i>	49
<b>Tabla 6</b>	<i>Tabla cruzada dimensión mercado y ventajas competitivas</i>	50
<b>Tabla 7</b>	<i>Dimensión Operativa*Ventajas Competitivas tabulación cruzada</i>	51
<b>Tabla 8</b>	<i>Tabla cruzada dimensión operativa y ventajas competitivas</i>	51
<b>Tabla 9</b>	<i>Dimensión Financiera*ventajas competitivas tabulación cruzada</i>	52
<b>Tabla 10</b>	<i>Tabla cruzada dimensión financiera y ventajas competitivas</i>	52
<b>Tabla 11</b>	<i>Prueba de Chi Cuadrado Hipótesis General</i>	58
<b>Tabla 12</b>	<i>Prueba de chi cuadrado dimensión mercado y ventajas competitivas</i>	58
<b>Tabla 13</b>	<i>Prueba de chi cuadrado dimensión operativa y ventajas competitivas</i>	59
<b>Tabla 14</b>	<i>Prueba de chi cuadrado dimensión financiera y ventajas competitivas</i>	60
<b>Tabla 15</b>	<i>Costos de implementación de la propuesta</i>	67

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> <i>Tipos de innovación</i> .....	16
<b>Figura 2</b> <i>Lienzo de Canvas</i> .....	18
<b>Figura 3</b> <i>La selección de la estrategia competitiva</i> .....	21
<b>Figura 4</b> <i>Los cinco factores de la competencia que determinan la rentabilidad de una industria</i> .....	22
<b>Figura 5</b> <i>Estrategias genéricas y ventaja competitiva</i> .....	24
<b>Figura 6</b> <i>Variable innovación organizativa</i> .....	34
<b>Figura 7</b> <i>Dimensión mercado</i> .....	35
<b>Figura 8</b> <i>Indicadores de segmento de mercado</i> .....	36
<b>Figura 9</b> <i>Indicadores de propuesta de valor</i> .....	37
<b>Figura 10</b> <i>Indicadores de canales de distribución y comunicación</i> .....	38
<b>Figura 11</b> <i>Indicadores relación con el cliente</i> .....	39
<b>Figura 12</b> <i>Dimensión operativa</i> .....	39
<b>Figura 13</b> <i>Indicadores de recursos clave</i> .....	40
<b>Figura 14</b> <i>Indicadores actividades clave</i> .....	41
<b>Figura 15</b> <i>Indicadores sociedades clave</i> .....	41
<b>Figura 16</b> <i>Dimensión financiera</i> .....	42
<b>Figura 17</b> <i>Indicadores fuentes de ingresos</i> .....	43
<b>Figura 18</b> <i>Indicadores estructura de costos</i> .....	43
<b>Figura 19</b> <i>Variable ventajas competitivas</i> .....	44
<b>Figura 20</b> <i>Dimensión interna</i> .....	45
<b>Figura 21</b> <i>Indicadores dimensión interna</i> .....	46
<b>Figura 22</b> <i>Dimensión externa</i> .....	47
<b>Figura 23</b> <i>Indicadores dimensión externa</i> .....	47
<b>Figura 24</b> <i>Modelo de negocio innovador</i> .....	61

## RESUMEN

La industria láctea de Cajamarca, aunque crucial para la economía local, enfrenta desafíos de competitividad. La innovación organizativa, centrada en una visión integral del negocio, busca impulsar ventajas competitivas. Este estudio se enfocó en examinar la correlación entre la innovación organizativa y las ventajas competitivas de las empresas lácteas en la provincia de Cajamarca durante 2022. Se llevó a cabo un estudio transversal con un enfoque cuantitativo, de nivel aplicado y alcance propositivo, utilizando un diseño no experimental. Los resultados destacan que el 64% de las empresas lácteas de Cajamarca perciben un bajo nivel de innovación organizativa, mientras que el 29% presenta un nivel medio y solo el 6% reporta un nivel alto. Respecto a las ventajas competitivas, el 54% de estas empresas consideran tener un nivel bajo, el 35% un nivel medio y un 12% un nivel alto. Se concluye que exista una correlación positiva considerable entre la innovación organizativa y las ventajas competitivas evidenciado con un coeficiente de correlación de Spearman (Rho) de 0.667, lo que indica que a medida que la innovación organizativa mejora, también lo hacen las ventajas competitivas, la prueba Chi-cuadrado (coeficiente 0.000) confirma una relación significativa entre ambas variables.

***Palabras Clave.*** *Innovación, Ventajas Competitivas, Canvas*

## ABSTRACT

The dairy industry in Cajamarca, although crucial for the local economy, faces competitiveness challenges. Organizational innovation, focused on a comprehensive business vision, seeks to drive competitive advantages. This study aimed to examine the correlation between organizational innovation and competitive advantages of dairy companies in the province of Cajamarca during 2022. A cross-sectional study with a quantitative, applied-level, and purposive scope was conducted using a non-experimental design. The results highlight that 64% of dairy companies in Cajamarca perceive a low level of organizational innovation, while 29% exhibit a medium level, and only 6% report a high level. Regarding competitive advantages, 54% of these companies consider having a low level, 35% a medium level, and 12% a high level. It is concluded that there is a considerable positive correlation between organizational innovation and competitive advantages, evidenced by a Spearman correlation coefficient (Rho) of 0.667, indicating that as organizational innovation improves, so do competitive advantages. The Chi-square test (coefficient 0.000) confirms a significant relationship between both variables.

*Keywords: Innovation, Competitive Advantages, Canvas.*

# CAPÍTULO I

## INTRODUCCIÓN

### 1.1 Planteamiento del Problema

#### 1.1.1 Contextualización

De acuerdo con Lam (2006, como se citó por la Oficina de Estadística de las Comunidades Europeas [EUROSTAT] y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE], 2005):

Los economistas asumen que el cambio organizativo es una respuesta al cambio tecnológico, cuando de hecho la innovación en organización podría ser una condición previa y necesaria para las innovaciones tecnológicas. Las innovaciones organizativas no constituyen solamente un factor de apoyo para la innovación de producto y de proceso; ellas mismas pueden influir considerablemente en los resultados de las empresas. Pueden mejorar la calidad y eficiencia del trabajo, favorecer el intercambio de información y dotar a las empresas con una mayor capacidad de aprendizaje y de utilización de nuevos conocimientos y tecnologías.

(p.18)

Hoy en día las empresas en el mundo son conscientes que la innovación es necesaria para competir en el mercado; sin embargo, innovar en productos y procesos es difícil, caro, toma tiempo, no estamos preparados y no se tiene la seguridad que el consumidor aceptará el producto. La innovación organizativa no demanda mucha inversión en dinero y, puede generar ventajas competitivas sostenibles a las empresas que se arriesgan a adoptarlas.

Cómo lo manifiesta los creadores del Modelo de Negocios Canvas, Osterwalder y Pigneur (2011) la innovación en modelos de negocio no es nuevo ya que desde mediados de los años noventa empresas como Diners Club lo hicieron al introducir la tarjeta de

crédito. Es más la innovación en modelos de negocio lo vemos desde el siglo XV, cuando Johannes Gutenberg buscó generar ingresos a través de su invento de impresión mecánica.

De acuerdo a Amit y Zott (2012) en un mundo interconectado y de recursos escasos, los emprendedores y directivos no solo deben centrarse en el producto y proceso que son importantes, si no en la innovación de modelo de negocio que es igual o más importante y que no es caro, para generar mayor valor para el negocio.

Como lo señala OCDE & EUROSTAT (2005) no basta, pues, saber si las empresas son innovadoras o no, es necesario saber cómo innovan las empresas y qué tipos de innovaciones introducen.

Creemos que a las industrias y sobre todo a las que se dedican al sector lácteo en Cajamarca les hace falta realizar innovación organizativa para ser competitivas en el mercado mundial de lácteos, es bueno hacer cambios organizativos para generar ventajas competitivas.

### ***1.1.2 Descripción del problema***

Desde la invención de la máquina, las empresas han priorizado la innovación tecnológica para ser productivas y competitivas, lo cual les ha funcionado para mantenerse en el mercado. Hoy en día para impulsar el desempeño empresarial y crecimiento económico no basta que las empresas tengan la mayor tecnología, sino que como lo manifiestan Amit y Zott (2012) en la actualidad es cada vez mayor el número de empresas que recurren a la innovación en el modelo de negocio como una alternativa o complemento a la innovación en producto o en proceso.

De acuerdo a la OCDE (2006) al establecer la tipología sobre innovación, señala que innovación incluye innovación de producto y proceso, innovación de marketing e innovación organizativa.

El Modelo de Negocios Canvas ha revolucionado la metodología de elaborar modelos de negocio, este concepto se ha aplicado y probado a nivel internacional, y empresas como IBM, Ericsson y Deloitte o el Ministerio de Obras Públicas y Servicios Gubernamentales de Canadá ya lo están utilizando.

En Cajamarca, de acuerdo al estudio sobre las queserías rurales de Cajamarca realizado por Boucher y Requier-Desjardins (2005) señalan que las agro-industrias Rurales (AIR) se desarrollan hoy en un contexto marcado por la mundialización y la crisis del modelo agrícola productivista, así como por la persistencia de la pobreza rural generada por un deterioro social constante. Deben encontrarse entonces nuevas fuentes de competitividad.

De acuerdo al Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI, 2021) Cajamarca es la principal cuenca lechera del Perú, la industria láctea de Cajamarca es una de las principales actividades económicas de la región; sin embargo, dichas empresas no han logrado ser exitosas en el mercado, por ejemplo, en el “V Concurso Nacional de Quesos” realizado en noviembre 2021 organizado por el Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego (MINAGRI, 2021), a través de la Dirección General de Desarrollo Ganadero y Sierra y Selva Exportadora de las 5 empresas cajamarquinas participantes, ninguna ganó en ninguna categoría.

La presente investigación busca que las empresas de lácteos cajamarquinas mejoren su posición competitiva, implementen innovación organizativa, usando como herramienta al Modelo de Negocios Canvas.



### ***1.1.3 Formulación del problema***

#### **1.1.3.1 Problema general**

¿Cuál es la relación de la innovación organizativa del negocio y las ventajas competitivas de las empresas en la industria láctea en la provincia de Cajamarca, año 2022?

#### **1.1.3.2 Problemas específicos**

¿Cuál es la relación de la innovación de mercado de los negocios y las ventajas competitivas de las empresas en la industria láctea en la provincia Cajamarca, año 2022?

¿Cuál es la relación de la innovación operativa de los negocios y las ventajas competitivas de las empresas en la industria láctea en la provincia de Cajamarca, año 2022?

¿Cuál es la relación de la innovación financiera de los negocios y las ventajas competitivas de las empresas en la industria láctea en la provincia de Cajamarca, año 2022?

## **1.2 Justificación e Importancia**

### ***1.2.1 Justificación Científica***

La presente investigación surge de la necesidad de abordar los desafíos que enfrenta la industria láctea en Cajamarca. A pesar de su importancia económica y social, esta industria no logra competir eficazmente con otras regiones a nivel nacional e internacional. Es imperativo identificar y analizar las causas subyacentes de esta falta de competitividad para desarrollar estrategias innovadoras que impulsen el crecimiento y la sostenibilidad de las empresas lácteas en Cajamarca. Este estudio busca proporcionar un marco teórico sólido y evidencia empírica que respalde la formulación de un modelo de negocio innovador, capaz de transformar la industria láctea de Cajamarca y posicionarla como un actor relevante en el mercado global de lácteos.

### ***1.2.2 Justificación Técnica-Práctica***

La presente investigación se justifica desde el punto de vista técnico y práctico ya que Cajamarca es la principal cuenca lechera del país; sin embargo, las empresas productoras y comercializadoras de lácteos no han logrado ser competitivas. Los empresarios de lácteos de Cajamarca se beneficiarán con la innovación organizativa propuesta, considerando como factor determinante para lograr ventajas competitivas.

### ***1.2.3 Justificación Institucional y Personal***

La comprensión de la innovación organizativa, centrado en el diseño de un modelo de negocio innovador para lograr ventajas competitivas para las empresas de lácteos de Cajamarca es relevante para las empresas de lácteos, la Cámara de Comercio y Producción de Cajamarca, la Asociación de Productores Lácteos de Cajamarca, los gobiernos locales, el gobierno regional para el diseño de políticas públicas para fomentar la innovación en las empresas.

En la parte personal la baja competitividad de la industria láctea es un problema que siempre ha llamado mi atención, ya que Cajamarca es la primera cuenca lechera de Perú, y a la fecha otras regiones tienen empresas de lácteos más competitivas, aunque Cajamarca es reconocida por sus productos lácteos.

### **1.3 Delimitación de la Investigación**

#### ***1.3.1 Temporal***

Año 2022

#### ***1.3.2 Espacial***

Esta investigación se aplica a las empresas de la industria láctea de la provincia Cajamarca

#### ***1.3.3 Social***

Productores de lácteos de Cajamarca

#### ***1.3.4 Conceptual***

Siendo la innovación de dos tipos, tecnológica y no tecnológica, la presente investigación se delimita conceptualmente a la no tecnológica, y dentro de esta con la organizativa.

### **1.4 Objetivos**

#### ***1.5.1 Objetivo General***

Analizar la relación de la innovación organizativa del negocio y las ventajas competitivas de las empresas en la industria láctea en la provincia de Cajamarca, año 2022.

#### ***1.5.2 Objetivos específicos***

Analizar la relación de la innovación de mercado del negocio y las ventajas competitivas en las empresas en la industria láctea en la provincia Cajamarca, año 2022.

Analizar la relación de la innovación operativa del negocio y las ventajas competitivas en las empresas en la industria láctea en la provincia de Cajamarca, año 2022.

Analizar la relación de la innovación financiera del negocio y las ventajas competitivas en las empresas en la industria láctea en la provincia de Cajamarca, año 2022.

Proponer un modelo de negocio innovativo que contribuya a lograr ventajas competitivas en las empresas de la industria láctea en la provincia de Cajamarca, año 2022.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 Antecedentes de la Investigación

##### 2.1.1. A Nivel Internacional

De acuerdo a Moreno, M.; Quimis, K.; Vera, R. (2022) en su artículo denominado “Innovación organizacional y su incidencia en la competitividad en la asociación de agricultores “11 De Cotubre”, Parroquia El Anegado” tiene como objetivo analizar la innovación organizacional y su incidencia en la competitividad; la metodología empleada fue cualitativa por lo que se adoptó como herramienta la aplicación de una encuesta a los 20 socios, obteniéndose así, que esta asociación presenta múltiples falencias, una de ellas que la organización está constituida por personas con un nivel de educación básico, evidenciándose que ignoran temas actuales como la innovación y la tecnología, a su vez desconocen de la creación de ventajas competitivas, desconocen las necesidades del mercado, utilizan procesos de producción obsoletos que afectan de manera directa la competitividad.

Tenemos a García, J.; Tumbajulca, I.; Cruz, J. (2021) tiene por objetivo determinar la influencia de la innovación organizacional en la competitividad empresarial en tiempos de covid-19 en las mypes del sector comercio. Es de tipo básico con un alcance descriptivo correlacional. El diseño de la investigación es no experimental y de corte transversal. Los participantes de estudio son 200 gerentes. Los instrumentos utilizados fueron validados mediante juicio de expertos y se comprobó su fiabilidad a través del alfa de Cronbach con un coeficiente de 0,886 para innovación organizacional y 0,778 para la competitividad empresarial. Los resultados muestran que sí existe una relación significativa entre la innovación empresarial y la competitividad ( $r=0,459$ ) con una significancia de  $p\text{-valor}=0,000$ . Por lo tanto, se puede afirmar que aquellas mypes que

apuesten por una innovación en la forma de ofrecer, o brindar su servicio o producto podrán mantenerse en el mercado a pesar de la crisis. Además, los resultados muestran que el 81% de las empresas que innovó son más competitivas que el 19% que no lo hizo.

Tenemos a Medina et al. (2020) en su artículo denominado “Modelo de negocio en las empresas agroturísticas de la ruta del queso, Querétaro”, cuyo objetivo fue que debido a los desafíos a los que se ha enfrentado el campo están inclinándose a las granjas a buscar nuevas actividades económicas para diversificar su actividad primaria y generar mayores ingresos. A través del estudio de casos y entrevistas a profundidad se evaluó la aplicación del modelo de negocio genérico por parte de los administradores de empresas agroturísticas pertenecientes a la Ruta del Queso en Querétaro; logrando reconocer las causas y beneficios de complementar las actividades primarias y secundarias con el turismo como estrategia de desarrollo rural, también se logró identificar la falta de comprensión del modelo de negocio por parte de los administradores.

Tenemos a Anzola et al. (2014) en su artículo denominado “La generación de valor a partir de innovaciones organizativas: Efectos directos y moderadores”, cuyo objetivo fue analizar cómo las empresas generan valor a través de las prácticas de innovación organizativa. A través de un caso de estudio, se analiza el proceso de innovación organizativa llevado a cabo por una empresa, ilustrando cómo las implicancias derivadas del mismo contribuyen a la creación de valor, y atendiendo tanto a los efectos directos como al efecto conjunto de la innovación organizativa y la innovación tecnológica, finalmente concluyen lo siguiente:

El marco de análisis del modelo de negocio aplicado al caso de estudio ha permitido abarcar la complejidad de las prácticas y procesos de innovación organizativa implementados y ha arrojado claridad sobre el análisis de cómo dichas prácticas contribuyen a la generación de valor.

### ***2.1.2. A Nivel Nacional***

Tenemos a Devaux & Ordinola (2018) en su artículo denominado “La innovación inclusiva para desarrollar ventajas competitivas en cadenas de valor de la papa en la zona andina”, cuyo objetivo fue lograr el uso cada vez mayor de sistemas de innovación y los enfoques de desarrollo en base a cadenas de valor para estimular el crecimiento de los ingresos rurales, la reducción de la pobreza y una mayor equidad de género. El Enfoque Participativo de Cadenas Productivas (EPCP) se describe como un enfoque flexible que involucra a actores de la cadena, investigadores y otros proveedores de servicios en un proceso colectivo que explora las oportunidades de negocios potenciales para el beneficio de pequeños agricultores y otros actores de la cadena. El documento concluye con lecciones sobre la implementación que contribuyen a mejorar el diseño de las intervenciones y la promoción de enfoques de la cadena de valor en diferentes contextos.

Tenemos a Avolio et al. (2011) en su artículo denominado “Factores que limitan el crecimiento de las Micro y Pequeñas Empresas en el Perú (MYPES)”, cuyo objetivo fue identificar los factores que limitan el crecimiento y desarrollo de las empresas, de forma que se pueda lograr una mayor proporción de empresas consolidadas en el Perú, este estudio ha utilizado un enfoque cualitativo para identificar los factores –administrativos, operativos, estratégicos, externos y personales- que han contribuido o limitado el crecimiento y la consolidación de las micro y pequeñas empresas (MYPE) en el Perú, concluyen lo siguiente:

A partir de la investigación realizada, y considerando los diversos modelos existentes para el desarrollo de las micro y pequeñas empresas (MYPES), se han identificado cinco factores: administrativos, operativos, estratégicos, externos y personales, los cuales limitan la consolidación y el crecimiento de los empresarios de las MYPES.

### **2.1.3. A Nivel Local**

No se encontraron antecedentes a nivel local.

## **2.2 Marco Epistemológico de la Investigación**

La posición epistemológica de una investigación se refiere a la perspectiva filosófica y teórica desde la cual se aborda el conocimiento y se busca obtener respuestas a las preguntas de investigación. En otras palabras, es la concepción sobre cómo se puede obtener el conocimiento válido y confiable.

En la presente investigación adoptaremos las siguientes posiciones epistemológicas:

**Positivismo:** Corriente filosófica que surgió en el siglo XIX y fue desarrollada principalmente por Auguste Comte, su obra más influyente es “Curso de filosofía positiva”, en la que propuso al método científico como la única forma válida de obtener conocimiento científico. Se basa en la idea de que el conocimiento válido se puede obtener a través de la observación empírica y el método científico. Busca establecer leyes y generalizaciones causales y enfatiza la objetividad y la cuantificación. Como en la presente investigación usamos el enfoque cuantitativo, que busca la objetividad y generalización a partir de la observación y medición rigurosa (Barraza et. al., 2014).

**Pragmatismo:** Corriente filosófica que se originó en los Estados Unidos en el Siglo XIX, algunos de los representantes más destacados son: Charles Sanders Peirce. El pragmatismo destaca la importancia de la utilidad y la aplicabilidad del conocimiento. Se centra en cómo el conocimiento puede ser práctico y beneficioso en la vida cotidiana. En esta posición, la verdad se ve como algo que se descubre a medida que se aplica el conocimiento para resolver problemas reales. Como la presente investigación busca resolver el problema de las empresas de lácteos de Cajamarca en cuanto a competitividad va a proponer la manera de resolver dicho problema (Barraza et. al., 2014).



## 2.3 Bases Teóricas

### 2.3.1 Teoría de la innovación

La teoría de la innovación ha sido abordada por diversos investigadores, académicos y teóricos a lo largo del tiempo.

De acuerdo a OCDE & EUROSTAT (2005) los trabajos de Joseph Schumpeter han influido notablemente en las teorías de la innovación. Este autor afirmaba que el desarrollo económico está movido por la innovación, por medio de un proceso dinámico en el cual las nuevas tecnologías sustituyen a las antiguas.

Schumpeter (1942) fue un economista austro-estadounidense del siglo XX, presentó sus ideas sobre la innovación en su obra principal “Capitalismo, socialismo y Democracia”: realizó un importante aporte a la teoría de la innovación a través de sus ideas sobre el papel fundamental de la innovación en el proceso económico y el desarrollo. Sus contribuciones más destacadas en este campo incluyen:

**Innovación como motor del cambio económico:** Schumpeter sostenía que la innovación era el principal motor del cambio económico y el crecimiento a largo plazo. Argumentaba que las innovaciones disruptivas, como nuevas tecnologías o modelos de negocio, eran la fuerza impulsora detrás de la creación de riqueza en una economía. Estas innovaciones podían alterar radicalmente la estructura económica existente y generar olas de crecimiento económico.

**El papel del empresario:** Schumpeter enfatizaba el papel central del empresario en el proceso de innovación. Según él, los empresarios eran agentes creativos que introducían nuevas ideas, productos, servicios o métodos de producción en la economía. Veía a los empresarios como emprendedores que estaban dispuestos a asumir riesgos y desafiar el *status quo*, lo que a su vez conducía a la innovación y al progreso económico.

**Diferenciación entre innovación y invención:** Schumpeter distinguió entre invención e innovación. La invención se refiere a la creación de una nueva tecnología o idea, mientras que la innovación es la implementación exitosa de esa invención en el mercado. Para él, la verdadera innovación se producía cuando los empresarios llevaban una invención al mercado y la convertían en un producto o servicio que generaba valor económico.

**Ciclos económicos y destrucción creativa:** Schumpeter argumentaba que las innovaciones disruptivas eran la causa de los ciclos económicos. Las nuevas tecnologías y empresas innovadoras podían desplazar a las empresas existentes y crear turbulencias económicas, pero también eran esenciales para el crecimiento a largo plazo. Utilizó el término "destrucción creativa" para describir este proceso en el que las viejas formas de hacer negocios eran reemplazadas por nuevas y más eficientes.

**Empresarios como héroes económicos:** Schumpeter tenía una visión romántica de los empresarios, a quienes consideraba como héroes económicos que desempeñaban un papel crucial en la evolución económica y social. Creía que los empresarios eran los que introducían la innovación y, al hacerlo, impulsaban el progreso económico y la prosperidad de la sociedad.

De acuerdo al OCDE & EUROSTAT (2005) la idea central es que para comprender y mejorar verdaderamente el rendimiento de una empresa, es necesario adoptar un enfoque holístico que abarque todas estas dimensiones de la innovación: producto, proceso, mercadotecnia y organizativa. No se trata solo de crear nuevos productos o mejorar procesos, sino de innovar en cómo se llevan a cabo todas las actividades empresariales, incluyendo la comercialización y la gestión interna.

**Innovación Tecnológica de Producto y de Proceso:** La innovación tecnológica se refiere a la introducción de nuevos productos o procesos tecnológicos en una empresa.

Esto puede incluir el desarrollo de nuevos productos o mejoras en los productos existentes, así como la implementación de procesos más eficientes o avanzados tecnológicamente.

Estas innovaciones son esenciales para mantener la competitividad y mejorar el rendimiento económico de una empresa.

**Innovación en Mercadotecnia:** La innovación en mercadotecnia se refiere a la introducción de nuevas estrategias, técnicas y enfoques en la comercialización y promoción de productos o servicios. Esto implica la adopción de nuevas formas de llegar a los clientes, promover productos, segmentar mercados, establecer precios, etc. La innovación en mercadotecnia es crucial para atraer y retener clientes en un entorno empresarial cambiante.

OCDE & EUROSTAT (2005) manifiesta que es muy importante saber por qué las empresas innovan. La razón última es que las empresas innovan para mejorar sus resultados, bien aumentando la demanda o bien reduciendo los costos, por ejemplo, un nuevo producto o proceso puede colocar al innovador en una posición ventajosa en el mercado. Cuando se trata de innovaciones de proceso que consiguen ganancias de productividad, la empresa se beneficia de una ventaja de costos sobre los competidores. Las empresas también pueden aumentar la demanda mediante la diferenciación de los productos, abriendo nuevos mercados, e influyendo sobre la demanda de productos existentes. Los cambios de sus métodos organizativos permiten mejorar la eficiencia y la calidad de su funcionamiento y, por consiguiente, aumentar la demanda o reducir los costos.

**Innovación en Organización:** La innovación en organización implica la introducción de cambios significativos en las estructuras organizativas, los procesos de aprendizaje y la adaptación a la evolución de la tecnología y el entorno (incluyendo en este último el marco institucional y los mercados). El hecho de incluir la innovación en el

ámbito de la organización y la mercadotecnia permite analizar de manera más profunda los vínculos de interdependencia entre los distintos tipos de innovación, en particular la importancia de la aplicación de cambios organizativos para poder beneficiarse de otros tipos de innovación.

### ***2.3.2 Teoría de las ventajas competitivas de Porter (2002)***

Porter (2002) la teoría de las ventajas competitivas se centra en el análisis de los factores que permiten a una empresa o industria mantener una posición superior a sus competidores en el mercado. Esta teoría se basa en la idea de que, para lograr una ventaja competitiva, una empresa debe ofrecer algo que sus competidores no pueden igualar o superar.

La teoría de las ventajas competitivas se divide en dos enfoques principales: el enfoque basado en los recursos y el enfoque basado en la industria.

El enfoque basado en los recursos se centra en los recursos y capacidades únicas de una empresa que le permiten diferenciarse de sus competidores. Se considera que los recursos y capacidades de una empresa pueden ser fuente de ventaja competitiva si son valiosos, raros, difíciles de imitar y no sustituibles. Los recursos pueden ser tangibles, como la propiedad intelectual, la tecnología o la infraestructura, o intangibles, como la reputación de la marca o la cultura organizacional.

El enfoque basado en la industria se centra en la estructura y dinámica de la industria en la que opera una empresa. Se considera que las características de la industria, como la intensidad de la competencia, el poder de negociación de los clientes y proveedores, y las barreras de entrada y salida, pueden influir en la capacidad de una empresa para lograr una ventaja competitiva.

La competencia es la que determina el éxito o fracaso de las empresas. También establece la conveniencia de las actividades para favorecer su rendimiento, como

innovaciones, una cultura cohesiva o una adecuada implantación. La estrategia competitiva es buscar una posición favorable dentro de la industria, escenario fundamental en el que se lleva a cabo la competencia. Su finalidad es tener una posición rentable y sostenible frente a las fuerzas que rigen la competencia en la industria.

## 2.4 Marco Conceptual

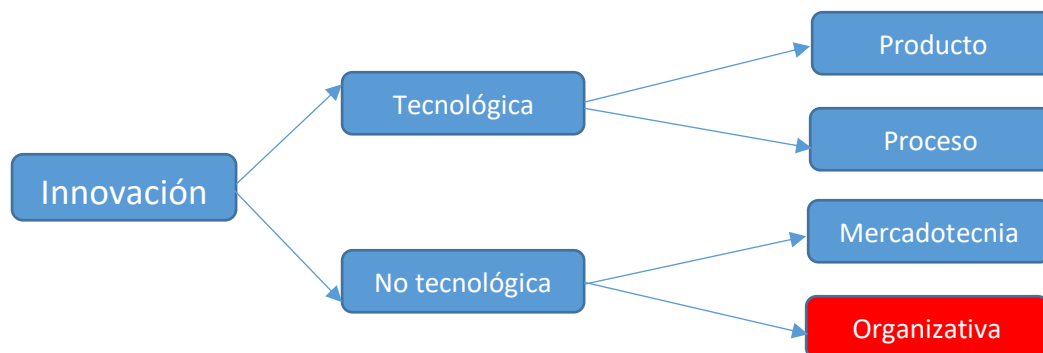
### 2.4.1. Innovación organizativa

#### 2.4.1. Definición

La innovación organizativa se refiere a la introducción de cambios significativos en la estructura, procesos, políticas, cultura u otras áreas de una organización con el objetivo de mejorar su funcionamiento, eficiencia, competitividad y capacidad para lograr sus objetivos. Es un tipo de innovación que se enfoca en la mejora y la transformación de la manera en que una organización opera y gestiona sus recursos.

### Figura 1

#### *Tipos de innovación*



*Nota.* El gráfico representa los tipos de innovación de acuerdo al Manual de Oslo, 3ª edición.

De acuerdo a la OCDE & EUROSTAT (2005) está generalmente aceptado que la innovación es fundamental para el crecimiento tanto de la producción como de la productividad.

#### **2.4.1.2. La Innovación en Modelos de Negocio.** De acuerdo a Ortiz & Capó (2015)

tradicionalmente las empresas creaban modelos de negocio con el planeamiento estratégico. Pero en 2008 Alexander Osterwalder desarrolló el Business Model Canvas, una herramienta estratégica para desarrollar nuevos modelos de empresa, o documentar los modelos de negocio existentes.

En la 18 edición del manual para visionarios, revolucionarios y retadores “Generación de modelos de negocio” Osterwalder & Pigneur (2011), desarrolla lo siguiente:

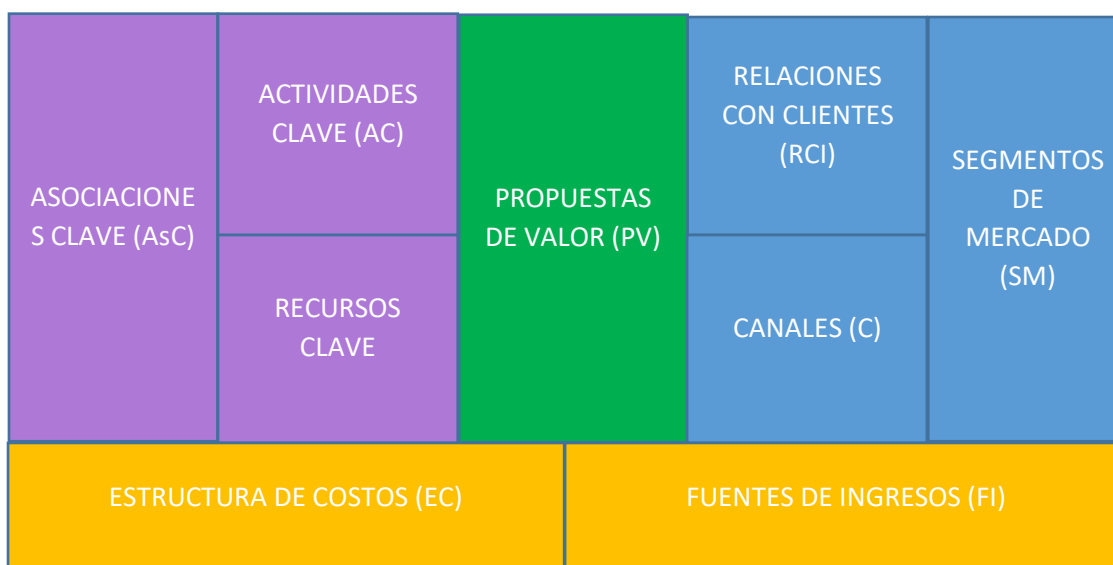
Lienzo del Modelo de Negocio.

Un lenguaje común para describir, visualizar, evaluar y modificar modelos de negocio. Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor.

Creemos que la mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. El modelo de negocio es una especie de anteproyecto de una estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa.

## Figura 2

### Canvas (Lienzo)



*Nota.* Figura que muestra el lienzo de Canvas aplicable a cualquier empresa para generar modelos de negocio innovadores tomado del Libro Generación de modelos de negocio.

Para efectos de operacionalizar la variable innovación organizativa se han tomado Los Nueve Módulos y se agrupado en tres dimensiones

El modelo de negocio Canvas es una herramienta visual que permite a los emprendedores y empresarios describir y analizar los elementos clave de su negocio de manera clara y concisa. Se compone de nueve bloques o áreas que representan los componentes esenciales de cualquier modelo de negocio Osterwalder & Pigneur (2011).

#### 2.4.1.3. Dimensiones de la innovación organizativa

##### **Dimensión mercado**

En el Lienzo de Canvas, la dimensión de mercado se refiere a la identificación y comprensión de la propuesta de valor, segmentos de mercado, canales de distribución, relaciones con los clientes. Esta dimensión es fundamental para el éxito de una empresa, ya que permite conocer y adaptarse a las necesidades de los clientes, identificar oportunidades de mercado y desarrollar una estrategia de marketing efectiva.

**Segmentos de clientes.** Se refiere a los grupos de clientes con necesidades y características similares que la empresa busca satisfacer. Es importante identificar los segmentos de mercado para poder adaptar los lácteos y servicios a sus necesidades y preferencias.

**Propuesta de valor.** Se refiere a la propuesta única de la empresa para satisfacer las necesidades de los clientes. La propuesta de valor debe ser clara y diferenciarse de la competencia para atraer a los clientes y generar ingresos.

**Canales.** Se refiere a los medios utilizados para llegar a los clientes y ofrecerles los productos o servicios. Los canales pueden ser físicos, como tiendas o puntos de venta, o digitales, como sitios web o redes sociales.

**Relaciones con clientes.** Se refiere a la forma en que la empresa interactúa con los clientes y cómo se construyen las relaciones con ellos. Es importante desarrollar relaciones sólidas y duraderas con los clientes para fidelizarlos y generar ingresos recurrentes.

### **Dimensión operativa**

En el Lienzo de Canvas, la dimensión operativa se refiere a los aspectos internos de la empresa que se relacionan con lo necesario para elaborar la propuesta de valor. Esta dimensión incluye los recursos clave, las actividades clave y las alianzas clave que la empresa necesita para operar de manera eficiente y efectiva.

**Recursos clave.** Se refiere a los recursos necesarios para crear, entregar y ofrecer valor a los clientes. Los recursos pueden ser físicos, como equipos y maquinaria, o intangibles, como propiedad intelectual o conocimiento especializado.

**Actividades clave.** Se refiere a las actividades necesarias para crear, entregar y ofrecer valor a los clientes. Estas actividades pueden ser de producción, diseño, marketing, ventas, distribución, entre otras.



***Alianzas clave.*** Se refiere a las colaboraciones y asociaciones que la empresa necesita para operar de manera eficiente y efectiva. Estas alianzas pueden ser con proveedores, socios estratégicos, clientes, entre otros.

### **Dimensión financiera**

En el Lienzo de Canvas, la dimensión financiera se refiere a los aspectos monetarios de la empresa y cómo genera ingresos, cubre costos y maximiza sus ganancias. Esta dimensión es esencial para la supervivencia y el éxito a largo plazo de la empresa.

***Fuentes de ingresos.*** Se refiere a cómo la empresa genera ingresos y cuáles son las fuentes principales de los mismos. Es importante diversificar las fuentes de ingresos para reducir la dependencia de una sola fuente y aumentar la estabilidad financiera.

***Estructura de costos.*** Se refiere a los costos involucrados en la creación y entrega de valor a los clientes. Es importante conocer y controlar los costos para maximizar las ganancias y mantener la rentabilidad.

El modelo de negocio Canvas es una herramienta flexible y adaptable que permite a los emprendedores y empresarios iterar y mejorar su modelo de negocio de manera constante. Es útil tanto para empresas nuevas como para empresas existentes que buscan innovar y mejorar su modelo de negocio.

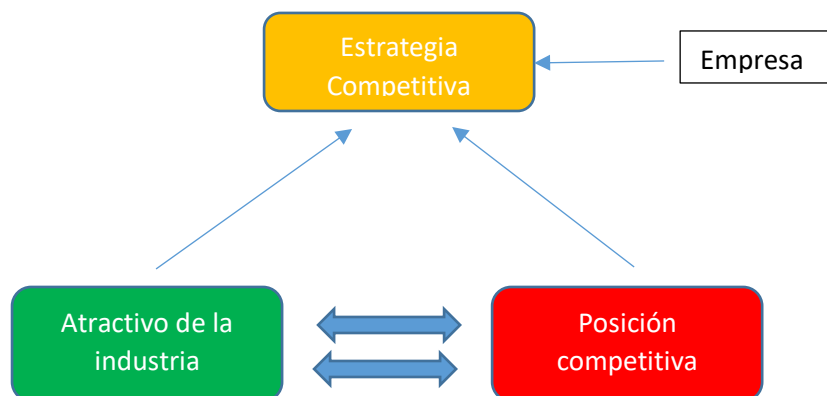
#### **2.4.2. Ventajas competitivas**

Las ventajas competitivas son atributos, recursos, estrategias o capacidades que una empresa posee y que la distinguen de sus competidores en un mercado específico. Estas ventajas permiten a la empresa superar a sus rivales y alcanzar un mejor desempeño, ya sea en términos de ventas, rentabilidad, participación de mercado, calidad, innovación u otros aspectos importantes para el éxito empresarial.

Las ventajas competitivas son esenciales para la supervivencia y el crecimiento de una empresa en un entorno empresarial competitivo. Pueden tomar diversas formas y variar según la industria y el mercado

### Figura 3

*La selección de la estrategia competitiva*



*Nota.* El gráfico representa que para seleccionar la estrategia las empresas deben evaluar el atractivo de la industria y la posición competitiva tomado del Libro Ventaja Competitiva

En el atractivo de la industria se propone entender las industrias y en la posición competitiva ser conscientes de la posición competitiva de la empresa en el sector, para estar en condiciones de formular una estrategia global.

Estos dos aspectos pueden ser moldeados por una empresa, y esto es lo que confiere interés y emoción a la selección de la estrategia competitiva. De los dos aspectos la estrategia competitiva tiene suficiente poder para aumentar o disminuir el atractivo del sector industrial. La estrategia competitiva mejora notablemente en corporaciones diversificadas, ya que mediante las interrelaciones de unidades de negocios que compitan con otros, de tal manera que se logre la estrategia corporativa.

La ventaja competitiva tiene su origen fundamentalmente del valor que una empresa logra crear para sus clientes y que supera los costos de ello. El valor es lo que el cliente está dispuesto a pagar por el producto y el valor superior se obtiene cuando el

cliente percibe que el producto supera con creces un precio más elevado que la competencia.

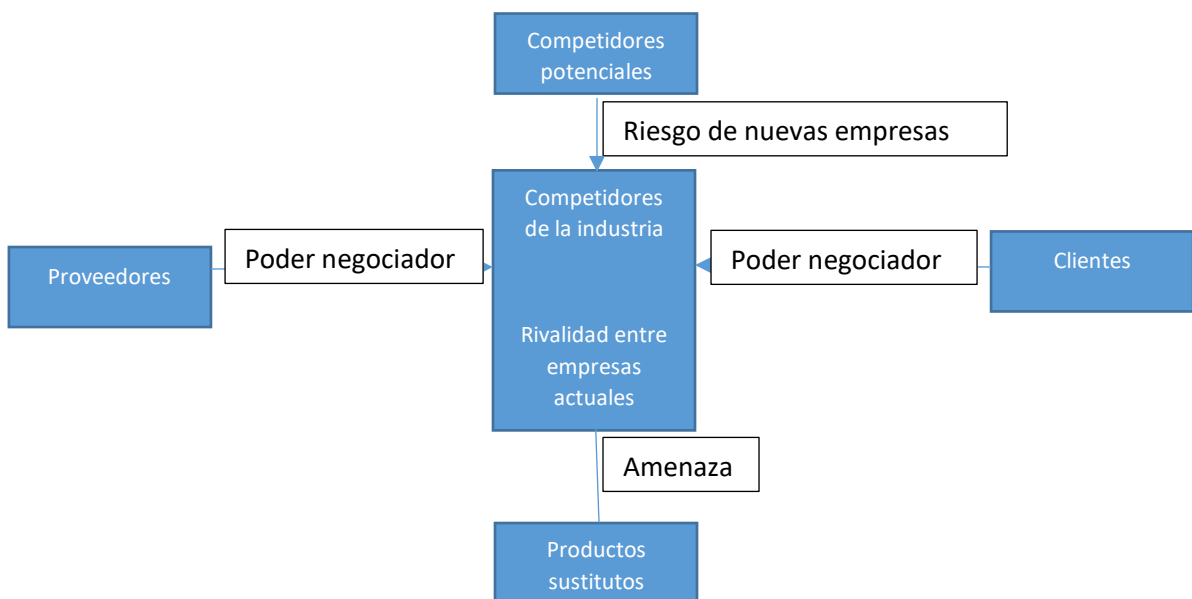
### **Análisis estructural de las industrias**

En toda industria, sin importar si es local, nacional o internacional, las reglas de la competencia están contenidas en cinco fuerzas de la competencia: la entrada de más competidores, la amenaza de los productos sustitutos, el poder negociador de los clientes, el poder negociador de los proveedores y la rivalidad entre los competidores actuales (Porter, 2002, p. 32).

La posición competitiva, según Porter, es otro aspecto significativo y se refiere a la posición que ocupa dentro de la industria. De ello depende si su rentabilidad estará por arriba o por debajo del promedio. Una empresa que consigue posicionarse podrá obtener rentabilidad alta aun cuando la estructura de la industria sea desfavorable y, por lo mismo, la rentabilidad sea modesta.

### **Figura 4**

*Los cinco factores de la competencia que determinan la rentabilidad de una industria*



*Nota.* La figura representa los factores que determinan la rentabilidad de una industria tomado del Libro Ventaja Competitiva (Porter, 2002, p. 32)

El criterio básico de un rendimiento superior a largo plazo es la ventaja competitiva sostenible. Aunque una empresa puede tener multitud de puntos fuertes y débiles frente a su competencia, hay dos tipos básicos de ventaja competitiva a su alcance: costos bajos y diferenciación. Ambas variables provienen de la estructura de la industria. Se originan de la capacidad de la empresa para sortear mejor los cinco factores que sus rivales.

Las ventajas competitivas de una empresa se pueden dividir en dos categorías principales: ventajas competitivas generadas internamente y ventajas competitivas generadas externamente. Esta división se basa en la fuente de origen de estas ventajas y cómo la empresa las desarrolla o adquiere.

Las ventajas competitivas de una empresa se pueden dividir en dos categorías principales: ventajas competitivas generadas internamente y ventajas competitivas generadas externamente. Esta división se basa en la fuente de origen de estas ventajas y cómo la empresa las desarrolla o adquiere.

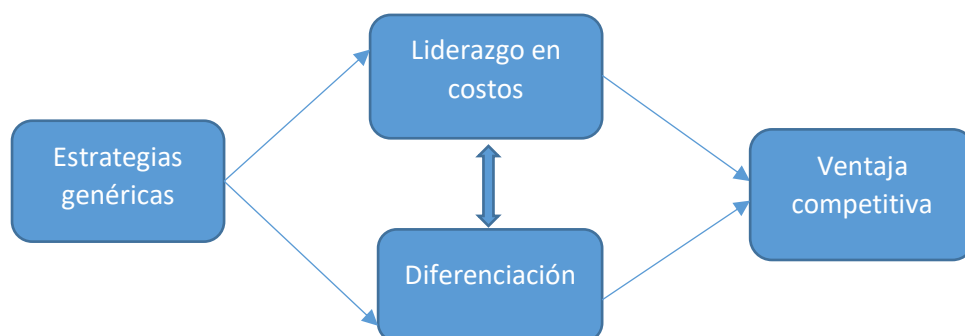
#### **2.4.3.1. Dimensiones de las Ventajas Competitivas**

**Dimensión interna.** Ventajas competitivas generadas internamente, estas ventajas se desarrollan y se originan dentro de la propia empresa debido a sus esfuerzos, recursos y capacidades internas.

**Dimensión externa.** La dimensión externa de las ventajas competitivas se refiere a los factores externos a la empresa, pero que la empresa puede usar para su beneficio. Estos factores pueden incluir la posición de la empresa en el mercado, su reputación entre los clientes y proveedores, la calidad de sus relaciones con otros actores del mercado, entre otros.

## Figura 5

### *Estrategias genéricas y ventaja competitiva*



*Nota.* La figura muestra como las estrategias genéricas de liderazgo en costos y/o de diferenciación generan ventajas competitivas tomado del Libro Ventaja Competitiva (Porter, 2002)

**El liderazgo en costos.** Consiste en que la empresa se propone convertirse en el fabricante de costos más bajos de la industria. Las fuentes de esta ventaja son diversas y están subordinadas a la estructura de la industria. Pueden ser la búsqueda de economías de escala, la obtención de una patente, el acceso preferencial a la materia prima. Con todo, la empresa líder en costos no puede prescindir de los criterios de diferenciación.

**La diferenciación.** En esta estrategia la empresa intenta distinguirse dentro de su sector industrial en alguno de los aspectos ampliamente apreciados por los compradores. La empresa escoge uno o más atributos que juzgue importantes y adopta un posicionamiento especial para atender esas necesidades. La empresa va a ver premiada su singularidad con precios altos. No pueden prescindir de su posición en costos.

## **2.5 Definición de términos básicos**

### ***Innovación***

De acuerdo al Manual de Oslo 3a edición OCDE & EUROSTAT (2005), “Una innovación es la introducción de un nuevo, o significativamente nuevo mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores.” (p. 56).

### ***Actividades Innovadoras***

Las actividades innovadoras se corresponden con todas las operaciones científicas, tecnológicas, organizativas, financieras y comerciales que conducen efectivamente, o tienen por objeto conducir, a la introducción de innovaciones.

### **Empresa Innovadora**

Una empresa innovadora es una empresa que ha introducido una innovación durante el periodo considerado en la encuesta.

## CAPÍTULO III

### PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS Y VARIABLES

#### 3.1 Hipótesis

##### 3.1.1 *Hipótesis General*

La innovación organizativa del negocio se relaciona con la ventaja competitiva de las empresas en la industria láctea en la provincia Cajamarca, año 2022.

##### 3.1.2 *Hipótesis específicas*

La innovación de mercado del negocio se relaciona con la ventaja competitiva de las empresas de la industria láctea en la provincia de Cajamarca, año 2022.

La innovación operativa del negocio se relaciona con la ventaja competitiva de las empresas de la industria láctea en la provincia de Cajamarca, año 2022.

La innovación financiera del negocio se relaciona con la ventaja competitiva de las empresas de la industria láctea en la provincia de Cajamarca, año 2022.

#### 3.2 Variables

*Variable (1)* = innovación organizativa

**Definición operacional.** La innovación organizativa se medirá mediante la aplicación de un cuestionario que evaluará el grado de adopción e implementación de prácticas y cambios en las dimensiones de mercado, operativa y financiera en las empresas del sector lácteo.

*Variable (2)* = Ventaja competitiva

**Definición operacional.** Las ventajas competitivas se medirán mediante la identificación y evaluación de capacidades internas y externas específicas que posibilitan a las empresas del sector lácteo destacarse y superar a sus competidores en su mercado.

#### 3.3 Operacionalización de los componentes de la hipótesis

**Tabla 1***Operacionalización de los componentes de las hipótesis*

Título: La innovación organizativa del negocio y la ventaja competitiva en las empresas de la industria láctea de Cajamarca, año 2022					
Hipótesis	Definición conceptual de las variables	Definición operacional de las variables			Instrumento
		Variables	Dimensiones	Indicadores	
La innovación organizativa del negocio se relaciona con la ventaja competitiva de las empresas en la industria láctea en la provincia Cajamarca, año 2022.	<p><b>Innovación organizativa:</b> se refiere al grado en el cual una organización introduce y aplica cambios significativos en su estructura, procesos, sistemas y prácticas con el objetivo de mejorar su eficiencia, flexibilidad, adaptabilidad y capacidad para lograr sus objetivos estratégicos.</p> <p><b>Ventaja competitiva:</b> se refiere a las cualidades, recursos, estrategias o características distintivas de una empresa que la colocan en una posición favorable con respecto a sus competidores en un mercado específico.</p>	Innovación organizativa	Operativa	Recursos clave Actividades clave Asociaciones clave	Cuestionario
			Mercado	Segmentos de mercado Propuestas de valor Canales Relaciones con clientes	
			Financiera	Estructura de costos Fuentes de ingresos	
			Interna	Costos más bajos Calidad superior Innovación	Cuestionario
		Ventajas competitivas	Externa	Marca fuerte Red distribución eficiente Serv. cliente excepcional	



## CAPÍTULO IV

### MARCO METODOLÓGICO

#### 4.1 Ubicación Geográfica

La investigación se llevó a cabo en la provincia de Cajamarca.

#### 4.2 Diseño de la Investigación

La investigación planteó un diseño no experimental, de corte transeccional y de alcance correlacional.

Fue no experimental por cuanto no se manipuló las variables, sino que las estudió tal y como están es apropiado usar el diseño no experimental.

De corte transversal ya que se llevó a cabo en el año 2022 y se recopiló información en un solo período, sin seguimiento a lo largo del tiempo.

Su alcance es correlacional ya que vamos a demostrar la correlación entre la innovación organizativa y las ventajas competitivas para las empresas de lácteos de Cajamarca.

Respecto al análisis de datos en la investigación se utilizó un enfoque cuantitativo es decir se midió las variables mediante la estadística descriptiva y se determinó la relación de los modelos de negocio de las empresas de lácteos de Cajamarca con la generación de ventajas competitivas, mediante estadística inferencial.

#### 4.3 Métodos de Investigación

De acuerdo a Hernández et al. (1997) hemos usado el método hipotético deductivo, que comienza con la observación del problema la baja competitividad de las empresas de lácteos de Cajamarca, luego planteamos que con la innovación del modelo de negocio se logrará ventajas competitivas como el liderazgo en costos y/o la diferenciación (inducción), deducimos que las empresas de lácteos de Cajamarca no aplican innovación

organizativa (deducción), para comprobar aplicamos un cuestionario a las empresas de lácteos de Cajamarca (inducción).

#### **4.4 Población, Muestra, Unidad de Análisis y Unidad de Observación**

##### ***Población***

La población es el conjunto de todos los casos o individuos con características similares de contenido, de lugar y en el tiempo Hernández, Fernández, & Baptista (2006). Siendo así, la población de acuerdo a la data proporcionada por la SUNAT está conformada por 98 contribuyentes activos que tienen su domicilio fiscal en la provincia de Cajamarca.

##### ***Muestra***

Asimismo, Hernández, Fernández, & Baptista (2006) indica que muestra es un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población.

Entonces para encontrar la muestra adecuada para nuestro estudio se aplicará una fórmula de población conocida.

En donde:

Ecuación 1

Cálculo de muestra

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

N = 98 (Población de contribuyentes de la provincia de Cajamarca de lácteos)

Z = 1.96 (Coeficiente de confiabilidad)

E = 0.05 (Error de estimación)

P = 0.5 (proporción de éxito)

Q = 0.5 (Proporción de fracaso)

Aplicación de la fórmula

$$n = (1.96^2 (0.5) (0.5) * 98) / (0.05^2 (98 - 1) + 1.96^2 * (0.5) * (0.5))$$

$$n = 78$$

De este modo la muestra queda constituida por 78 empresas productoras y comercializadoras de lácteos de la provincia de Cajamarca.

### **Unidad de análisis**

La unidad de análisis serían los contribuyentes activos que tienen su domicilio fiscal en la provincia de Cajamarca, así como las empresas productoras y comercializadoras de lácteos en la misma provincia.

### **Unidad de observación**

La unidad de observación serían los contribuyentes individuales y las empresas productoras y comercializadoras de lácteos que componen la población y la muestra en la provincia de Cajamarca.

## **4.5 Técnica e Instrumento de Recopilación de Información**

El instrumento de recolección de la información para el estudio de investigación es el cuestionario y la técnica la encuesta, que consiste en una búsqueda sistemática de la información en la que el investigador preguntará a los investigados.

Para recolectar la información en el presente trabajo de investigación se utilizó como instrumento el cuestionario, el cual consiste en un conjunto de preguntas cerradas o abiertas, enfocadas en las variables que están siendo investigadas Hernández et al. (2014).

Dicho instrumento está conformado por treintainueve (39) interrogantes relacionadas a las variables innovación organizativa y ventaja competitiva, el cual contribuyó a obtener resultados congruentes dando respuesta al problema e hipótesis planteada. (Ver apéndice 1)

En el procedimiento, se diseñó y elaboró como instrumento un cuestionario, teniendo en cuenta las dimensiones que conforman el concepto de las variables tanto

dependiente como independiente, llevando por título el nombre de la investigación realizada, seguido de 39 preguntas cerradas las cuales estuvieron relacionadas a las variables en estudio innovación organizativa y ventaja competitiva.

El cuestionario fue procesado usando la herramienta google forms para posteriormente ser aplicado a los representantes de las empresas de lácteos de Cajamarca.

El instrumento utilizado para la presente investigación contó con la validez de contenido a juicio de expertos, quien realizó la evaluación del cuestionario mediante la ficha de validación de instrumento, certificando así pertinencia y coherencia para ser aplicado y lograr el objetivo de la investigación. (ver Anexo 1)

El cuestionario fue aplicado de manera virtual, en esta última mediante el uso de la herramienta google forms, el cual permite planificar y enviar en línea a un público (según el escenario pedagógico) para ser contestados, obteniendo resultados de manera virtual y eficiente en hojas de cálculo para su uso y almacenamiento desde los diferentes dispositivos digitales.

Por consiguiente, se aplicó el cuestionario a un total de 78 representantes de empresas de lácteos de la provincia de Cajamarca, quienes plasmaron su información a criterio y conocimiento propio, según las opciones descritas en el cuestionario. Se verificó el correcto llenado del total de cuestionarios aplicados.

Los datos de la encuesta aplicada se registraron en google forms, siendo posteriormente exportados a Microsoft Excel (hojas de cálculo) para ser presentados en figuras.

A su vez, como es un cuestionario el instrumento para tener la confiabilidad del instrumento a aplicar se realizó el análisis de fiabilidad a través de la prueba Alfa de Cronbach en el programa SPSS v.25. Como el resultado 0.957 es mayor a 0.9 se considera que nuestro instrumento es confiable (Ver Apéndice B, Tabla B1).

#### **4.6 Técnicas para el procesamiento y análisis de la información**

Para el procesamiento y análisis de datos se usa el software estadístico SPSS y la herramienta informática de Excel.

#### **4.7 Equipos, materiales**

Laptop

#### **4.8 Matriz de Consistencia Metodológica**

**Tabla 2**

Título: La Innovación Organizativa del Negocio y la Ventaja Competitiva en las Empresas de la Industria Láctea de Cajamarca, año 2022

Formulación del problema	Objetivo	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Indicadores	Instrumento	Metodología	Población y muestra
¿Cuál es la relación de la innovación organizativa del negocio y la ventaja competitiva de las empresas en la industria láctea en la provincia de Cajamarca, año 2022?	Analizar la relación de la innovación organizativa del negocio y la ventaja competitiva de las empresas en la industria láctea en la provincia de Cajamarca, año 2022.	La innovación organizativa del negocio se relaciona con la ventaja competitiva de las empresas en la industria láctea en la provincia Cajamarca, año 2022.	Variable independiente: Innovación organizativa	Operativa	Recursos clave	Encuestas	Enfoque cuantitativo Diseño no experimental de tipo transversal De alcance correlacional	Población: Empresas de la provincia de Cajamarca.  Muestra: 78 empresas
					Actividades clave	Encuestas		
					Asociaciones clave	Encuestas		
				Mercado	Segmentos de mercado	Encuestas		
					Propuestas de valor	Encuestas		
					Canales	Encuestas		
			Financiera	Relaciones con clientes	Encuestas			
				Estructura de costos	Encuestas			
				Fuentes de ingresos	Encuestas			
				Costos más bajos	Encuestas			
				Calidad superior	Encuestas			
				Innovación	Encuestas			
Variable dependiente: Ventaja competitiva	Marca fuerte	Encuestas						
	Red de distribución	Encuestas						
	Servicio al cliente	Encuestas						
	Red de distribución eficiente	Encuestas						
					Servicio al cliente excepcional	Encuestas		

## CAPÍTULO V

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Presentamos los resultados de nuestra investigación, la cual ha sido llevada a cabo con dedicación y rigurosidad. A lo largo de esta investigación, hemos explorado detalladamente la innovación organizativa y las ventajas competitivas en las empresas de la industria láctea de Cajamarca, año 2022, analizando datos, identificando patrones y extrayendo conclusiones significativas. Los hallazgos obtenidos ofrecen una visión clara y profunda sobre la innovación organizativa y las ventajas competitivas, proporcionando valiosa información que contribuirá al entendimiento y avance para las empresas de la industria láctea de Cajamarca.

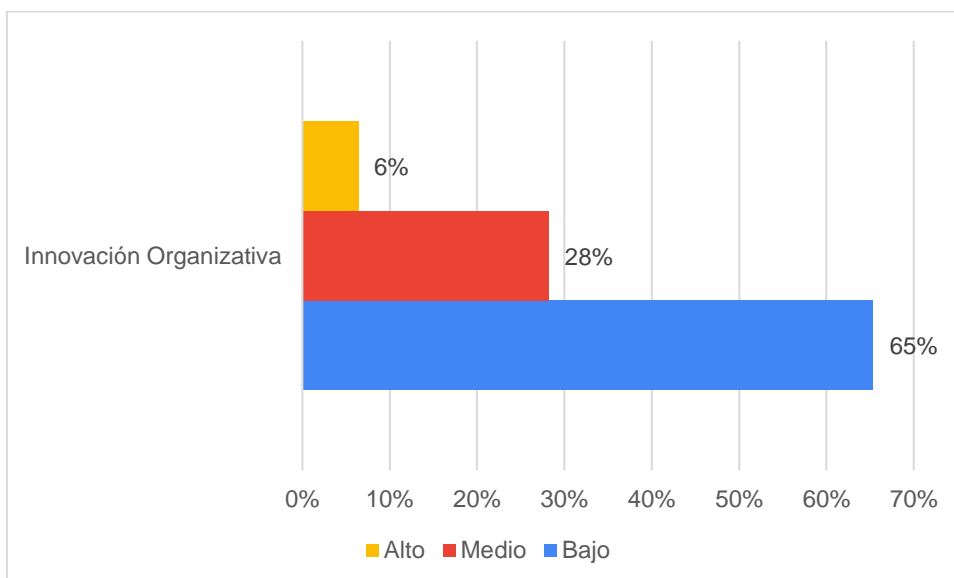
#### 5.1 Presentación de Resultados

##### 5.1.1. Variable innovación organizativa

###### Variable innovación organizativa

**Figura 6**

*Valoración de la variable innovación organizativa*

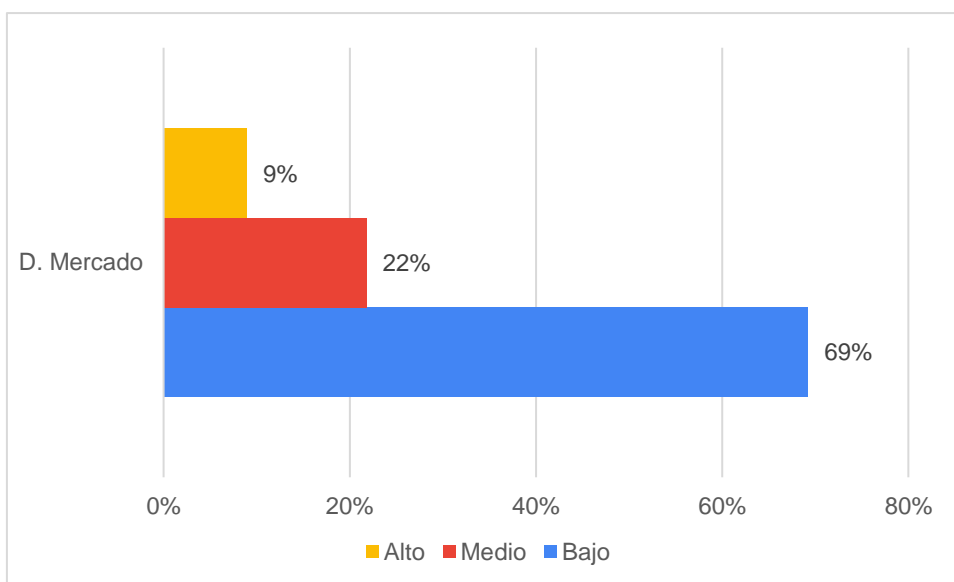


De la figura 6 vemos que en general las empresas de lácteos de Cajamarca no conocen ni realizan innovación organizativa, ya que el 65% tiene un nivel bajo, el 28% tiene un nivel medio y el 6% tiene un nivel alto.

### *Dimensión mercado*

**Figura 7**

*Valoración de la dimensión mercado*



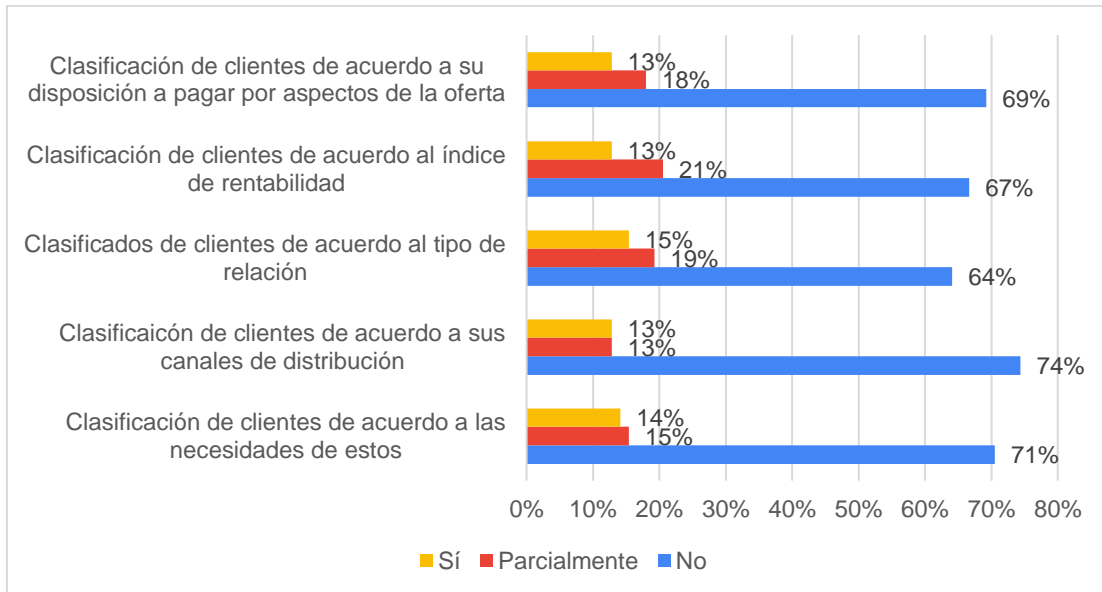
De la figura 7 vemos que en la dimensión mercado las empresas no estudian al mercado para saber cuál es su problema, ya que el 69% tienen un nivel bajo, el 22% tienen un nivel medio y el 9% tienen un nivel alto.



## Indicadores dimensión de mercado.

**Figura 8**

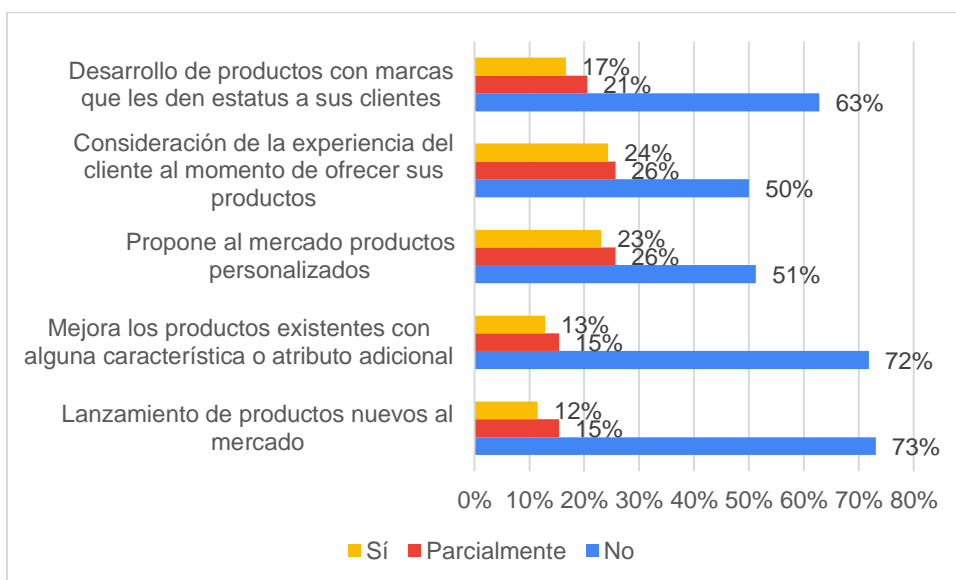
*Indicadores de segmentos de mercado*



De la figura 8 vemos que prácticamente las empresas de lácteos de Cajamarca no clasifican a sus clientes de acuerdo a sus necesidades, de acuerdo a sus canales de distribución, de acuerdo a su tipo de relación, de acuerdo a su índice de rentabilidad, ni de acuerdo a su disposición a pagar por aspectos de la oferta. Considerar que ningún indicador positivo supera el 30%.

**Figura 9**

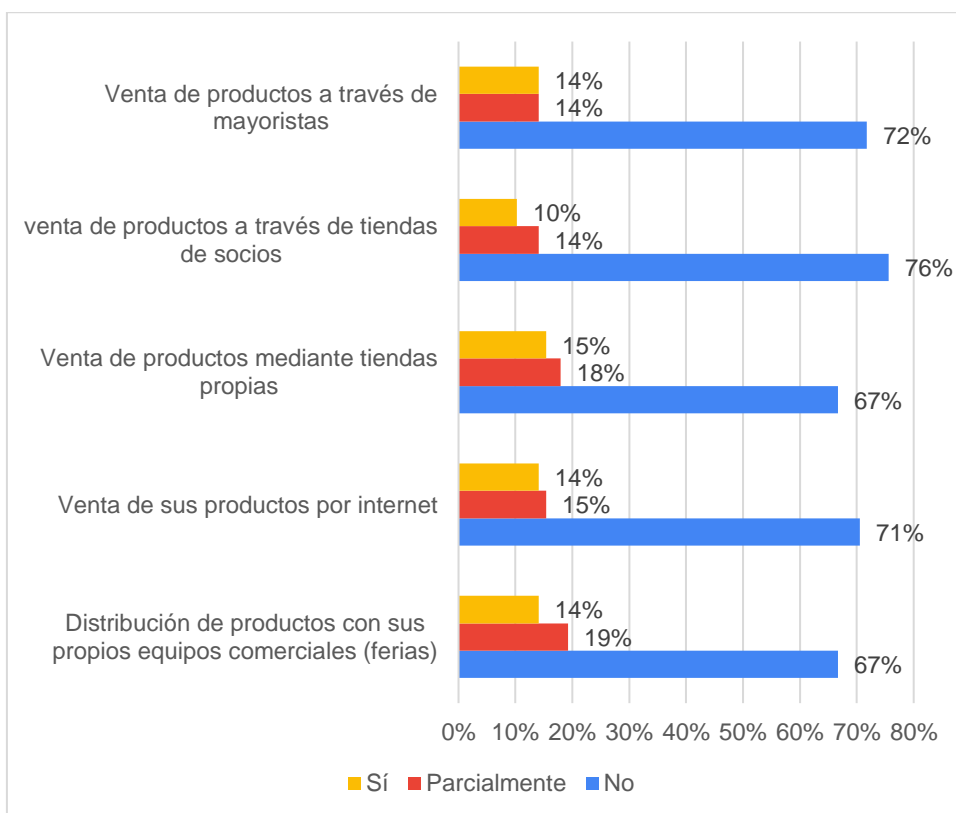
*Indicadores de propuesta de valor*



De la figura 9 vemos que la mayoría de las empresas de lácteos de Cajamarca prácticamente su propuesta de valor es nula; no se preocupan por lanzar productos nuevos al mercado, por mejorar con alguna característica o atributo adicional a sus productos, proponer productos personalizados, desarrollar marcas que le den estatus a sus clientes. Considerar que ningún indicador positivo supera el 30%.

**Figura 10**

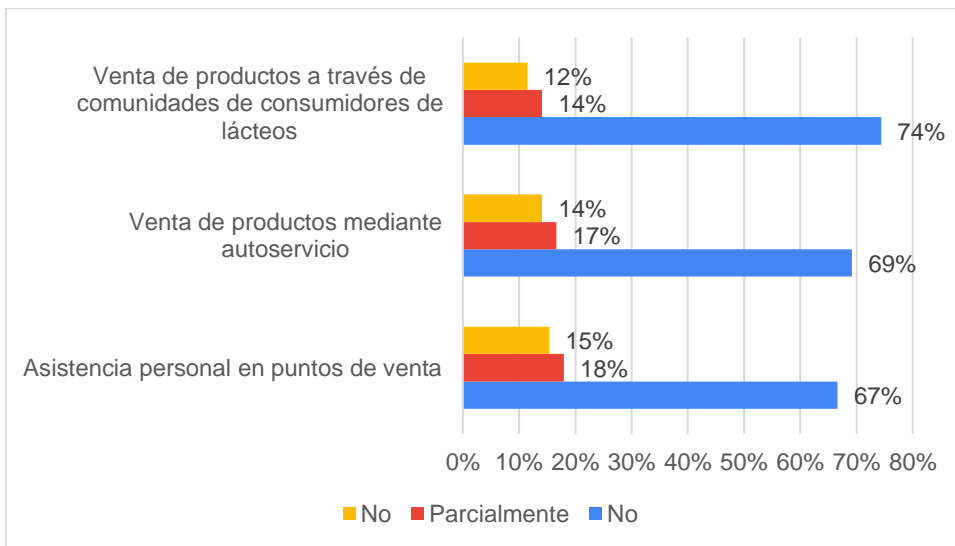
*Indicadores canales de distribución y comunicación*



De la figura 10 vemos que las empresas de lácteos de Cajamarca no se preocupan de los canales de distribución y comunicación; no distribuyen sus productos con sus propios equipos comerciales, venta de sus productos por internet, venta de sus productos a través de tiendas de socios, tampoco de ingresar a vender sus productos a través de mayoristas. Considerar que ningún indicador positivo supera el 30%.

**Figura 11**

*Indicadores relación con el cliente*

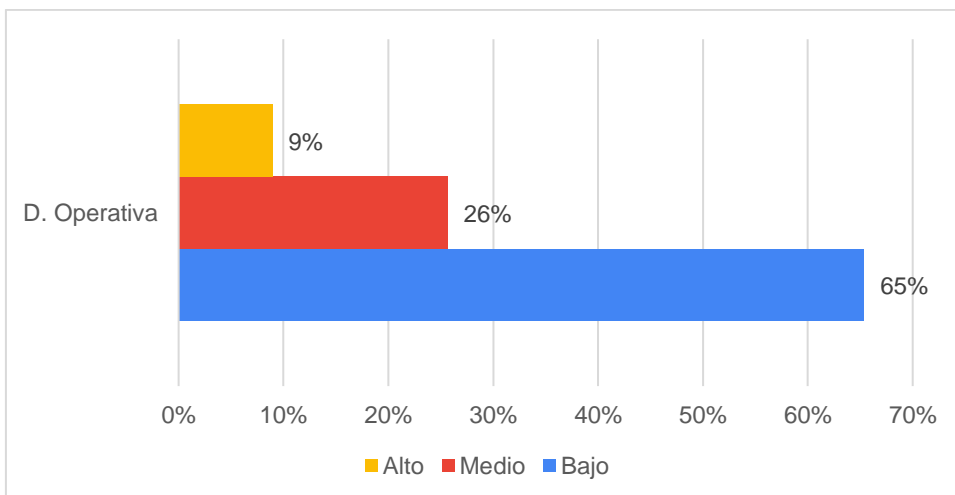


De la figura 11 vemos que las empresas de lácteos de Cajamarca su relación con sus clientes es poco valorada; prácticamente no realizan asistencia personal en puntos de venta, la venta de sus productos mediante autoservicio, venta de sus productos a través de comunidades de consumidores de lácteos. Considerar que ningún indicador positivo supera el 30%.

***Dimensión operativa***

**Figura 12**

*Dimensión operativa*

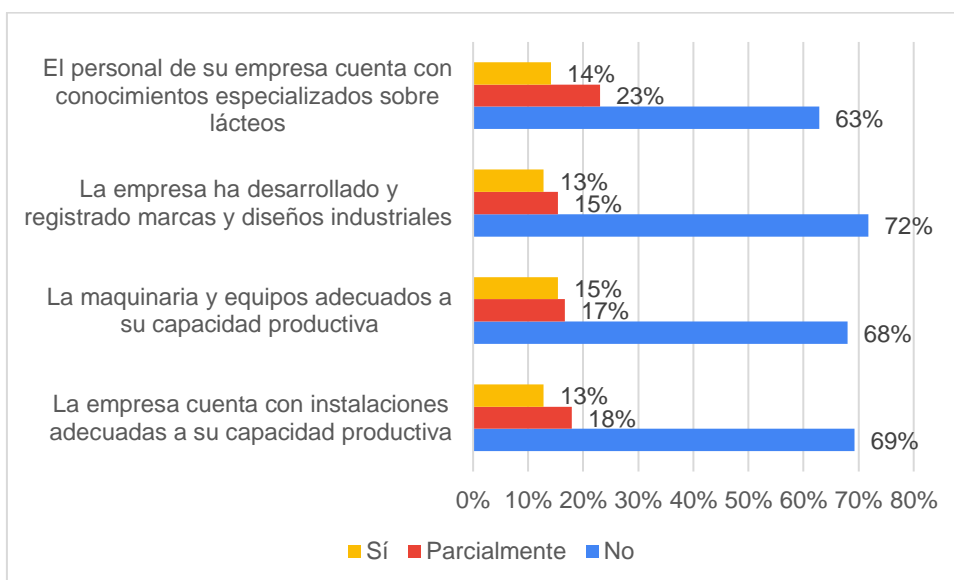


De la figura 12 vemos que la dimensión operativa tampoco es considerada como importante en las empresas de lácteos de Cajamarca; el 65% tienen nivel bajo, el 26% tienen nivel medio y el 9% tienen nivel alto.

### Indicadores de la dimensión operativa

**Figura 13**

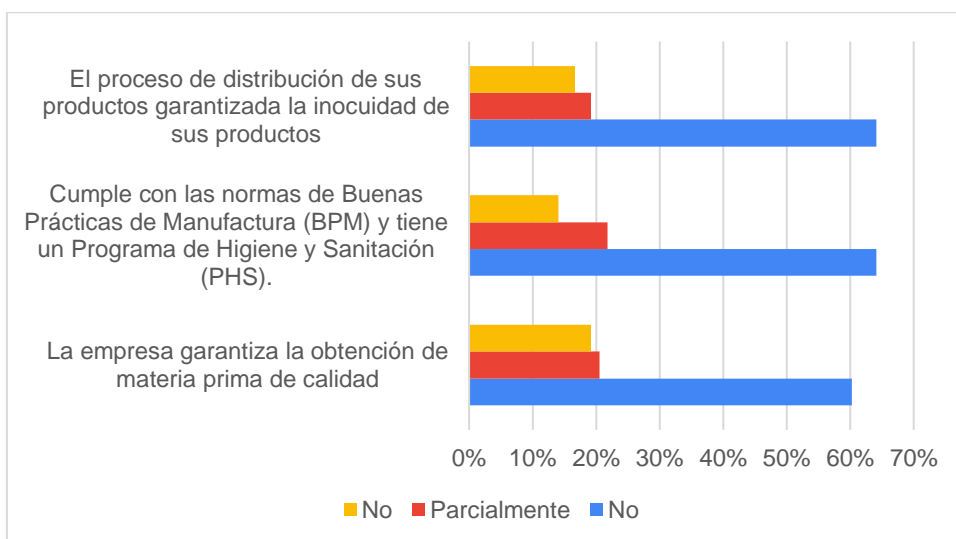
*Indicadores recursos clave*



De la figura 13 vemos que las empresas de lácteos de Cajamarca no consideran importante a los recursos clave; no tienen instalaciones adecuadas a su capacidad productiva, maquinarias y equipos adecuados a su capacidad productiva, desarrollado y registrado marcas y diseños industriales; y el personal con conocimientos especializados sobre lácteos. Considerar que ningún indicador positivo supera el 30%.

**Figura 14**

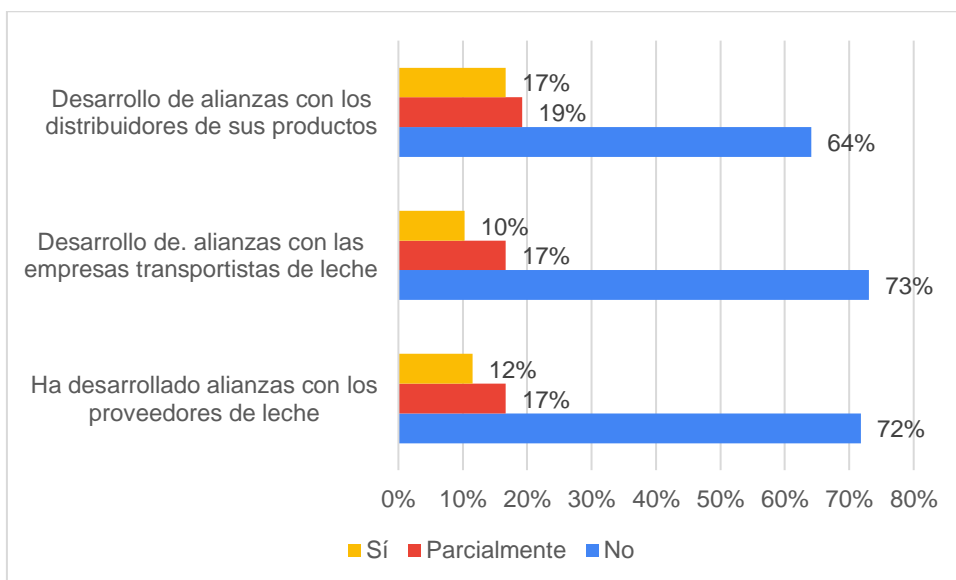
*Indicadores actividades clave*



De la figura 14 vemos que las empresas de lácteos de Cajamarca no le dan importancia a las actividades clave de su negocio; no tienen garantía que su materia prima es de calidad, proceso de producción cumple con las normas de BPM y PHS, sus procesos de distribución de sus productos garantizan la inocuidad de sus productos. Considerar que ningún indicador positivo supera el 30%.

**Figura 15**

*Indicadores sociedades clave*

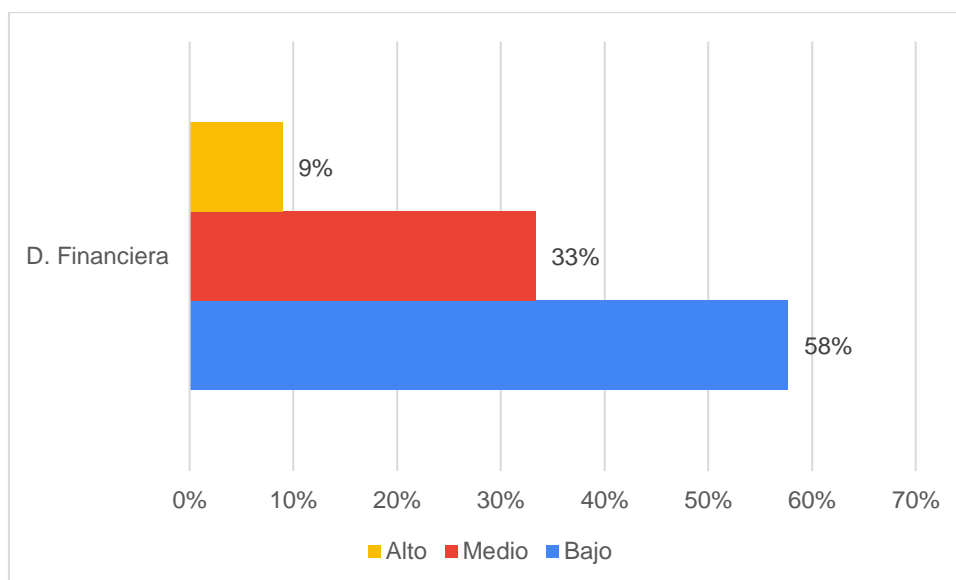


De la figura 15 vemos que las empresas de lácteos de Cajamarca no consideran importante a las sociedades clave; no han desarrollado alianzas con los proveedores de leche, con las empresas de transportes de leche, ni con los distribuidores de productos. Considerar que ningún indicador positivo supera el 30%.

### *Dimensión financiera*

**Figura 16**

### *Dimensión financiera*

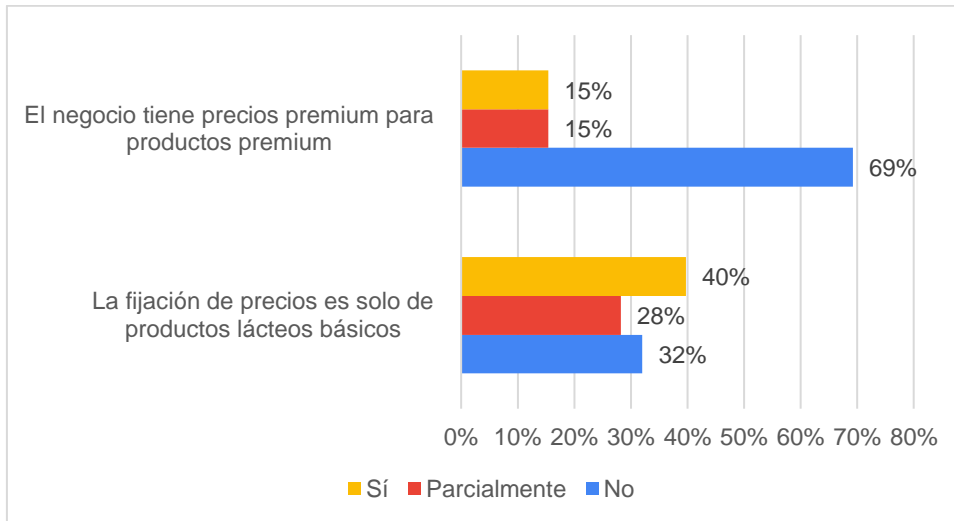


De la figura 16 vemos que en general de las empresas de lácteos de Cajamarca no consideran importante la gestión financiera; el 58% tienen nivel bajo, el 33% tienen nivel medio y el 9% tienen nivel alto.

## Indicadores de la dimensión financiera

**Figura 17**

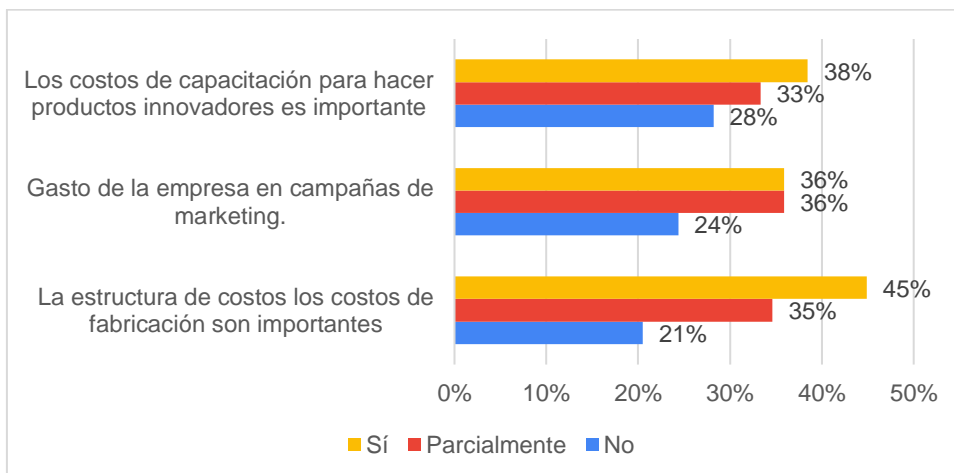
*Indicadores fuentes de ingresos*



De la figura 17 vemos que sus ingresos de las empresas de lácteos de Cajamarca provienen de productos lácteos básicos y no de productos premium; la fijación de sus precios es por productos básicos, casi no fijan sus precios para productos premium.

**Figura 18**

*Indicadores estructura de costos*





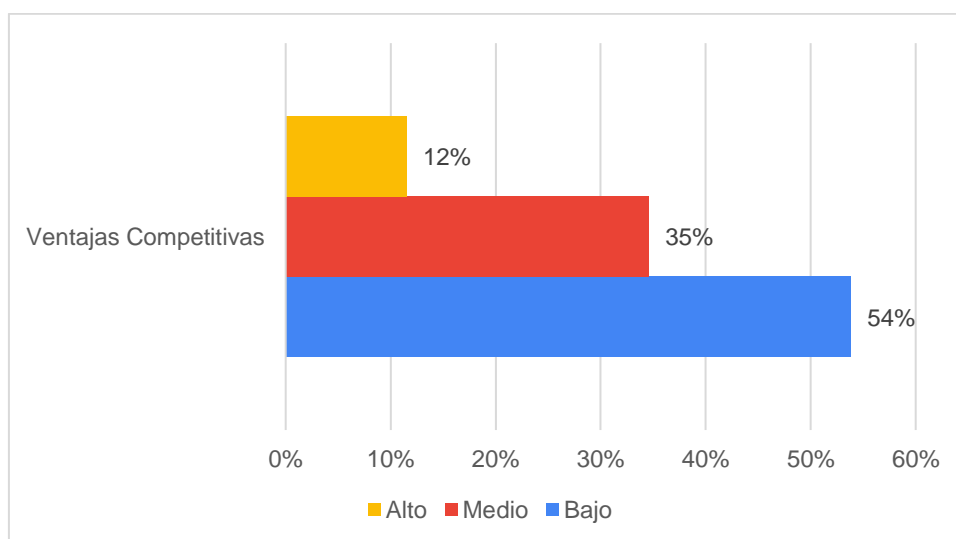
De la figura 18 vemos que las empresas de lácteos de Cajamarca sí consideran importante controlar sus costos; sus costos de capacitación para hacer productos innovadores son importante, los gastos en campañas de marketing y la estructura de sus costos de fabricación son importantes.

### 5.1.2 Variable ventajas competitivas

#### Variable ventajas competitivas

**Figura 19**

*Valoración de las ventajas competitivas*

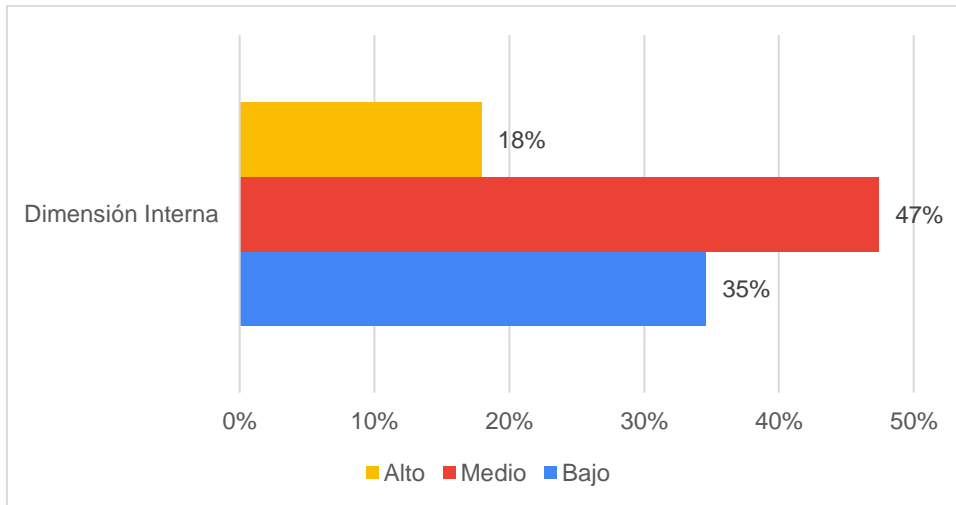


De la figura 19 vemos que las empresas de lácteos de Cajamarca no están generando ventajas competitivas; el 54% tienen nivel bajo, el 35% tienen nivel medio y el 12% tienen nivel alto en la generación de ventajas competitivas.

## *Dimensión interna*

**Figura 20**

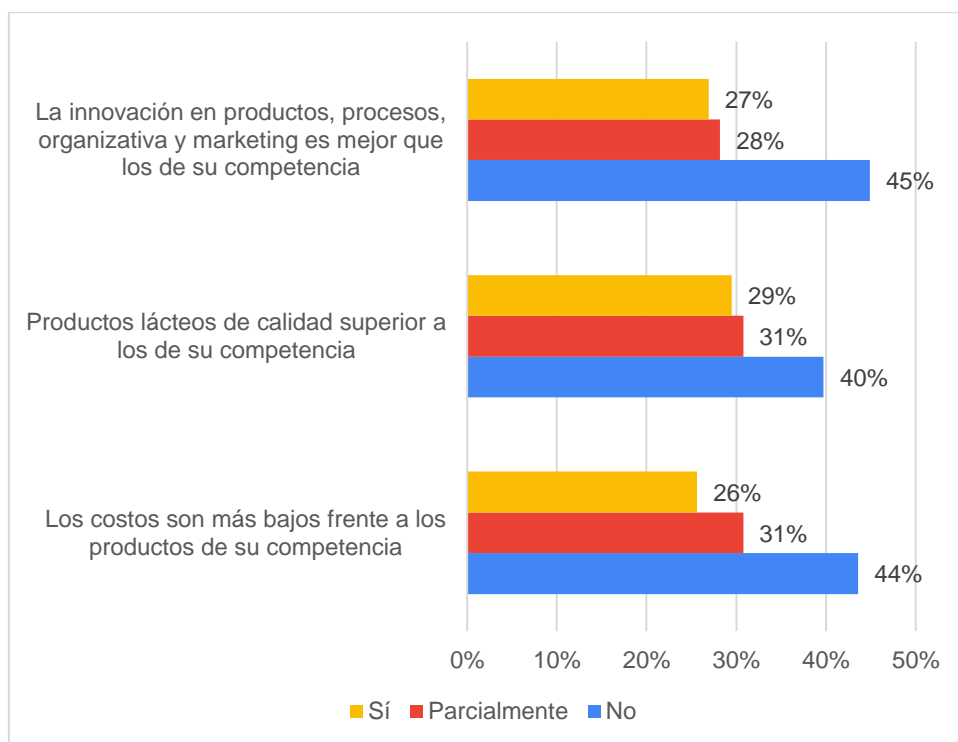
*Valoración de la dimensión interna*



De la figura 20 vemos que de las empresas de lácteos de Cajamarca parcialmente sus costos son bajos, calidad superior e innovación generan ventajas competitivas por sus fortalezas internas; el 35% tienen nivel bajo, el 47% tienen nivel medio y el 18% tienen nivel alto.

**Figura 21**

*Indicadores dimensión interna*

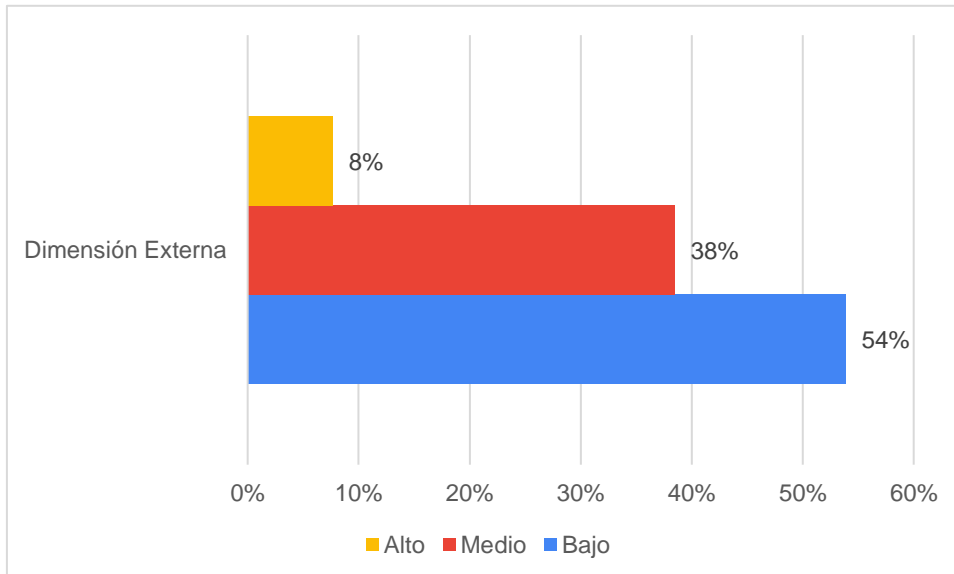


De la figura 21 vemos que las empresas de lácteos e Cajamarca no generan ventajas competitivas por sus fortalezas internas; no tiene costos más bajos, sus productos no tienen calidad superior y tampoco innovan.

## *Dimensión externa*

**Figura 22**

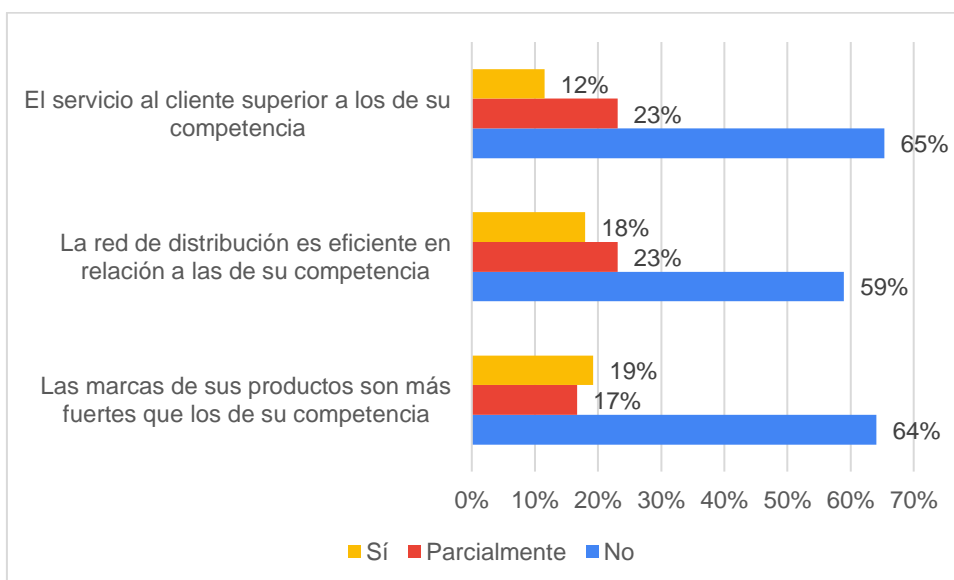
*Valoración de la dimensión externa*



De la figura 22 vemos que las empresas de lácteos de Cajamarca no son fuertes externamente para generar ventajas competitivas; el 54% nivel bajo, el 38% parcialmente y el 8% tiene nivel alto.

**Figura 23**

*Indicadores de la dimensión interna*



De la figura 23 vemos que las empresas de lácteos de Cajamarca no tienen buen desempeño externamente; marcas fuertes, no tienen red de distribución eficiente y tampoco tienen servicio al cliente excepcional.

## 5.2 Análisis, interpretación y discusión de resultados

### 5.2.1 Análisis e interpretación de resultados

#### Tablas cruzadas y correlaciones

**Tabla 3**

*Tabulación cruzada entre Innovación Organizativa\*Ventajas Competitivas*

		Ventajas Competitivas			Total
		Bajo	Medio	Alto	
Innovación Organizativa	Bajo	38	12	0	50
	Medio	4	14	5	23
	Alto	0	1	4	5
Total		42	27	9	78

Los números en la Tabla 3 representan la cantidad de casos que pertenecen a cada combinación de categorías. En la celda ubicada en la intersección de "Innovación Organizativa" = Bajo y "Ventajas Competitivas" = Bajo, hay 38 empresas de lácteos de Cajamarca en los que tanto en Innovación Organizativa como en Ventajas Competitivas se consideran "Bajas". Hay 14 observaciones en la categoría donde la Innovación Organizativa es "Media" y las Ventajas Competitivas son "Medias". Hay 4 observaciones en la categoría donde la Innovación Organizativa es "Alta" y las Ventajas Competitivas son "Altas".

**Tabla 4***Correlaciones innovación organizativa y ventajas competitivas*

			Correlaciones	
			Innovación Organizativa	Ventajas Competitivas
Rho de Spearman	Innovación Organizativa	Coefficiente de correlación	1,000	,752**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	78	78
	Ventajas Competitivas	Coefficiente de correlación	,752**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	78	78

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

De la Tabla 4 vemos que el coeficiente de correlación entre "Innovación organizativa" y "Ventajas Competitivas" es de 0.752. Este valor es positivo, lo que indica una correlación positiva considerable entre estas dos variables. Esto significa que a medida que la puntuación de "Innovación Organizativa" aumenta, también tiende a aumentar la puntuación de "Ventajas Competitivas", y viceversa. (Ver Anexo 2).

El valor p es igual a 0.000, lo que indica que la correlación es altamente significativa. Dado que el valor p es menor que el nivel de significancia (0.01) en un nivel de significancia del 0.01 (2 colas), se concluye que la relación entre "Innovación Organizativa" y "Ventajas Competitivas" no es el resultado del azar, sino que es estadísticamente significativa.

**Tabla 5***Dimensión Mercado\*Ventajas Competitivas tabulación cruzada*

Recuento		Ventajas Competitivas			Total
		Bajo	Medio	Alto	
Dimensión Mercado	Bajo	38	16	0	54
	Medio	4	9	4	17
	Alto	0	2	5	7
Total		42	27	9	78

Los números en la Tabla 5 representan la cantidad de casos que pertenecen a cada combinación de categorías. En la celda ubicada en la intersección de "Dimensión

Mercado" = Bajo y "Ventajas Competitivas" = Bajo, hay 38 casos. Hay 9 observaciones en la categoría donde la Dimensión de Mercado es "Medio" y las Ventajas Competitivas son "Medio". Hay 5 observaciones en la categoría donde la Dimensión de Mercado es "Alto" y las Ventajas Competitivas son "Alto".

**Tabla 6**

*Tabla cruzada dimensión mercado y ventajas competitivas*

		Correlaciones		
			Dimensión Mercado	Ventajas Competitivas
Rho de	Dimensión	Coeficiente de correlación	1,000	,648**
Spearman	Mercado	Sig. (bilateral)	.	,000
		N	78	78
	Ventajas	Coeficiente de correlación	,648**	1,000
	Competitivas	Sig. (bilateral)	,000	.
		N	78	78

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

De la Tabla 6 vemos que el coeficiente de correlación entre "Dimensión Mercado" y "Ventajas Competitivas" es de 0.648. Este valor es positivo, lo que indica una correlación positiva entre ellas. Esto significa que a medida que la puntuación de "Dimensión Mercado" aumenta, también tiende a aumentar la puntuación de "Ventajas Competitivas", y viceversa. El valor p es igual a 0.000, lo que indica que la correlación es altamente significativa. Dado que el valor p es menor que el nivel de significancia (0.01) en un nivel de significancia del 0.01 (2 colas), puedes concluir que la relación entre "Dimensión Mercado" y "Ventajas Competitivas" no es el resultado del azar, sino que es estadísticamente significativa.

**Tabla 7***Dimensión Operativa\*Ventajas Competitivas tabulación cruzada*

Recuento		Ventajas Competitivas			Total
		Bajo	Medio	Alto	
Dimensión Operativa	Bajo	39	12	0	51
	Medio	3	11	6	20
	Alto	0	4	3	7
Total		42	27	9	78

Los números en la Tabla 7 representan la cantidad de casos que pertenecen a cada combinación de categorías. En la celda ubicada en la intersección de "Dimensión Operativa" = Bajo y "Ventajas Competitivas" = Bajo, hay 39 casos. Hay 11 observaciones en la categoría donde la Dimensión de Operativa es "Medio" y las Ventajas Competitivas son "Medio". Hay 3 observaciones en la categoría donde la Dimensión de operativa es "Alto" y las Ventajas Competitivas son "Alto".

**Tabla 8***Tabla cruzada dimensión operativa y ventajas competitivas*

		Correlaciones		
			Dimensión Operativa	Ventajas Competitivas
Rho de Spearman	Dimensión Operativa	Coefficiente de correlación	1,000	,664**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	78	78
	Ventajas Competitivas	Coefficiente de correlación	,664**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	78	78

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

De la Tabla 8 vemos que el coeficiente de correlación entre "Dimensión Operativa" y "Ventajas Competitivas" es de 0.664. Este valor es positivo, lo que indica una correlación positiva entre ellas. Esto significa que a medida que la puntuación de "Dimensión Operativa" aumenta, también tiende a aumentar la puntuación de "Ventajas



Competitivas", y viceversa. El valor p es igual a 0.000, lo que indica que la correlación es altamente significativa. Dado que el valor p es menor que el nivel de significancia (0.01) en un nivel de significancia del 0.01 (2 colas), puedes concluir que la relación entre "Dimensión Operativa" y "Ventajas Competitivas" no es el resultado del azar, sino que es estadísticamente significativa.

**Tabla 9**

*Dimensión Financiera\*Ventajas Competitivas tabulación cruzada*

Recuento		Ventajas Competitivas			Total
		Bajo	Medio	Alto	
Dimensión Financiera	Bajo	18	0	0	18
	Medio	22	22	6	50
	Alto	2	5	3	10
Total		42	27	9	78

Los números en la Tabla 9 representan la cantidad de casos que pertenecen a cada combinación de categorías. En la celda ubicada en la intersección de "Dimensión Financiera" = Bajo y "Ventajas Competitivas" = Bajo, hay 18 casos. Hay 22 observaciones en la categoría donde la Dimensión de Financiera es "Medio" y las Ventajas Competitivas son "Medio". Hay 3 observaciones en la categoría donde la Dimensión de Financiera es "Alto" y las Ventajas Competitivas son "Alto".

**Tabla 10**

*Tabla cruzada dimensión financiera y ventajas competitivas*

		Correlaciones		
			Dimensión Financiera	Ventajas Competitivas
Rho de Spearman	Dimensión Financiera	Coeficiente de correlación	1,000	,528**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	78	78
	Ventajas Competitivas	Coeficiente de correlación	,528**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	78	78

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

De la Tabla 10 vemos que el coeficiente de correlación entre "Dimensión Financiera" y "Ventajas Competitivas" es de 0.528. Este valor es positivo, lo que indica una correlación positiva entre estas dos variables. Esto significa que a medida que la puntuación de "Dimensión Financiera" aumenta, también tiende a aumentar la puntuación de "Ventajas Competitivas", y viceversa, aunque la relación no es tan fuerte como en algunos de los otros análisis anteriores. El valor p es igual a 0.000, lo que indica que la correlación es altamente significativa. Dado que el valor p es menor que el nivel de significancia (0.01) en un nivel de significancia del 0.01 (2 colas), puedes concluir que la relación entre "Dimensión Financiera" y "Ventajas Competitivas" no es el resultado del azar, sino que es estadísticamente significativa.

### **5.2.2. *Discusión de resultados***

Sobre la innovación organizativa, esta es valorada como baja en la mayoría de empresas de lácteos de Cajamarca (65%), medio (28%) y alto (6%), estos resultados de la investigación evidencian que la mayoría de empresas no considera importante o no están haciendo mucho para lograr la innovación organizativa.

Sobre la dimensión mercado la mayor parte de empresas de lácteos de Cajamarca lo valoran como bajo (69%), evidenciando que estas no consideran al mercado para hacer innovación organizativa, medio (22%) y bajo (9%). De la dimensión operativa podemos ver que la mayor parte de empresas de lácteos de Cajamarca valoran como bajo (65%), evidenciando que tampoco consideran importante a la dimensión operativa para lograr ventajas competitivas, medio (26%) y solo el (9%) lo consideran importante. De la dimensión financiera vemos que mayor parte de las empresas de lácteos de Cajamarca valoran como bajo (58%), evidenciando que para las empresas de lácteos de Cajamarca no es importante la dimensión financiera para ayudar a lograr ventajas competitivas, medio (33%) y solo el (9%) tiene nivel alto.

De la variable ventaja competitiva esta es valorada como baja (54%) por las empresas de lácteos de Cajamarca, medio (35%) y solo el (11%) alto, estos resultados evidencian que las empresas de lácteos de Cajamarca no consideran importante lograr ventajas competitivas en el mercado.

De la dimensión interna vemos que la mayor parte de empresas de lácteos de Cajamarca valoran medio (47%), medio (35%) y alto (18%), lo que evidencia que estas consideran importante lograr ventajas competitivas aprovechando las capacidades de la empresa. De la dimensión externa vemos que las empresas de lácteos de Cajamarca valoran como bajo (54%), medio (38%) y alto (8%) al lograr ventajas competitivas con el aspecto externo a las empresas.

Los resultados correlacionales evidencian que entre la variable innovación organizativa y la variable ventajas competitivas el coeficiente de Rho de Spearman es de 0.752 lo que indica una correlación positiva considerable entre estas dos variables, se concluye que la relación entre innovación organizativa y ventajas competitivas no es el resultado del azar, sino que es estadísticamente significativa. El coeficiente de correlación entre la dimensión mercado y la variable ventajas competitivas es de 0.648 lo que indica una correlación positiva entre ellas. El coeficiente de correlación entre la dimensión operativa y la variable ventajas competitivas es de 0.664 es positivo, lo que indica una correlación positiva entre ellas. El coeficiente de correlación entre la dimensión financiera y la variable ventajas competitivas es de 0.528 lo que también indica una correlación positiva entre ellas.

A la luz de la teoría de la innovación organizativa que sostiene que la capacidad de una empresa para adaptarse y mejorar sus procesos operativos, estudiar al mercado y tener claro todo financieramente es esencial para generar ventajas competitivas en un entorno

empresarial en constante cambio. Sin embargo, los resultados de nuestra investigación sugieren que muchas empresas de lácteos en Cajamarca no están priorizando la innovación organizativa, lo cual puede deberse a que las empresas no son conscientes de los beneficios de la innovación organizativa a su funcionamiento, otra razón puede ser la falta de recursos para hacer innovación organizativa, es probable que las empresas de lácteos en Cajamarca tengan una cultura arraigada a la tradición y la resistencia al cambio, es menos probable que busquen activamente la innovación organizativa y, si no perciben una presión competitiva significativa, es posible que no perciban la necesidad de hacer innovación organizativa.

En términos de la teoría de las ventajas competitivas se centra en la idea de que las empresas deben buscar activamente formas de destacar en el mercado y obtener una posición sólida frente a la competencia. Lograr ventajas competitivas es esencial para el éxito a largo plazo de una empresa, ya que sus capacidades internas y externas le permiten ofrecer lácteos y servicios que son percibidos como superiores por los consumidores o que son más eficientes en términos de costos. Sin embargo, los resultados de nuestra investigación muestran que las empresas de lácteos de Cajamarca no están dando prioridad a la búsqueda de ventajas competitivas. Esto se puede deber a la falta de conocimiento sobre estrategias de diferenciación y liderazgo en costos, la competencia limitada no les obliga a sentir que necesitan lograr ventajas competitivas, las empresas de lácteos de Cajamarca al ser pequeñas empresas tienen recursos limitados por lo que pueden sentir que no tienen la capacidad para invertir en lograr ventajas competitivas; finalmente la cultura de las empresas se centra en la estabilidad y la tradición, es menos probable que busquen formas innovadoras de lograr ventajas competitivas.

Concordamos con Moreno, M.; et al (2022) que las organizaciones innoran de temas actuales como la innovación y la tecnología, a su vez desconocen de ventajas

competitivas, desconocen de las necesidades del mercado, utilizan procesos de producción obsoletos que afectan directamente la competitividad.

Concordamos con García, J.; et al (2021) donde sus resultados muestran que sí existe una relación significativa entre la innovación empresarial y la competitividad ( $r=0,459$ ) con una significación de  $p\text{-valor}=0,000$ . Por lo tanto, se puede afirmar que aquellas mypes que apuesten por la innovación en la forma de ofrecer, o brindar su servicio o producto podrán mantenerse en el mercado a pesar de la crisis.

Concordamos con Medina (2020) en su investigación titulada “Modelo de negocio en las empresas agroturísticas de la ruta del queso, Querétaro” donde las micro y pequeñas empresas no comprenden la importancia de tener e implementar un modelo de negocio definido que les ayude a generar ventajas competitivas.

Coincidimos con (Anzola et al., 2014) en su artículo denominado “La generación de valor a partir de innovaciones organizativas: Efectos directos y moderadores” donde ambos encontramos que la innovación organizativa es necesaria para generar valor, así como para generar ventajas competitivas en cualquier tipo y tamaño de empresa.

Con Devaux y Ordinola (2018) en su artículo denominado “La innovación inclusiva para desarrollar ventajas competitivas en cadenas de valor de la papa en la zona andina” coincidimos en que la innovación en base para desarrollar ventajas competitivas de cualquier cadena valor ya sea de papa, de lácteos.

Con (Avolio et al., 2011) en su artículo denominado “Factores que limitan el crecimiento de las Micro y Pequeñas Empresas en el Perú (MYPES)” coincidimos en que para el crecimiento y consolidación de las micro y pequeñas empresas es necesario poner énfasis en los factores administrativos, operativos, estratégicos, externos y personales.

### 5.3 Contrastación de hipótesis

Vamos a determinar si la hipótesis es consistente con los datos obtenidos en la muestra.

De la prueba de normalidad (ver Apéndice C) podemos ver que el p valor (sig.) es menor que 0.05 por lo que los datos no siguen una distribución normal, por lo que haremos análisis no paramétrico ya que este análisis de presupuestos acerca de la forma de distribución poblacional, aceptan distribuciones no normales, así como que las variables no necesariamente deben estar medidas en un nivel por intervalos o de razón, pueden analizarse datos nominales u ordinales. Las variables deben ser categóricas.

La prueba no paramétrica que usaremos es la Chi cuadrada, ya que es una prueba estadística para evaluar la hipótesis acerca de la relación entre dos variables categóricas.

#### *Contrastación de Hipótesis General*

Planteamiento de las hipótesis:

H<sub>0</sub>: La innovación organizativa del negocio no se relaciona con la ventaja competitiva de las empresas en la industria láctea en la provincia Cajamarca, año 2022.

H<sub>1</sub>: La innovación organizativa del negocio se relaciona con la ventaja competitiva de las empresas en la industria láctea en la provincia Cajamarca, año 2022.

Nivel de significancia

$\alpha = 0.05$  (margen de error)

NC = 0.95

**Tabla 11***Prueba de chi cuadrado v1 CON V2*

<b>Pruebas de chi-cuadrado</b>			
	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	47,596 <sup>a</sup>	4	,000
Razón de verosimilitud	44,891	4	,000
N de casos válidos	78		

En este caso se observa en la Tabla 11, valor Chi cuadrado calculado es mayor que el valor crítico Chi tabulado con 4 grados de libertad [ $47,596 > 9,488$ ] lo que indica que las variables están relacionadas, asimismo el p valor (Sig) es menor a  $\alpha$  [ $0,000 < 0,05$ ] por lo tanto existe evidencia de asociación significativa y se rechaza la hipótesis nula de independencia entre las variables (Ver Apéndice D).

***Contrastación de las hipótesis específicas*****Hipótesis específica 1**

H<sub>0</sub>: La innovación de la dimensión mercado del negocio se no relaciona con la ventaja competitiva de las empresas de la industria láctea en la provincia de Cajamarca, año 2022.

H<sub>1</sub>: La innovación de la dimensión mercado del negocio se relaciona con la ventaja competitiva de las empresas de la industria láctea en la provincia de Cajamarca, año 2022.

**Tabla 12***Pruebas de chi-cuadrado dimensión mercado y ventajas competitivas*

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	41,629 <sup>a</sup>	4	,000
Razón de verosimilitud	39,552	4	,000
N de casos válidos	78		

Se observa en la Tabla 12 de los datos recogidos que existe una asociación significativa entre la dimensión mercado y Ventaja Competitiva ( $p$  valor  $0,000 < 0,05$ ) por lo tanto se aceptó la hipótesis alternativa (H1) formulada y se rechaza la hipótesis nula (H0).

### **Hipótesis específica 2**

H<sub>0</sub>: • La innovación de la dimensión operativa del negocio no se relaciona con la ventaja competitiva de las empresas de la industria láctea en la provincia de Cajamarca, año 2022.

H<sub>1</sub>: La innovación de la dimensión operativa del negocio se relaciona con la ventaja competitiva de las empresas de la industria láctea en la provincia de Cajamarca, año 2022.

### **Tabla 13**

*Pruebas de chi-cuadrado dimensión operativa y ventajas competitivas*

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	37,203 <sup>a</sup>	4	,000
Razón de verosimilitud	43,963	4	,000
N de casos válidos	78		

a. 4 casillas (44,4%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,81.

Se observa en la Tabla 13 de los datos recogidos que existe evidencia de una asociación significativa entre la dimensión operativa y Ventaja Competitiva ( $p$  valor  $0,000 < 0,05$ ) por lo tanto se aceptó la hipótesis alternativa (H1) formulada y se rechaza la hipótesis nula (H0).

### **Hipótesis específica 3**

H<sub>0</sub>: • La innovación de la dimensión financiera del negocio no se relaciona con la ventaja competitiva de las empresas de la industria láctea en la provincia de Cajamarca, año 2022.



H<sub>1</sub>: La innovación de la dimensión financiera del negocio se relaciona con la ventaja competitiva de las empresas de la industria láctea en la provincia de Cajamarca, año 2022.

**Tabla 14**

*Pruebas de chi-cuadrado*

	Valor	Gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	23,375 <sup>a</sup>	4	,000
Razón de verosimilitud	29,875	4	,000
N de casos válidos	78		

El recuento mínimo esperado es 1,15.

Se observa en la Tabla 14 de los datos recogidos que existe evidencia de asociación significativa entre la dimensión financiera y Ventaja Competitiva ( $p$  valor  $0,000 < 0,05$ ) por lo tanto se aceptó la hipótesis nula (H<sub>0</sub>) formulada y se rechaza la hipótesis alternativa (H<sub>1</sub>).

## CAPÍTULO VI

### PROPUESTA

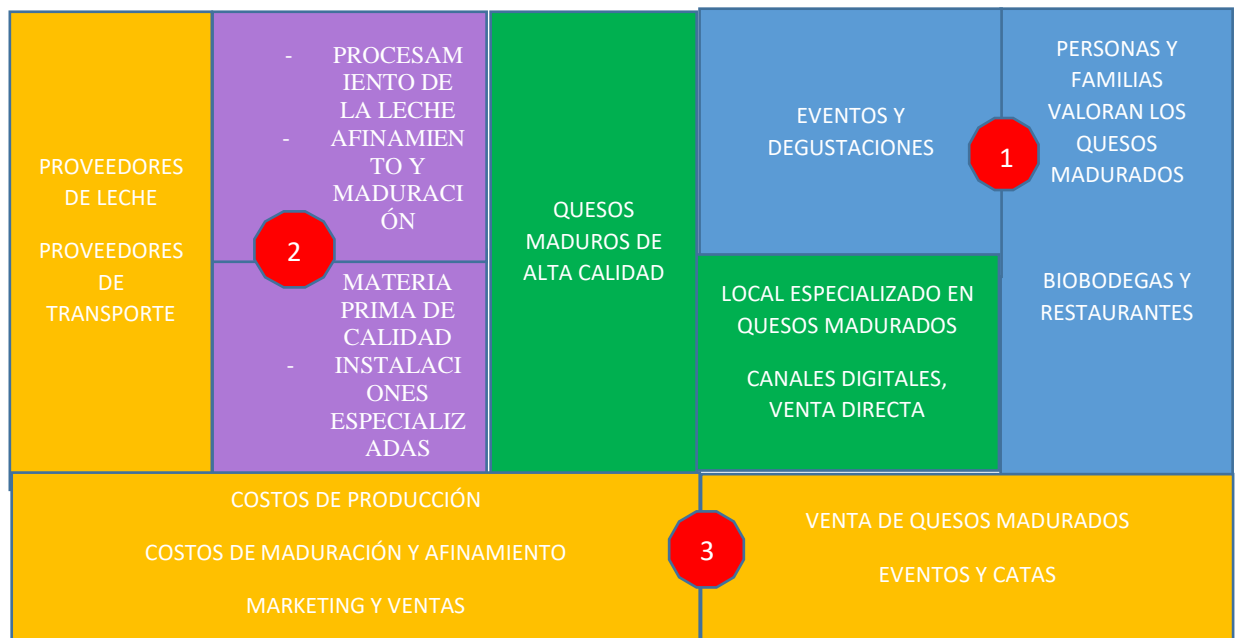
#### 6.1 Formulación de la Propuesta para la Solución del Problema

##### Objetivo de la propuesta

El objetivo principal de esta propuesta es desarrollar un modelo de negocio innovador que permita a las empresas de lácteos artesanales en la región de Cajamarca mejorar su competitividad en el mercado local, regional y nacional.

##### Figura 24

*Modelo de negocio innovador*



## **Dimensión mercado**

### **Segmentos de cliente**

Las empresas de lácteos cajamarquinas no deben centrarse en sus productos actuales como queso mantecoso, queso fresco y queso “Tipo Suizo”, deben estudiar al mercado, conocer por cuáles quesos el peruano paga un precio elevado, qué características tienen dichos quesos, identificar un mundo de oportunidades y de posibles competidores que nunca hubiéramos visto desde la perspectiva del queso fresco. Las empresas de lácteos cajamarquinas al producir los mismos productos que las demás empresas (quesos frescos) donde las posibilidades de diferenciación son escasas, sus clientes tienen fácil acceso a ofertas similares de la competencia a menor precio, lo que reduce los márgenes de ganancia y obliga a competir básicamente por precio. El margen de ganancia elevado está en los quesos madurados. Por lo que, las empresas deben atender a los peruanos interesados en quesos madurados.

### **Propuesta de valor**

Quesos madurados de alta calidad (únicos por la materia prima usada y el entorno) que se pueden acompañar con vinos, frutos frescos, secos, mermeladas u otros complementos para reuniones familiares y de amigos.

### **Canales de distribución**

Local especializado en quesos madurados.

### **Relaciones con el cliente**

Eventos y Degustaciones: Organiza eventos de degustación, catas de quesos y actividades relacionadas que permitan a los clientes experimentar tus productos y aprender más sobre los quesos madurados.

## **Dimensión operativa**

### **Recursos clave**

**Materia Prima de Calidad:** Un recurso clave es la leche fresca de alta calidad, proveniente de proveedores confiables que garantizan un suministro constante.

**Instalaciones Especializadas:** Se necesitan instalaciones adecuadas para la producción y maduración de quesos de alta calidad, incluyendo equipos de refrigeración y almacenamiento.

**Personal Altamente Capacitado:** Contar con un equipo de expertos en la elaboración y afinamiento de quesos madurados es esencial.

**Maquinaria Moderna:** Equipos modernos como pasteurizadores a placas, cámaras de maduración y otros equipos de producción son recursos clave.

**Canal de Distribución Especializado:** Un local especializado en quesos madurados es necesario para llegar a los clientes.

### **Actividades clave**

**Procesamiento de Leche:** La transformación de la leche fresca en quesos madurados de alta calidad es una actividad central en el negocio.

**Afinamiento y Maduración:** El proceso de maduración y afinamiento de los quesos es crítico para lograr la calidad deseada.

**Atención al Cliente:** Ofrecer una atención personalizada a los clientes, ayudándoles a elegir los quesos y los acompañamientos adecuados, es fundamental.

**Gestión de Procesos y Calidad:** La gestión eficiente de los procesos de producción y el control de calidad son actividades clave para mantener la consistencia en la calidad del producto.

## **Relaciones clave**

**Proveedores de Leche Fresca:** Mantener relaciones sólidas con los proveedores de leche fresca garantiza un suministro constante y de calidad.

**Clientes:** Establecer relaciones sólidas con los clientes, entendiendo sus necesidades y preferencias, es esencial para la fidelización y la repetición de compras.

**Canal de Distribución:** La relación con el local especializado en quesos madurados es clave para asegurar la presencia y promoción de los productos.

**Red de Colaboradores:** Puedes establecer relaciones con otros negocios relacionados, como productores de vinos, frutos frescos o mermeladas, para crear sinergias y ofrecer productos complementarios.

## **Dimensión financiera**

### **Estructura de costos**

**Costos de Materias Primas:** Incluye el costo de la leche fresca de calidad y otros ingredientes necesarios para la producción de quesos.

**Costos de Producción:** Esto abarca los gastos relacionados con la transformación de la leche en quesos madurados, incluyendo mano de obra, maquinaria, energía, insumos para la producción, mantenimiento y reparaciones.

**Costos de Maduración y Afinamiento:** Considera los gastos asociados con el proceso de maduración y afinamiento de los quesos, como la inversión en bodegas de maduración, control de humedad y temperatura, y el tiempo dedicado al proceso.

**Costos de Personal:** Incluye los salarios y beneficios para el personal de la tienda especializada en quesos, así como el equipo de producción y afinamiento.

**Costos de Local o Espacio Comercial:** Si tienes un local especializado en quesos, considera los gastos de alquiler, mantenimiento y costos asociados con la operación del espacio.

**Costos de Marketing y Promoción:** Destina un presupuesto para actividades de marketing y promoción, que pueden incluir publicidad, degustaciones, eventos y presencia en redes sociales.

**Costos Logísticos:** Si realizas entregas a clientes o distribución a otros comercios, ten en cuenta los costos de logística y transporte.

**Gastos Administrativos:** Esto abarca los costos generales de administración, como servicios públicos, seguros, licencias, software y otros gastos operativos.

### **Fuentes de ingresos**

**Venta de Quesos Madurados:** Tu fuente principal de ingresos provendrá de la venta de quesos madurados de alta calidad en tu local especializado en quesos.

**Servicios de Atención Personalizada:** Puedes cobrar por servicios de atención al cliente y asesoramiento personalizado sobre maridajes, selección de quesos, y otras recomendaciones.

**Eventos y Catas:** Organiza eventos de cata de quesos, noches temáticas u otras experiencias especiales y cobra una tarifa de entrada.

**Venta de Complementos:** Si ofreces productos complementarios como vinos, frutos frescos, mermeladas u otros, genera ingresos adicionales vendiéndolos en tu local.

**Programas de Fidelización:** Si implementas programas de fidelización, los ingresos pueden aumentar a medida que los clientes leales regresan y acumulan puntos o descuentos.

**Ventas en Línea:** Si ofreces la opción de compra en línea, puedes expandir tus ingresos alcanzando a clientes que no pueden visitar físicamente tu tienda.

**Eventos Corporativos o Privados:** Ofrece tus productos y servicios para eventos corporativos o privados, como catering de quesos para fiestas y reuniones.

Ventas Mayoristas: Si tienes la capacidad, considera la venta mayorista de tus quesos madurados a restaurantes, hoteles y otros establecimientos.

Suscripciones Mensuales: Ofrece suscripciones mensuales de quesos, donde los clientes reciben una selección de quesos cada mes a cambio de una tarifa recurrente.

## 6.2 Costos de Implementación de la Propuesta

**Tabla 15**

*Costos de implementación de la propuesta*

Concepto	U.M.	Cantidad	Presupuesto Técnico Inversión Total
I. Inversión fija			96,376.00
I.1. Inversión fija tangible			95,376.00
I.1.1. Terrenos y obras civiles	m2	46.11	0.00
I.1.2. Maquinarias	Unidad	5	78,190.00
I.1.3. Equipos	Unidad	3	5,600.00
I.1.4. Muebles y enseres	Unidad	28	11,586.00
I.1.5. Semovientes (Inv. Fija)			0.00
I.2. Inversión intangible			1,000.00
II. Capital de trabajo			5,000.00
III. Gastos generales (5% IF)			4,820.00
III. Gastos de supervisión (3% IF)			2,891.00
Total			109,087.00

## 6.3 Beneficios que Aporta la Propuesta

Los principales beneficios que aporta la propuesta es tener un modelo de negocio innovador que genere ventajas competitivas a las empresas de lácteos de Cajamarca, sean sostenibles y rentables.



## CONCLUSIONES

1. La innovación organizativa juega un papel crucial en la obtención de ventajas competitivas en la industria láctea de Cajamarca.
2. Las empresas que han sido capaces de hacer innovación organizativa, en la dimensión mercado logran ventajas competitivas en la industria láctea de Cajamarca.
3. Las empresas que han sido capaces de hacer innovación organizativa, en la dimensión operativa logran ventajas competitivas en la industria láctea de Cajamarca.
4. Las empresas que han sido capaces de hacer innovación organizativa, en la dimensión financiera logran ventajas competitivas en la industria láctea de Cajamarca.
5. La adopción de un modelo de negocio innovador logra que las empresas de lácteos de Cajamarca logren ventajas competitivas.

## **RECOMENDACIONES**

A los propietarios y/o administradores:

1. Reflexionen que la manera más efectiva de lograr ventajas competitivas es que sus empresas hagan innovación.
2. Aprendan sobre innovación organizativa y la generación de ventajas competitivas.
3. Hagan innovación organizativa usando el Lienzo de Canvas, para generar ventajas competitivas en su empresa de la industria láctea.

A la Cámara de Comercio y Producción de Cajamarca:

1. Brindar capacitaciones sobre innovación organizativa.
2. Brindar asistencias dirigidas a empresarios de lácteos interesados en lograr ventajas competitivas a través de la innovación organizativa.

## REFERENCIAS

- Amit, R., & Zott, C. (2012). Innovación en el modelo de negocio: una forma de crear valor. *Harvard Deusto Business Review*, (6) 4. 4 - 16. <https://www.harvard-deusto.com/innovacion-en-el-modelo-de-negocio-una-forma-de-crear-valor-0>
- Anzola, P., Bayona-Sáez, C., & García-Marco, T. (2014). La generación de valor a partir de innovaciones organizativas: Efectos directos y moderadores. *Universia Business Review*.4 (8). 70 - 93. <https://www.redalyc.org/pdf/433/43338730004.pdf>
- Avolio, B., Mesones, A., & Roca, E. (2017). Factores que limitan el crecimiento de las Micor y Pequeñas Empresas en el Perú (MYPES). *Strategia*. 5 (22). 70 - 80. <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/strategia/article/view/4126>
- Barraza, A., Bracamontes, J., Bocanegra, N., Coronado, J., González, L., Hernández, L., Pérez, R., Almaraz, O. y Alvarado, F.(2014). Posicionamientos Epistemológicos desde una Perspectiva Doctoral. Universidad Pedagógica de Durango.
- Barreiro, A. E. (2019). La planificación en la competitividad de las pequeñas y medianas empresas. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*. 2 (2). 129 - 133. <https://remca.umet.edu.ec/index.php/REMCA/article/view/142>
- Boucher, F., & Réquier-Desajardins, D. (2005). La concentración de las queserías rurales de Cajamarca: retos y dificultades de una estrategia colectiva de activación. *Agroalimentaria*. 11 (21). 13 - 27. <https://www.redalyc.org/pdf/1992/199216552001.pdf>
- De la Puerta, E. (2019). El diseño de modelos de negocio disruptivos. *Harvard Deusto*. 5 (8). p. 8 - 20. <https://www.icesi.edu.co/marketingzone/wp-content/uploads/2019/05/El-dise%C3%B1o-de-modelos-de-negocio-disruptivos.pdf.pdf>

- Echevarria, J., Aguilar, M. E., & Buitrón, P. E. (2018). Competitividad en las pequeñas y medianas empresas del distrito metropolitano de Quito. *Small Business International Review*. 2 (2). 71 - 94.  
<https://sbir.upct.es/index.php/sbir/article/view/102>
- Favela, M. K., Escobedo, M. T., Romero, R., & Hernández, J. (2019). Herramientas de manufactura esbelta que inciden en la productividad de una organización: modelo conceptual propuesto. *La Sallista de Investigación*. 16 (1). 115 - 133.  
<https://www.redalyc.org/journal/695/69563162008/html/>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. McGrawHill.
- INDECOPI, D. N. (2021). Informe de Lanzamiento del Estudio de Mercado sobre el Sector Lácteo en el Perú.
- OCDE, & EUROSTAT. (2005). Manual de Oslo. Madrid - España: Grupo Tragsa.
- Ortiz, B., & Capó, J. (2015). 10 pasos para desarrollar un plan estratégico y un Business Model Canvas. *3 Ciencias*. 4 (4). 231 - 247. <file:///C:/Users/hp/Downloads/Dialnet-10PasosParaDesarrollarUnPlanEstrategicoYUnBusiness-5266035.pdf>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de Modelos de Negocio*. España: Deusto.
- Porter, M. (2010). *Ventaja Competitiva*. (M. E. Rosas Sánchez, Trad.) Madrid: Ediciones Pirámide.
- Schumpeter, J. (1942). *Capitalismo, socialismo y democracia*. Editorial Folio

## **APÉNDICES**

## Apéndice A

### Instrumento de recolección de datos

**Cuestionario N° 1.** Dirigido a los empresarios del sector lácteos de la provincia de Cajamarca.

Buenos días (tardes):

Estamos trabajando en un estudio que servirá para elaborar una tesis doctoral en la Universidad Nacional de Cajamarca acerca de la innovación organizativa y la ventaja competitiva de la industria láctea de la provincia de Cajamarca.

Quisiéramos pedir tu ayuda para que contestes a unas preguntas que no llevarán mucho tiempo. Tus respuestas serán confidenciales y anónimas.

Las personas que fueron seleccionadas para el estudio no se eligieron por su nombre sino al azar.

Te pedimos que contestes este cuestionario con la mayor sinceridad posible. No hay respuestas correctas ni incorrectas.

Muchas gracias por tu colaboración.

Instrucciones:

☐ Leer y contestar todas las preguntas.

Marque con una aspa la(s) respuesta(s) que crea conveniente ( X )

Preguntas generales

#### **Innovación Organizativa del Negocio**

##### **Dimensión mercado**

##### **Segmentos de mercado**

1. Usted tiene clasificados a sus clientes de acuerdo a las necesidades de estos (bajos en sal, bajos en grasas, bajos en azúcar)
  - a. De acuerdo
  - b. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - c. En desacuerdo
2. Usted clasifica a sus clientes de acuerdo a sus canales de distribución (ferias, internet, tiendas físicas)
  - a. De acuerdo

- b. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - c. En desacuerdo
- 3. Usted tiene clasificados a sus clientes de acuerdo al tipo de relación (venta directa, venta indirecta)
  - a. De acuerdo
  - b. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - c. En desacuerdo
- 4. Usted tiene clasificados a sus clientes de acuerdo al índice de rentabilidad (altamente rentables, medio rentables, bajo rentables)
  - a. De acuerdo
  - b. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - c. En desacuerdo
- 5. Usted tiene clasificados a sus clientes de acuerdo a su disposición a pagar por aspectos de la oferta (descuento por devolver el envase)
  - a. De acuerdo
  - b. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - c. En desacuerdo

**Propuesta de valor**

- 6. Usted lanza con frecuencia productos nuevos al mercado
  - a. De acuerdo
  - b. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - c. En desacuerdo
- 7. Usted mejora los productos existentes con alguna característica o atributo adicional
  - a. De acuerdo
  - b. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - c. En desacuerdo
- 8. Usted propone al mercado productos personalizados
  - a. De acuerdo
  - b. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - c. En desacuerdo

9. Usted considera la experiencia del cliente (diseño de tiendas físicas, diseño de tiendas virtuales) al momento de ofrecer sus productos
  - a. De acuerdo
  - b. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - c. En desacuerdo
10. Usted ha desarrollado en sus productos marcas que les den estatus a sus clientes
  - a. De acuerdo
  - b. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - c. En desacuerdo

### **Canales de distribución y comunicación**

11. Usted distribuye sus productos con sus propios equipos comerciales (ferias)
  - a. De acuerdo
  - b. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - c. En desacuerdo
12. Usted vende sus productos por internet
  - a. De acuerdo
  - b. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - c. En desacuerdo
13. Usted vende sus productos mediante tiendas propias
  - a. De acuerdo
  - b. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - c. En desacuerdo
14. Usted vende sus productos a través de tiendas de socios
  - a. De acuerdo
  - b. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - c. En desacuerdo
15. Usted vende sus productos a través de mayoristas
  - a. De acuerdo
  - b. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - c. En desacuerdo

### **Relación con el cliente**

16. Usted realiza asistencia personal en puntos de venta



- a. De acuerdo
  - b. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - c. En desacuerdo
17. Usted vende sus productos mediante autoservicio
- a. De acuerdo
  - b. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - c. En desacuerdo
18. Usted vende sus productos a través de comunidades de consumidores de lácteos
- a. De acuerdo
  - b. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - c. En desacuerdo

### **Dimensión operativa**

#### **Recursos clave**

19. Su empresa cuenta con instalaciones adecuadas a su capacidad productiva
- a. De acuerdo
  - b. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - c. En desacuerdo
20. Su empresa cuenta con maquinaria y equipos adecuados a su capacidad productiva
- a. De acuerdo
  - b. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - c. En desacuerdo
21. La empresa ha desarrollado y registrado marcas y diseños industriales
- a. De acuerdo
  - b. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - c. En desacuerdo
22. El personal de su empresa cuenta con conocimientos especializados sobre lácteos
- a. De acuerdo
  - b. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - c. En desacuerdo

#### **Actividades clave**

23. En su empresa se garantiza la obtención de materia prima de calidad
- a. De acuerdo

- b. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - c. En desacuerdo
24. En su proceso de producción cumple con las normas de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) y tiene un Programa de Higiene y Sanitación (PHS).
- a. De acuerdo
  - b. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - c. En desacuerdo
25. En el proceso de distribución de sus productos garantizada la inocuidad de sus productos
- a. De acuerdo
  - b. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - c. En desacuerdo

### **Sociedades clave**

26. Usted ha desarrollado alianzas con los proveedores de leche
- a. De acuerdo
  - b. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - c. En desacuerdo
27. Usted ha desarrollado alianzas con las empresas transportistas de leche
- a. De acuerdo
  - b. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - c. En desacuerdo
28. Usted ha desarrollado alianzas con los distribuidores de sus productos
- a. De acuerdo
  - b. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - c. En desacuerdo

### **Dimensión financiera**

#### **Fuentes de ingreso**

29. En su negocio la fijación de precios es solo de productos lácteos básicos
- a. De acuerdo
  - b. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - c. En desacuerdo

30. En su negocio tiene precios premium para productos premium
- De acuerdo
  - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - En desacuerdo

### **Estructura de costos**

31. En su estructura de costos los costos de fabricación son importantes
- De acuerdo
  - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - En desacuerdo
32. En su empresa se gasta en campañas de marketing.
- De acuerdo
  - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - En desacuerdo
33. En su empresa los costos de capacitación para hacer productos innovadores es importante
- De acuerdo
  - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - En desacuerdo

## **VENTAJAS COMPETITIVAS**

### **Dimensión Interna**

#### **Costos más bajos**

34. Usted considera que sus costos son más bajos frente a los productos de su competencia
- De acuerdo
  - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - En desacuerdo

#### **Calidad Superior**

35. Usted considera que sus productos lácteos son de calidad superior a los de su competencia
- De acuerdo

- b. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- c. En desacuerdo

### **Innovación**

36. Usted considera que la innovación en productos, procesos, organizativa y marketing es mejor que los de su competencia
- a. De acuerdo
  - b. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - c. En desacuerdo

### **Dimensión externa**

#### **Marca fuerte**

37. Usted considera que sus marcas de sus productos son más fuertes que los de su competencia
- a. De acuerdo
  - b. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - c. En desacuerdo

#### **Red de distribución eficiente**

38. Usted considera que su red de distribución es eficiente en relación a las de su competencia
- a. De acuerdo
  - b. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - c. En desacuerdo

#### **Servicio al cliente excepcional**

39. Usted considera que su servicio al cliente es superior a los de su competencia
- a. De acuerdo
  - b. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - c. En desacuerdo

**Apéndice B**  
**Análisis de confiabilidad**

**Tabla B1**

*Resumen de procesamiento de casos*

		N	%
Casos	Válido	78	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	78	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

**Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,957	39

Según George y Mallery (2003), los coeficientes del  $\alpha$  tienen ciertos mínimos para considerarlos desde *inaceptables* hasta *excelentes* y son:

- $\alpha \geq .90$  es *excelente*;
- $\alpha \geq .80$  es *bueno*;
- $\alpha \geq .70$  es *aceptable*;
- $\alpha \geq .60$  es *cuestionable*;
- $\alpha \geq .50$  es *pobre*;
- y  $\alpha < .50$  es *inaceptable*.

## Apéndice C

### Análisis de distribución normal

Pruebas de normalidad						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		Shapiro-Wilk			
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Innovación organizativa	,270	78	,000	,833	78	,000
Ventaja Competitiva	,134	78	,002	,928	78	,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

Parámetros para interpretar los valores p en el contexto de pruebas estadísticas

Valor p	Interpretación
P < 0.01	Fuerte evidencia en contra la hipótesis nula. Se rechaza la hipótesis nula
0.01 <= p < 0.05	Evidencia significativa en contra de la hipótesis nula. Se rechaza la hipótesis nula.
0.05 <= p < 0.1	Evidencia modesta o marginal en contra de la hipótesis nula.
P > = 0.1	Insuficiente evidencia en contra de la hipótesis nula. La hipótesis nula no se rechaza.

## Apéndice D

**Tabla de parámetros para interpretar los resultados Chi-cuadrado**

<b>Valor p (sig.)</b>	<b>Interpretación</b>
< 0.05	Evidencia de asociación significativa. Se rechaza la hipótesis nula de independencia entre las variables.
0.05 <= 0.10	Evidencia marginal de asociación. La asociación podría ser significativa en algunos casos.
> 0.1	Evidencia insuficiente de asociación. No se rechaza la hipótesis nula en favor de la independencia entre las variables.

## **ANEXOS**



## Anexo 1. Validación del instrumento

### FICHA PARA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

#### I. REFERENCIA

- 1.1. Experto: MENDOZA SÁNCHEZ JUAN ROMELIO
- 1.2. Especialidad: Sociólogo
- 1.3. Cargo actual: Docente Metodólogo
- 1.4. Grado académico: Maestro en ciencias- mención : investigacion y docencia
- 1.5. Institución: Universidad Nacional de Cajamarca
- 1.6. Tipo de instrumento: Cuestionario
- 1.7. Lugar y fecha: Cajamarca 24-03-2021

#### II. TABLA DE VALORES POR EVIDENCIA

N°	EVIDENCIAS	VALORACIÓN					
		5	4	3	2	1	0
1	Pertinencia de indicadores	5					
2	Formulado con lenguaje apropiado	5					
3	Adecuado para los sujetos en estudio	5					
4	Facilita la prueba de hipótesis		4				
5	Suficiencia para medir la variable		4				
6	Facilita la interpretación del instrumento		4				
7	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	5					
8	Expresado en hechos perceptibles	5					
9	Tiene secuencia lógica	5					
10	Basado en aspectos teóricos		4				
	<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>16</b>				

Coefficiente de valoración porcentual:  $c = 46/50$  APLICABLE

#### III. TABLA DE VALORES POR EVIDENCIA



\*\*\*\*\*  
DNI N° 43679106

## Anexo 2. tabla grado de relación según coeficiente de correlación Rho de Spearman

El coeficiente de correlación puede variar de -1.00 a +1.00 donde:

-1.00	Correlación negativa perfecta
-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