

**UNIVERSIDAD DE HUÁNUCO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**E.A.P DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



---

**TESIS**

---

**“INNOVACIÓN EMPRESARIAL Y SU INFLUENCIA EN LA  
COMPETITIVIDAD DE LAS PANADERIAS EN LA CIUDAD DE  
HUÁNUCO– 2016”**

---

**Para optar el Título Profesional de**

Licenciada en Administración de Empresas

**Elaborado por:**

Bachiller: Diana Guillen Ayala

**Docente Asesor:**

Mg. Rocío Verónica Rasmuzzen Santamaría

Huánuco- Perú

2016

## **DEDICATORIA**

A Dios, A mí querida madre por estar  
ahí cuando más la necesite, por su ayuda y  
su apoyo incondicional.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios y a mi madre por apoyarme en el camino de la vida y llenarme de sabiduría y ayudarme a lograr una meta más en mi vida. A mi madre que hizo realidad este sueño anhelado.

## ÍNDICE

|   |     |
|---|-----|
| DEDICATORIA   | 2   |
| AGRADECIMIENTO                                      | 3   |
| I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN                        |     |
| 1.1 Descripción del Problema                        | 8   |
| 1.2 Formulación del Problema                        | 10  |
| 1.3 Objetivo General                                | 11  |
| 1.4 Objetivos Específicos                           | 11  |
| 1.3 Justificación de la Investigación               | 12  |
| 1.4 Limitaciones de la Investigación                | 12  |
| 1.5 Viabilidad de la Investigación                  | 12  |
| II. MARCO TEÓRICO                                   |     |
| 2.1 Antecedentes de la Investigación                | 13  |
| 2.2 Bases teóricas                                  | 17  |
| 2.3 Definiciones conceptuales                       | 34  |
| 2.4 Hipótesis General                               | 36  |
| 2.4.1 Hipótesis Específicas                         | 36  |
| 2.5 Variables                                       | 37  |
| 2.5.1 Variable Independiente                        | 37  |
| 2.5.2 Variable Dependiente                          | 37  |
| 2.6 Operacionalización de variables                 | 38  |
| III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN                |     |
| 3.1 Tipo de Investigación                           | 39  |
| 3.2 Población y muestra                             | 40  |
| 3.3 Técnicas e Instrumentos de Recolección de datos | 42  |
| 3.4 Técnicas de Procesamiento de la Información     | 42  |
| IV. RESULTADOS                                      |     |
| 4.1 Procesamiento de datos                          | 43  |
| 4.2 Contrastación de Hipótesis                      | 70  |
| V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS                          | 78  |
| CONCLUSIONES  | 88  |
| RECOMENDACIONES                                     | 90  |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS                          | 92  |
| ANEXOS  | 93  |
| GALERÍA FOTOGRÁFICA                                 | 100 |

## INTRODUCCION

En la actualidad las panaderías huanuqueñas no desarrollan en su totalidad la innovación empresarial dentro de su empresa, puesto que muchos de ellos desconocen y no saben cómo desenvolver una innovación empresarial con éxito, Por la que creen que esta es muy difícil, lleva muchos riesgos y sobre todo es muy costosa. Es de gran interés resaltar el hecho de que cuando nos referimos a la innovación se esté haciendo referencia expresa a que esas capacidades que se han orientado hacia la necesidad práctica de incorporar la innovación empresarial con nuevos productos, procesos e innovación de gestión, sabiendo que la innovación es uno de los principales factores de competitividad de las empresas. Razón por la cual esto es una oportunidad importante para el empresario huanuqueño. Sin embargo todavía para algunas empresas especialmente para las de menor tamaño, como los micros y pequeñas empresas panaderías en la ciudad de Huánuco la innovación es sinónimo de complejidad y desconocimiento, tendiéndose a pensar que es exclusiva de las grandes empresas. Sin tener en cuenta que la imaginación es más importante que el conocimiento, formular preguntas y posibilidades nuevas, ver problemas antiguos desde un ángulo nuevo. Podría hacer que el empresario desarrolle un nuevo método de trabajo que lo encaminen a tener una empresa exitosa, conociendo más sobre las fuentes internas que su propia empresa proporciona.

## RESUMEN

En esta investigación se comprobó que al existir una innovación empresarial la competitividad de las panaderías en la ciudad de Huánuco, pueden lograr a ser exitosas utilizando la capacidad de cuando una idea creativa se usa se transforma en un algo productivo y beneficioso. La economía y la sociedad cambian cuando los factores de producción se combinan de una manera novedosa. Muchas de las invenciones son la clave del crecimiento económico y quienes implementen ese cambio de manera práctica son los emprendedores. Hoy en día con la llegada de los supermercados que también ofrecen un servicio de panadería, los empresarios panaderos se han visto presionados en competir en el mercado con una mejor tecnología por lo que la inversión de capitales en este tema es muy importante, nuestra industria panadera en la ciudad de Huánuco es tradicional puesto que se ha ido desarrollando de manera pausada de generación en generación y algunas de ellas se han implementado poco a poco a pasar de los tiempos lo que se espera que las empresas panaderas desarrollen en su totalidad la innovación empresarial como parte de la organización para captar oportunidades de mercado ante sus competidores.

## **ABSTRACT**

In this investigation it was found that to be a business innovation, the competitiveness of the bakeries in the city of Huánuco, can achieve to be successful using the capacity of when a creative idea is used is transformed into something productive and beneficial. The economy and society change when the factors of production are combined in a novel way. Many of the inventions are the key drivers of economic growth and those who implement that change in a practical way are entrepreneurs. Today with the advent of supermarkets also offer a bakery, the entrepreneurs bakers have been pressured to compete in the market with better technology so that capital investment in this topic is very important, our baking industry in the city of Huanuco is traditional because it has developed slowly from generation to generation and some of them have been implemented little by little, to pass from the time it is expected that the baking companies develop in their entirety business innovation as part of the organization to capture market opportunities before their competitors.

# CAPÍTULO I

## PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

### 1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La Revolución industrial fue un periodo histórico comprendido entre la segunda mitad del siglo XVIII y principios del XIX, Gran Bretaña en primer lugar, y el resto de Europa continental después, sufrieron un conjunto de transformaciones socioeconómicas, tecnológicas y culturales de la historia de la humanidad, desde el neolítico.

La economía basada en el trabajo manual fue reemplazada por otra dominada industria y la manufactura. La Revolución comenzó con la mecanización de las industrias textiles y el desarrollo de los procesos del hierro. La expansión del comercio fue favorecida por la mejora de las rutas de transportes y posteriormente por el nacimiento del ferrocarril. Las innovaciones tecnológicas más importantes fueron la máquina de vapor y la denominada Spinning Jenny, una potente máquina relacionada con la industria textil.

**Según Peter F. Drucker (1986).** Fue uno de los primeros científicos que se ocupó de investigar que fuentes existen para la innovación. En 1986 identificó siete fuentes que se suman a la “gran idea”. Uno de los grandes aportantes a la disciplina administrativa en las últimas décadas, la innovación no se debía dejar al azar. La empresa debe identificar las fuentes de innovación y trabajar en ellas para promover cambios y ofrecer nuevos productos al mercado. Drucker determinó clasificarlas según se encuentren dentro o fuera de la empresa o industria. Las fuentes dentro de la empresa o industria son: sucesos no esperados, incongruencias, necesidades de los procesos, y cambio en el mercado e industria. En lo que se refiere a las que se encuentran fuera de la organización, el autor cita a los cambios demográficos, nuevos conocimientos y las variaciones en las percepciones de lo que sucede fuera de la empresa. Cabe destacar que las fuentes que están dentro de la empresa o industria generan las condiciones para que las organizaciones puedan establecer prioridades y resaltar actividades donde es más probable que se dé una innovación.



**Según Joseph Schumpeter (2009)**, definió a la innovación como la introducción en el mercado de un nuevo producto o proceso, que aportan elementos diferenciadores con los existentes hasta ese momento. La apertura de un nuevo mercado en un país o región. El descubrimiento de una nueva fuente de suministro de materias primas o productos intermedios. Esta concepción global de la innovación se ha ido enriqueciendo con el tiempo y se le han añadido otros componentes específicos como son la capacidad creativa que permite encontrar soluciones originales a problemas concretos y a la capacidad de anticiparse por parte de la organización para captar oportunidades de mercado antes que sus competidores.

Es de gran interés resaltar el hecho de que cuando nos referimos a la innovación se está haciendo referencia expresa a que estas capacidades se han orientado hacia la necesidad práctica de incorporar nuevos productos, procesos o servicios útiles en la actualidad, la innovación es uno de los principales factores de competitividad de las empresas. De hecho, en algunos sectores, la innovación se ha convertido en un factor imprescindible de supervivencia.

**Según Peter F. Drucker (1998)**: En términos de negocio Drucker determino que la innovación como sinónimo de creatividad, imaginación, genialidad y hasta emprendimiento. La innovación es la función específica de la iniciativa empresarial, ya sea en un negocio existente, una institución de servicio público, o una nueva empresa fundada por un individuo como un negocio familiar. Es el medio por el cual el empresario o bien crea nuevos productores de riqueza o bien dota de recursos existentes con mayor potencial para la creación de riqueza.

Sin embargo, todavía para algunas empresas especialmente para las de menor tamaño, como las micro y pequeñas empresas panaderías en la ciudad de Huánuco la innovación es sinónimo de complejidad y desconocimiento, tendiéndose a pensar que es exclusiva de las grandes empresas. Sin tener en cuenta que la imaginación es más importante que el conocimiento, formular preguntas y posibilidades nuevas, ver problemas antiguos desde un ángulo nuevo, requieren imaginación e identifican el verdadero avance en la ciencia. "Albert Einstein". La

imaginación pone en acción al conocimiento, que es estático hasta que se aplica: la creatividad es el proceso que genera las ideas, la invención construye con ellas un prototipo, la innovación lo lleva a la práctica. Cuando una idea creativa se usa se transforma en un algo productivo y beneficioso. La economía y la sociedad cambian cuando los factores de producción se combinan de una manera novedosa. Sugiere que invenciones e innovaciones son la clave del crecimiento económico y quienes implementan ese cambio de manera práctica son los emprendedores.

Ahora con la llegada de los supermercados que también ofrecen el servicio de panadería, nuestras panaderías se han visto presionadas a competir en el mercado con mejor tecnología por lo que la inversión de capitales en este tema es muy importante, con esta investigación se pretende determinar si la innovación empresarial influye o no en la competitividad de las panaderías en la ciudad de Huánuco, ya que nuestra industria panificadora es tradicional en su mayoría los negocios dedicados este rubro han utilizado las técnicas tradicionales, siendo las generaciones posteriores las que han invertido en tecnología y han ido innovando con el tiempo sus procesos y maquinarias.

Sin embargo aún la industria panificadora en nuestra ciudad es escasa y la competitividad se ve monopolizada con algunas empresas que se desarrollan más que otras probablemente porque tienen mayor inversión, con este proyecto se pretende determinar la influencia de la innovación empresarial en la competitividad de las empresas panificadores en la ciudad de Huánuco.

## **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.2.1 PROBLEMA GENERAL**

¿De qué manera influye la innovación empresarial en la competitividad de las panaderías en la ciudad de Huánuco - 2016?

### **1.2.2 PROBLEMAS ESPECÍFICOS**

- ¿De qué manera influye la innovación de productos en la competitividad de las panaderías en la ciudad de Huánuco - 2016?
- ¿De qué manera influye la innovación de procesos en la competitividad de las panaderías en la ciudad de Huánuco - 2016?
- ¿De qué manera influye la innovación de gestión en la competitividad de las panaderías en la ciudad de Huánuco - 2016?

### **1.3 OBJETIVO GENERAL**

- Determinar de qué manera influye la innovación empresarial en la competitividad de las panaderías en la ciudad de Huánuco-2016?

### **1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Determinar de qué manera influye la innovación de productos en la competitividad de las panaderías en la ciudad de Huánuco– 2016.
- Determinar de qué manera influye la innovación de procesos en la competitividad de las panaderías en la ciudad de Huánuco– 2016.
- Determinar de qué manera influye la innovación de gestión en la competitividad de las panaderías en la ciudad de Huánuco– 2016.

### **1.5 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1.5.1 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA**

El presente trabajo de investigación se mostrará el beneficio que obtendrán las Panaderías de la ciudad de Huánuco– 2016 al dar a

conocer que la innovación empresarial es un factor importante para la Competitividad.

### **1.5.2 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA**

Los procedimientos y técnicas utilizados para esta investigación cuentan con la validez suficiente, ya que estas fueron usadas anteriormente para la elaboración de otros trabajos con resultados positivos

### **1.5.3 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA**

Contamos con bibliografías necesarias sobre nuestro tema la que nos permite realizar el presente trabajo

### **1.6 LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN**

Contamos con Información Básica para la realización del proyecto.

### **1.7 VIABILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

El presente trabajo de investigación es viable por contar con bibliografía, los conocimientos adquiridos además de contar con recursos humanos y financieros para la solución y realización de dicha investigación

## CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

### 2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

#### 2.1.1 ANTECEDENTES A NIVEL INTERNACIONAL

- **Tesis: “Gestión de la innovación en la empresa vasca” Juan Ignacio, Igartua López (2009), en el departamento de Organización de Empresas en la Universidad Politécnica de Valencia – España, el mencionado autor llego a la siguiente conclusión:**
  - ✚ La investigación ha permitido constatar el rol mediador de la gestión de la innovación (capacidad de innovación de la organizaciones, desempeño en gestión de la innovación, así con el uso de técnicas y herramientas de la gestión de la innovación) como elemento clave del desarrollo de la actividad innovadora, así como del logro de innovaciones tanto radicales como incrementales; lo que a la postre redundo en el logro de resultado de la innovación claves para la competitividad futura de las empresas vascas
- **Tesis: “Política Ambiental, innovación empresarial y territorio” Luis Ricardo, Velázquez Chena (2004), en el departamento de Geografía e Historia de la Universidad Complutense de Madrid. el mencionado autor llego a la siguiente conclusión.**
  - ✚ La presente tesis se señalaba la existencia de un flujo de “arriba” (Administración) a “abajo” (empresas), producto de las diversas políticas, planes, programas e instrumentos ambientales que las propias Administraciones están aplicando en los distintos ámbitos territoriales (mundial, europeo, nacional/regional) y que están afectando a las empresas.

### **2.1.2 ANTECEDENTES A NIVEL NACIONAL**

- **Tesis “Innovación en la industria avícola peruana de broilers para mejorar los niveles de competitividad 1986-2006” Llaqué Ramos Luis José (2009), Para optar título de contador público por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima – Perú.** El mencionado autor llegó a las conclusiones:
  - ✚ Que los factores que explican la introducción de las innovaciones en la cadena de distribución-producción y la mejora en la competitividad se tiene en primer lugar a la flexibilidad de los sistemas de producción, la cadena de distribución, el diseño del producto, los proveedores de genética, la profundización de los mercados y los sistemas de transporte.
  - ✚ Por otro lado, se encuentra que la mayor parte de las innovaciones de productos se han realizado en los últimos seis años y que la mayor parte de estas innovaciones han sido introducidas por la empresa San Fernando. Asimismo, se ha encontrado que los factores que influyen en la innovación de procesos en la industria avícola nacional son: la gestión de la calidad, la eficiencia en el consumo de materiales y la tasa de rechazo del producto.
  - ✚ Otro hallazgo relevante es que la innovación en la industria avícola nacional de broilers está determinado mayormente por las necesidades y exigencias del mercado y no por los proveedores de tecnología como ocurre en países como Brasil y Argentina.

### **2.1.3 ANTECEDENTES A NIVEL LOCAL**

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

**Valdizan de Huánuco – Perú.** El mencionado autor llego a las siguientes conclusiones:

- ✚ Las empresas panificadoras son consideradas por los clientes encuestados como necesario por el expendio de los productos de este ya que son productos de primera necesidad.
  - ✚ El personal de las empresas panificadoras no cuenta con capacitación de atención al cliente ni con marketing de servicios.
  - ✚ Las empresas panificadoras no cuentan con conocimientos de satisfacción al cliente por lo tanto no satisfacen al cliente. Es así que estas empresas no toman en cuenta la incomodidad de los clientes en cuanto a sus reclamos por el servicio que le está brindando. Estas empresas panificadoras de acuerdo a la observación realizada no cuentan con una innovación tecnológica pero la producción de sus productos.
  - ✚ Las empresas panificadoras no cuentan con un sistema de comunicación con sus clientes la cual trae como consecuencia la incomodidad de los mismos.
  - ✚ El presente trabajo constituye en sí una propuesta para mejorar el nivel de desempeño de las micro y pequeñas empresas panificadoras de la ciudad de Huánuco, donde se puede apreciar que estas empresas no están satisfaciendo en su totalidad al cliente que consumen sus productos.
- **Tesis “La innovación pastelera en la calidad de producto de las pastelerías de la ciudad de Huánuco-2015” Chocano Martel, Diego (2015), para optar el Título Profesional de Licenciado en Turismo, Hotelería y Gastronomía, de la Universidad de Huánuco – Perú.** el mencionado autor llego a las siguientes conclusiones.
    - ✚ Se determinó que la innovación pastelera si influye en la calidad de servicio de las pastelerías de la ciudad de

Huánuco, como se demuestra en el cuadro N° 04 que el 60% de los gerentes/ administradores consideran que es una buena idea incluir insumos en la elaboración del producto de pastelería con la finalidad de vender un producto de calidad; el 40% considera que es muy buena idea incluir otros insumos para mejorar la presentación y el sabor del producto.

- ✚ Se explicó que la influencia de la inclusión de insumos en la calidad de productos de pastelería es bueno en un 60%, esto de acuerdo al cuadro N° 04, por que la inclusión de otros insumos como diferentes tipos de harina, frutos secos y licores, hacen que nuestros productos se vuelven innovadores y de mejor calidad y que nuestro producto se diferencie de los demás.
- ✚ Se determinó la importancia de la influencia de los procesos de elaboración en la calidad de producto como se demuestra en los cuadros N° 08 y 09 ya que si no se tiene cuidado con el tiempo de maduración el producto final podría carecer de algunas características como una buena humedad o buen sabor.
- ✚ Se analizó la influencia de la manipulación de alimentos en la calidad de producto, como se puede ver en el cuadro N° 10 en el cual las condiciones de trabajo son importantes para lograr dicho fin.



## 2.2 BASES TEÓRICAS

### 2.2.1 VARIABLE INDEPENDIENTE

#### INNOVACIÓN EMPRESARIAL

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

Cuando se analizan estos objetivos humanos a lo largo de la historia, es fácil apreciar que para lograrlos el género humano ha utilizado tres nociones como elementos básicos de su accionar y de su búsqueda de progreso, desarrollo, bienestar y superación, estas tres nociones fundamentales, que guiaran todo el desarrollo de este texto son:

- **La Noción de Cambio.**- de modificación que ha mantenido el género humano buscando nuevas formas adecuadas y creativas para solucionar problemas y limitaciones, para identificar oportunidades para atender necesidades y deseos en otros términos para innovar.
- **La noción de acción de realización.**- de llevar a cabo las actividades requeridas para que efectivamente los cambios se implemente.
- **La noción de mejoramiento de superación.**-que permite no solo dirigir los cambios hacia el logro de mejores situaciones y/o de mejores resultados, sino también que el ciclo cambio – acción- mejoramiento sea continuo e incesante.

Pero todas estas innovaciones y modificaciones en el entorno no han ocurrido por casualidad sino por acciones particularmente intencionados que grupos humanos e individuos específicos han acometido en sitios y elementos particulares de la historia.

Estos grupos e individuos han marcado la historia del ser humano, pues han producido grandes transformaciones sociales, económicos, artísticas, tecnológicas, etc.

Se puede observar que la identificación de oportunidad y la solución innovadora se relacionan con el concepto cambio, la noción de acción, obviamente, se relaciona con el concepto acción y el mejoramiento continuo hace relación con el concepto de mejoramiento continuo. Es claro pues que los procesos de transformación humana se refleja en 3 conceptos fundamentales: cambio, acción y mejoramiento.

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

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

#### **Campos de Actividades Innovadoras.-**

**-El reglaje de herramientas y la ingeniería industrial.-** Abarcan la adquisición y las modificaciones de la maquinaria y las herramientas de producción, de los procesos de producción y control de calidad, de los métodos y normas requeridos para fabricar el nuevo producto o para utilizar el nuevo proceso.

**-El inicio de la fabricación y desarrollo previo a la producción.-** pueden comprender las modificaciones aportadas al producto o al proceso, el reciclaje del personal para su formación en nuevas técnicas o para la utilización de nuevas máquinas, y los ensayos de producción,

si se acompañan de trabajos complementarios de diseño y de ingeniería.

**-La comercialización de nuevos productos.-** cubre las actividades asociadas a su lanzamiento, que pueden incluir ensayos de mercado, adaptación del producto a diferentes mercados y lanzamiento de publicidad; pero se excluye la organización de redes de distribución para la comercialización de las innovaciones.

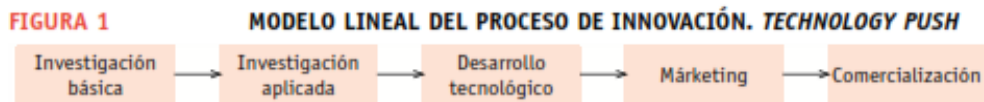
**-La adquisición de tecnología no incorporada.-** comprende la adquisición de tecnología externa en forma de patentes, invenciones no patentadas, licencias, revelación de conocimientos (know-how), marcas comerciales, diseños, modelos y servicios con un contenido tecnológico.

**-la adquisición de tecnología incorporada.-** abarca las máquinas y equipos que tengan un contenido tecnológico relacionado con innovaciones de productos o de procesos introducidas por la empresa.

**-El diseño.-** es un elemento esencial del proceso de innovación. Cubre los planos y dibujos destinados a definir los procesos, las especificaciones técnicas y las características de funcionamiento necesarias para el diseño, desarrollo, fabricación y comercialización de nuevos productos y procesos.

El proceso de innovación incluye un conjunto amplio de actividades empresariales encaminadas a introducir un nuevo producto o proceso en el mercado, siendo la I+D una de las posibles actividades a llevar a cabo.

Existen diferentes modelos que intentan explicar en qué consiste el proceso de innovación y cuáles son las etapas o fases que lo constituyen, no siendo objeto de este libro el disertar sobre la validez o no de los diferentes modelos. Únicamente señalar que es un principio se optó por describir el proceso mediante lo que se conoce como el Modelo lineal, que considera que la innovación tiene lugar de forma secuencial, pasando por las siguientes etapas:



Elaboración y Fuente: Alfonso Gonzales Hermoso

Este modelo fue el dominante en el período 1950-1965. Su principal característica es la linealidad que asume un escalonamiento progresivo desde el descubrimiento científico, motor de la innovación, hasta la investigación aplicada, el desarrollo tecnológico y la fabricación. El Mercado es tan sólo el lugar donde se van a incorporar los resultados de la I+D. Este modelo también se conoce como Technology Push (empujón de la tecnología) (ver figura 1) e implica el Progreso de la tecnología, orientado inicialmente hacia un rendimiento técnico y sólo de forma secundaria hacia una necesidad específica del mercado

**Según Luis Enrique (2012);** Una innovación empresarial es una mejora en el modelo de negocio que tiene una empresa, es realizar grandes cambios organizacionales, productivos o tecnológicos en la propuesta que hace un negocio al mercado con el único fin de ser más eficiente y conseguir una mejor posición en el mercado o incluso crear un mercado totalmente nuevo donde no existan competidores. Algunas de las virtudes principales que tienen las empresas que realizan innovaciones empresariales son:

- Ellas se adaptan fácilmente a los cambios en el mercado.
- Son empresas ágiles internamente para desarrollar nuevos productos y servicios.
- Tienen una visión de largo plazo destinada a cambiar el status de una industria.
- Crean ventajas competitivas que son absolutamente arrolladoras. Es preciso señalar que existen dos fines principales que tiene una innovación empresarial.
- El primero es aumentarla eficacia competitiva que tiene una empresa, esto mediante la realización de cambios sustanciales en los procesos internos de la empresa para que la organización sea mucho más competitiva por sobre el resto de los miembros de una industria.

- El segundo fin se centra en aumentar el valor que perciben los clientes con los productos y servicios que ofrece un negocio, esto mediante una reconversión del modelo de negocio de la empresa, donde la investigación y desarrollo es fundamental para encontrar oportunidades a explotar en un cierto mercado.

También menciona que el camino que debe seguir toda empresa que tenga una posición de líder de mercado, es realizar una continua innovación en sus productos y servicios. Esto le ayudará al negocio a proteger su apreciada posición en el mercado y a evadir ataques frontales de los competidores de la industria. De igual forma nos indica que una estrategia de innovación empresarial aplicada en un negocio se debe traducir en llevarle al mercado los siguientes cuatro beneficios:

- Generar continuamente nuevos productos.
- Ofrecer mejor calidad en el servicio para el cliente.
- Reducir los costos de la empresa.
- Disponer de canales de distribución más eficientes para hacer llegar sus productos.

Un recurso que puede ser muy útil en torno a la generación de una estrategia de innovación empresarial, es mediante la aplicación de la famosa estrategia de océano azul. Esta estrategia se basa en crear un producto de alto valor agregado para los clientes, que sea totalmente diferente a lo que hoy en día se oferta en el mercado, para convertir a todas esas personas que no son clientes de un producto en nuevos clientes. Esta reconversión en el modelo de negocio de una empresa está fundamentada en 4 pilares: crear, incrementar, reducir o eliminar, cualquier variable importante por la que se compita en una industria.

**Según María Josefa Montejo (2006)** partiendo del concepto de la innovación en sentido amplio, la naturaleza del conocimiento será irrelevante a la hora de identificar los elementos de este armazón, porque lo que se pretende con él es conocer e impulsar la propensión a optar por el cambio y la eficacia para hacerlo realidad en forma de productos, servicios, procesos de producción o de provisión y métodos de organización o de comercialización. El modelo que se propone consta de tres subarmazones que refieren a otros tantos ámbitos de la

empresa, los recursos aplicados y el grado de compromiso que con ellos asuma la empresa será un indicador de su capacidad innovadora. Los tres subarmazones constituyen los cimientos en que se basa toda actividad innovadora, llamados en este modelo optar por la innovación; los elementos definidos en “optar por la innovación” son las bases para la actitud innovadora y determinan la propensión a innovar de la empresa, constituyendo un verdadero motor de su inducción. Estos elementos son, como ya se ha dicho, la cultura innovadora, la estrategia para la innovación y la planificación de las actividades innovadoras.

- La Cultura.- la cultura innovadora de una empresa supone la existencia de un conjunto de valores, hábitos y conocimientos, que facilitan el desarrollo y éxito de actividades innovadoras, impulsados desde la más alta dirección y sobre todo compartidos por todos los trabajadores. Se asienta en un estilo de dirección participativo y capaz de promover la confianza, la colaboración, el aprendizaje mutuo y la mejora personal. La dirección participativa facilita la cooperación de los colaboradores en la fijación de objetivos y en la toma de decisiones, haciéndoles de este modo cómplices del compromiso y aumentando con ello su motivación para contribuir al logro de los resultados previstos.
- La estrategia de la innovación.- es simplemente un aspecto más de la estrategia global de la empresa, que es el que marca donde la empresa quiere innovar y como quiere hacerlo. Determina las líneas de productos, servicios o procesos y las practicas organizativas y comerciales que serán objeto de innovación, la intensidad de los cambios y el plazo temporal en que ocurrirán. Una cuestión especialmente importante será el peso de los distintos tipos de innovación en la búsqueda de ventajas competitivas.
- La planificación.- el proceso de planificación se inicia con la generación de ideas a partir de las orientaciones estratégicas, continua con su valoración y la selección de las más prometedoras, y concluye con la formulación de proyectos. Es un proceso que debe estar necesaria y permanentemente abierto para recoger las reorientaciones dinámicas de la estrategia y absorber nuevas ideas.

## a) Dimensiones de la innovación empresarial

**Según Antonio Matarranz, (2010)**, la innovación no puede ser tan solo sinónimo de desarrollo de nuevos productos o de I+D tradicional. Las empresas que aplican un enfoque global de negocio a la innovación son las únicas capaces de revolucionar sus mercados o crear otros nuevos. La innovación en el sistema de negocio no tiene que ver con cosas nuevas, sino con nuevo valor. Para tratar de entender cuántas dimensiones tiene la innovación en sistemas de negocio, Investigadores, llevaron a cabo un estudio a lo largo de varios años que les permitió identificar los 12 ejes de la innovación, y que formalizaron en una herramienta llamada Innovación Radar.

- **Oferta:** creando nuevos productos o servicios que sean valorados por los clientes.
- **Plataforma:** definiendo agrupaciones de componentes o tecnologías comunes que permitan un eficiente desarrollo de líneas y productos derivados.
- **Solución:** creando combinaciones integradas y personalizadas de productos y servicios que resuelvan extremo a extremo los problemas de los clientes.
- **Cliente:** descubriendo necesidades no cubiertas (o incluso inarticuladas) o identificando nuevos segmentos de clientes.
- **Experiencia del cliente:** rediseñando las interacciones con el cliente en todos los puntos y momentos de contacto.
- **Captura de valor:** descubriendo nuevos flujos de ingresos para la empresa o redefiniendo el modo en que es remunerada.
- **Proceso:** rediseñando y reagrupando actividades para conseguir mayor eficiencia, calidad o rapidez.
- **Organización:** redefiniendo el ámbito de las actividades de la empresa así como las funciones, responsabilidades e incentivos de sus unidades e individuos.
- **Cadena de suministro:** rediseñando el flujo de bienes, servicios e información desde el aprovisionamiento hasta la entrega, para una mejor coordinación y colaboración.

- **Presencia:** creando nuevos canales de distribución o redefiniendo los puntos en los que los clientes compran o usan productos y servicios.
- **Red:** aprovechar la red de conexiones en la que se integra la oferta de la empresa para aportar más valor al cliente.
- **Marca:** expandiendo la marca o apoyándose en ella para entrar en otros dominios.

## b) Características de la innovación

Las innovaciones no siempre se adoptan rápidamente. Algunas ideas innovadoras pueden tardar muchos años en propagarse y ser adoptadas por los consumidores.

La difusión de una innovación depende de la percepción de los consumidores de cinco características:

- **Ventaja relativa** - la percepción de superioridad de una innovación comparada a un producto o solución existente. Esta ventaja puede ser de carácter económico o de eficiencia.
- **Compatibilidad** - cuan bien se acopla la innovación a los valores, sistemas y prácticas existentes de un comprador potencial
- **Complejidad** - cómo se percibe la innovación en términos de dificultad de entender o de utilizar. Mientras más difícil es percibida, más lenta será su adopción.
- **Experimentación** - cuánto puede experimentar un comprador potencial con la innovación antes de adoptarla. Mientras más pueda experimentar y probar, más rápida será su adopción en el mercado.
- **Visibilidad** - cuán visible es la innovación y sus beneficios a los compradores potenciales. A mayor visibilidad, mayor será su adopción.

## c) Tipos de la Innovación-

**Según el Manual de la Pyme (2007)**, elemento clave de su competitividad. Busca la diferenciación en una primera aproximación a la clasificación de la innovación se puede identificar distintos tipos de innovación a partir de los siguientes criterios:

**Según su objeto de Innovación:**

- **Innovación de producto o servicio.**- la innovación de producto o servicio se considera como una de las estrategias de las empresas



encaminada a ganar competitividad en el mercado, bien mediante ahorro de costes de producción y distribución o bien mediante éxitos comerciales, como aumento de ventas, fidelización de clientes, aumento de cuota de mercado etc. En este sentido, el producto entendido como un bien físico o como un servicio, representa la imagen de la empresa en el mercado y por tanto se convierte en un de la competencia, aunque no siempre conlleva el mismo grado de novedad. Para modificar la percepción del cliente. Tratando de introducir cambios o mejoras en la imagen del producto.

- **Innovación de Proceso.**-se centra en la forma en la que esta se produce, es decir, en las diferentes etapas a las que da lugar: concepción, creación, investigación, desarrollo, producción y comercialización, así como en la forma en que estas se articulan. Son actividades que forman parte del funcionamiento interno de la empresa. Entre los distintos procesos de la empresa cabe distinguir los procesos productivos, administrativos, de diseño, marketing, logística, etc. Así mismo afecta a las formas de realización del trabajo, lo que supone también una mejora en el producto final. De esta forma la innovación de proceso conjuga la tecnología de la información con la gestión de los recursos humanos. Teniendo en cuenta las estrategias de la innovación de procesos:
- **Incorporación de nuevos sistemas de producción, como el “Just un time”, sistemas flexibles.**
- Utilización de nuevas tecnologías (comercio electrónico, páginas web, etc)
- Adquisición de nueva maquinaria.
- Incorporación de sistemas de calidad
- Mejora del diseño de los soportes comerciales.
- **Innovación de gestión.**- con este tipo de innovación se tiende a favorecer la capacidad de coordinación con el fin de que las empresas consigan responder mejor o más rápido a las exigencias de los clientes. Se trata de un tipo de innovación que puede cambiar el modelo de negocio, de un nuevo enfoque en la forma de satisfacer las demandas de los clientes que puede conllevar una nueva forma

organizacional y que supone una nueva forma de competir en el mercado. La participación en redes empresariales, es decir, establecer relaciones de cooperación que pueden enfocarse a diversos aspectos como, por ejemplo, la comercialización de productos, la investigación o los efectos de escala en compras.

- **Según su relevancia:**

- **Innovación Incremental.**- se trata de pequeños cambios dirigidos a aumentar la funcionalidad y prestación del producto o servicio, sin modificar sustancialmente la utilidad del mismo. Un ejemplo, la innovación incremental lo constituye la imitación creativa, cuyo objeto es, a partir de un bien, un servicio o un proceso ya existente, mejorarlo técnica o funcionalmente y darle así una nueva proyección hacia el mercado o una nueva utilidad.

- **Innovación Radical.**- supone una ruptura con lo anteriormente establecido en la empresa, siendo innovaciones que dan lugar a nuevos productos, diseños, tecnologías, usos o formas organizativas, que no son resultado de una evolución natural de los ya existentes, es decir, aplicaciones fundamentalmente novedosas.

- **En función al ámbito de actuación la Innovación:**

- **Innovación Tecnológica.**- en este caso es la propia tecnología la que sirve como medio para introducir un cambio en la empresa, mediante la aplicación industrial del conocimiento científico o tecnológico.

- **Innovación Organizacional.**- Se produce ante la variación de cualquiera de las variables de marketing que influyen en el lanzamiento de un nuevo producto o servicio. Algunos ejemplos son nuevos medios de promoción de ventas, nuevas combinaciones de estética-funcionalidad, nuevos sistemas de distribución o nuevas formas de comercialización.

- **Innovación Marketing y diseño.**- Se orienta hacia la organización bajo la cual se desarrolla la actividad productiva y comercial de la empresa, posibilitando un mayor acceso al conocimiento y un mejor aprovechamiento de los recursos materiales y financieros.

- Al origen de la innovación
- Investigación y desarrollo

- Incorporación
- Imitación
- Experiencia

#### **d) Fuentes de la Innovación**

La creatividad es la fuente de innovación mejor conocida y más aplicada. No obstante la creatividad no puede encargarse completamente del proceso de innovación, ya que es una herramienta demasiado compleja y que necesita tener ciertos límites. Las ideas son la materia prima para innovar.

##### **- Fuentes Internas:**

- Directivos
- Departamentos de I + D
- Departamento de Marketing
- Producción
- Sistema de incentivos
- Vigilancia y seguimiento de los avances tecnológicos.

##### **-Fuentes Externas**

- Programas de apoyo a la innovación.
- Contratos con los organismos.
- Ferias, muestras, congresos.
- Entorno competitivo.
- Adquisición de tecnología
- Cursos de formación.

##### **-Oportunidades dentro de las Empresa**

- Lo inesperado ocurre. Esto ocurre cuando se producen cambios inesperados tales como la moda, cambios alimenticios, situaciones económicas, etc. Se pretende dar un nuevo calor a los productos que los han perdido debido a estos cambios.
- Incongruencias. A veces los productos han sido diseñados para un fin determinado y no produce el efecto deseado, pero un nuevo diseño puede provocar cambios en el mercado que hace que se diferencie.
- Necesidades del proceso. La tecnología avanza y por lo tanto los procesos productivos deben adaptarse a estos cambios exigidos por

la demanda de dichos productos en el mercado, los equipos se quedan obsoletos y como consecuencia la adaptación requiere cambios para hacer más productivos, atractivos y producir más volumen para vender más, conseguir cuotas de ventas y de mercados más beneficiosas.

- Cambios en la industria y el mercado. Las nuevas tendencias de los consumidores y las nuevas corrientes ideológicas que surgen en el entorno empresarial, provocan cambios. Podemos citar cambios en la industria que han promovido cambios en el mercado tales como los alimentos congelados y listos para cocinar.

#### **-Oportunidades fuera de la empresa**

- Cambios demográficos. Son importantes citar como cambios las personas, sus edades, costumbres, ocupaciones laborales, educación y localización geográfica. Cabe citar como ejemplo la introducción de la marca del grupo Inditex “zara” en la sociedad oriental, ha tenido un éxito rotundo debido a su innovador diseño de las prendas de vestir a un precio asequible para todas las economías familiares orientales. Cabe citar también el impulso de los deportes.
- Cambios en la percepción. La psicología de ver el mercado de una manera que incita a innovar a buscar nuevas oportunidades para innovar.
- Nuevos conocimientos. Los avances sufridos desde hace algunas décadas temas ya mencionados en páginas anteriores han dado paso a las actualizaciones de las nuevas tendencias del conocimiento, los nuevos descubrimientos e incluso se uno mismo el que va más allá de lo conocido.

#### **e) Financiación de la Innovación**

Una vez evaluado positivamente el proyecto innovador que quieres llevar a cabo, así como las hipótesis comerciales correspondientes, hay que valorar sus posibilidades financieras con los siguientes objetivos:

- Evaluar la rentabilidad económica del Proyecto
- Examinar las posibles fuentes de financiación.
- Determinar las necesidades de liquidez para su implantación.
- Estudiar el impacto de los riesgos en la rentabilidad del proyecto.

#### **f) Efectos de la Innovación**

**Según Manuales Prácticos de la Pyme (2007)** El principal efecto de la innovación empresarial se encuentra en la mejora de la calidad de los productos, sin obviar la importancia del aumento de la capacidad productiva y de la variedad de productos. Algunos efectos posibles de la innovación empresarial son los siguientes:

- Aumento de la variedad de bienes y servicios.
- Aumento de la cuota de mercado
- Mejora en la flexibilidad productiva.
- Reducción de los costos laborales.
- Reducción del gasto de energía por unidad de producto.
- Mejora del medio ambiente

En este sentido, la innovación empresarial puede reportar una serie de efectos concretos positivos para la empresa. Una de las ventajas destacables es que puede suponer un ahorro en costes debido a la disminución de los procesos de fabricación o su optimización, un aumento de la productividad al mejorar los procesos de mecanización y disminuir la materia prima, así como un ahorro en el costo de la manipulación y el transporte, al optimizar el espacio.

Otros efectos de la innovación empresarial consiste en que puede afectar positivamente al proceso de distribución y venta, al mejorar el nivel de exposición del producto ante el consumidor, el acceso al producto, la colocación en los lineales, etc. Un tercer efecto a tener en cuenta son las posibles mejoras que la innovación empresarial puede inducir en la logística. Así, la introducción de la innovación puede ocasionar mejorar en cuanto a la distribución espacial de los almacenes o incluso la optimización de las cargas. Por otra parte, la innovación también puede incidir en una mejora de la información aportada al consumidor. De esta forma se puede conseguir una mejora en la visualización de los productos, facilitar una información más clara de las ventajas o prestaciones de los productos o incluso perfeccionar el reclamo en los puntos de venta mediante mensajes publicitarios impresos en los embalajes.

**Según Iván José Turmero Astros (2014)**, la importancia de la innovación se establece en que permite a las organizaciones y/o empresas, conquistar nuevos mercados, aumentar la productividad y mejorar la competitividad.

Hoy día, ser competitivo solo es posible de una manera sostenible con una alta productividad, ya que diferencias en costes de capital, materias primas, energías y transporte ya no son decisivos.

Existe una relación positiva entre indicadores de la innovación y la productividad. Por tanto, resulta más fácil demostrar que una innovación deficiente origina una baja productividad y una pérdida del valor económico. La importancia de innovar Es fundamental evitar las consecuencias secundarias de una innovación deficiente, como son una espiral negativa de desmotivación, baja productividad, pesimismo, depresión, etc. La innovación introduce optimismo e ilusión en la compañía, logra la alineación de objetivos y forma equipos eficaces. Pero la gran ventaja de innovar es que constituye la única manera de crecimiento sostenible en la que todos los implicados ganan. La importancia de innovar.

## **2.2.2 VARIABLE DEPENDIENTE:**

### **COMPETITIVIDAD**

**Según Luis Rubio Verónica Baz (2004)**; La competitividad es lo que permite a una empresa ser exitosa en el mundo en que se desenvuelve. Una empresa es competitiva cuando logra desarrollar productos y servicios cuyos costos y calidades son comparables o superiores a los de sus competidores en el resto del mundo. De aquí que la competitividad sea una característica de las empresas y que en un sector industrial o país puedan coexistir distintos grados de competitividad. Se entiende como la habilidad de una empresa de tener un crecimiento constante, en cuanto a capacidad de diseñar, producir y/o comercializar bienes y servicios, es un concepto de carácter comparativo es decir, se mide a través de parámetros de la eficiencia y calidad de las demás empresas que compiten en el mercado regional, nacional o mundial. La competitividad es la capacidad de una empresa

para enfrentar exitosamente a sus contrapartes por medio de sus productos o servicios. Una empresa es productiva cuando cuenta con las condiciones internas que le permiten competir y las externas que le otorgan la capacidad para recudir costos y competir de manera exitosa. Dado que una empresa puede ser muy competitiva en un país poco competitivo y viceversa, un país puede ofrecer condiciones óptimas para el desarrollo empresarial y albergar a empresas que no pueden competir, la competitividad, en última instancia, será asunto de las empresas y no de países o sectores de la economía. Sin embargo, el camino óptimo para alcanzar la competitividad empresarial requiere de una labor intensa por parte de los empresarios pero también del gobierno.

La competitividad como la producción de bienes y servicios de mayor calidad y menor precio que los competidores domésticos e internacionales, lo que se traduce en crecientes beneficios para los habitantes de una nación al mantener y aumentar los ingresos reales. Afirma también que, en realidad, no existe una definición clara ni universalmente aceptada de competitividad nacional.

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

#### **2.2.2.1 La estrategia Competitiva**

Porter describió la estrategia competitiva como las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria, acciones que responden a las cinco fuerzas competitivas que identifico como determinantes de la naturaleza y el grado de competencia que rodeaba a una empresa (Porter, 1999). En ese sentido, define tres estrategias genéricas: Liderazgo en costos, diferenciación y segmentación o enfoque.

**2.2.2.2 El liderazgo en costos** consiste en generar una propuesta única de valor mediante la cual la empresa tiene la capacidad de operar empleando economías de escala, lo que permite producir a costos menores que la competencia. Lograr una posición de liderazgo en costos con frecuencia requiere una alta participación relativa de

mercado por parte de la empresa con relación a su competidor más importante o, de lo contrario, algún otro tipo de ventaja, como podría ser el acceso a las materias primas. Podría exigir también un diseño del producto que facilitara su fabricación, mantener una amplia línea de productos relacionados para distribuir entre ellos el costo, grandes inversiones en capital y tecnología, así como servir a los segmentos más grandes de clientes para asegurar su volumen de ventas.

**2.2.2.3 Respecto de la diferenciación**, se trata de diferenciarse por calidad, habilidades, cualidades, capacidad de cautivar, de seducir, de atender y asombrar a los clientes, sean internos o externos, con los bienes y servicios producidos, lo cual se traduciría en un generador de riquezas. Diferenciarse significa crearle al producto o al servicio algo que sea percibido en toda la industria como único; en ese sentido, la diferenciación se considera como una barrera protectora contra la competencia debido a la lealtad de marca, la que como resultante debería producir una menor sensibilidad al precio. Diferenciarse implica también involucrarse en actividades costosas como investigación, diseño del producto, materiales de alta calidad o incrementar el servicio al cliente.

**2.2.2.4 La segmentación o enfoque** busca centrarse en las necesidades de un segmento de mercado, línea de producto o mercado territorial específico. Esta estrategia se basa en la premisa de que la empresa está en condiciones de servir a un objetivo estratégico más reducido en forma más eficiente que los competidores que tienen mayor cobertura.

La competitividad tiene dos dimensiones, la del ámbito interno de las empresas y la del entorno en el que se encuentran. En el ámbito interno, las empresas compiten en función de los productos o servicios que elaboran y cuyo éxito depende de la eficiencia de sus procesos productivos (lo que incluye tecnología, personal y capital) la calidad de sus productos y el precio de los mismos. El gobierno contribuye de manera indirecta a la competitividad intrínseca de las empresas, donde su impacto es esencialmente marginal por reducirse a factores como la



calidad de la educación y su incidencia sobre personal de la empresa. Pero, por otra parte, su influencia sobre lo que existe alrededor de la empresa, incluyendo las regulaciones que determinan su modo de operar internamente, es infinita. Un gobierno influye en las relaciones laborales; crea el marco jurídico que permite o impide el que las empresas inviertan, vendan y entren en contratos con otras personas y empresa, y es responsable de hacerlo cumplir, determina la disponibilidad de infraestructura y energía para el desarrollo de las empresas. Las medidas que tome influyen más sobre los niveles de productividad de la economía que lo que puede influir cualquier empresa por si sola.

Las tres estrategias genéricas mencionadas en el acápite anterior son alternativas o maneras viables de enfrentar las fuerzas competitivas. Según Porter, la naturaleza de la competitividad en una empresa determinada es vista como un modelo en el que confluyen cinco fuerzas: rivalidad entre empresas competidoras; amenaza de nuevos competidores; amenaza de productos sustitutos; poder de negociación de los proveedores; y poder de negociación de los consumidores. Estas cinco fuerzas determinan la rentabilidad de largo plazo de un mercado, o de algún segmento de este. La empresa debe evaluar sus objetivos y recursos frente a estas cinco fuerzas. De acuerdo con Porter, existen también cuatro factores que pueden ser determinantes en la competitividad: dotación del país, la naturaleza de la demanda interna, la estructura productiva y las condiciones prevalecientes en el país.

La dotación del país se expresa en términos de cantidad y calidad de los factores productivos básicos (fuerza de trabajo, recursos naturales, capital e infraestructura), así como habilidades, conocimientos y tecnologías especializados que determinan su capacidad para generar y asimilar innovaciones. La estructura productiva está formada por empresas de distintos tamaños pero eficientes en escala internacional, relacionadas horizontal y verticalmente, que alienten la competitividad mediante una oferta interna especializada de insumos, tecnologías y habilidades para sustentar un proceso de innovación generalizable a lo

largo de cadenas productivas. Por último, las condiciones prevaletentes en el país aluden a la capacidad de creación, organización y manejo de las empresas, así como de competencia, principalmente si se ve alentada o inhibida por las regulaciones y las actitudes culturales frente a la innovación, la ganancia y el riesgo.

**El autor menciona sobre el diamante de Porter**, defienden la relación explícita entre eficiencia, productividad y competitividad, pero también su relación con el mejoramiento del nivel de vida, su análisis se basa en el diamante de competitividad que integra cuatro elementos: condiciones de demanda, factores de producción, sectores conexos de apoyo y estrategia, y estructura y rivalidad de las empresas. Así una economía es competitiva cuando las empresas son eficientes, realizan la transformación del producto en el menor tiempo posible y con la mejor calidad. Además la competitividad también depende del tipo de instituciones que existan, de la transparencia y la eficiencia del Estado, de los gustos de los agentes finalmente de la coordinación eficiente de todas las variables que interactúan en el mercado, por ello, la productividad es la clave por excelencia para lograr la competitividad, teniendo como base las innovaciones tecnológicas, organizacionales e institucionales.

### **2.3 DEFINICIONES CONCEPTUALES**

- **Innovación.- Según David Mayorga Gutiérrez (2010)** la innovación es una función crítica para las empresas. De su desarrollo estratégico se pueden construir ventajas competitivas saludables y sostenibles en el tiempo.
- **Empresario.-**  
El empresario es aquella persona que, de forma individual o colectiva, fija los objetivos y toma las decisiones estratégicas acerca de las metas, los medios, la administración y el control de las empresas y asume la responsabilidad tanto comercial como legal frente a terceros.
- **Negocio.-**

Un negocio consiste en un sistema, método o forma de obtener dinero, a cambio de productos o servicios.

- **Empresa.-**

Una empresa es una organización o institución dedicada a actividades o persecución de fines económicos o comerciales para satisfacer las necesidades de bienes o servicios de los demandantes, a la par de asegurar la continuidad de la estructura producto- comercial así como sus necesarias inversiones.

- **Procesos.- Según Manual práctico de la Pyme (2007)**

Los procesos se refieren a las actividades que forman parte del funcionamiento interno de la empresa, entre los distintos procesos de la empresa cabe distinguir los procesos productivos, administrativos, de diseño, marketing, logística, etc.

- **Producto.- Según Manual práctico de la Pyme (2007).**-El producto entendido como un bien físico o como un servicio, representa la imagen de la empresa en el mercado y por tanto se convierte en un elemento clave de su competitividad.

- **Ventaja Competitiva.-** se mide por medio del valor que la empresa es capaz de darle a sus clientes y puede ser via una reducción en precios, un mejor servicio, la diferenciación del producto mejorando la calidad y/o su funcionalidad. Las estrategias productivas que sirven como ventajas competitivas tienen que estarse constantemente actualizando, lo que es un principio puede ser novedoso eventualmente será igualado por la competencia.

- **Productividad.-** es la relación entre el producto generado y los factores que contribuyen a lograr esa producción. Esta puede variar por un sinnúmero de factores, como son los insumos, materiales, humanos, tecnológicos y de capital. Además de los factores relevantes en la producción, la manera en que se organiza la empresa, la mejora de los productos y el desarrollo de otros nuevos, son fundamentales.

- **Ventas.-** por medio de las ventas se transmite la propiedad que se tiene sobre un bien o derecho a cambio de un precio determinado. Las ventas son el fin último de todas las empresas.
- **Calidad.-** la calidad de un producto o servicio no es lo que el productor introduce en el producto, sino lo que el consumidor obtiene por producto o servicio y por lo que está dispuesto a pagar. Los consumidores pagan solo por lo que les sirve y les da valor, esto es a lo que se puede reducir la calidad.

## **2.4 HIPÓTESIS**

### **2.4.1 HIPÓTESIS GENERAL:**

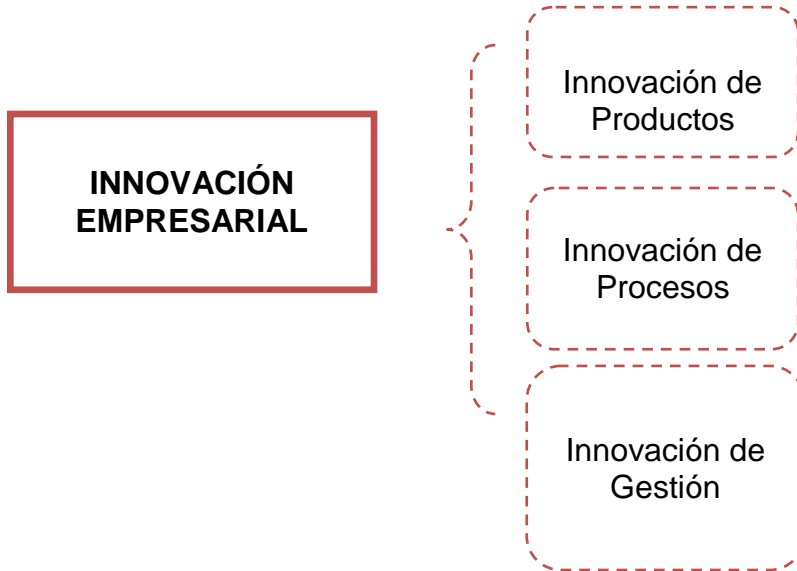
La innovación empresarial influye significativamente en la competitividad de las panaderías en la ciudad de Huánuco– 2016.

### **2.4.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICAS:**

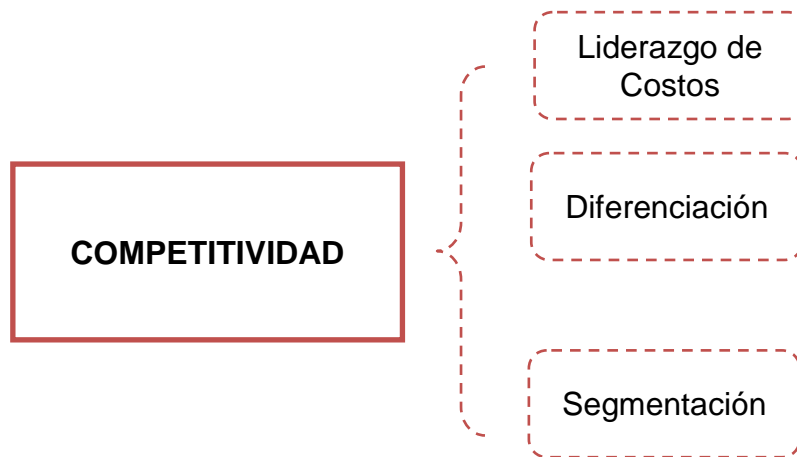
- La innovación de productos influye significativamente en la competitividad de las panaderías en la ciudad de Huánuco– 2016.
- La innovación de procesos influye significativamente en la competitividad de las panaderías en la ciudad de Huánuco– 2016.
- La innovación de gestión influye significativamente en la competitividad de las panaderías en la ciudad de Huánuco– 2016.

## 2.5 VARIABLES

### 2.5.1 VARIABLE INDEPENDIENTE



### 2.5.2 VARIABLE DEPENDIENTE



## 2.6 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

| VARIABLES                        | DIMENSIONES             | INDICADOR  | ITEM   |
|----------------------------------|-------------------------|--|--|
| VI:<br>INNOVACIÓN<br>EMPRESARIAL | INNOVACIÓN DE PRODUCTOS | - DIVERSIDAD DE PRODUCTOS<br>- NIVEL DE DISTRIBUCION                             | 1. ¿Cuáles son las líneas de productos que su empresa ofrece al mercado huanuqueño?<br>2. ¿Considera usted que la línea de productos innovadores que ofrece la panadería son?<br>3. ¿Qué tipo de canal de distribución utiliza su empresa para la colocación de los productos?<br>4. ¿Considera usted que su canal de distribución es?                         |
|                                  | INNOVACIÓN DE PROCESOS  | - NIVEL DE PRODUCCION<br>- SISTEMA DE<br>COMERCIALIZACION                        | 5. ¿Mantiene Ud. Un nivel de producción establecido?<br>6. ¿Aproximadamente cuánto produce su empresa de manera diaria, respecto a las línea de producto más vendida:.....<br>7. ¿Qué elementos utiliza su empresa para el sistema de comercialización?  |
|                                  | INNOVACIÓN DE GESTIÓN   | - CAPACIDAD DE<br>GERENCIAMIENTO<br>- NIVEL DE TOMA DE<br>DECISIONES             | 8. ¿La panadería cuenta con maquinaria y equipos para su sistema productivo?<br>9. ¿Bajo qué criterios toma Ud. Decisiones sobre innovación empresarial?<br>10. ¿Considera Ud. Que los procesos que aplica en su Empresa para lograr competitividad son?   |
| VD:<br>COMPETITIVIDAD            | LIDERAZGO DE COSTOS     | - MATERIAS PRIMAS<br>- FACILIDAD DE FABRICACIÓN                                  | 11. ¿Considera Usted que la materia prima que utiliza son de calidad?<br>12. ¿La Empresa Hace un óptimo uso de sus recursos?<br>13. ¿La Empresa Cuenta con recursos necesarios para realizar innovaciones empresariales?<br>14. ¿Maneja la empresa u proceso de fabricación constante?   |
|                                  | DIFERENCIACION          | - PRODUCTOS NUEVOS<br>- CALIDAD<br>- DISEÑO DE PRODUCTO<br>- SERVICIO AL CLIENTE | 15. De las líneas de productos mencionadas en la pregunta N° 01, cuáles son las que tienen mayor demanda del consumidor?<br>16. ¿Qué factores cree Ud. Que influyen en la decisión de compra?  |
|                                  | SEGMENTACION            | -<br>- LINEA DE PRODUCTOS  | 17. ¿Considera usted que su empresa cuenta con un servicio de calidad?<br>18. ¿Cómo considera usted que son las características de las líneas de productos que ofrece?<br>19. ¿Cree Ud. Que su empresa es competente en innovación empresarial ante las demás?<br>20. ¿Considera Ud. Que la innovación empresarial influye en la competitividad de la empresa? |

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

##### **3.1.1 Tipo de Investigación**

La presente investigación Según Sampieri, (2010) es Aplicada, debido que busca respuestas efectivas y fundamentadas a un problema detectado. Además utilizaremos el enfoque cuantitativo porque recolectaremos datos que nos permitirán comprobar nuestra hipótesis de investigación gracias a la medición de nuestras variables y el análisis estadístico y el enfoque cualitativo ya que busca obtener datos que se convertirán en información y conocimiento, utilizará la observación y la bitácora de campo para el análisis de los resultados.

##### **3.1.2 Enfoque**

La presente investigación tiene un enfoque Cuantitativo porque es secuencial y probatorio cada etapa precede a la siguiente y no podemos “Brindar o eludir” pasos, el orden es rigurosos, aunque, desde luego, podemos redefinir alguna fase. Parte de una idea, que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica. Entre sus características cuantitativas destacarán; la utilización de estadística, el análisis causa-efecto, el proceso es secuencial deductivo y probatorio y se contrastará la hipótesis

##### **3.1.3 Alcance o nivel**

###### **Descriptivo - Explicativo**

El presente trabajo es de alcance Descriptivo y Explicativo. Esto hace referencia al grado de profundidad con que se aborda un problema de investigación. En nuestro caso es de nivel descriptivo ya que consiste fundamentalmente en describir un problema o una situación mediante el estudio del mismo, se definen variables y se miden los indicadores. Y es de alcance explicativo porque se tratará de entender y explicar cómo la variable independiente tiene influencia en la variable dependiente.

### 3.1.4 Diseño

- La investigación estuvo básicamente orientada a obtener resultados sobre los efectos que tiene la Innovación Empresarial en la Competitividad de las panaderías en la ciudad de Huánuco, se plantea el siguiente diseño: Explicativo



Dónde:

$X_1$  = Innovación Empresarial

$X_2$  = Competitividad

## 3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

**3.2.1 Población:** Se han considerado 20 panaderías de la ciudad de Huánuco, teniendo como referencia el dato de la cámara de comercio de Huánuco.

**3.2.2 Muestra:** Se ha considerado una muestra no probabilística intencional considerando el mismo número de la población escogida.

$N=n$

Siendo la relación de Panaderías que se detallan a continuación en la Tabla N° 01.



**Tabla N° 01**

**Relación de Panaderías de la Ciudad de Huánuco**

| ITEM | NOMBRE COMERCIAL                      | RAZON SOCIAL   | N° RUC      | UBICACIÓN                              |
|------|---------------------------------------|--|-------------|--|
| 1    | PANIFICADORA SAN ANDRES               | HIDALGO Y TOLENTINO SCRL/HIDALGO TOLENTINO BETSY ELIZABETH | 20529028190 | JR. 28 DE JULIO NRO. 700               |
| 2    | TORTAS REY DAVID EIRL.                | TORTAS REY DAVID EIRL/ FAUSTINO RIMAC DAVID ANTONIO        | 20489418003 | JR. DÁMASO BERAUN N° 598               |
| 3    | PANADERIA SAN CARLOS                  | SANCHEZ RAMIREZ TEODOMIRO                                  | 10224092038 | JR. DOS DE MAYO N° 914                 |
| 4    | SAN PEDRO                             | CHACON BERAUN MARCO ANTONIO                                | 10435762269 | JR. HUALLAYCO NRO. 1888 P.J. LAS MORAS |
| 5    | PANAD.PAST.Y ABARR.SANTA SOFIA        | SAMUEL MARTINIANO VISAG Y VILLANUEVA                       | 10224610527 | JR. HUÁNUCO N° 559                     |
| 6    | PANADERIA GLORIA                      | CLAUDIO EULOGIO GUINALDO                                   | 10224128709 | JR. AGUILAR NRO. 185                   |
| 7    | LUPITA SANTA                          | CAQUI DIAZ GILMAN ALEX                                     | 10410709185 | JR. TARMA N° 179                       |
| 8    | TIENDAS FELIX                         | FELIX APONTE MIRANDA                                       | 10224220681 | JR. LEONCIO PRADO NRO. 1283 HCO        |
| 9    | PROVEEDORA - PANIFICADORA SANTA MARIA | YACHACHIN ALMERCLO LORENZO RAUL                            | 10439258956 | JR. HUALLAYCO N° 791                   |
| 10   | PEPE LUI                              | HUAYTA BARTOLOME YOISI RENE                                | 10472971102 | JR. MICAELA BASTIDAS NRO. 401          |
| 11   | SAN PEDRO                             | CHACÓN CARRILLO PEDRO                                      | 10224093981 | JR. HUALLAYCO NRO. 1920 P.J. MORAS     |
| 12   | PANADERIA PINOCCHIO                   | SARMIENTO QUIÑONEZ MADELAINE                               | 10415523772 | JR. HUALLAYCO NRO 1301                 |
| 13   | PASTELERIA BONGOS II                  | LIRA RODRIGUEZ JARU IRINA                                  | 10404472734 | JR.HUALLAYCO N° 1096                   |
| 14   | PANADERIA SAN FELIPE                  | MINAYA VILLANUEVA EDGARDO JESUS                            | 10224027201 | JR. DOS DE MAYO N° 1040                |
| 15   | PANADERIA MARINA                      | SARA ORIZANO FALCON  | 10105817083 | JR. DOS DE MAYO N° 751                 |
| 16   | PANADERIA MI CARLITOS                 | JHADIRA SANCHEZ CHAVEZ                                     |             | JR. DOS DE MAYO 901                    |
| 17   | PANADERIA MEGADELICIAS                | WALTER PAJUELO MEDRANO                                     | 10224601919 | JR. DOS DE MAYO 824                    |
| 18   | PASTELERIA CRISELY                    | HERRERA NIETO ELIZABETH                                    | 10438489458 | JR.DOS DE MAYO 905                     |
| 19   | PASTELERIA MISHKI II                  | EDELMIRA JAUREGUI ROMERO                                   | 10225085256 | JR. CRESPO Y CASTILLO 971              |
| 20   | PANADERIA SABROSO                     | BALDEON DE ALVARADO, HERMENEGILDA VICTORIA                 | 10224670856 | JR. 28 DE JULIO NRO. 1354              |

Fuente: Cámara de Comercio e Industrias de Huánuco

### 3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

| TÉCNICAS  | INSTRUMENTOS  |
|---|---|
| <p><b>La Encuesta:</b></p> <p>Con esta técnica de recolección de datos da lugar a establecer contacto con las unidades de observación por medio de los cuestionarios previamente establecidos. Me permitirá recolectar información de las empresas.</p> | <p><b>El Cuestionario:</b></p> <p>Se elaborara 1 cuestionario para ser aplicado a las panaderías de la ciudad de Huánuco con la finalidad de evaluar la innovación empresarial que utilizan así como sus niveles de competitividad.</p> |

### 3.4 Técnicas para el Procesamiento y análisis de la información

| Técnicas                | Uso   |
|-------------------------|---|
| Software SPSS           | Para el procesamiento de las encuestas aplicadas a empresarios.                                 |
| Software EXCEL          | Para el diseño y presentación de gráficos de barras.  |
| Software Ms Office      | Para el Procesamiento de la información secundaria y formulación del informe final de la tesis. |
| Software Ms Power Point | Para la presentación del informe final de la tesis durante la sustentación.                     |

## CAPÍTULO IV RESULTADOS

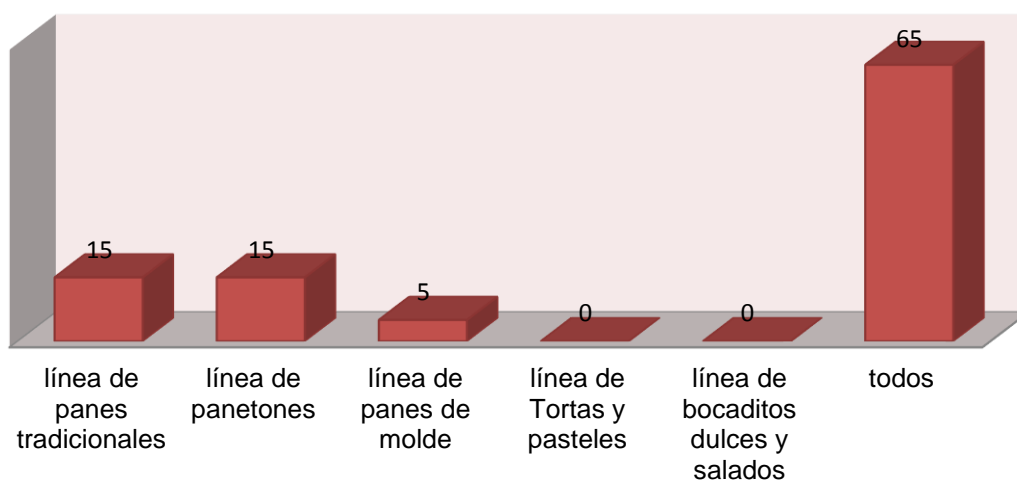
### 4.1 PROCESAMIENTO DE DATOS

**CUADRO N° 01  
LÍNEAS DE PRODUCTOS**

| ITEM | ALTERNATIVAS                        | FI        |  | %          |
|------|-------------------------------------|-----------|--|------------|
| a    | línea de panes tradicionales        | 3         |  | 15         |
| b    | línea de panetones                  | 3         |  | 15         |
| c    | línea de panes de molde             | 1         |  | 5          |
| d    | línea de Tortas y pasteles          | 0         |  | 0          |
| e    | línea de bocaditos dulces y salados | 0         |  | 0          |
| f    | Todos                               | 13        |  | 65         |
|      | <b>Total</b>                        | <b>20</b> |  | <b>100</b> |

Fuente: Aplicación de encuesta a las panaderías  
Elaboración: Propia

**GRÁFICO N° 01  
LÍNEAS DE PRODUCTOS**



Fuente: Aplicación de encuesta a las panaderías  
Elaboración: Propia

### INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

El 65% manifestó que su línea de producción es variada y ofrecen de todo, 15% manifestó que solo producen Panes tradicionales, 15% manifestó que solo producen Panetones cuando se encuentran en campaña Navideña, y solo el 5% manifiesta que producen panes de molde entre otros.

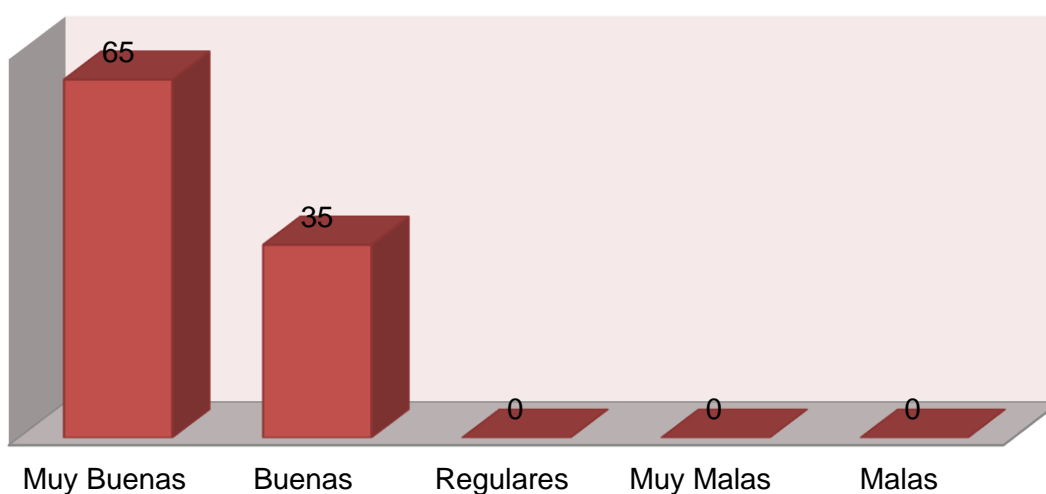
Se puede apreciar que en la mayoría de las panaderías encuestadas mencionaron que cuentan con una línea de productos incluyendo todos como alternativa elegida, esto se debe probablemente a los diferentes gustos y preferencias que tiene el consumidor huanuqueño, respecto a los productos de panadería, como pasteles y otros, siendo el más vendido el pan tradicional y las tortas en nuestra ciudad.

**CUADRO N° 02**  
**LÍNEAS DE PRODUCTOS INNOVADORES QUE OFRECE**

| ITEM         | ALTERNATIVAS | FI        | %          |
|--------------|--------------|-----------|------------|
| a            | Muy Buenas   | 13        | 65         |
| b            | Buenas       | 7         | 35         |
| c            | Regulares    | 0         | 0          |
| d            | Muy Malas    | 0         | 0          |
| e            | Malas        | 0         | 0          |
| <b>Total</b> |              | <b>20</b> | <b>100</b> |

Fuente: Aplicación de encuesta a las panaderías  
Elaboración: Propia

**GRÁFICO N° 02**  
**LÍNEAS DE PRODUCTOS INNOVADORES QUE OFRECE**



Fuente: Aplicación de encuesta a las panaderías  
Elaboración: Propia

### **INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS**

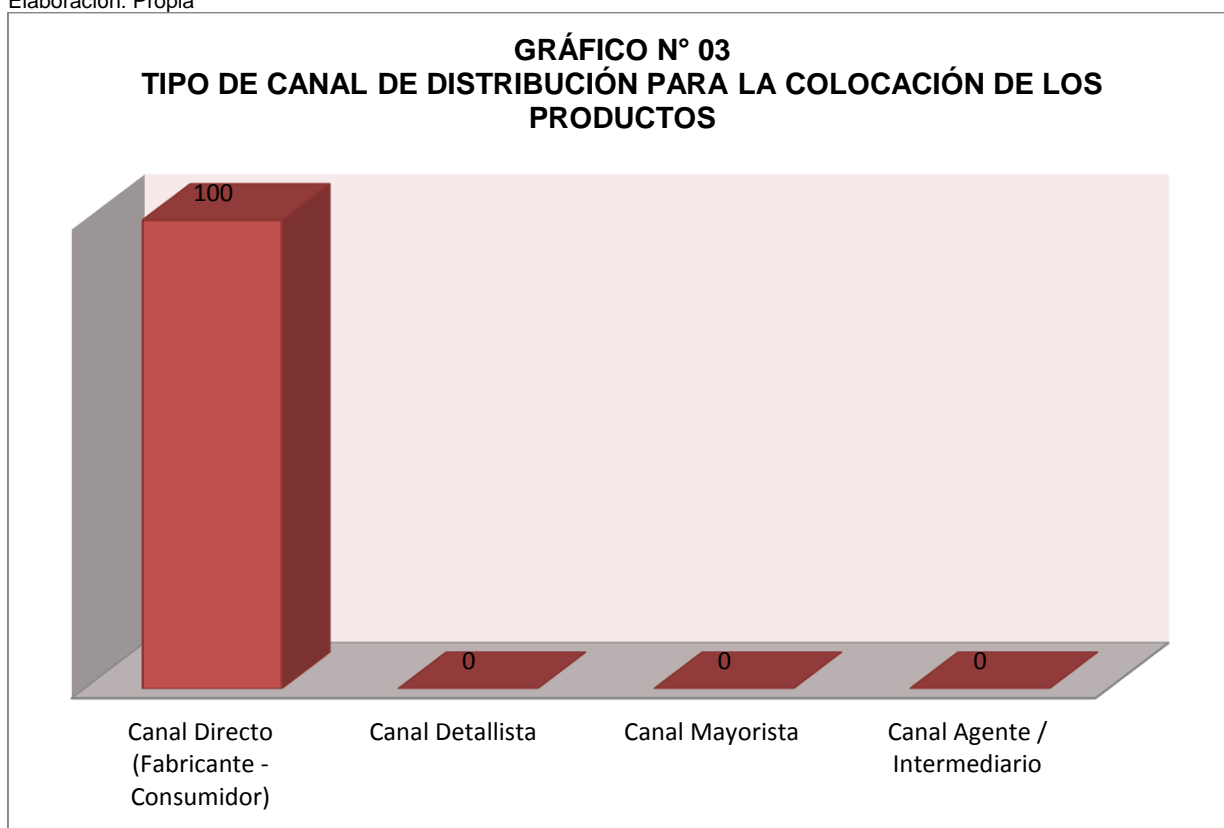
EL 65% manifiesta de los productos innovadores que ofrecen son muy buenos, el 35% manifiesta que los productos innovadores que ofrecen son Buenos.

De todas las panaderías encuestadas en su mayoría manifestaron que los productos innovadores que ofrecen al mercado son muy buenos y otros buenos; estas panaderías quizá consideren el factor calidad en la materia prima que utilizan y en los procesos de producción. Lo cual ven reflejado en la demanda que tienen hacia sus productos.

**CUADRO N° 03**  
**TIPO DE CANAL DE DISTRIBUCIÓN PARA LA COLOCACIÓN DE LOS PRODUCTOS**

| ITEM         | ALTERNATIVAS                            | FI        | %          |
|--------------|---|-----------|------------|
| a            | Canal Directo (Fabricante - Consumidor) | 20        | 100        |
| b            | Canal Detallista                        | 0         | 0          |
| c            | Canal Mayorista                         | 0         | 0          |
| d            | Canal Agente / Intermediario            | 0         | 0          |
| <b>Total</b> |   | <b>20</b> | <b>100</b> |

Fuente: Aplicación de encuesta a las panaderías  
 Elaboración: Propia



Fuente: Aplicación de encuesta a las panaderías  
 Elaboración: Propia

**INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS**

EL 100% manifiesta que utiliza un Canal Directo (Fabricante – Consumidor) de distribución para la colocación de sus productos.

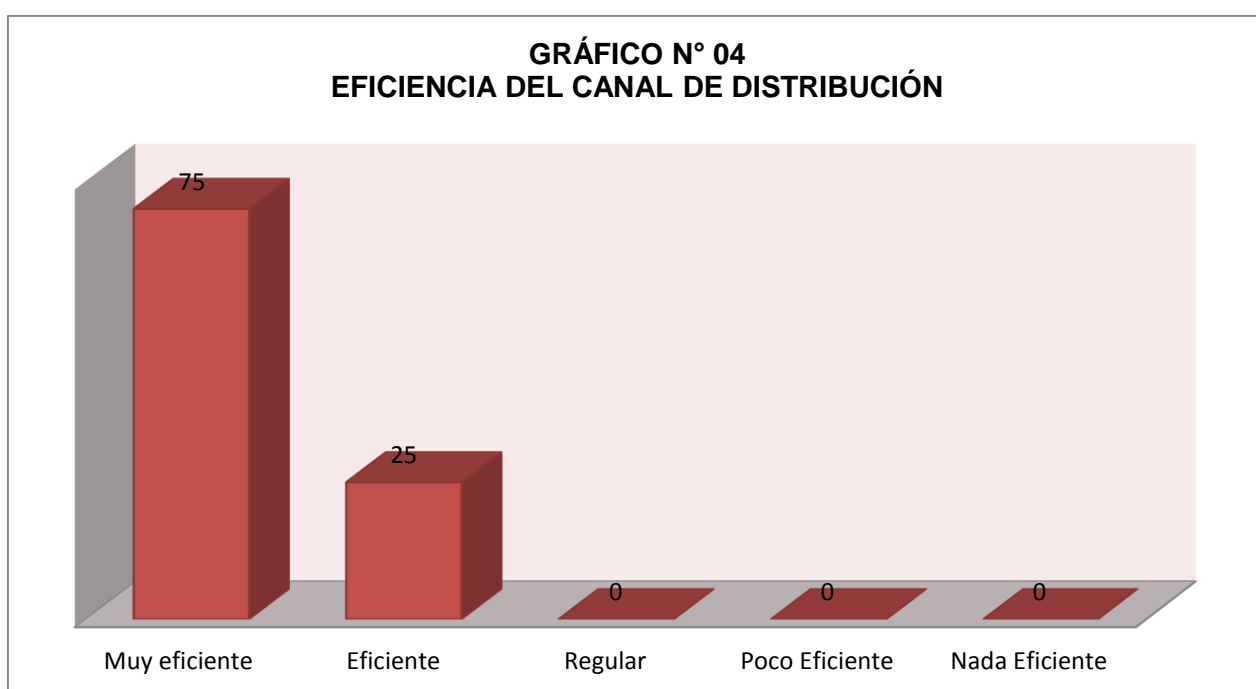
En la ciudad de Huánuco las panaderías no llevan una buena organización sobre las redes de distribución para la colocación de los productos que podrían ofrecer al mercado. La mayoría de las empresas encuestadas manifiestan que el tipo de canal de distribución que utiliza su empresa para la colocación de sus

productos deberían ser siempre un Canal Directo donde consideran que las ventas son mejores de (Fabricante a Consumidor). Es decir cuando van a comprar al mismo local, sin embargo si se innova un canal de distribución por ejemplo con la presentación de panes de molde se podría llegar a más bodegas y tiendas por lo que se incrementarían sus ventas en esta línea. Ahora esto obviamente implica una inversión por parte de las panaderías que a veces no están en la capacidad de hacerlo.

**CUADRO N° 04  
EFICIENCIA DEL CANAL DE DISTRIBUCIÓN**

| ITEM         | ALTERNATIVAS   | FI        | %          |
|--------------|----------------|-----------|------------|
| a            | Muy eficiente  | 15        | 75         |
| b            | Eficiente      | 5         | 25         |
| c            | Regular        | 0         | 0          |
| d            | Poco Eficiente | 0         | 0          |
| e            | Nada Eficiente | 0         | 0          |
| <b>Total</b> |                | <b>20</b> | <b>100</b> |

Fuente: Aplicación de encuesta a las panaderías  
Elaboración: Propia



Fuente: Aplicación de encuesta a las panaderías  
Elaboración: Propia

### **INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS**

EL 75% manifiesta que utiliza un Canal de distribución directo considera que es muy eficiente, y el 25% manifiesta que es eficiente.

Estas panaderías consideran que este tipo de canal es eficiente ya que logra el objetivo de vender sus productos y consideran también que al tener el contacto directo con el consumidor este puede realizar cualquier observación o sugerencia en el mismo local.

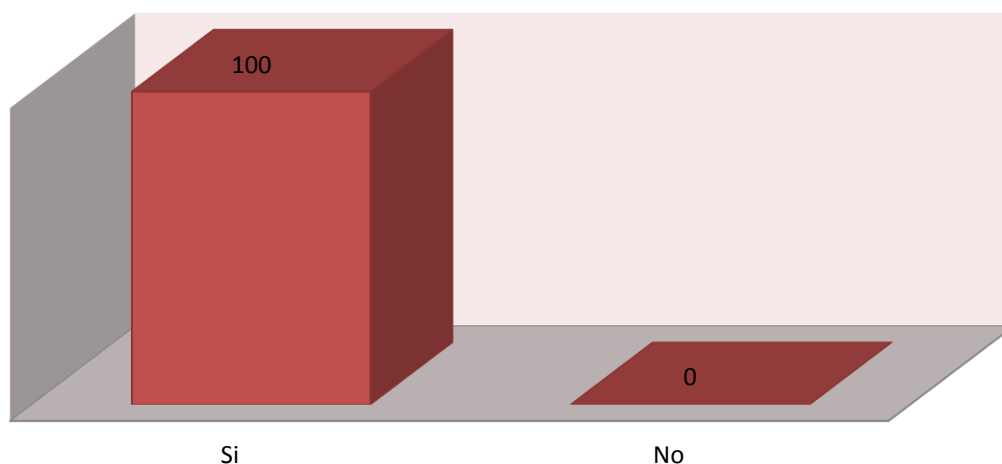


**CUADRO N° 05  
NIVEL DE PRODUCCIÓN ESTABLECIDO**

| ITEM         | ALTERNATIVAS | FI        | %          |
|--------------|--------------|-----------|------------|
| a            | Si           | 20        | 100        |
| b            | No           | 0         | 0          |
| <b>Total</b> |              | <b>20</b> | <b>100</b> |

Fuente: Aplicación de encuesta a las panaderías  
Elaboración: Propia

**GRÁFICO N° 05  
NIVEL DE PRODUCCIÓN ESTABLECIDO**



Fuente: Aplicación de encuesta a las panaderías  
Elaboración: Propia

### **INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS**

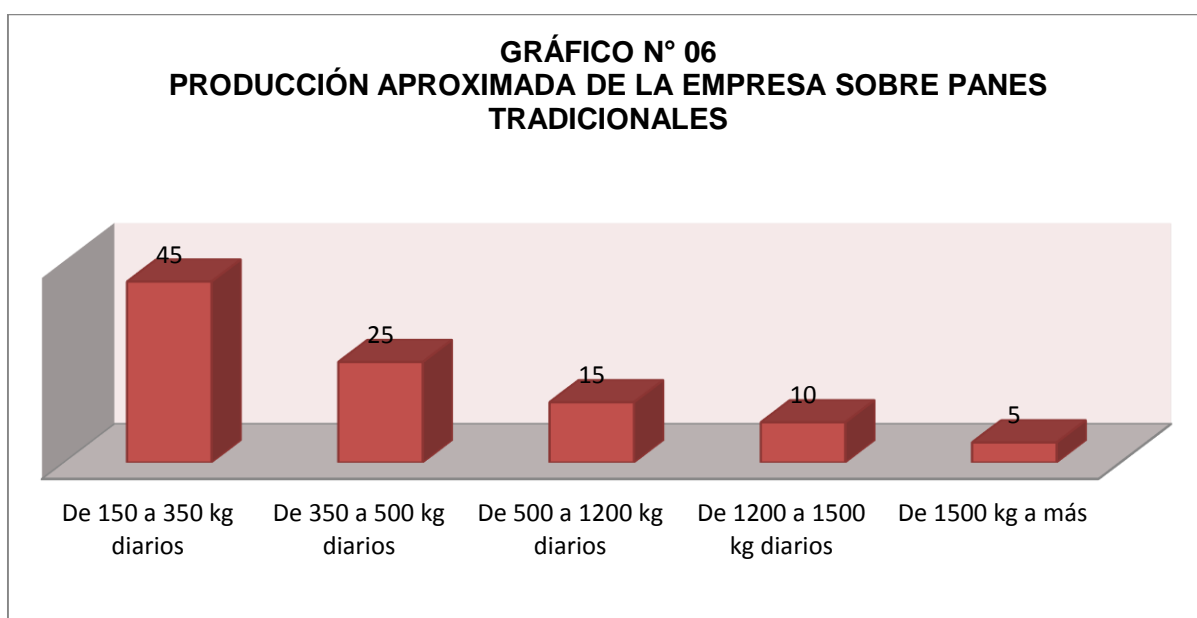
EL 100% manifiesta que si existe un nivel de producción establecido, es decir en función a la demanda las panaderías calculan las ventas diarias, para evitar pérdidas en los productos, por lo que de acuerdo a lo proyectado ellos ya tienen definido un nivel de producción, el cual tratan de llevar de manera equitativa para evitar mermas.

Las panaderías de la ciudad de Huánuco manifiestan que si mantienen un nivel de producción establecido contando siempre con un stock de productos acorde a las necesidades del mercado.

**CUADRO N° 06**  
**PRODUCCIÓN APROXIMADA DE LA EMPRESA SOBRE PANES**  
**TRADICIONALES**

| ITEM         | ALTERNATIVAS              | FI        | %          |
|--------------|---------------------------|-----------|------------|
| a            | De 150 a 350 kg diarios   | 9         | 45         |
| b            | De 350 a 500 kg diarios   | 5         | 25         |
| c            | De 500 a 1200 kg diarios  | 3         | 15         |
| d            | De 1200 a 1500 kg diarios | 2         | 10         |
| e            | De 1500 kg a más          | 1         | 5          |
| <b>Total</b> |                           | <b>20</b> | <b>100</b> |

Fuente: Aplicación de encuesta a las panaderías  
 Elaboración: Propia



Fuente: Aplicación de encuesta a las panaderías  
 Elaboración: Propia

**INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS**

En este gráfico se puede observar que el 45% de las panaderías estima una producción aproximada de 150 a 350 kg de pan tradicional, que es el producto que tiene mayor rotación, así mismo el 25% manifestó producir aproximadamente entre 350 a 500 kg, y en un 25% restante tenemos las panaderías que producen de 500 hasta más de 1500 kg diarios de panes, esto en medida que muchas de ellas abastecen a bodegas y tiendas de los distintitos barrios de la ciudad de Huánuco.

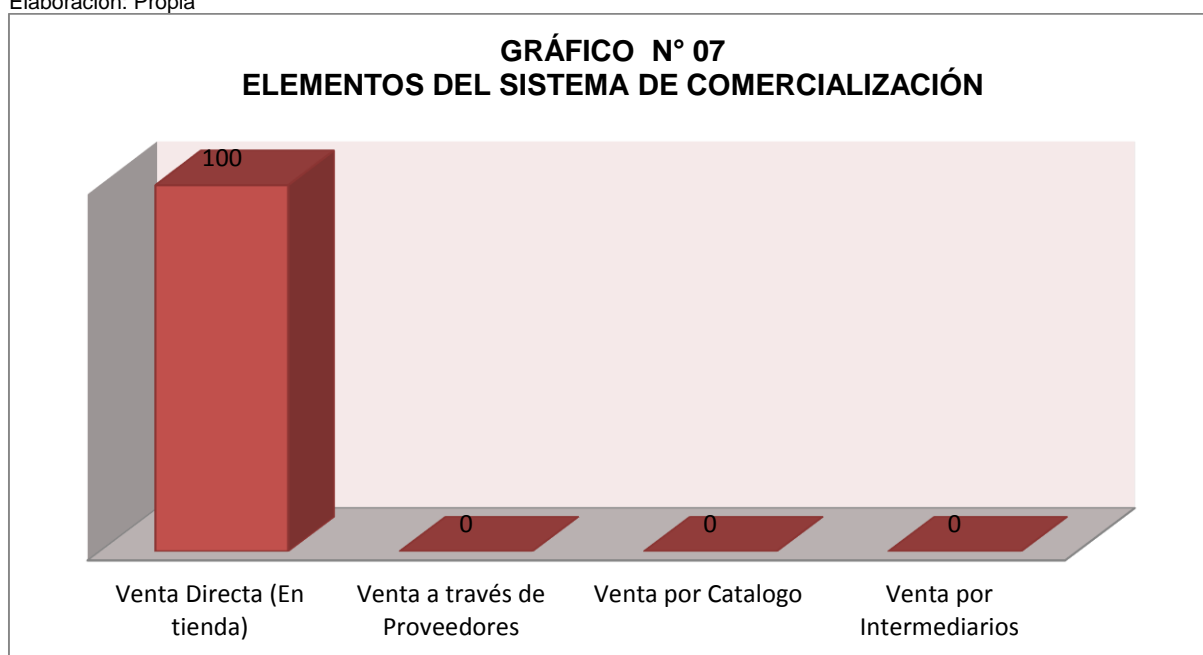
Como se puede apreciar las panaderías en su mayoría tienen una producción estimada constante de entre 150 a 500 kg de panes tradicionales, estos son de

distinta variedad y presentación para el consumo diario de la ciudadanía huanuqueña, desde los clásicos pan francés, pan mestizo, pan chalaco, pan carioca, hasta los especiales de la región como el mestishongo, el pan de maíz y el pan de yema, que en la mayoría de casos son elaborados de manera tradicional y con procesos tradicionales, incluso en hornos tradicionales de barro.

**CUADRO N° 07  
ELEMENTOS DEL SISTEMA DE COMERCIALIZACIÓN**

| ITEM         | ALTERNATIVAS                  | FI        | %          |
|--------------|-------------------------------|-----------|------------|
| a            | Venta Directa (En tienda)     | 20        | 100        |
| b            | Venta a través de Proveedores | 0         | 0          |
| c            | Venta por Catalogo            | 0         | 0          |
| d            | Venta por Intermediarios      | 0         | 0          |
| <b>Total</b> |                               | <b>20</b> | <b>100</b> |

Fuente: Aplicación de encuesta a las panaderías  
Elaboración: Propia



Fuente: Aplicación de encuesta a las panaderías  
Elaboración: Propia

**INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS**

EL 100% manifiesta que utilizan la Venta Directa (en tienda) como sistema de comercialización.

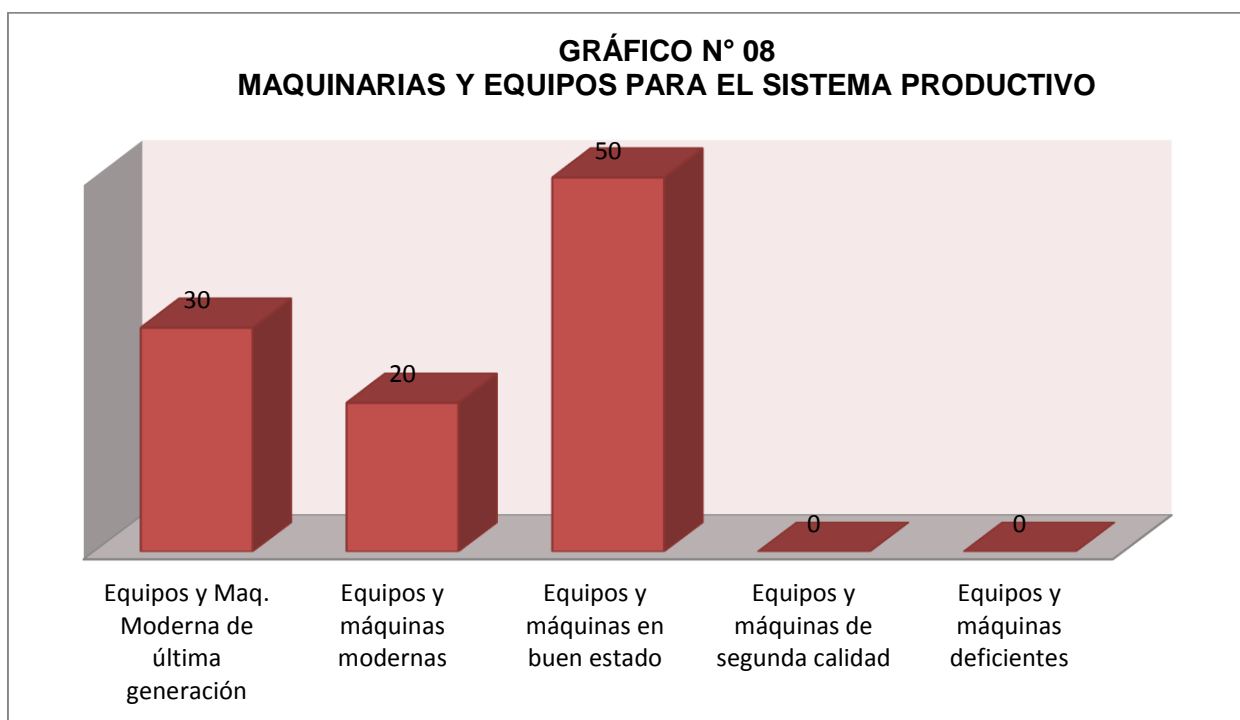
En la ciudad de Huánuco todas las panaderías encuestadas manifestaron que su empresa utiliza como elemento para el sistema de comercialización la Venta Directa (En tienda) pues ellos consideran que es mejor tener un contacto con el cliente ya que podrán conocer sus debilidades mediante ellos. Pero muchos de ellos no utilizan un sistema de comercialización como podría ser mediante proveedores o ventas por catálogo por la falta de información de acuerdo a innovación y también influye bastante el capital con el que cuente la empresa para poder llegar a tener un sistema de comercialización exitoso que ayude a su canal de distribución por efecto a su nivel de producción y ventas.

## CUADRO N° 08

### MAQUINARIAS Y EQUIPOS PARA EL SISTEMA PRODUCTIVO

| ITEM         | ALTERNATIVAS                                | FI        | %          |
|--------------|---|-----------|------------|
| a            | Equipos y Máq. Moderna de última generación | 6         | 30         |
| b            | Equipos y máquinas modernas                 | 4         | 20         |
| c            | Equipos y máquinas en buen estado           | 10        | 50         |
| d            | Equipos y máquinas de segunda calidad       | 0         | 0          |
| e            | Equipos y máquinas deficientes              | 0         | 0          |
| <b>Total</b> |   | <b>20</b> | <b>100</b> |

Fuente: Aplicación de encuesta a las panaderías  
Elaboración: Propia



Fuente: Aplicación de encuesta a las panaderías  
Elaboración: Propia

### INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

EL 50% de las panaderías manifiesta que utiliza para el sistema productivo equipos y maquinas en buen estado, el 30% manifiesta que utiliza equipos y maquinaria moderna de última generación, el 20% manifiesta que utiliza maquinarias modernas.

La adquisición de tecnología incorporada abarca las máquinas y equipos que tengan un contenido tecnológico relacionado con innovaciones de productos o

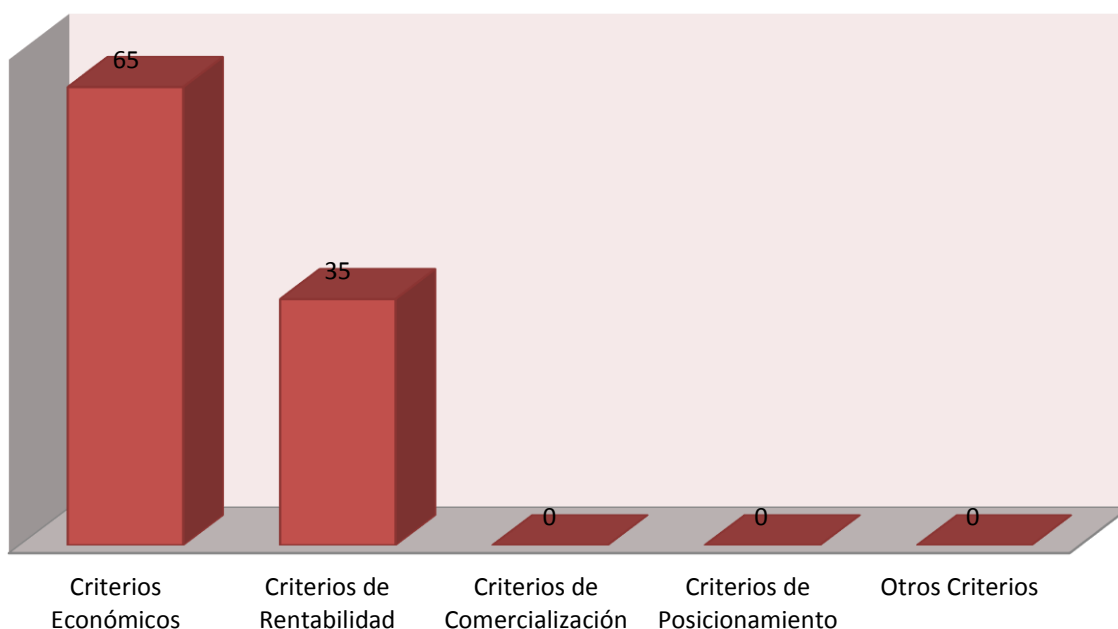
de procesos introducidas por la empresa. Según lo mencionado de acuerdo a las bases teóricas es muy importante que las empresas consideren incorporar la tecnología en cuanto a maquinarias y equipos y que estas ayuden a mejorar el proceso de producción, en las panaderías de la ciudad de Huánuco. Por lo cual es necesario evaluar este factor importante para poder ser competitivos en el mercado, ya que esto permitirá mejorar la optimización de tiempo en producción, y elevar la productividad que finalmente se ve reflejada en la rentabilidad y más aún ser competitivos ante los demás y en el mercado regional o quizá hasta el nacional.

**CUADRO N° 09  
CRITERIOS SOBRE INNOVACIÓN EMPRESARIAL**

| ITEM         | ALTERNATIVAS                  | FI        | %          |
|--------------|-------------------------------|-----------|------------|
| a            | Criterios Económicos          | 13        | 65         |
| b            | Criterios de Rentabilidad     | 7         | 35         |
| c            | Criterios de Comercialización | 0         | 0          |
| d            | Criterios de Posicionamiento  | 0         | 0          |
| e            | Otros Criterios               | 0         | 0          |
| <b>Total</b> |                               | <b>20</b> | <b>100</b> |

Fuente: Aplicación de encuesta a las panaderías  
Elaboración: Propia

**GRÁFICO N° 09  
CRITERIOS SOBRE INNOVACIÓN EMPRESARIAL**



Fuente: Aplicación de encuesta a las panaderías  
Elaboración: Propia

**INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS**

EL 65% manifiesta que el criterio económico es fundamental para la toma de decisiones en innovación empresarial, el 35% considera que los criterios de rentabilidad son indispensables para la toma de decisiones en innovación empresarial.

El principal efecto de la innovación empresarial se encuentra en la mejora de la calidad de los productos, sin obviar la importancia del aumento de la capacidad productiva y de la variedad de productos. De acuerdo a lo mencionado las panaderías de la ciudad de Huánuco consideran que es importante el criterio

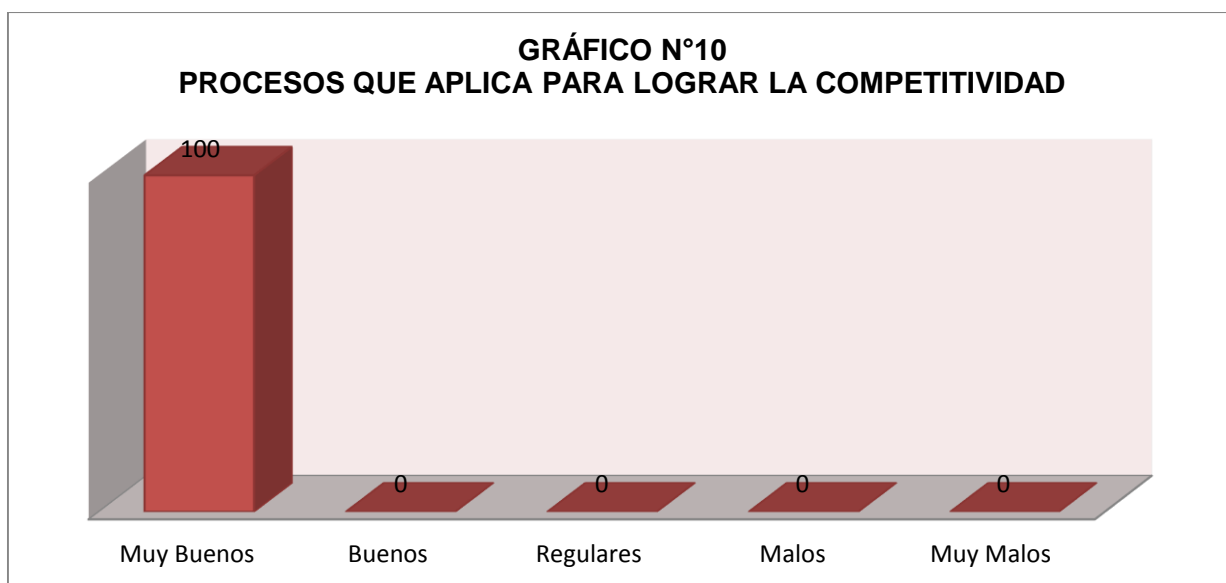
económico y que este influye a su vez para la toma de decisiones así mismo algunos consideran que el criterio de rentabilidad es un factor importante. Se considera el criterio económico es el potencial duda para la toma de decisiones porque no saben reinvertir en tecnología, maquinaria y equipos, en materia prima de calidad, en sistemas de comercialización, etc.



**CUADRO N° 10  
PROCESOS QUE APLICAN PARA LOGRAR COMPETITIVIDAD**

| ITEM         | ALTERNATIVAS | FI        | %          |
|--------------|--------------|-----------|------------|
| a            | Muy Buenos   | 20        | 100        |
| b            | Buenos       | 0         | 0          |
| c            | Regulares    | 0         | 0          |
| d            | Malos        | 0         | 0          |
| e            | Muy Malos    | 0         | 0          |
| <b>Total</b> |              | <b>20</b> | <b>100</b> |

Fuente: Aplicación de encuesta a las panaderías  
Elaboración: Propia



Fuente: Aplicación de encuesta a las panaderías  
Elaboración: Propia

### **INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS**

EL 100% manifiesta que los procesos que aplican en su panadería para lograr competitividad son muy buenos.

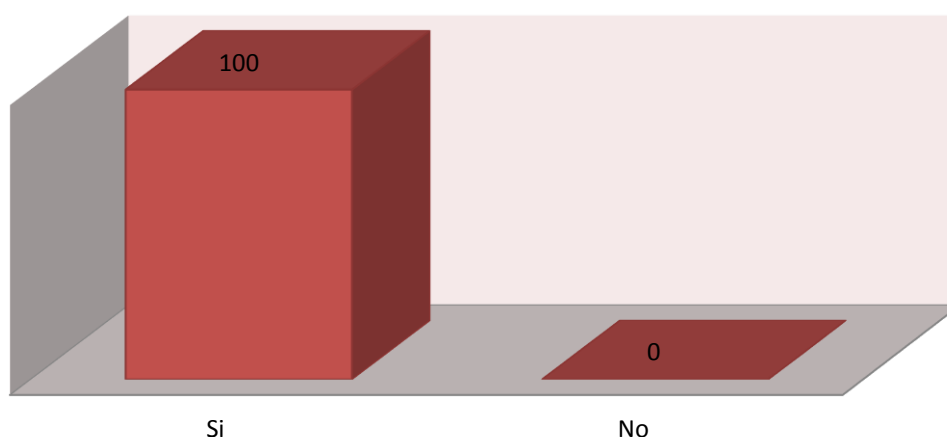
Las empresas panificadoras de la ciudad de Huánuco consideran que los procesos que aplican para lograr competitividad son muy buenos. Y regularmente ellos consideran que son competitivos porque tienen un nivel de producción establecido y consideran que producir lo mismo siempre es ser competitivo. Las empresas consideran que al vender todo lo que producen es más que suficiente cuando en realidad no se aplica las estrategias de creación ni de nuevos procesos o productos de innovación empresarial para poder ser realmente competitivo.

**CUADRO N° 11  
MATERIA PRIMA DE CALIDAD**

| ITEM         | ALTERNATIVAS | FI        | %          |
|--------------|--------------|-----------|------------|
| a            | Si           | 20        | 100        |
| b            | No           | 0         | 0          |
| <b>Total</b> |              | <b>20</b> | <b>100</b> |

Fuente: Aplicación de encuesta a las panaderías  
Elaboración: Propia

**GRÁFICO N° 11  
MATERIA PRIMA DE CALIDAD**



Fuente: Aplicación de encuesta a las panaderías  
Elaboración: Propia

### **INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS**

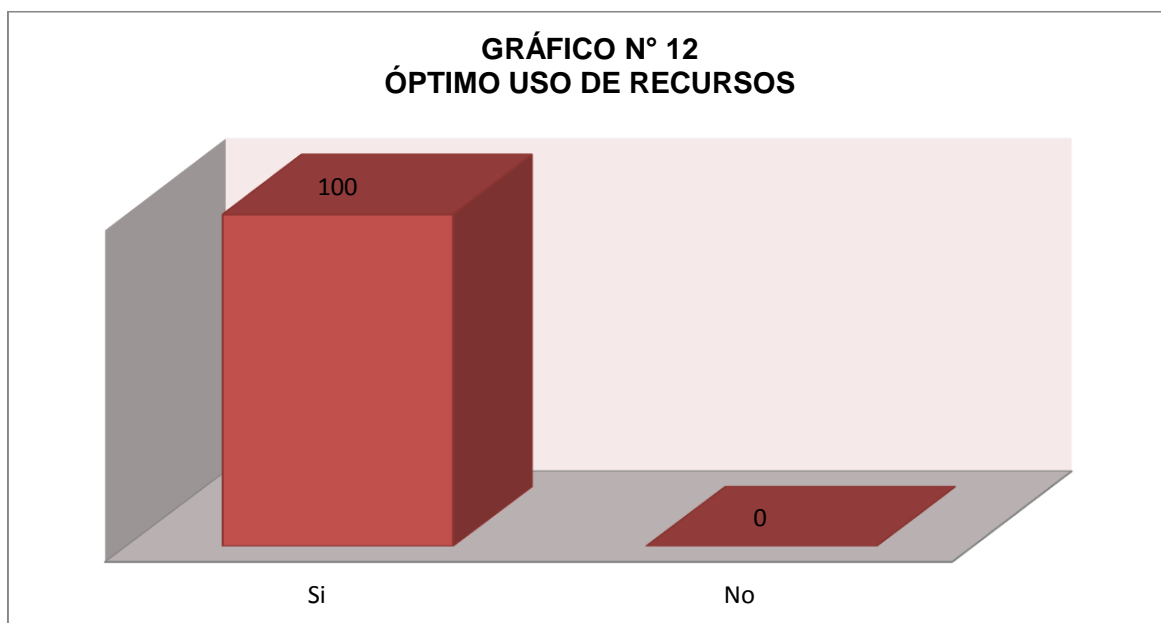
EL 100% manifiesta que si utilizan materia prima de calidad.

La innovación de producto o servicio se considera como una de las estrategias de las empresas encaminadas a ganar competitividad en el mercado, bien mediante ahorro de costes de producción y distribución o bien mediante éxitos comerciales, como aumento de ventas, fidelización de clientes, aumento de cuota de mercado etc. De acuerdo a lo mencionado la mayoría de las panaderías encuestadas manifiestan que trabajan con una materia prima de calidad su primordial insumo (la harina) que indican que es de primera. La calidad siempre se impone al momento de decidir por un producto, por eso la importancia de las materias primas para la elaboración de los productos ofrecidos en panadería, ya que el consumidor marca la diferencia comparativamente.

**CUADRO N° 12  
ÓPTIMO USO DE RECURSOS**

| ITEM         | ALTERNATIVAS | FI        | %          |
|--------------|--------------|-----------|------------|
| a            | Si           | 20        | 100        |
| b            | No           | 0         | 0          |
| <b>Total</b> |              | <b>20</b> | <b>100</b> |

Fuente: Aplicación de encuesta a las panaderías  
Elaboración: Propia



Fuente: Aplicación de encuesta a las panaderías  
Elaboración: Propia

**INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS**

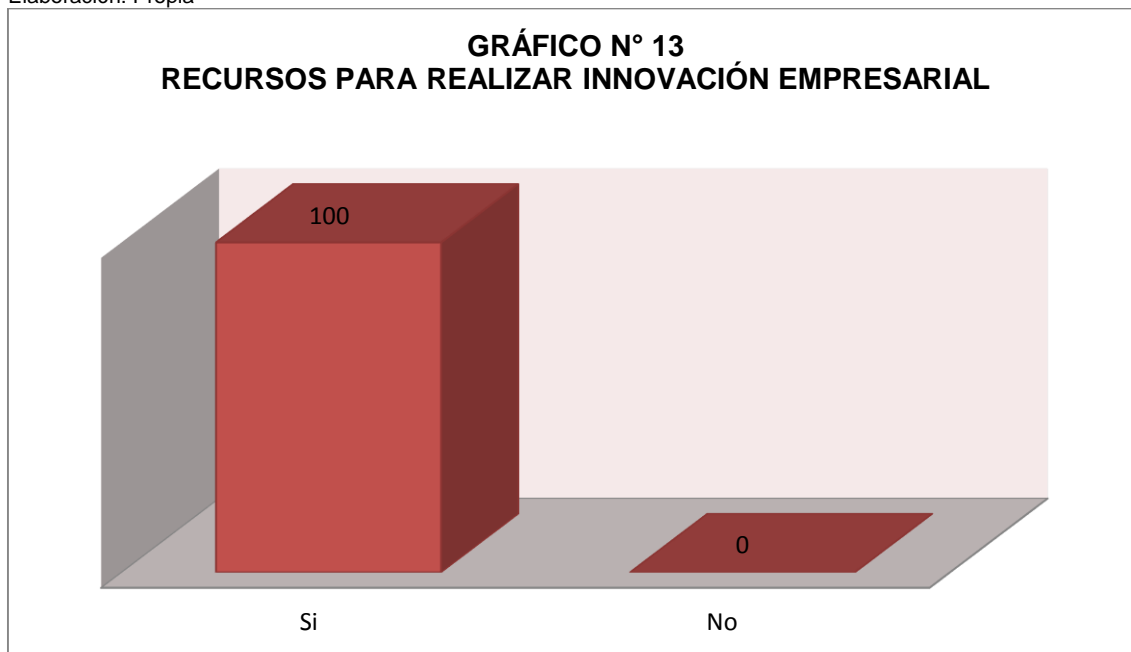
EL 100% manifiesta que SI hacen un óptimo uso de sus recursos.

Se centra en la forma en la que esta se produce, es decir, Según las bases teóricas en las diferentes etapas a las que da lugar: desarrollo, producción y comercialización, así como en la forma en que estas se articulan. Los procesos productivos, administrativos, de diseño, marketing, logística, etc.; las empresas encuestadas manifiestan que SI realizan un óptimo uso de los recursos por que mencionan que nada es desperdiciado porque ofrecen un producto agregado y que todas las partes de la empresa son debidamente administradas y organizadas. Pero sin embargo las empresas siguen manteniendo el mismo ritmo de producción ya que actualmente muchas de ellas no han llegado a un proceso de innovación empresarial para que puedan ser competitivas.

**CUADRO N° 13  
RECURSOS PARA REALIZAR INNOVACIÓN EMPRESARIAL**

| ITEM         | ALTERNATIVAS | FI        | %          |
|--------------|--------------|-----------|------------|
| a            | Si           | 20        | 100        |
| b            | No           | 0         | 0          |
| <b>Total</b> |              | <b>20</b> | <b>100</b> |

Fuente: Aplicación de encuesta a las panaderías  
Elaboración: Propia



Fuente: Aplicación de encuesta a las panaderías  
Elaboración: Propia

### **INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS**

EL 100% manifiesta que SI cuenta con los recursos necesarios para realizar innovación empresarial.

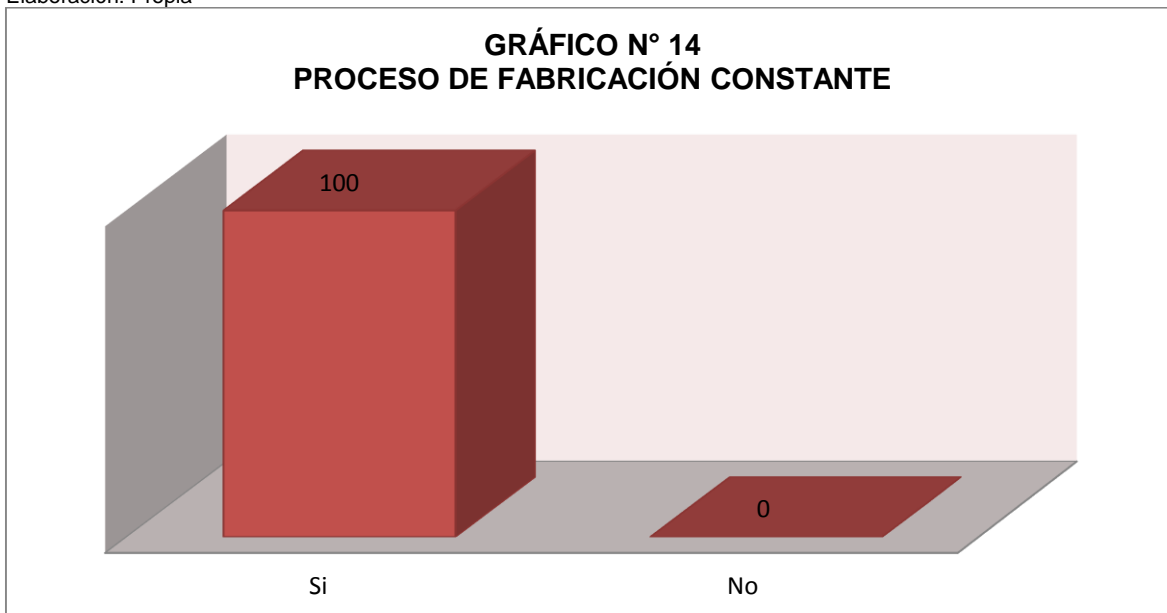
La innovación se tiende a favorecer la capacidad de coordinación con el fin de que las empresas consigan responder mejor o más rápido a las exigencias de los clientes. Se trata de un tipo de innovación que puede cambiar el modelo de negocio, de un nuevo enfoque en la forma de satisfacer las demandas de los clientes que puede conllevar una nueva forma organizacional y que supone una nueva forma de competir en el mercado. Las panaderías manifiestan que si cuentan con los recursos para poder realizar una innovación empresarial las cuales describen que se necesita tener una capacidad para poder identificar cual es la debilidad de la empresa frente a otras y en qué sentido se podría mejorar para poder ser competitiva sin embargo el uso de inversiones determinadas aún son limitantes en muchas de ellas.

**CUADRO N° 14  
PROCESO DE FABRICACIÓN CONSTANTE**

| ITEM         | ALTERNATIVAS | FI        | %          |
|--------------|--------------|-----------|------------|
| a            | Si           | 20        | 100        |
| b            | No           | 0         | 0          |
| <b>Total</b> |              | <b>20</b> | <b>100</b> |

Fuente: Aplicación de encuesta a las panaderías  
Elaboración: Propia

**GRÁFICO N° 14  
PROCESO DE FABRICACIÓN CONSTANTE**



Fuente: Aplicación de encuesta a las panaderías  
Elaboración: Propia

## **INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS**

EL 100% manifiesta que Si maneja un proceso de fabricación constante en su producción.

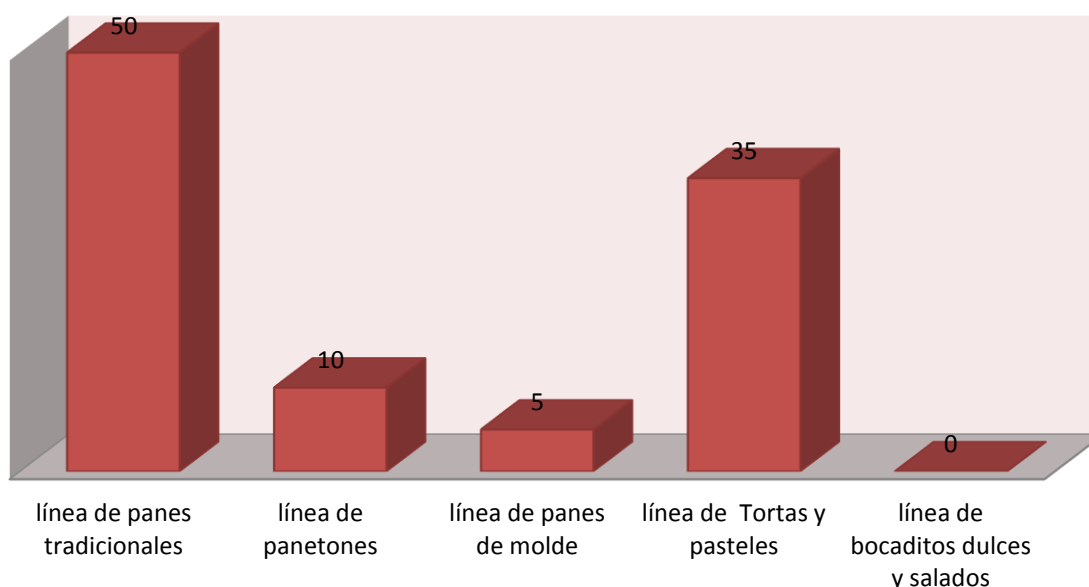
Como mencionamos en las bases teóricas, indica que la relación explícita entre eficiencia, productividad y competitividad, pero también su relación con el mejoramiento del nivel de vida, su análisis se basa en el diamante de competitividad que integra cuatro elementos: condiciones de demanda, factores de producción, sectores conexos de apoyo y estrategia, y estructura y rivalidad de las empresas. Podemos analizar que la mayoría de las empresas encuestadas mantienen un proceso de fabricación constante por lo mismo que son condiciones de la demanda de los clientes identificados como fieles, y también tienen a un segmento de clientes ya clasificados dentro del mercado como clientes potenciales.

**CUADRO N° 15**  
**LÍNEAS DE PRODUCTOS CON MAYOR DEMANDA**

| ITEM         | ALTERNATIVA                         | FI        | %          |
|--------------|-------------------------------------|-----------|------------|
| a            | línea de panes tradicionales        | 10        | 50         |
| b            | línea de panetones                  | 2         | 10         |
| c            | línea de panes de molde             | 1         | 5          |
| d            | línea de Tortas y pasteles          | 7         | 35         |
| e            | línea de bocaditos dulces y salados | 0         | 0          |
| <b>Total</b> |                                     | <b>20</b> | <b>100</b> |

Fuente: Aplicación de encuesta a las panaderías  
Elaboración: Propia

**GRÁFICO N° 15**  
**LÍNEAS DE PRODUCTOS CON MAYOR DEMANDA**



Fuente: Aplicación de encuesta a las panaderías  
Elaboración: Propia

### **INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS**

EL 50% manifiesta que la línea de panes tradicionales son los productos con mayor demanda, seguido de un 35% de tortas y pasteles, y solo en un 10% los panetones y el 5% los panes de molde.

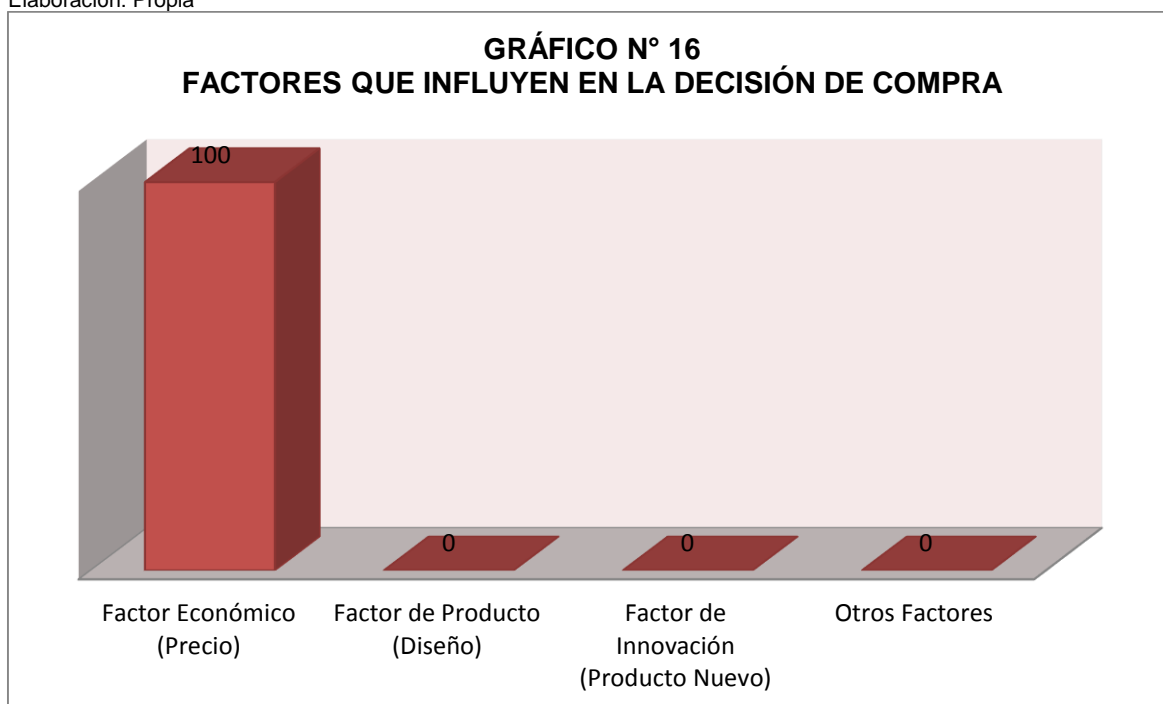
Esto mayormente se debe a los hábitos y costumbres del consumidor huanuqueño, en su mayoría prefiere el pan tradicional para la mañana o para la noche, siendo este el producto de mayor rotación en las panaderías encuestadas, ya que al ser un producto de primera necesidad su demanda es bastante alta, en comparación con el pan de molde el cual aún no tiene ese

hábito de consumo esperado como sucede en otros lugares del país. Siendo las tortas y pasteles también demandados por el público, siendo su rotación regular en comparación con los panes tradicionales, y para el caso de panetones que casi siempre se condicionan a las campañas navideñas.

**CUADRO N° 16**  
**FACTORES QUE INFLUYEN EN LA DECISIÓN DE COMPRA**

| ITEM         | ALTERNATIVAS                          | FI        | %          |
|--------------|---------------------------------------|-----------|------------|
| a            | Factor Económico (Precio)             | 20        | 100        |
| b            | Factor de Producto (Diseño)           | 0         | 0          |
| c            | Factor de Innovación (Producto Nuevo) | 0         | 0          |
| d            | Otros Factores                        | 0         | 0          |
| <b>Total</b> |                                       | <b>20</b> | <b>100</b> |

Fuente: Aplicación de encuesta a las panaderías  
Elaboración: Propia



Fuente: Aplicación de encuesta a las panaderías  
Elaboración: Propia

### **INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS**

EL 100% manifiesta y consideran que el factor económico (Precio) es un factor importante que influye en la decisión de compra muy aparte de la calidad.

La diferenciación consiste en generar una propuesta única de valor mediante la cual la empresa tiene la capacidad de operar empleando economías de escala, lo que permite producir a costos menores que la competencia. Las panaderías que fueron encuestadas manifestaron que el factor precio influye en la decisión de compra ya que en la ciudad de Huánuco se encuentra un nivel socioeconómico medio por la cual consideran y ofrecen productos con un precio estándar al bolsillo del tipo de consumidor establecido y que sobre todo no deben tener precios elevados y esto también influye que los empresarios no utilicen la materia prima de calidad para ofrecer realmente un producto bueno, es por eso que se considera que en la ciudad de Huánuco no se encuentra

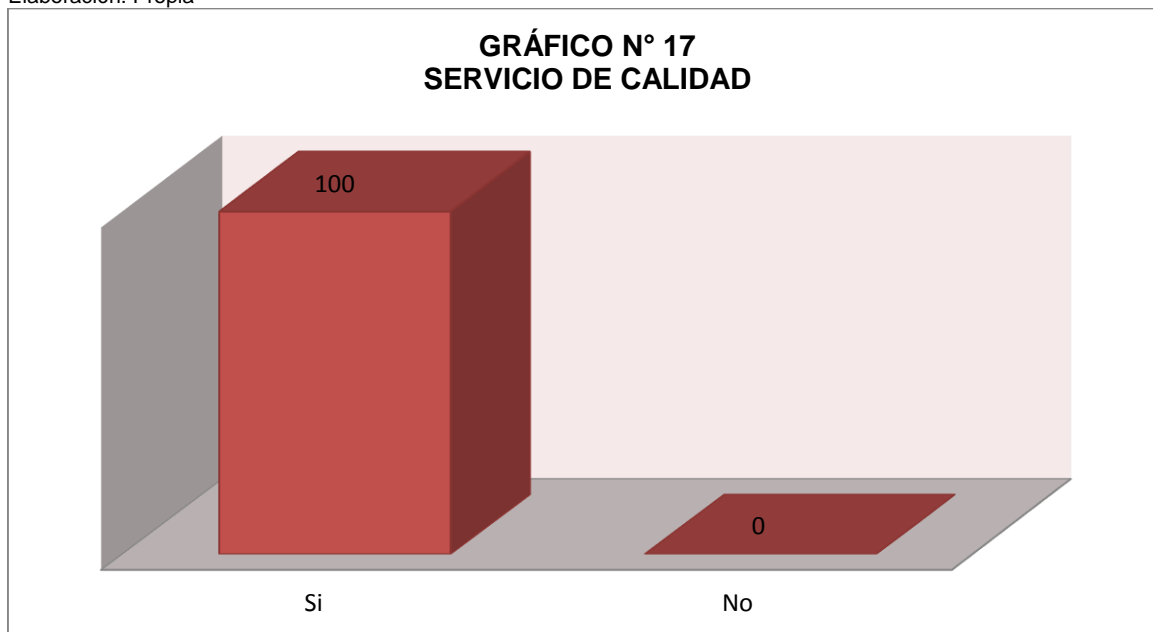


empresas que manejen un proceso de calidad así como materia prima de calidad porque no manejan capital y no encuentran un segmento de mercado a la cual ellos tengan que dirigirse.

**CUADRO N° 17**  
**SERVICIO DE CALIDAD**

| ITEM         | ALTERNATIVAS | FI        | %          |
|--------------|--------------|-----------|------------|
| a            | Si           | 20        | 100        |
| b            | No           | 0         | 0          |
| <b>Total</b> |              | <b>20</b> | <b>100</b> |

Fuente: Aplicación de encuesta a las panaderías  
Elaboración: Propia



Fuente: Aplicación de encuesta a las panaderías  
Elaboración: Propia

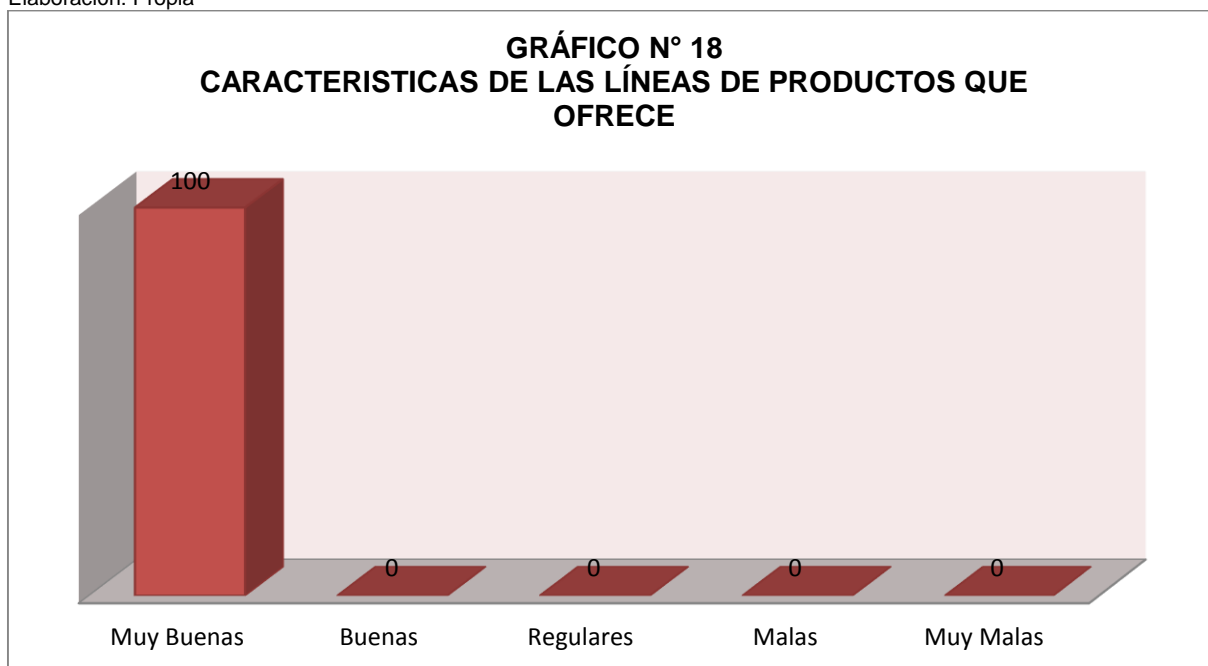
### INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

EL 100% manifiesta que brindan un servicio de calidad. El servicio de calidad en uno de niveles de satisfacción muy exigentes por parte de los clientes pues en muchas panaderías en la ciudad de Huánuco no mantienen un nivel de estándar de calidad tanto en servicios como en productos, la mayoría de estas empresas manifiestan que si brindan un servicio de calidad pues no es necesario que lo digan puesto que como empresas van a considerar siempre que tienen un servicio de calidad. Contar con una recepción amigable ayuda a conectarse con los demás y es mucho más agradable hacer negocios con una persona con la que puedes interactuar y así lograr la satisfacción del cliente. Pues la calidad se mide a través de la satisfacción de los clientes y que tipo de fidelidad pueden mostrar con la empresa al sentir eso.

**CUADRO N° 18**  
**CARACTERÍSTICAS DE LAS LÍNEAS DE PRODUCTOS QUE OFRECE**

| ITEM         | ALTERNATIVAS | FI        | %          |
|--------------|--------------|-----------|------------|
| a            | Muy Buenas   | 20        | 100        |
| b            | Buenas       | 0         | 0          |
| c            | Regulares    | 0         | 0          |
| d            | Malas        | 0         | 0          |
| e            | Muy Malas    | 0         | 0          |
| <b>Total</b> |              | <b>20</b> | <b>100</b> |

Fuente: Aplicación de encuesta a las panaderías  
Elaboración: Propia



Fuente: Aplicación de encuesta a las panaderías  
Elaboración: Propia

### **INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS**

EL 100% manifiesta que las características de las líneas de productos que ofrece son muy buenas.

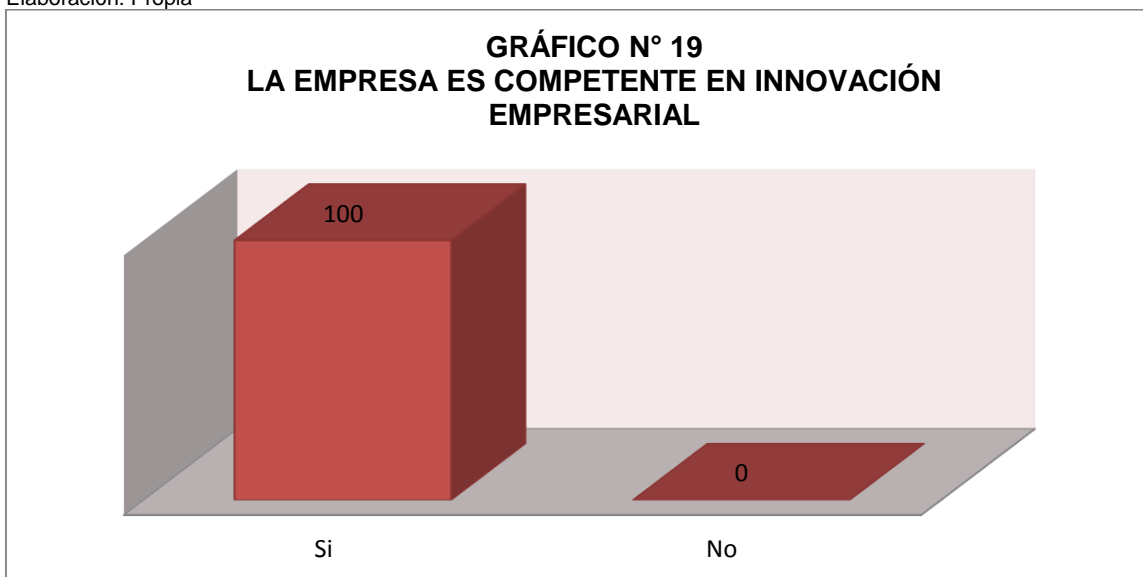
De acuerdo a lo descrito por las panaderías los productos ofrecidos en sus locales cumplen ciertas características homogéneas, en cuanto a tamaño, diseño y calidad por lo que ellos manifiestan que estas características son del agrado del público por lo que adquieren sus presentaciones de panes, tortas, pasteles, empanadas, panetones, panes de molde y panetones.

La innovación también implica estandarizar estas presentaciones para que se logre fidelizar a los clientes y así ser competitivos.

**CUADRO N° 19**  
**LA EMPRESA ES COMPETENTE EN INNOVACIÓN EMPRESARIAL**

| ITEM         | ALTERNATIVAS | FI        | %          |
|--------------|--------------|-----------|------------|
| a            | Si           | 20        | 100        |
| b            | No           | 0         | 0          |
| <b>Total</b> |              | <b>20</b> | <b>100</b> |

Fuente: Aplicación de encuesta a las panaderías  
Elaboración: Propia



Fuente: Aplicación de encuesta a las panaderías  
Elaboración: Propia

**INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS**

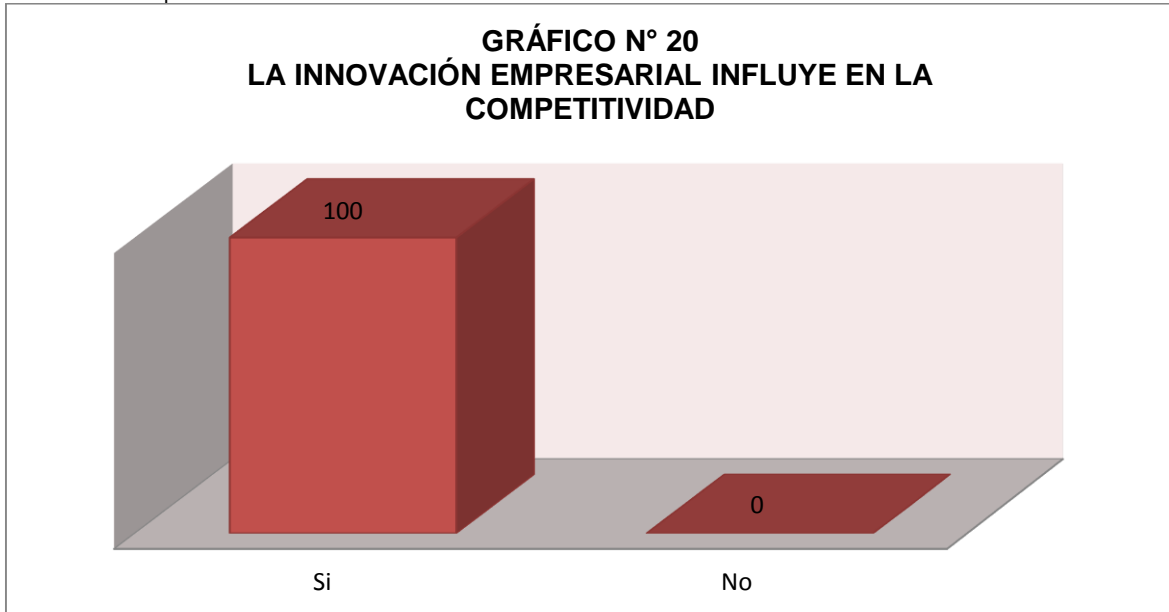
EL 100% consideran que Si son competentes en innovación empresarial.

La competitividad tiene dos dimensiones, la del ámbito interno de las empresas y la del entorno en el que se encuentran. En el ámbito interno, las empresas compiten en función de los productos o servicios que elaboran y cuyo éxito depende de la eficiencia de sus procesos productivos (lo que incluye tecnología, personal y capital) la calidad de sus productos y el precio de los mismos. Según las bases teóricas vemos que la competitividad es un tema amplio por lo que las empresas desconocen el contexto o significado que en realidad tiene, la competitividad es lo que le permite a una empresa ser exitosa. Las panaderías en la ciudad de Huánuco manifiestan que son competitivas frente a las demás empresas por que manifiestan contar con productos de calidad, prestigio, imagen, centro de producción con buenas maquinas, una de ellas incluso manifestó que elabora productos orgánicos porque ellos mismo procesan lo que producen.

**CUADRO N° 20**  
**LA INNOVACIÓN EMPRESARIAL INFLUYE EN LA COMPETITIVIDAD**

| ITEM         | ALTERNATIVAS | FI        | %          |
|--------------|--------------|-----------|------------|
| a            | Si           | 20        | 100        |
| b            | No           | 0         | 0          |
| <b>Total</b> |              | <b>20</b> | <b>100</b> |

Fuente: Aplicación de encuesta a las panaderías  
Elaboración: Propia



Fuente: Aplicación de encuesta a las panaderías  
Elaboración: Propia

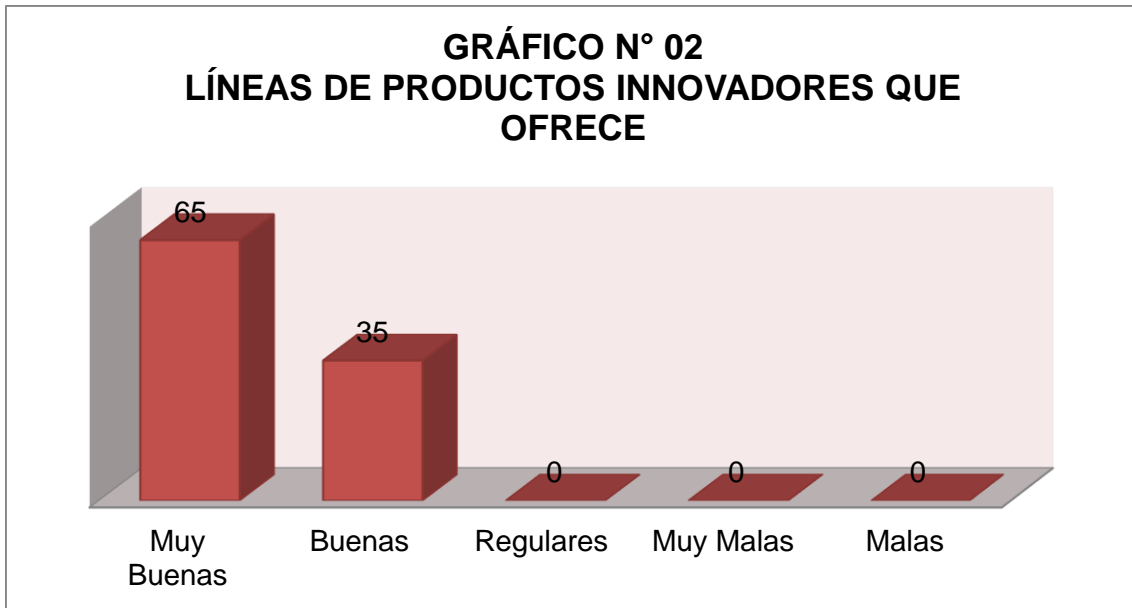
### **INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS**

EL 100% manifiesta que SI consideran que la innovación empresarial influye en la competitividad de su empresa.

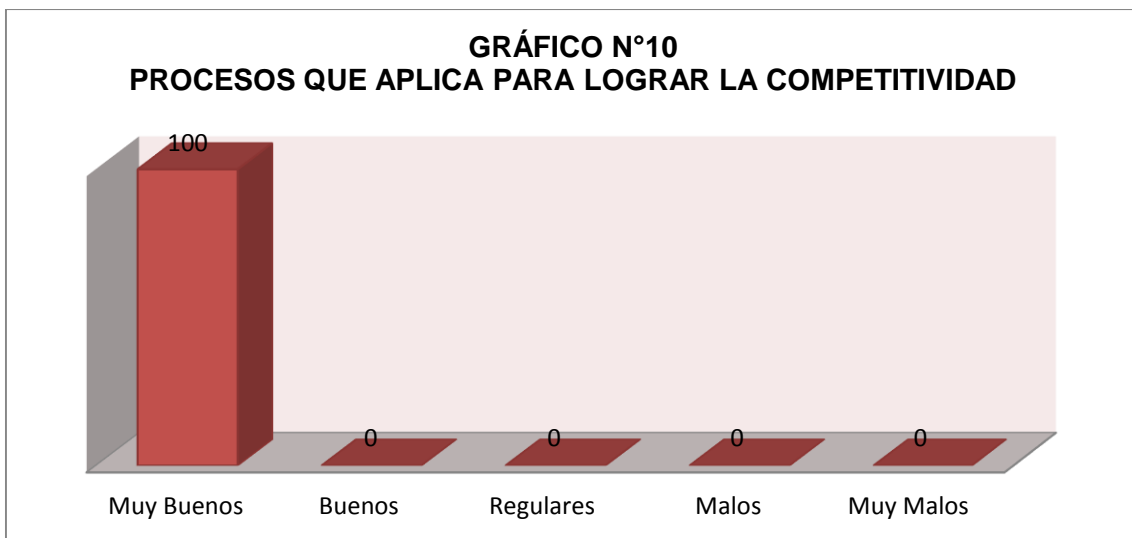
El proceso de innovación puede entenderse como “el conjunto de actividades inscritas en un determinado periodo de tiempo y lugar, que llevan a la introducción con éxito en el mercado, por primera vez, de una idea en forma de productos nuevos o mejorados, de procesos, servicios o técnicas de gestión y organización”, las panaderías mencionan respecto a la innovación empresarial que esta se refiere a la tecnología pero también se refiere a los nuevos productos, procesos y trabajos de gestión, la innovación empresarial en una empresa es muy importante puesto que una empresa debe estar constantemente actualizada y esto quiere decir que siempre debe renovar o por lo menos mantener un tiempo límite para realizar evaluaciones de mejora continua.

## 4.2 CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

### 4.2.1 Contrastación descriptiva de hipótesis general



**Fuente:** Aplicación de la encuesta  
**Elaboración:** Tesista



**Fuente:** Aplicación de la encuesta  
**Elaboración:** Tesista

### **Contrastación y análisis:**

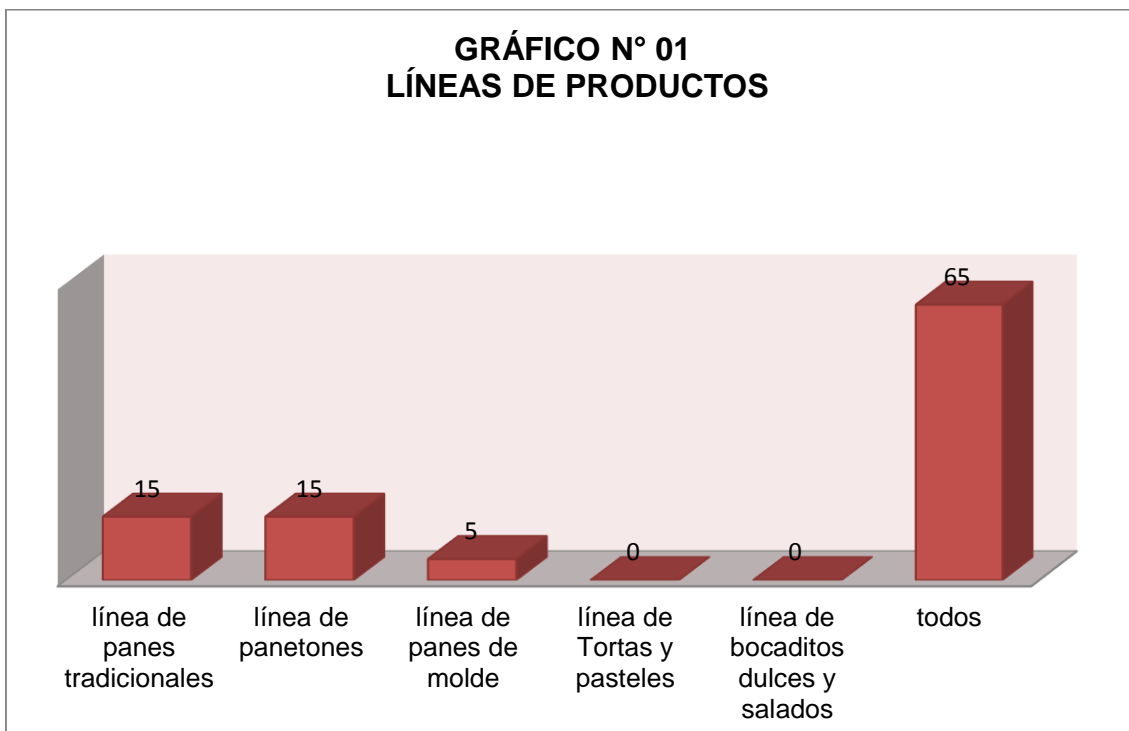
Observamos que el resultado es favorable para las panaderías, la mayoría en un 65% indican que la innovación utilizada en sus negocios son muy buenas, cabe resaltar que esta es la óptica de nuestros empresarios, sin embargo realizando las visitas se pudo observar que no todas estas panaderías consideran la innovación como una forma de lograr mejor desarrollo empresarial a sus negocios, en cuanto a la competitividad vemos que el 100% indican que sus procesos si los lleva hacer competitivos, teniendo en cuenta que para los empresarios la competitividad se relaciona con las ventas, pero muchas de estas panaderías no son altamente competitivas en los distintos aspectos que se debe tener en cuenta para ser competitivo como por ejemplo la diferenciación.

Se concluye entonces que si influye significativamente la innovación empresarial en la competitividad como se demuestra en estas gráficas y en las siguientes que contrastan descriptivamente las hipótesis específicas. Teniendo en cuenta que existen otros factores que se deben considerar para lograr competitividad en este tipo de negocios.

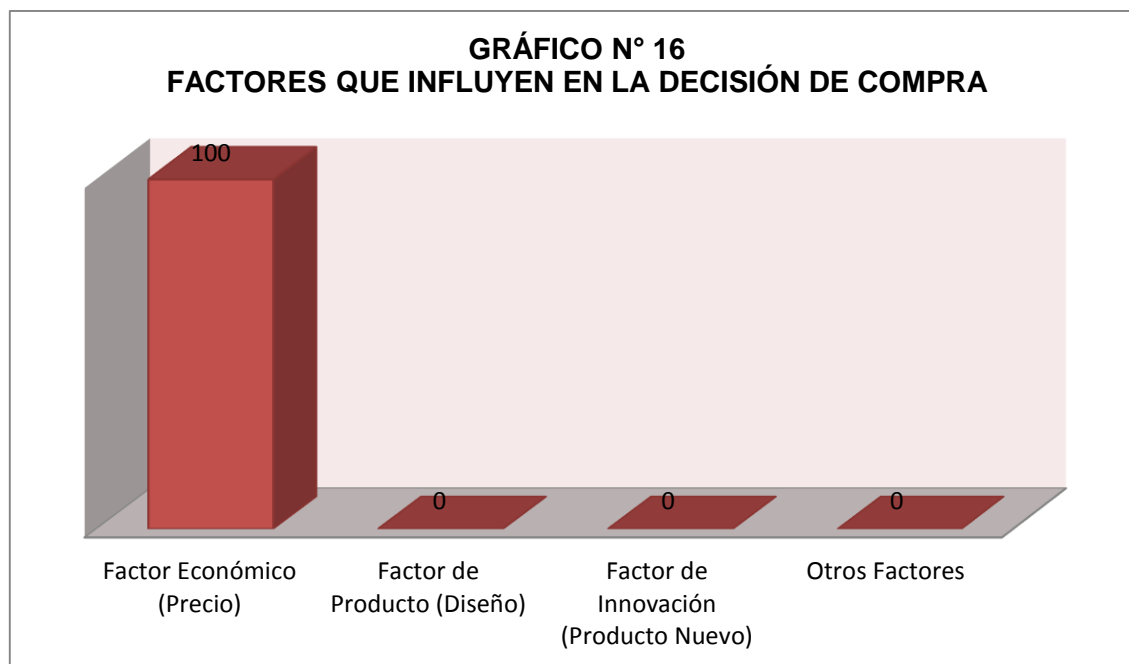
## 4.2.2 CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

### 4.2.2.1 Hipótesis Especifica N° 01

La innovación de Productos influye significativamente en la competitividad de las panaderías en la ciudad de Huánuco – 2016.



**Fuente:** Aplicación de la encuesta  
**Elaboración:** Tesista



**Fuente:** Aplicación de la encuesta  
**Elaboración:** Tesista

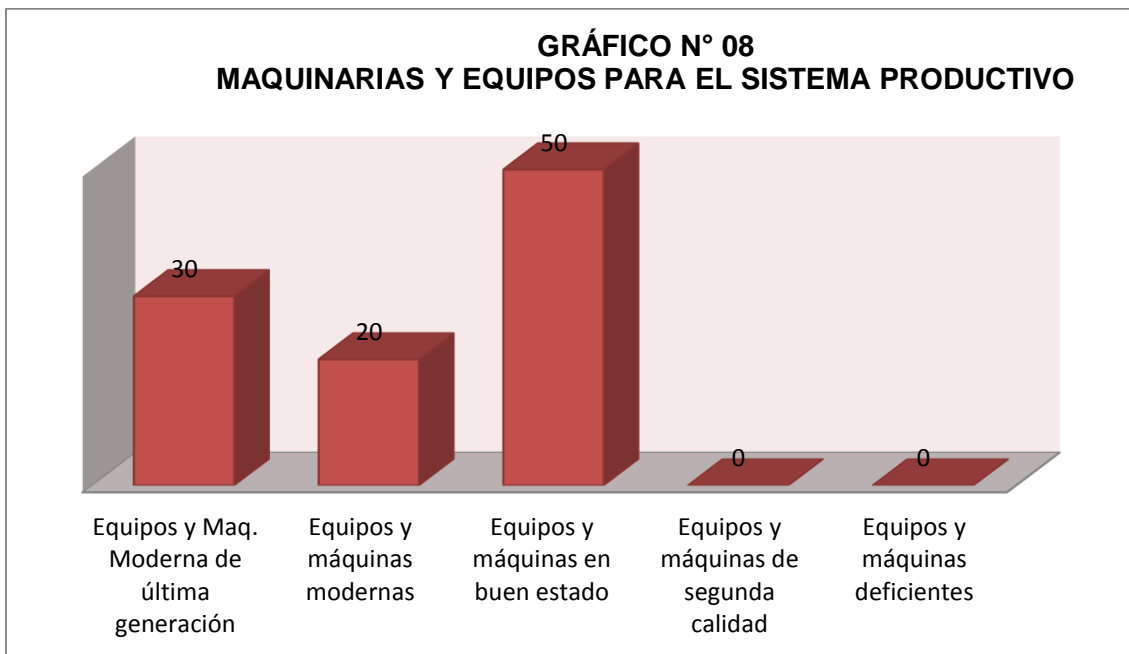


**Contrastación.-** Como se comprobó en el grafico N° 01 en el 65% de las Panaderías encuestadas ofrecen una línea de productos variada. **Según Luis Enrique, (2012)** nos dice que el camino que debe seguir toda empresa que tenga una posición de líder de mercado, es realizar una continua innovación en sus productos y servicios. Esto le ayudará al negocio a proteger su apreciada posición en el mercado y a evadir ataques frontales de los competidores de la industria.

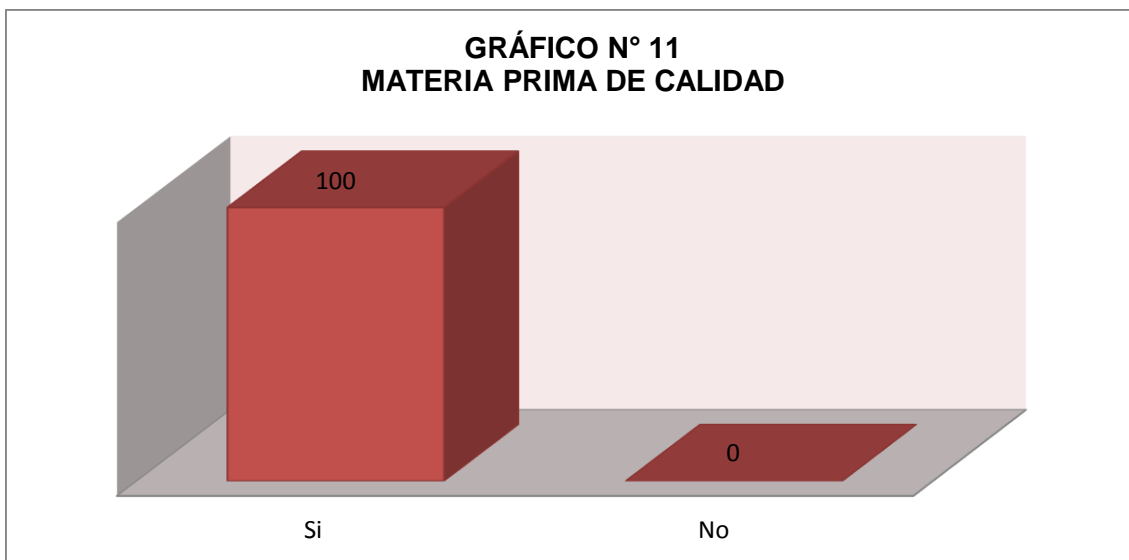
De igual forma comprobamos que el 100% de los clientes son influenciados en la decisión de compra por el factor económico ya que posiblemente no exista una población altamente exigente que podría pagar precios elevados por productos nuevos que podrían ofrecer las panaderías de la ciudad de Huánuco. Esto nos quiere decir que como nos recomienda el autor una empresa debe ser innovador generando continuamente nuevos productos ya que hemos podido identificar que la mayoría de las panaderías mantienen una línea de productos establecida por lo que generalmente no ofrecen nuevos productos al mercado enfocados a los factores que influye en su decisión de compra del cliente siempre es el factor económico esto no les permite variar su línea de productos. Por lo que se comprueba que la innovación de productos su influye significativamente en la competitividad de las panaderías.

#### 4.2.2 HIPÓTESIS ESPECIFICA N° 02

La innovación de procesos influye significativamente en la competitividad de las panaderías en la ciudad de Huánuco – 2016.



**Fuente:** Aplicación de la encuesta  
**Elaboración:** Tesista



**Fuente:** Aplicación de la encuesta  
**Elaboración:** Tesista

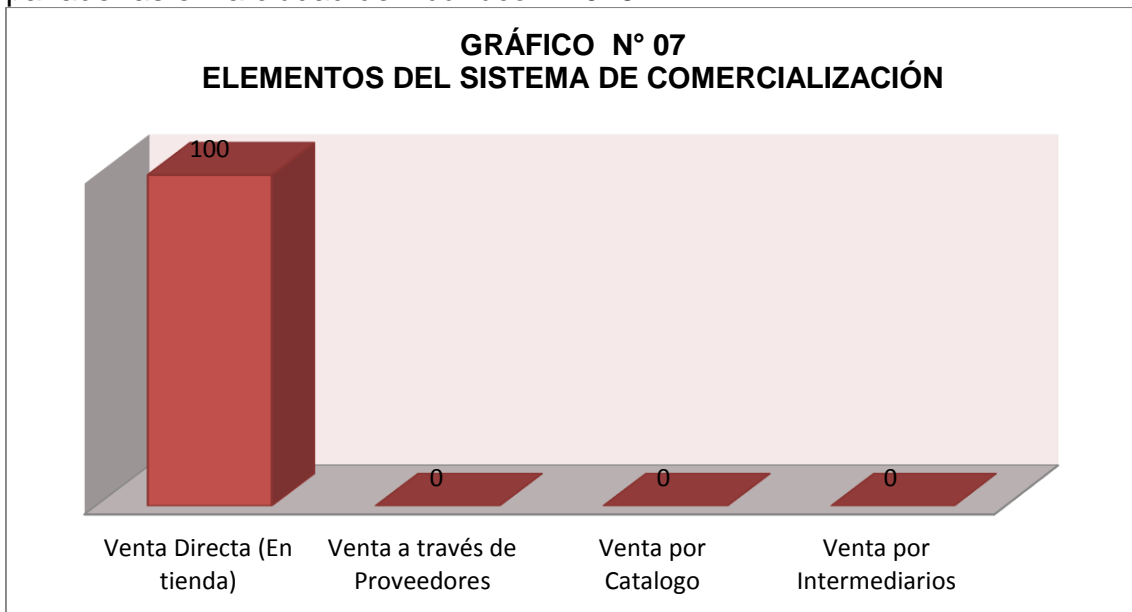
**Contrastación.-**Según el Manual de la Pyme (2007), menciona que la mayoría de las innovaciones, son el resultado de una intensa y consiente búsqueda de oportunidades para la innovación. Las oportunidades descritas presentan un claro denominador común que es el ser humano que se coloca en el centro del eje alrededor del cual giran las oportunidades.

Como comprobamos en el grafico N° 08 el 50% de las panaderías cuentan con equipos en buen estado esto quiere decir que no tuvieron la capacidad de innovación de proceso para poder desarrollarse como empresa.

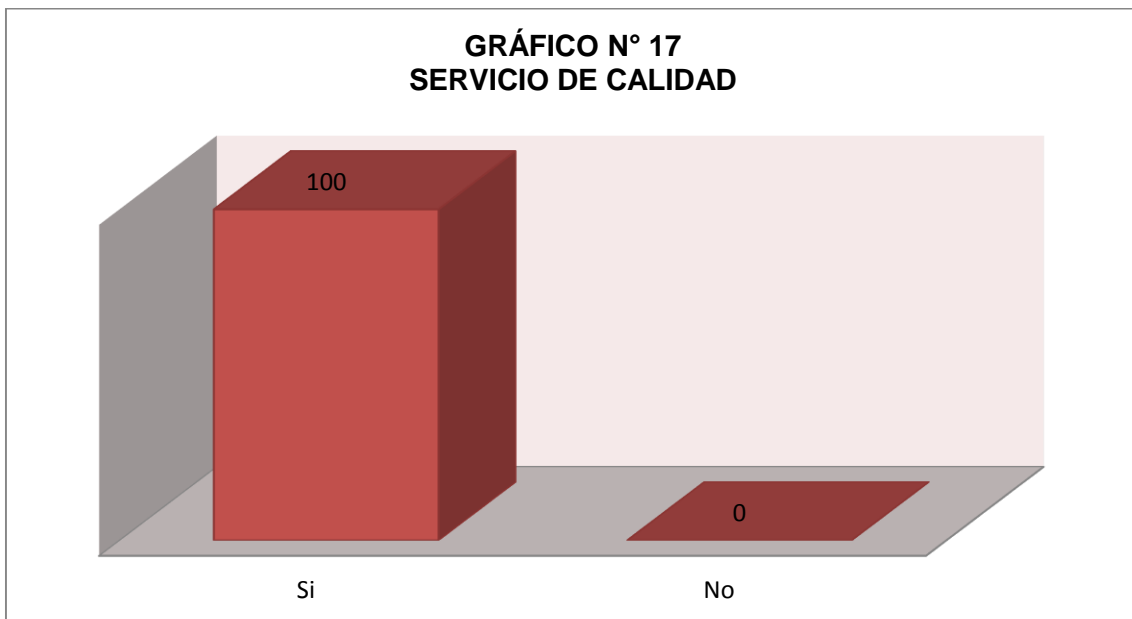
Como observamos en el cuadro N° 11 en un 100% las panaderías manifestaron que su empresa cuenta con una materia prima de calidad, puesto que ellos consideran tener competitividad por ofrecer productos de calidad pero al mismo tiempo consideran que por ese motivo, su producción es estándar. Por lo que se comprueba que la innovación de proceso si influye significativamente en la competitividad.

### 4.2.3 HIPÓTESIS ESPECIFICA N° 03

La innovación de Gestión influye significativamente en la competitividad de las panaderías en la ciudad de Huánuco – 2016.



**Fuente:** Aplicación de la encuesta  
**Elaboración:** Tesista



**Fuente:** Aplicación de la encuesta  
**Elaboración:** Tesista

**Contrastación.-** Como observamos en el gráfico N° 07 el 100% de las panaderías manifestó que utilizan como elemento de sistema de comercialización la venta directa (en tienda) esto quiere decir que ellos no utilizan otro sistema de comercialización porque la mayoría de ellos no son muy grandes comercialmente.

Esto afirma Llaque Ramos, en la conclusión de su tesis (2009, Lima – Perú) que los factores que explican la introducción de las innovaciones en la cadena de distribución o producción y la mejora en la competitividad se tiene en primer lugar a la flexibilidad de los sistemas de producción, la cadena de distribución, el diseño del producto, los proveedores de genética, la profundización de los mercados y los sistemas de transporte.

Del mismo modo vemos en el Gráfico N° 17 las panaderías manifestaron contar con un servicio de calidad, con esto podemos contrastar que la capacidad de gestión de una empresa es importante porque ellos le llevara a mejorar su nivel producción y proceso ya que con esto podrá mejora la eficiencia y de igual forma podrá ofrecer productos de calidad. Por lo que se comprueba que la innovación de gestión si influye significativamente en la competitividad de las panaderías.

## **CAPÍTULO V DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

### **5.1 SOBRE LA VARIABLE INDEPENDIENTE: INNOVACIÓN EMPRESARIAL**

**Según, Rodrigo Varela (2008)**, la innovación empresarial es la identificación de oportunidad y la solución innovadora se relacionan con el concepto cambio, la noción de acción, obviamente, se relaciona con el concepto acción y el mejoramiento continuo hace relación con el concepto de mejoramiento continuo.

Según el grafico N° 09: “Criterios sobre Innovación Empresarial”

**Análisis e interpretación:** EL 65% manifiesta que el criterio económico es fundamental para la toma de decisiones en innovación empresarial, el 35% considera que los criterios de rentabilidad son indispensables para la toma de decisiones en innovación empresarial.

El principal efecto de la innovación empresarial se encuentra en la mejora de la calidad de los productos, sin obviar la importancia del aumento de la capacidad productiva y de la variedad de productos. De acuerdo a lo mencionado las panaderías de la ciudad de Huánuco consideran que es importante el criterio económico porque no saben si reinvertir en tecnología, maquinaria y equipos, en materia prima de calidad, en sistemas de comercialización, etc y que este influye a su vez para la toma de decisiones.

**Opinión del Tesista:** como menciona el autor es necesario identificar oportunamente la solución innovadora, pero esto en la mayoría de las empresas panificadoras de la ciudad de Huánuco como lo observado en el cuadro N°09 existe cierta duda e incertidumbre sobre la toma de decisiones para realizar una innovación empresarial dentro de su empresa. Los empresarios tienen que saber que la innovación es básica para poder competir con garantías de éxito. No sólo hay que hacer las cosas bien, hay que hacerlas de forma diferente para poder crear nuestra propuesta de valor. Hay que conocer e identificar la necesidad de innovar en un mercado global sumamente competitivo.

### 5.1.1 SOBRE LA DIMENSIÓN DE INNOVACIÓN DE PRODUCTO

**Según el Manual de la Pyme (2007)**, la innovación de producto o servicio se considera como una de las estrategias de las empresas encaminada a ganar competitividad en el mercado, bien mediante ahorro de costes de producción y distribución o bien mediante éxitos comerciales, como aumento de ventas, fidelización de clientes, aumento de cuota de mercado etc. En este sentido, el producto entendido como un bien físico o como un servicio, representa la imagen de la empresa en el mercado y por tanto se convierte en unode la competencia.

Según el grafico N° 01: “Líneas de Productos”

**Análisis e interpretación:** El 65% manifestó que su línea de producción es variada y ofrecen de todo, 15% manifestó que solo producen Panes tradicionales, 15% manifestó que solo producen Panetones cuando se encuentran en campaña Navideña, y solo el 5% manifiesta que producen panes de molde.

Se puede apreciar que en la mayoría de las panaderías encuestadas mencionaron que cuentan con una línea de productos incluyendo todos como alternativa elegida, esto se debe probablemente a los diferentes gustos y preferencias que tiene el consumidor huanuqueño, respecto a los productos de panadería, como pasteles y otros, siendo el más vendido el pan tradicional y las tortas en nuestra ciudad.

**Opinión del Tesista:** la innovación de producto como mencionan se desarrolla a través de estrategias como los costes de producción y distribución o bien mediante éxitos comerciales, nos hemos sujetado con esto en las líneas de productos que ofrecen las panaderías de la ciudad de Huánuco y hemos podido observar que ninguno que ello innova con la creación de nuevos productos de ofrecer algo más de lo que ya existe como por ejemplo panes con insumos nuevos, en muchas oportunidades quizá no pueden lograr eso porque aún no identifican su segmento de mercado establecido o porque quizá desconocen como innovar. **Según Antonio Matarranz, (2010)**, la innovación no puede ser tan solo sinónimo de desarrollo de nuevos productos o de I+D tradicional. Las empresas que aplican un enfoque global de negocio a la

innovación son las únicas capaces de revolucionar sus mercados o crear otros nuevos.

### **5.1.2 SOBRE LA DIMENSIÓN DE INNOVACIÓN DE PROCESO**

**Según el Manual de la Pyme (2007)**, se centra en la forma en la que esta se produce, es decir, en las diferentes etapas a las que da lugar: concepción, creación, investigación, desarrollo, producción y comercialización, así como en la forma en que estas se articulan. Son actividades que forman parte del funcionamiento interno de la empresa. Entre los distintos procesos de la empresa cabe distinguir los procesos productivos, administrativos, de diseño, marketing, logística, etc. Teniendo en cuenta las estrategias de la innovación de procesos: **Incorporación de nuevos sistemas de producción, como el “Just un time”, sistemas flexibles.** Utilización de nuevas tecnologías (comercio electrónico, páginas web, etc.) de nueva maquinaria. Incorporación de sistemas de calidad. Mejora del diseño de los soportes comerciales.

Según el gráfico N° 08: “Maquinarias y Equipos para el sistema productivo”

**Análisis e interpretación:** EL 50% de las panaderías manifiesta que utiliza para el sistema productivo equipos y máquinas en buen estado, el 30% manifiesta que utiliza equipos y maquinaria moderna de última generación, el 20% manifiesta que utiliza maquinarias modernas.

La adquisición de tecnología incorporada abarca las máquinas y equipos que tengan un contenido tecnológico relacionado con innovaciones de productos o de procesos introducidas por la empresa. Según lo mencionado de acuerdo a las bases teóricas es muy importante que las empresas consideren incorporar la tecnología en cuanto a maquinarias y equipos y que estas ayuden a mejorar el proceso de producción, en las panaderías de la ciudad de Huánuco. Por lo cual es necesario evaluar este factor importante para poder ser competitivos en el mercado, ya que esto permitirá mejorar la optimización de tiempo en producción, y elevar la productividad que finalmente se ve reflejada en la rentabilidad y más aún ser competitivos ante los demás y en el mercado regional o quizá hasta el nacional.

**Opinión del Tesista:** guiándonos sobre las bases teóricas podemos analizar y ver que en realidad las empresas cuentan con maquinarias y equipos para su producción pero en muchos casos están fueron adquiridas hace mucho tiempo



y conservarlas en buen estado y mantener su nivel de producción establecido, algunas panaderías manifestaron contar con equipos modernos lo que desdoya los hace diferente mostrándose competitivos frente a los demás. Sin embargo como nos menciona **Zevallos Edgardo Martin (2003)**, en la tesis **“La innovación empresarial y su incidencia en la competitividad de las micro y pequeñas empresas panificadoras de Huánuco – 2003”**. El mencionado autor llegó a las siguientes conclusiones: Las empresas panificadoras no cuentan con conocimientos de satisfacción al cliente por lo tanto no satisfacen al cliente. Es así que estas empresas no toman en cuenta la incomodidad de los clientes en cuanto a sus reclamos por el servicio que le está brindando. Estas empresas panificadoras de acuerdo a la observación realizada no cuentan con una innovación tecnológica pero la producción de sus productos.

### **5.1.3 SOBRE LA DIMENSIÓN DE INNOVACIÓN DE GESTIÓN**

**Según el Manual de la Pyme (2007)**, con este tipo de innovación se tiende a favorecer la capacidad de coordinación con el fin de que las empresas consigan responder mejor o más rápido a las exigencias de los clientes. Se trata de un tipo de innovación que puede cambiar el modelo de negocio, de un nuevo enfoque en la forma de satisfacer las demandas de los clientes que puede conllevar una nueva forma organizacional y que supone una nueva forma de competir en el mercado. La participación en redes empresariales, es decir, establecer relaciones de cooperación que pueden enfocarse a diversos aspectos como, por ejemplo, la comercialización de productos, la investigación o los efectos de escala en compras.

Según el gráfico N° 07: “Elementos del Sistema de Comercialización”

**Análisis e interpretación:** EL 100% manifiesta que utilizan la Venta Directa (en tienda) como sistema de comercialización.

En la ciudad de Huánuco todas las panaderías encuestadas manifestaron que su empresa utiliza como elemento para el sistema de comercialización la Venta Directa (En tienda) pues ellos consideran que es mejor tener un contacto con el cliente ya que podrán conocer sus debilidades mediante ellos. Pero muchos de ellos no utilizan un sistema de comercialización como podría ser mediante proveedores y/o distribuidores o ventas por catálogo por la falta de información

de acuerdo a innovación de gestión y también influye bastante el capital con el que cuente la empresa para poder llegar a tener un sistema de comercialización exitoso que ayude a su canal de distribución por efecto a su nivel de producción y ventas.

**Opinión del Tesista: Juan Ignacio, Igartua López (2009), en la tesis titulada “Gestión de la innovación en la empresa vasca”** el mencionado autor llegó a las siguientes conclusiones: La investigación ha permitido constatar el rol mediador de la gestión de la innovación (capacidad de innovación de las organizaciones, desempeño en gestión de la innovación, así como el uso de técnicas y herramientas de la gestión de la innovación) como elemento clave del desarrollo de la actividad innovadora, así como del logro de innovaciones tanto radicales como incrementales; lo que a la postre redundaría en el logro de resultados de la innovación claves para la competitividad futura de las empresas vasca.

**Según el Manual de la Pyme (2007) Según su relevancia:**

**Innovación Incremental.**- se trata de pequeños cambios dirigidos a aumentar la funcionalidad y prestación del producto o servicio, sin modificar sustancialmente la utilidad del mismo. Un ejemplo, la innovación incremental lo constituye la imitación creativa, cuyo objeto es, a partir de un bien, un servicio o un proceso ya existente, mejorarlo técnica o funcionalmente y darle así una nueva proyección hacia el mercado o una nueva utilidad.

**Innovación Radical.**- supone una ruptura con lo anteriormente establecido en la empresa, siendo innovaciones que dan lugar a nuevos productos, diseños, tecnologías, usos o formas organizativas, que no son resultado de una evolución natural de los ya existentes, es decir, aplicaciones fundamentalmente novedosas.

Es preciso mantener en cuenta estas teorías de acuerdo a la innovación de gestión dentro de una empresa.

## 5.2 SOBRE LA VARIABLE DEPENDIENTE: COMPETITIVIDAD

Según Luis Rubio Verónica Baz (2004) La competitividad es lo que permite a una empresa ser exitosa en el mundo en que se desenvuelve. Una empresa es competitiva cuando logra desarrollar productos y servicios cuyos costos y calidades son comparables o superiores a los de sus competidores en el resto del mundo. De aquí que la competitividad sea una característica de las empresas y que en un sector industrial o país puedan coexistir distintos grados de competitividad. Se entiende como la habilidad de una empresa de tener

Según el grafico N° 10: “Procesos que aplican para lograr competitividad”

**Análisis e interpretación:** EL 100% manifiesta que los procesos que aplican en su panadería para lograr competitividad son muy buenos. Las empresas panificadoras de la ciudad de Huánuco consideran que los procesos que aplican para lograr competitividad son muy buenos. Y regularmente ellos consideran que son competitivos porque tienen un nivel de producción establecido y consideran que producir lo mismo siempre es ser competitivo. Las empresas consideran que al vender todo lo que producen es más que suficiente cuando en realidad no se aplica las estrategias ni nuevos procesos o productos de innovación empresarial para poder ser realmente competitivo.

### **Opinión del Tesista**

**Según Luis Rubio Verónica Baz (2004)** La competitividad tiene dos dimensiones, la del ámbito interno de las empresas y la del entorno en el que se encuentran. En el ámbito interno, las empresas compiten en función de los productos o servicios que elaboran y cuyo éxito depende de la eficiencia de sus procesos productivos (lo que incluye tecnología, personal y capital) la calidad de sus productos y el precio de los mismos.

### 5.2.1. SOBRE LA DIMENSIÓN LIDERAZGO DE COSTO

Según Luis Rubio Verónica Baz (2004)**El liderazgo en costos** consiste en generar una propuesta única de valor mediante la cual la empresa tiene la capacidad de operar empleando economías de escala, lo que permite producir a costos menores que la competencia. Lograr una posición de liderazgo en costos con frecuencia requiere una alta participación relativa de mercado por parte de la empresa con relación a su competidor más importante o, de lo

contrario, algún otro tipo de ventaja, como podría ser el acceso a las materias primas. Podría exigir también un diseño del producto que facilitara su fabricación, mantener una amplia línea de productos relacionados para distribuir entre ellos el costo, grandes inversiones en capital y tecnología, así como servir a los segmentos más grandes de clientes para asegurar su volumen de ventas.

Según el gráfico N° 11: "Materia Prima de Calidad"

**Análisis e interpretación:** EL 100% manifiesta que si utilizan materia prima de calidad

La innovación de producto o servicio se considera como una de las estrategias de las empresas encaminadas a ganar competitividad en el mercado, bien mediante ahorro de costes de producción y distribución o bien mediante éxitos comerciales, como aumento de ventas, fidelización de clientes, aumento de cuota de mercado etc. De acuerdo a lo mencionado la mayoría de las panaderías encuestadas manifiestan que trabajan con una materia prima de calidad su primordial insumo (la harina) que indican que es de primera. La calidad siempre se impone al momento de decidir por un producto, por eso la importancia de las materias primas para la elaboración de los productos ofrecidos en panadería, ya que el consumidor marca la diferencia comparativamente y genera para ellos obtener un liderazgo de costos en el mercado.

### **Opinión del Tesista**

**Según Luis Rubio Verónica Baz (2004)** La estructura productiva está formada por empresas de distintos tamaños pero eficientes en escala internacional, relacionadas horizontal y verticalmente, que alienten la competitividad mediante una oferta interna especializada de insumos, tecnologías y habilidades para sustentar un proceso de innovación generalizable a lo largo de cadenas productivas. Por último, las condiciones prevaletientes en el país aluden a la capacidad de creación, organización y manejo de las empresas, así como de competencia, principalmente si se ve alentada o inhibida por las regulaciones y las actitudes culturales frente a la innovación, la ganancia y el riesgo.

### 5.2.2. SOBRE LA DIMENSIÓN DIFERENCIACIÓN

**Respecto de la diferenciación**, se trata de diferenciarse por calidad, habilidades, cualidades, capacidad de cautivar, de seducir, de atender y asombrar a los clientes, sean internos o externos, con los bienes y servicios producidos, lo cual se traduciría en un generador de riquezas. Diferenciarse significa crearle al producto o al servicio algo que sea percibido en toda la industria como único; en ese sentido, la diferenciación se considera como una barrera protectora contra la competencia debido a la lealtad de marca, la que como resultante debería producir una menor sensibilidad al precio. Diferenciarse implica también involucrarse en actividades costosas como investigación, diseño del producto, materiales de alta calidad o incrementar el servicio al cliente.

Según el gráfico N° 16: “Factores que Influyen en la decisión de Compra”

**Análisis e interpretación:** EL 100% manifiesta y consideran que el factor económico (Precio) es un factor importante que influye en la decisión de compra muy aparte de la calidad.

La Diferenciación consiste en generar una propuesta única de valor mediante la cual la empresa tiene la capacidad de operar empleando economías de escala, lo que permite producir a costos menores que la competencia. Las panaderías que fueron encuestadas manifestaron que el factor precio influye en la decisión de compra ya que en la ciudad de Huánuco se encuentra un nivel socioeconómico medio por la cual consideran y ofrecen productos con un precio estándar al bolsillo del tipo de consumidor establecido y que sobre todo no deben tener precios elevados y esto también influye que los empresarios no utilicen la materia prima de calidad para ofrecer realmente un producto bueno, es por eso que se considera que en la ciudad de Huánuco no se encuentra empresas que manejen un proceso de calidad así como materia prima de calidad porque no manejan capital y no encuentran un segmento de mercado a la cual ellos tengan que dirigirse.

### **Opinión del Tesista**

**Según Luis Rubio Verónica Baz (2004)** La competitividad tiene dos dimensiones, la del ámbito interno de las empresas y la del entorno en el que se encuentran. En el ámbito interno, las empresas compiten en función de los productos o servicios que elaboran y cuyo éxito depende de la eficiencia de sus procesos productivos (lo que incluye tecnología, personal y capital) la calidad de sus productos y el precio de los mismos.

### **5.2.3. SOBRE LA DIMENSIÓN SEGMENTACIÓN**

**La segmentación o enfoque** busca centrarse en las necesidades de un segmento de mercado, línea de producto o mercado territorial específico. Esta estrategia se basa en la premisa de que la empresa está en condiciones de servir a un objetivo estratégico más reducido en forma más eficiente que los competidores que tienen mayor cobertura.

Según el gráfico N° 17: “Servicio de Calidad”

**Análisis e interpretación:** EL 100% manifiesta que los procesos que aplican EL 100% manifiesta que brindan un servicio de calidad. El servicio de calidad en uno de niveles de satisfacción muy exigentes por parte de los clientes pues en muchas panaderías en la ciudad de Huánuco no mantienen un nivel de estándar de calidad tanto en servicios como en productos, la mayoría de estas empresas manifiestan que si brindan un servicio de calidad pues no es necesario que lo digan puesto que como empresas van a considerar siempre que tienen un servicio de calidad. Una recepción amigable ayuda a conectar. Es mucho más agradable hacer negocios con una persona con la que puedes interactuar y así lograr la satisfacción del cliente. Pues la calidad se mide a través de la satisfacción de los clientes y que tipo de fidelidad pueden mostrar con la empresa al sentir un buen trato y servicio.

**Opinión del Tesista, Según Luis Rubio Verónica Baz (2004) menciona a Porter** la cual indica que La empresa debe evaluar sus objetivos y recursos frente a estas cinco fuerzas. De acuerdo con Porter, existen también cuatro factores que pueden ser determinantes en la competitividad: dotación del país,

la naturaleza de la demanda interna, la estructura productiva y las condiciones prevalecientes en el país.

La dotación del país se expresa en términos de cantidad y calidad de los factores productivos básicos (fuerza de trabajo, recursos naturales, capital e infraestructura), así como habilidades, conocimientos y tecnologías especializados que determinan su capacidad para generar y asimilar innovaciones. La estructura productiva está formada por empresas de distintos tamaños pero eficientes en escala internacional, relacionadas horizontal y verticalmente, que alienten la competitividad mediante una oferta interna especializada de insumos, tecnologías y habilidades para sustentar un proceso de innovación generalizable a lo largo de cadenas productivas.

## CONCLUSIONES

1. Se determinó que la innovación empresarial si influye en la competitividad de las panaderías en la ciudad de Huánuco, como se demuestra en el gráfico N° 13 que el 100% de las panaderías encuestadas consideran que si cuentan con los recursos para realizar una innovación empresarial y desarrollarse competitivamente en el mercado. La manera de entender el futuro, en las organizaciones, en la sociedad y en la propia vida, es encargarse del futuro, en la economía global uno no puede competir no puede conseguir alta calidad y bajos costos sin una cultura de excelencia y para lograr la excelencia tenemos como requisitos la creatividad y la innovación constantes, basados en ello en poner continuamente en duda los paradigmas existentes, ya que a medida que va pasando el tiempo la innovación ira avanzando cada vez y por ende no podemos quedarnos atrás. Llegar donde otros han llegado es necesario para continuar en el juego de la creatividad, competitividad y sobre todo de la innovación, pero para triunfar será necesario poseer la habilidad de crear fundamentalmente nuevas estrategias y así pues los que tengan éxito tendrán ventajas únicas
2. Se determinó de qué manera influye la innovación de productos en la competitividad de las panaderías en la ciudad de Huánuco, como se demuestra en el gráfico N° 01 el 65% de las panaderías mantienen una línea de productos variada y en su mayoría ofrecen productos tradicionales, las demás panaderías solo ofrecen panes, tortas, panetones, y pasteles. Esto nos demuestra que las panaderías ofrecen productos variados puesto que se preocupan por la variedad que los clientes puedan encontrar en su panadería. Un producto que ya existe en el mercado puede ser una innovación para una empresa, ya que posiblemente tiene que adaptar su cadena de suministro para poder producir y/o comercializar ese producto que es nuevo para ella. En este caso sí cambia la clasificación de esta innovación. Lo que es un gran paso adelante para la compañía que lanza un producto nuevo, ya no lo es para las que lo copian, porque el beneficio para el consumidor ya no es un nuevo y la tecnología ya no es radicalmente nueva.



3. Determino de qué manera influye la innovación de procesos en la competitividad, como nos indica el gráfico N° 05 el 100% de las panaderías mantienen nivel de producción establecido porque ya tienen su cliente y conocen su nivel de ventas puesto que esto hace que no se pierdan los productos y mantienen un nivel de stock establecido. en el gráfico N° 08 el 50% de las panaderías manifiestan contar con maquinarias y equipos para el sistema productivo en buen estado. El otro 50% cuentan con maquinarias y equipos modernos y sofisticados para su sistema productivo. Esto nos demuestra la capacidad productiva que tienen las panaderías para desarrollarse en el mercado ya que poco a poco han ido creciendo y aumentando su nivel de producción dando así cabida a una mejora y convirtiéndose competitivos frente a los demás. Porque la verdadera ventaja que la empresa posee es su capacidad para reconocer señales del entorno que le alerten sobre amenazas y oportunidades, interpretar estas señales y definir una estrategia, adquirir o generar los conocimientos y recursos tecnológicos que necesite, implementar la tecnología elegida para aplicar el cambio y, finalmente, aprender de esta experiencia para que mediante ello pueda lograr ser competitiva frente a las demás.
4. Se determinó que la influencia de la innovación de gestión en la competitividad es importante como se demuestra N° 07 el sistema de comercialización que tienen las panaderías en la ciudad de Huánuco en un 100% (venta Directa en Tienda). Esto nos demuestra la capacidad de gestión que tienen la innovación de gestión al definir el modo en que todas estas actividades se integran, se convierte así en un instrumento directivo de primera magnitud, capaz de contribuir substancialmente al éxito y al desarrollo de la empresa. Así mismo como nos indica el gráfico.

## RECOMENDACIONES

1. Se recomienda que las panaderías deben desarrollar una acción de cambio con respecto a la innovación empresarial: inicialmente recibiendo capacitación continua sobre temas de gestión, estructura organizacional, planeamiento estratégico, teniendo en cuenta que muchos de ellos son empíricos y no lo hacen mal, pero recomiendo mejorar ese conocimiento a través de estas capacitaciones que se podrían articular con la cámara de comercio de Huánuco y Universidades y así lograr acciones de cambio en estos negocios.
2. Se recomienda que las panaderías deben mejorar la innovación de productos, la calidad del producto es muy importante para el consumidor quien se inclina por sabor, color, presentación y otros, las panaderías manifiestan que si ofrecen a sus clientes productos de calidad, sin embargo de acuerdo a las visitas realizadas a las panaderías se pudo consumir algunos de los productos constatando que no se ofrece en muchos casos calidad en los productos, sea por presentación, caducidad, higiene, etc. por lo que las panaderías deberían innovar en los productos con nuevas presentaciones, diseños, ingredientes, etc. (ver anexo N° 03).
3. Se recomienda mejorar la innovación de procesos, desde el abastecimiento de proveedores, la distribución de sus productos, la exhibición y la atención al consumidor final, en los detalles muchas veces se da la diferenciación de un negocio, los consumidores buscan la experiencia, la calidad y un buen precio. Desarrollando nuevos sistemas de comercialización ofrecer sus productos por catálogo, redes sociales, etc. (ver anexos N° 04-05).
4. Se recomienda implementar la innovación de gestión; capacitar al personal desde la administración hasta los trabajadores que realizan el despacho, para que brinden un servicio de calidad ya que una recepción amigable ayuda a conectarse con los demás. Es mucho más agradable hacer negocios con una persona con la que puedes interactuar que con una estantería en el supermercado. La empresa debe de conocer qué es lo que más les interesa o gusta a los consumidores, implementar

uniformes como delantares, gorros, mandiles, chaquetas, etc. para que esto contribuya con la imagen y presentación las panaderías y no solo en ese aspecto sino también en la higiene y exhibición de sus productos puesto que le da un valor agregado frente a los demás. (ver anexos N° 06-07)

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Alfonso Gonzales Hermoso de Mendoza, libro “innovación un factor clave para la competitividad de las empresas” editorial Datagrafic S.L, 2001 Madrid.
2. David Mayorga Gutierrez artículo de la universidad del Pacífico “innovación empresarial en peru” editorial Incae Business Review. 2010 Perú.
3. Joseph Schumpeter libro “El Emprendedor Schumpeteariano Aportes a la teoría económica moderna” editado en Harvard University por Cristian Fracchia en el 2009 Europa.
4. Luis Rubio Vernica Baz, libro “El poder de la competitividad” primera edición, editorial Cidac, 2000, Mexico.
5. María Josefa Montejo asesora del Libro Cotec titulada “La innovación en sentido amplio un modelo empresarial “Impresión La fábrica de Diseño. Plaza del Marques de salamanca 11,2º izpda 2006 Madrid.
6. Peter F. Drucker artículo titulado “La disciplina de la innovación” en la revista Harvard Business Review editado por Ricardo Villafaña Figueroa En noviembre de 2008 EE.UU.
7. Roberto Hernández Sampieri libro “Metodología de la Investigación” 4ta edición, editorial McGraw-Hill Interamericana, 2006 México.
8. Rodrigo Varela. Libro “Innovación Empresarial” 3ra Edición. Editorial Feriva S.A 2008 (Pg.8) Colombia.

## REFERENCIAS VIRTUALES

1. Antonio Matarranz en 28/03/2010 ConversisConsulting- Marketing <http://conversisconsulting.com/2010/03/28/las-doce-caras-de-la-innovacion/www.soyempresario.com>
2. Manuales Prácticos de la pyme “Innovación Empresarial” (2007) [Http://guias.bicgalicia.es](http://guias.bicgalicia.es)
3. Luis Enrique, 12 de Setiembre de 2011 – Cibeopolis-es-una-innovación-empresarial. <http://ciberopolis.com/tag/innovacion-empresarial/>
4. Peter F. Drucker revista “Innovación y Emprendedurismo” 1era edición en 1986. <http://mailings.vidaeconomica.pt/files/newsletters/2009-11/inovacao/10/inovacaoes20091110.pdf>. [www.vidaeconomica.pt](http://www.vidaeconomica.pt)
5. Según Iván José Turmero Astros (2014), [http://www.monografias.com/usuario/perfiles/ivan\\_turmero\\_astros](http://www.monografias.com/usuario/perfiles/ivan_turmero_astros)
6. Manual de Innovación – Guía práctica de Gestión de la I+D para Pymes I+D+i, 2007. [http://www.innovacion.cl/wp-content/uploads/2013/10/manual\\_de\\_innovacion\\_para\\_pymes.pdf](http://www.innovacion.cl/wp-content/uploads/2013/10/manual_de_innovacion_para_pymes.pdf)

# **ANEXOS**

**ANEXO N° 01: MATRIZ DE CONSISTENCIA**

**“INNOVACIÓN EMPRESARIAL Y SU INFLUENCIA EN LA COMPETITIVIDAD DE LAS PANADERÍAS EN LA CIUDAD DE HUÁNUCO – 2016”**

| Problema   | Objetivo  | Hipótesis   | Variables  | Metodología   | Población y Muestra  |
|--|---|---|--|---|--|
| <p><b>Problema General</b></p> <p>¿De qué manera influye la innovación empresarial en la Competitividad de las Panaderías en la ciudad de Huánuco– 2016?</p> <p><b>Problemas Específicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ¿De qué manera influye la innovación de productos en la competitividad de las panaderías en la ciudad de Huánuco - 2016?</li> <li>➤ ¿De qué manera influye la innovación de procesos en la competitividad de las panaderías en la ciudad de Huánuco - 2016?</li> <li>➤ ¿De qué manera influye la innovación de gestión en la competitividad de las panaderías en la ciudad de Huánuco-2016?</li> </ul> | <p><b>Objetivos Generales</b></p> <p>Determinar de qué manera influye la innovación empresarial en la Competitividad de las Panaderías en la ciudad de Huánuco– 2016.</p> <p><b>Objetivos Específicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Determinar de qué manera influye la innovación de productos en la competitividad de las panaderías en la ciudad de Huánuco– 2016.</li> <li>➤ Determinar de qué manera influye la innovación de procesos en la competitividad de las panaderías en la ciudad de Huánuco– 2016.</li> <li>➤ Determinar de qué manera influye la innovación de gestión en la competitividad de las panaderías en la ciudad de Huánuco-2016.</li> </ul> | <p><b>Hipótesis General</b></p> <p>La innovación empresarial influye significativamente en la Competitividad de las Panaderías en la ciudad de Huánuco– 2016?</p> <p><b>Hipótesis Específicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La innovación de productos influye significativamente en la competitividad de las panaderías en la ciudad de Huánuco– 2016.</li> <li>➤ La innovación de procesos influye significativamente en la competitividad de las panaderías en la ciudad de Huánuco– 2016.</li> <li>➤ La innovación de gestión influye significativamente en la competitividad de las panaderías en la ciudad de Huánuco-2016.</li> </ul> | <p><b>Variable Independiente:</b></p> <p>Innovación empresarial</p> <p><b>Dimensiones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Innovación de productos</li> <li>➤ Innovación de procesos</li> <li>➤ Innovación de gestión</li> </ul> <p><b>Variable Dependiente:</b></p> <p>Competitividad</p> <p><b>Dimensiones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Liderazgo de costos</li> <li>➤ Diferenciación</li> <li>➤ Segmentación</li> </ul> | <p><b>EL NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN ES APLICADO</b></p> <p><b>EL ENFOQUE ES CUANTITATIVO</b></p> <p><b>DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN DESCRPTIVO-EXPLICATIVO</b></p> <p><math>X_1</math>_____ <math>Y_2</math></p> | <p><b>Población:</b> Se han considerado 20 panaderías de la ciudad de Huánuco, teniendo como referencia el dato de la cámara de comercio de Huánuco.</p> <p><b>Muestra:</b> Se ha considerado una muestra no probabilística intencional considerando el mismo número de la población escogida.</p> <p><b>N=n</b></p> |

## ANEXO N° 02

### CUESTIONARIO

Soy estudiante egresada de la E.A.P Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Empresariales de la UDH y estamos realizando la siguiente encuesta para recaudar más información sobre un proyecto de investigación

**INTRODUCCION: Marcar con un ASPA X**

**1. ¿Cuáles son las líneas de productos que su empresa ofrece al mercado huanuqueño?**

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

**2. ¿Considera usted que la línea de productos innovadores que ofrece la panadería son?**

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

**3. ¿Qué tipo de canal de distribución utiliza su empresa para la colocación de los productos?**

- a. Canal Directo  
(FABRICANTE- CONSUMIDOR) (…)
- b. Canal Detallista  
(FABRICANTE-DETALLISTAS-CONSUMIDOR) (…)
- c. Canal Mayorista  
(FABRICANTE- MAYORISTAS- DETALLISTAS-CONSUMIDOR) (…)
- d. Canal Agente/Intermediario  
(FABRICANTE-AGENTES INTERMEDIARIOS-MAYORISTAS-DETALLISTAS- CONSUMIDOR) (…)

**4. ¿Considera usted que su canal de distribución es:?**

- a. Muy eficiente (…)
- b. Eficiente (…)
- c. Regular (…)
- d. Poco eficiente (…)
- e. Nada eficiente (…)

**5. ¿Mantiene Ud. Un nivel de producción establecido? SI (.....) NO (....)**

**6. ¿Aproximadamente cuánto produce su empresa de manera diaria, respecto a las línea de producto más vendida.....**

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

**7. ¿Qué elementos utiliza su empresa para el sistema de comercialización?**

- a. Venta directa (En tienda) (…)
- b. Venta directa (A través de vendedores) (…)
- c. Venta por catálogo (Presentación de cartas, catálogos y otros) (…)
- d. Venta por intermediarios (Sucursales, otras bodegas y servicios) (…)

**8. ¿La empresa panificadora cuenta con maquinaria y equipos para su sistema productivo?**

- a. Equipos y maquinaria moderna de última generación (…)
- b. Equipos y máquinas modernas (…)
- c. Equipos y máquinas en buen estado (…)
- d. Equipos y máquinas de segunda calidad (…)
- e. Equipos y máquinas deficientes (…)

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

- a. Criterios económicos (....)
- b. Criterios de Rentabilidad (....)
- c. Criterios de Comercialización (....)
- d. Criterios de Posicionamiento (....)
- e. Otros criterios..... (....)

**10. ¿Considera Ud. Que los procesos que aplica en su Empresa para lograr competitividad son?**

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

**11. ¿Considera Ud. Que la Materia prima que Utiliza son de Calidad?**

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

**12. ¿La empresa hace un óptimo uso de sus recursos?**

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

**13. ¿La empresa cuenta con recursos necesarios para realizar innovaciones empresariales?**

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

**14. ¿Maneja la empresa un proceso de fabricación constante?**

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

**15. De las líneas de productos mencionadas en la pregunta N° 01, cuáles son las que tienen mayor demanda del consumidor?**

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

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

- a. factor económico (Precio)
- b. factor de producto (Diseño)
- d. factor de innovación (Producto Nuevo)
- e. otros factores Empaque, imagen, etc.

**17. ¿Considera Ud. Que su empresa cuenta con un servicio de calidad?**

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

**18. ¿Considera Ud. Que las características de las líneas de productos que ofrece, son?**

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

**19. ¿Cree Ud. Que su empresa es competente en innovación empresarial antes las demás?**

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

(Si)

Porque.....

....

**20. ¿Considera Ud. Que la innovación empresarial influye en la Competitividad de la empresa?**

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

(Si)

Porque.....

....

Muchas gracias por su colaboración  
La tesista.



**ANEXO Nº 03  
PRESENTACIÓN DE PRODUCTOS INNOVADORES EN PANADERÍA  
VLADI- LIMA**



**ANEXO Nº 04  
PRESENTACIÓN DE PRODUCTOS INNOVADORES EN PASTERÍA  
GABY- LIMA**



## ANEXO Nº 05 PROPUESTA DE DISEÑO DE PÁGINA WEB DE PANADERÍAS QUE OFRECEN SUS PRODUCTOS A TRAVÉS DEL INTERNET, SIENDO MÁS EFICAZ Y MÁS PERSONALIZADA



## ANEXO Nº 06 PERSONAL CAPACITADO QUE BRINDA UNA BUENA ATENCIÓN



**ANEXO N° 07**  
**PROPUESTA DE INDUMENTARIA ADECUADA PARA LAS PERSONAS**  
**QUE LABORAN EN LAS PANADERÍAS**



# **GALERÍA FOTOGRÁFICA**



**FOTOGRAFÍA N° 01  
PANADERÍA MI CARLITOS**



**FOTOGRAFÍA N° 02  
PANADERÍA SAN CARLOS**



**FOTOGRAFÍA N° 03  
PANADERÍA REY DAVID**



**FOTOGRAFÍA N° 04  
PANADERÍA SAN FELIPE**



**FOTOGRAFIA N° 05  
PANADERÍA SAN ANDRES**