



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

Propuesta de un modelo de gestión de innovación para  
incrementar la competitividad en la empresa MMarket S.A.C.,  
Lambayeque.

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:**

Licenciado en Administración

**AUTOR:**

Rivoín Lopez, Carlos ([orcid.org/0000-0003-4145-6648](https://orcid.org/0000-0003-4145-6648))

**ASESORA:**

Mgtr. Chávez Rivas, Patricia Ivonne ([orcid.org/0000-0003-4993-6021](https://orcid.org/0000-0003-4993-6021))

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión de Organizaciones

**LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:**

Desarrollo económico, empleo y emprendimiento

**CHICLAYO - PERÚ**

**2023**

## **Dedicatoria**

Este trabajo está dedicado a las personas que han estado conmigo en todo momento, mis padres, quienes son mi gran pilar, aquellos que me proporcionan fortaleza para seguir adelante y que día a día se esfuerzan por mí para darme la oportunidad de crecer en el ámbito profesional y personal, con gran sentido humanista.

## **Agradecimiento**

A Dios por darme salud, por guiarme y concederme el cumplimiento de mi trabajo de investigación; a la Universidad César Vallejo por permitirme ser parte de esta familia estudiantil; a mi asesora por su orientación y aportes durante el desarrollo del trabajo y a mi familia por todo el amor, comprensión y apoyo incondicional en cada uno de mis logros.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

Carátula.....	i
Dedicatoria .....	ii
Agradecimiento .....	iii
Índice de contenidos .....	iv
Índice de tablas .....	v
Índice de figuras .....	vi
Resumen .....	vii
Abstract .....	viii
I. INTRODUCCIÓN .....	9
II. MARCO TEÓRICO .....	12
III. METODOLOGÍA .....	19
3.1. Tipo y diseño de investigación.....	19
3.2. Variables y operacionalización.....	20
3.3. Población, muestra y muestreo.....	22
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos. ....	24
3.5. Procedimientos.....	25
3.6. Método de análisis de datos. ....	26
3.7. Aspectos éticos.....	27
IV. RESULTADOS.....	28
V. DISCUSIÓN.....	37
VI. CONCLUSIONES .....	41
VII. RECOMENDACIONES.....	42
VIII. PROPUESTA.....	43
REFERENCIAS.....	62
ANEXOS .....	1

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Escala de Alfa de Cronbach.....	25
Tabla 2. Análisis FODA cruzado de la Empresa MMarket S.A.C.....	29
Tabla 3. Nivel de gestión de la innovación.....	34
Tabla 4. Nivel de competitividad.....	35
Tabla 5. Dimensiones de la variable gestión de la innovación.....	36
Tabla 6. Plan de Acción de la Propuesta.....	52
Tabla 7. Financiamiento del Plan de Acción de la Propuesta.....	59
Tabla 8. Cronograma del Plan de Acción de la Propuesta.....	60

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1_ Diagrama descriptivo propositivo .....	20
Figura 2_ Diagrama de Ishikawa .....	32
Figura 3. Organigrama de MMarket .....	46
Figura 4. Modelo de gestión de innovación de la Empresa MMarket S.A.C.....	49

## RESUMEN

En la actualidad, la gestión de la innovación se ha convertido en una pieza clave para la mejora continua; debido a esto, la investigación tuvo como objetivo general: proponer un modelo de gestión de innovación para incrementar la competitividad en la empresa MMarket S.A.C., Lambayeque. El tipo de Investigación fue aplicada, de diseño no experimental, de corte transeccional, descriptivo - propositivo, la población fue finita de 50 colaboradores de la empresa y la muestra estuvo conformada por la misma cantidad, se empleó la técnica de la encuesta y el instrumento fue el cuestionario. Los principales resultados fueron que el 48% de los colaboradores percibe que nivel de gestión de la innovación es deficiente, y el 50% percibe que el nivel de competitividad es deficiente. Se propuso un modelo de gestión de la innovación que consta de seis elementos que son el diagnóstico de la situación actual, estrategia de innovación, cultura y organización innovadora, procesos de innovación, recursos para la innovación e indicadores; los cuales permitirán desarrollar e implementar soluciones innovadoras que satisfagan las necesidades y expectativas de sus clientes, así como diferenciarse de sus competidores y generar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

**Palabras clave:** gestión de la innovación, competitividad, sector retail.

## **ABSTRACT**

Nowadays, innovation management has become a key piece for continuous improvement; because of this, the research had as general objective: to propose an innovation management model to increase competitiveness in the company MMarket S.A.C., Lambayeque. The type of research was applied, the design was non-experimental, cross-sectional, descriptive - propositional, the population was finite of 50 employees of the company and the sample was made up of the same number of employees, the technique of the survey was used and the instrument was the questionnaire. The main results were that 48% of the employees perceive that the level of innovation management is deficient, and 50% perceive that the level of competitiveness is deficient. An innovation management model consisting of six key elements was proposed: a) Diagnosis of the current situation, b) Innovation strategy, c) Innovative culture and organization, d) Innovation processes, e) Resources for innovation and f) Indicators; which will allow to develop and implement innovative solutions that meet the needs and expectations of their customers, as well as differentiate themselves from their competitors and generate a sustainable competitive advantage over time.

**Keywords:** innovation management, competitiveness, retail sector.

## I. INTRODUCCIÓN

La investigación proporcionó una alternativa que permitió efectuar negocios de una forma ágil y eficiente, por ende, se enfocó en un modelo de gestión de innovación para incrementar la competitividad empresarial.

En el contexto internacional, Ocampo et al. (2021) expresó que, en Colombia, 25% de las entidades del ámbito de Alimentos y Bebidas de Caldas contó con área de Investigación, Desarrollo e Innovación y las personas que intervinieron en esa gestión le otorgaron mayor competitividad regional.

De ese modo, Rengifo y Quintero (2022) indicaron que los países que con mayor frecuencia abordaron el tema de gestión de innovación fueron: 46% en Brasil, 31% en Colombia, 12% en Argentina y 4% tanto en Ecuador y México, por ello se dice que un país es competitivo cuando sus empresas también lo son, es decir, la innovación es el centro de la competitividad.

De igual forma, Arguello et al. (2021) manifestaron que el 76,92% de empresarios de las pymes de la provincia de Chimborazo, Ecuador estuvieron de acuerdo que la innovación tecnológica es fundamental para obtener competitividad empresarial; sin embargo, hicieron uso mínimo las TIC's.

De esa manera, Cañar e Hidalgo (2021) mencionaron que, en Quito, Ecuador, el 44.55% de empresas se concentraron en el comercio, las cuales aplicaron modelos de gestión empresarial para acrecentar la ventaja competitiva mediante la innovación a fin de alcanzar la calidad absoluta.

Asimismo, Demuner et. al (2022) indicaron que el 14% de las empresas mexicanas del rubro comercial en estudio, consideraron que la orientación al aprendizaje facilita la capacidad de innovación, por ende, es necesario el desarrollo de prácticas innovativas para incrementar su competitividad

En el contexto nacional, García et al. (2021) enunciaron que, en Perú, el 81% de mypes del sector comercial que innovaron son más competitivas y se podrán mantener en el mercado a largo plazo en contraste con el 19% que no.

Además, Cutipa et al. (2020) expresaron que, en Perú, las mypes representaron el 99,1 %. De estas, el 3,9 % fueron de Puno, por lo que la integración de la innovación impactó directamente en la mejora de competitividad para ampliar las perspectivas en el mercado a nivel internacional.

También, Baldeos et al. (2020) destacaron que el 87% de las mypes que desplegaron actividades económicas en la provincia de Huaura, Perú; expresan que la competitividad es creciente, por ello, se encuentran en búsqueda permanente de estrategias que incidan positivamente sobre la competitividad.

Del mismo modo, Carrasco et al (2021) señalaron que un 24% de las microempresas del sector comercial se orientan a la captación de nuevos mercados, 22% innovan, y el 9% utiliza insumos de mejor calidad; siendo relevante emplear estrategias para mejorar su competitividad.

Asimismo, (García et al., 2021) expresaron que, en el Perú, tras la reapertura de la economía, el 74 % de las mypes se vieron obligadas a dar pasos innovadores para fortalecer su competitividad e incrementar la rentabilidad.

En el contexto local, Burga y Guevara (2019) indicaron que en las MYPES del ámbito comercial de la región Lambayeque para que sean plenamente competitivas tuvieron que priorizar la actividad innovadora y así lograron altos indicadores de desempeño y permanencia en el mercado.

También, Mundaca (2021) expresaron que, las MYPES de Lambayeque para que alcanzaran la competitividad basada en la I+D+i fue necesario que se promuevan estrategias relacionadas a las variables tecnológicas y de intervención de agentes de desarrollo en la gestión del conocimiento.

Santillán y Montenegro (2020) indicaron que, en Chiclayo, alrededor del 10% de empresas del sector comercial se dieron de baja, por ello fue relevante que las PYMES adopten la digitalización en sus acciones y operaciones comerciales para sobrevivir en este entorno incierto y ser aún más competitivos.

MMarket S.A.C es una empresa familiar constituida en la ciudad de Lambayeque - Perú y con una sede en el distrito de Olmos, ofrece bienes de consumo de calidad a los mejores precios. Asimismo, en una observación inicial se identificó que la empresa realiza la comercialización de forma tradicional, también, inició un proyecto relacionado al E-commerce, sin embargo, la implementación no fue exitosa debido a la poca actualización de la página y redes sociales de forma constante, el poco interés por parte de los altos directivos en dicho tema y la falta de estrategias de marketing; por ende, en sus actividades no hay innovación, así que, no ha logrado posicionarse en el mercado lambayecano ni diferenciarse de su competencia.

Luego de describir la realidad problemática, se plantea el siguiente problema: ¿Cómo la propuesta de un modelo de gestión de innovación incrementa la competitividad en la empresa MMarket S.A.C., Lambayeque?

De esa manera, la investigación se justifica teóricamente ya que contribuye a la conceptualización de las variables gestión de la innovación y competitividad. Así que, es necesario desarrollar y revisar las principales teorías que las sustentan, y los resultados podrán sistematizarse como una propuesta para integrar como conocimiento a la gestión de las organizaciones.

Presenta justificación práctica porque va a suministrar información a la organización acerca de los resultados, para que empiecen a gestionar la innovación y establezcan un mayor posicionamiento y competitividad empresarial.

Respecto a la justificación metodológica puesto que, la elaboración y aplicación de la propuesta de innovación para incrementar la competitividad plantea de técnicas de investigación como la encuesta, por ello, los resultados que se extraiga de la investigación se avalan de técnicas validadas y confiables.

Se presenta el objetivo general, el cual es: Proponer un modelo de gestión de innovación para incrementar la competitividad en la empresa MMarket S.A.C., Lambayeque; apoyándose de los siguientes objetivos específicos: Diagnosticar la situación actual de la empresa MMarket S.A.C., Lambayeque; Determinar el nivel de gestión de la innovación en la empresa MMarket S.A.C., Lambayeque; Determinar el nivel de competitividad en la empresa MMarket S.A.C., Lambayeque; Analizar las dimensiones de la gestión de la innovación de la empresa MMarket S.A.C., Lambayeque.

Asimismo, la hipótesis alterna es: la propuesta de un modelo de gestión de la innovación incrementará la competitividad de la empresa MMarket S.A.C., Lambayeque. Además, la hipótesis nula es: la propuesta de un modelo de gestión de la innovación no incrementará la competitividad de la empresa MMarket S.A.C., Lambayeque.

## II. MARCO TEÓRICO.

Después de mencionar la realidad problemática, este estudio basó su análisis en varios trabajos previos que se tomaron como referentes.

Franco et al. (2018) propusieron un modelo conceptual de gestión de la innovación en empresas de venta al consumidor colombiano. Fue un estudio basado en la literatura, la muestra fue de 19 expertos en innovación y la técnica fue la encuesta. Los resultados indicaron que el modelo fortaleció el proceso de innovación, mejoró la competitividad y potenció el desempeño de innovación. Se concluyó que la orientación al usuario final y la innovación abierta son variables importantes en el modelo ya que ejerce influencia en los resultados.

Asimismo, Toledo (2021) elaboró un modelo de gestión de innovación para mejorar la competitividad del servicio de catering de la Asociación Asoserdeles Guayaquil, 2021. Fue un estudio exploratorio, no experimental, transversal y propositivo. La muestra fue de un gerente y el jefe de servicios, el instrumento fue la ficha documentaria y guía de entrevista. Se concluyó que el modelo propuesto mejorará la competitividad ya que identificaron ciertas debilidades como el financiamiento limitado para capacitación y entrenamiento; así como la escasez de personal en innovación de los servicios.

También, García (2020) diseñó una propuesta de gestión de innovación incremental para empresas unipersonales del municipio de Falan Tolima para mejorar su posición competitiva. Fue un estudio de tipo aplicado y cuantitativo, la muestra fue de 62 empresas, la técnica fue la observación directa y la entrevista. Los resultados indicaron que los gerentes no conocen el proceso que implica la implementación de un modelo de gestión de innovación. Se concluyó que la propuesta impulsó la investigación de tendencias de mercado para formular estrategias competitivas.

En el contexto nacional, Alva et. al (2021) diagnosticó la gestión de innovación y de tecnología de las empresas del sector retail en el Perú. Fue de diseño no experimental, enfoque cuantitativo y descriptivo. El instrumento fue el cuestionario La población fue de 5 empresas formales del sector retail. La muestra fue de 5 empresas. Como resultado, el 80% de empresas encuestadas dijeron que no tienen un departamento de I+D. Se concluyó que las empresas de este sector consideran que la inversión en innovación es costosa y un 80%

crea que no dispone de los recursos necesarios para alcanzar un nivel destacable en su país.

Así, Condori et. al (2019) diagnosticaron la gestión de innovación y de tecnología de las empresas del sector retail en el Perú durante el 2017 – 2018. Fue un estudio no experimental, cuantitativo y exploratorio, la población fue de 3 empresas corporativas formales, el instrumento fue el cuestionario. El resultado fue que, el 67% de empresas realizaron actividades internas de I + D para la innovación tecnológica y desarrollaron innovaciones en conjunto con otras empresas. Se concluyó que las empresas deben visualizar a la innovación como una oportunidad para mejorar y desarrollar sus productos y servicios que van acorde con la demanda y las necesidades muy cambiantes de los consumidores.

También, Dioses (2020) tuvo como objetivo formular una propuesta de gestión de la innovación para competitividad de una Cooperativa Agraria Agroexportadora del Norte, Piura, 2019. Fue un estudio de tipo aplicado, no experimental, cuantitativo. La población fue de 80 trabajadores y el instrumento fue el cuestionario. Los resultados arrojaron que la empresa realiza la gestión de la innovación para la creación de estrategias en cuanto a productos ya que así lograría competitividad con potencial a expandirse a nuevos mercados. Se concluyó que la organización si cuenta con la tecnología adecuada y la propuesta es clave para generar actividades de valor e influir su competitividad.

En el contexto local, Calle (2019) implementó una propuesta de innovación para orientar la competitividad en la empresa Natura Piura 2017. El estudio fue aplicado, descriptivo, no experimental. La muestra fue de 1 gerente y 116 consultoras, el instrumento fue la guía de entrevista y el cuestionario. Los resultados arrojaron que las estrategias de innovación no se aplicaban en los productos y servicios, y los colaboradores no recibían retroalimentación ni capacitaciones. Se infirió que la práctica de la innovación está en una etapa de mejora, por lo que las consultoras y la gerente se muestran en disposición para implementar iniciativas de mejora a fin de acrecentar la competitividad.

Navarro (2021) determinó cómo la gestión de innovación crea competitividad para la empresa H&G asociados S.A.C de Piura. Fue un estudio no experimental, de corte transversal, descriptivo, cuantitativo. Se aplicó encuestas, entrevistas y análisis documental a todos los colaboradores de la

empresa. Se concluyó que para lograr competitividad en la empresa se necesita innovar, mejorar los procesos con el propósito de facilitar las actividades que desempeñan los colaboradores, logrando así, que alcance una mejor posición en el mercado actual.

Así, se describen las teorías de la variable gestión de la innovación. Urbizagástegui (2019) señala que la Teoría de la Difusión de Innovación (DOI) fue propuesta por Everett M. Rogers. Describe el proceso por el cual las innovaciones se transmiten en un periodo de tiempo a los integrantes de un sistema social a través de canales específicos. Pasa por cinco fases: conocimiento, persuasión, decisión, implementación y confirmación. (p. 3).

La segunda teoría, según Blacutt (2021) es la Innovación Disruptiva, desarrollada por Clayton Christensen y tiene cinco principios: a) Empresas dependen del consumidor e inversores para obtener recursos, b) Mercados pequeños no satisfacen necesidades de grandes empresas, c) Mercados que no existen no pueden ser analizados, d) Capacidades definen las discapacidades y e) Oferta tecnológica puede no coincidir con la demanda del mercado.

La tercera teoría, según Suárez (2018) es la de crear destruyendo, propuesta por Schumpeter, donde las innovaciones impulsan el desarrollo económico, aunque se desaparezcan empresas que se creían inquebrantables.

Del mismo modo, gestionar la innovación trae beneficios como el aumento la participación de mercado, reducción de costos de producción y desarrollo de capacidades para aumentar la rentabilidad, según Hernández y Sánchez (2017).

También, el desarrollo de la innovación se posiciona como un elemento constitutivo por excelencia de las empresas de hoy, siendo el motor de la competitividad alineada con los objetivos estratégicos (Boada et al., 2019)

Además, (Lerner, 2007, como se citó en Boada et al., 2019) mencionan que la innovación según su impacto en la competitividad se clasifica en: a) Innovaciones radicales, implican cambios significativos en los procesos, tecnología y el lanzamiento de nuevos productos, servicios o modelos de negocios, b) Innovaciones incrementales, realizadas en los productos, servicios o procesos existentes para mejorar su desempeño en el mercado.

En ese mismo sentido, (Arraut, 2007, como se citó en Mercado, 2017) señala que el proceso de innovación en un ente económico puede ser facilitado

por medio de un modelo que gestione la innovación. (p. 36). Por ello, se analizan los siguientes modelos: Modelo COTEC, IMP3rove, uruguayo y modelo I+D+i.

En cuanto al modelo COTEC, (Fajardo y Robledo, 2012, como se citó en Mercado, 2017) manifiesta que consta de cuatro criterios: a) Liderazgo en innovación, base para la actitud innovadora b) Innovación como proceso operativo dentro y fuera de la organización, c) Valorización de la innovación que para determinar el valor generado como motor de mejora y clave para el crecimiento y d) Vigilancia del entorno interno y externo.

Además, (Engel et. al, 2010, como se citó en Mercado, 2017) analizó el modelo de innovación de la estrategia IMP3rove, basado en el modelo de la casa de innovación de Kearney con cinco variables: a) Estrategia de innovación, identifica áreas que pueden lograr mayores utilidades, b) Organización y cultura de innovación, debe soportar la estrategia de innovación, c) Ciclo de vida de la gestión de innovación, inicia con la concepción de las ideas, desarrollo de ideas, el lanzamiento de la innovación y la mejora continua, d) Habilitadores, conjunto de capacidades que tienen impacto significativo en el crecimiento organizacional y d) Resultados del proceso de gestión de innovación medidos por indicadores.

Adicional a ello, (Almansa et al., 2012, como se citó en Mercado, 2017) analizaron el modelo uruguayo a través de 6 sistemas: a) Liderazgo como impulsor de procesos creativos, b) Planteamiento de innovación que definen la estrategia para focalizar esfuerzos, c) Gestión de personas y conocimiento que consolida el aprendizaje organizacional, d) Inteligencia para la innovación para adquirir información de valor estratégico, e) Proceso de innovación para generar y evaluar ideas para convertirlas en proyectos y gestionarlos eficientemente y f) Resultados para diagnosticar del desempeño del sistema implantado.

También, (AENOR, 2014, como se citó en Mercado, 2017) indica que el sistema de gestión de la I+D+i de la UNE fue desarrollado por AENOR (Asociación Española de Normalización y Certificación) con el objetivo de mejorar la competitividad empresarial fomentando el éxito de las innovaciones y mejorando su capacidad para innovar. Se sustenta en ocho elementos: Contexto de la organización, liderazgo, estrategia y política, planificación, soporte de la I+D+i, proceso de I+D+i, evaluación del desempeño y mejora del sistema.

Respecto a la variable gestión de la innovación, El Manual de Oslo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2018) establece que es el proceso de gestión de ideas ligadas a la introducción de un bien o servicio, proceso, formas de comercializar o métodos de organización nuevo o sustancialmente mejorado aplicado a las prácticas de negocio.

También, Sosa et al. (2017) señala que presupone un flujo de conocimientos para las empresas y un proceso de aprendizaje vinculado a la adquisición de este conocimiento lo que encamina a una mejora en la innovación.

Asimismo, (Falcone et al., 2018) expresa que comprende el proceso de organización y dirección de recursos organizacionales (humanos, tangibles y financieros) a fin de acrecentar la creación de nuevos conocimientos.

Así (Seclén y Barrutia, 2019) indica que está formada por prácticas de gestión donde la innovación, estructura y sistematiza la creatividad para ser valorada por el mercado, por ello, el éxito competitivo depende de dicha gestión.

En este estudio, se definieron las siguientes dimensiones; para la variable gestión de la innovación, que según El Manual de Oslo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2018), indica que hay tipos de innovación que se pueden utilizar para gestionarla, tales como la de producto, procesos, comercial y organizativa.

La primera dimensión es la innovación de producto que es introducir al mercado un bien o servicio con cualidades mejoradas o nuevas.

Los indicadores son las características en operaciones de suministro, servicios en el sitio web, servicio a domicilio. La segunda dimensión es la innovación de proceso, que incluye los cambios para que los procesos de logística, fabricación o distribución sean productivos y óptimos. Los indicadores son la gestión de ventas, la introducción de códigos de barra y el sistema de control de almacén. La tercera dimensión es la innovación comercial que incluye nuevas técnicas de comercialización destinadas a marcar la diferencia en el producto. Los indicadores son canales de venta, introducción de venta

personalizada y espacios de venta. La cuarta dimensión es la innovación organizativa que introduce la aplicación de nuevos métodos organizativos. Los indicadores son métodos para organizar los procedimientos, sistemas de aprendizaje, prácticas para el desarrollo y retención de personal.

Adicionalmente, la segunda variable que se somete a estudio es la competitividad, por ello, se mencionan las diversas teorías encontradas.

Porter (2008) como se citó en López et al. (2018) afirma que la teoría de las cinco fuerzas moldea a la estrategia e incluyen cinco fuerzas competitivas. a) Los nuevos entrantes: nuevos participantes amenazantes en una industria; b) Poder negociador de los proveedores: los proveedores obtienen más valor cobrando precios más altos; d) Poder negociador de los compradores: si pueden bajar los precios dentro de la industria, tienen más poder, e) Amenaza de sustitutos: realizan la misma o similar función que los productos de la industria, pero de diferente manera; f) Rivalidad entre competidores existentes: esta adopta muchas formas como descuentos en precios, nuevas mejoras en productos y servicios, y las campañas de publicidad

También, Cáceres et al. (2018) señala que la teoría de la cadena de valor fue desarrollada por Michael Porter y abarca dos actividades: a) Actividades primarias: relacionadas con el desarrollo del producto e involucra actividades como logística de entrada, operaciones, logística de salida, marketing y ventas y servicios post venta, b) Actividades de apoyo como infraestructura, administración del capital humano, desarrollo tecnológico y adquisición

De manera complementaria, en la gestión estratégica de la cadena de valor, está la Teoría de los recursos y capacidades, que según Fong et al. (2017) fue desarrollada por Barney quien planteó que la heterogeneidad de los recursos en una entidad y la capacidad de usarlos eficientemente determina la ventaja competitiva y el potencial para generar beneficios en el largo plazo. (p. 418)

Asimismo, Alaña et al. (2018) indica que Michael Porter propone la rueda de la estrategia competitiva. En el centro están los fines (metas) por los que se esfuerza la empresa y los rayos son medios (políticas) con que trata de

alcanzarlos como las líneas de producto, mercados meta, marketing, ventas, distribución, producción, mano de obra, compras, I + D, finanzas y control.

Se citan diversas definiciones acerca de la competitividad empresarial, (Porter, 2015, como se citó en Mantilla y Ramírez, 2021) infiere que es la que determina el éxito o derrota de una empresa; estableciendo su capacidad de desempeñarse óptimamente y adquirir ventaja utilizando estrategias.

También, Saavedra (2013), como se citó en Cáceres et al. (2018) establece que es la capacidad para conseguir una posición competitiva favorable en competencia con otras empresas, obteniendo así, un desempeño superior.

Del mismo modo, Díaz et al. (2021) define que la competitividad empresarial generalmente se refiere a un conjunto de herramientas que, cuando se combinan, facilitan liderar el mercado y vencer a la competencia.

Asimismo, (Medina y Naranjo, 2014, como se citó en Martínez y Padilla, 2020) define que incluye las fortalezas y debilidades vinculadas a las capacidades para generar condiciones que propicien el desarrollo competitivo.

En cuanto a las dimensiones para la variable competitividad, la primera son las fuerzas competitivas que según Porter (2008) como se citó en López et al. (2018), son las que analizan la competitividad de la empresa, aprovechan las oportunidades y mitigan amenazas posibles. Los indicadores son los nuevos competidores, productos sustitutos, negociación con los proveedores, negociación con los clientes y rivalidad entre competidores.

La segunda dimensión son las estrategias competitivas, que según Porter (2015) como se citó en López et al. (2018) son estrategias genéricas de liderazgo en costos, diferenciación y de enfoque que ayudan a conseguir una ventaja competitiva en el sector. Por ello, los indicadores son el liderazgo en costo; la diferenciación y el enfoque en un segmento.

La tercera dimensión es el posicionamiento estratégico. Según Porter (2011) como se citó en Mantilla y Ramírez (2021) las posiciones estratégicas nacen de tres fuentes distintas: a) Basado en la variedad de bienes o servicios más que en segmentos de clientes; b) Basado en las necesidades para grupos de clientes específicos y c) Basado en el acceso para segmentar a los clientes con necesidades similares. Los indicadores son el posicionamiento basado en la variedad, necesidades y acceso.

### **III. METODOLOGÍA.**

#### **3.1. Tipo y diseño de investigación.**

##### **3.1.1. Tipo de investigación.**

Arispe et al. (2020) acentúan que la investigación aplicada busca identificar mediante el conocimiento científico, los medios por los cuales se contribuye a la solución de un problema. Por tanto, con relación a la finalidad, la tipología utilizada en la investigación fue aplicada puesto que pretende contribuir a la problemática de la organización utilizando alternativas favorables dado que se trabaja sobre la base de hechos reales.

A su vez, (Tantalean, 2015, como se citó en Estela, 2020) expresaron que la investigación descriptiva - propositiva recopila información sobre un fenómeno, le sigue el análisis y los fundamentos de teorías y finaliza con una propuesta de solución. Así que, dicho estudio, según su profundidad, tuvo un nivel descriptivo – propositivo.

También, Martins y Palella (2017) indicaron que el enfoque cuantitativo necesita usar instrumentos de comparación y medición que puedan brindar datos para aplicar los distintos modelos de la estadística y de la matemática (p. 46). La presente investigación según el carácter de medida fue cuantitativa debido a que se dispondrá de instrumentos cuantitativos para recoger la información.

##### **3.1.2. Diseño de investigación.**

Hernández y Mendoza (2018) destacaron que el diseño de investigación no experimental es cuando se lleva a cabo sin utilizar deliberadamente las variables, percibiendo fenómenos en su contexto natural para estudiarlos. Por ende, el estudio tuvo un diseño no experimental, de corte transversal porque las variables independientes ocurrirán y no será posible manipularlas.

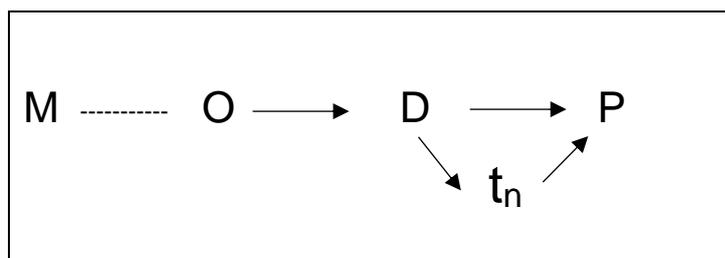
Asimismo, Martins y Palella (2017) mencionaron que el corte transeccional consiste en recopilar datos durante un único periodo de tiempo para describir y analizar la interacción de variables. Así pues, el presente estudio de acuerdo a su alcance temporal fue transversal ya

que la información que se obtendrá sobre las variables se usará en un lapso de tiempo solo una vez.

Asimismo, por ser una investigación descriptiva - propositiva el diagrama fue el siguiente:

### **Figura 1**

*Diagrama descriptivo propositivo*



*Nota:* Modelo según Tantalean (2015) como se citó en Estela (2020)

Dónde:

M: Muestra (Colaboradores de la empresa MMarket S.A.C)

O: Información relevante recopilada de los sujetos bajo estudio.

D: Diagnóstico y evaluación

t<sub>n</sub>: Análisis y fundamentación teórica para la comprensión de fenómenos

P: Propuesta de solución

### **3.2. Variables y operacionalización.**

Se trabajó dos variables involucradas, la variable independiente fue la gestión de la innovación y la variable dependiente fue la competitividad empresarial; ambas fueron cualitativas.

#### **Variable independiente:**

Hernández y Mendoza (2018) afirmaron que las variables independientes se consideran la causa dentro de la unión de las variables, es decir, es la condición que le antecede. (p.153). En la investigación, corresponde a la gestión de la innovación.

- **Definición conceptual.**

De acuerdo con la definición dada por El Manual de Oslo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2018) mencionaron que es el proceso de gestión de ideas relacionadas a la introducción de un producto, proceso, método de comercialización o de organización nuevo o significativamente mejorado aplicado a las prácticas de negocio integrados y guiados por la gestión estratégica de la empresa

- **Definición operacional.**

Un modelo de gestión de innovación que permite el desarrollo de la innovación de producto, proceso, comercial y organizativa.

- **Indicadores.**

La primera dimensión fue la innovación de producto y tuvo como indicadores a las características en operaciones de suministro, servicios en el sitio web y el servicio a domicilio; además, la segunda dimensión que involucra a la innovación de proceso presentó los indicadores de gestión de ventas, introducción de códigos de barra y sistema de control de almacén; la tercera dimensión fue la innovación comercial que tuvo a los indicadores de canales de venta, introducción de venta personalizada e introducción de espacios de venta, la cuarta dimensión fue la innovación organizativa, aquella dimensión tuvo como indicadores a los métodos para organizar procedimientos, sistemas de aprendizaje y prácticas para el desarrollo y retención de personal.

- **Escala de medición.**

Hernández y Mendoza (2018) indicaron que la escala de Likert es la agrupación de ítems que se presenta en forma de proposiciones, además, cada juicio se acompaña de 3, 5 o 7 respuestas, asignándoles un valor, de mayor a menor o viceversa. (p. 273).

Para la variable gestión de innovación, la escala de medición fue cualitativa ordinal con escala de Likert.

**Variable dependiente:**

Hernández y Mendoza (2018) puntualizaron que no existe manipulación en la variable dependiente, por el contrario, se mide para visualizar el resultado

que la manipulación de la variable independiente ejerce en esta. (p. 157). En la investigación corresponde a la competitividad empresarial.

- **Definición conceptual.**

Según Díaz et al. (2021) mencionaron que la competitividad determina el éxito o derrota de una empresa; a través de un desempeño óptimo para alcanzar ventaja en los mercados apoyándose de estrategias que permitan crear valor.

- **Definición operacional.**

Es la capacidad de las empresas para obtener ventaja competitiva en el mercado a través de fuerzas, estrategias y posicionamiento estratégico.

- **Indicadores.**

La primera dimensión fue las fuerzas competitivas y tuvo como indicadores a los nuevos competidores, productos sustitutos, negociación con proveedores, negociación con los clientes y rivalidad entre los competidores; además, la segunda dimensión que involucra a las estrategias competitivas presentó los indicadores de estrategias de liderazgo en costos, de diferenciación y de enfoque; por último, la tercera dimensión es el posicionamiento estratégico, que tiene como indicadores a los variedad, necesidades y acceso.

- **Escala de medición.**

Hernández y Mendoza (2018) expresaron que la escala de Likert es la agrupación de ítems en forma de enunciados o proposiciones, cada uno de estos, está acompañado de 3, 5 o 7 respuestas escaladas de extremo a extremo y con un valor asignado de mayor a menor o viceversa. (p. 273).

Para la variable competitividad, la escala de medición fue cualitativa ordinal con escala de Likert. (Ver anexo 2).

### **3.3. Población, muestra y muestreo.**

#### **3.3.1. Población.**

Andrade et al. (2018) afirmaron que una población finita consiste en un grupo de individuos con un número predeterminado de participantes inmersos dentro universo bajo estudio. (p. 90). En esta investigación, la

población fue finita, con una totalidad de 50 colaboradores de sexo femenino y masculino de entre 18 y 50 años que laboren en la empresa MMarket S.A.C por más de un año, además, que pertenezcan al nivel ejecutivo, administrativo, marketing y fuerza de ventas.

- **Criterios de inclusión.**

Son aquellas características bien definidas que deben cumplir los elementos en estudio. (Hernández y Carpio, 2019, p. 76).

Por ello, se incluyeron a los colaboradores de sexo femenino y masculino, de entre 18 y 50 años, que actualmente estén trabajando en la empresa MMarket S.A.C, con antigüedad laboral de 12 meses, que vivan en Olmos - Lambayeque y pertenecientes al nivel ejecutivo, administrativo, marketing y fuerza de ventas.

- **Criterios de exclusión.**

Son las características de los elementos cuya existencia obligan a no incluirlos en el estudio. (Hernández y Carpio, 2019, p. 76)

Se excluirán a los colaboradores que no tengan una antigüedad laboral de 12 meses; que no vivan en Olmos - Lambayeque, que no pertenezcan al nivel ejecutivo, personal administrativo, marketing o fuerza de ventas y además a aquellos que no estén dispuestos a ser parte de la investigación.

### **3.3.2. Unidad de análisis.**

Atañe al individuo peculiar que será objeto específico de estudio en la investigación, a quienes se le aplican los instrumentos para medir las variables. (Ñaupas, 2018, p. 326). La unidad de análisis fue un colaborador de sexo masculino y femenino, que viva en Olmos – Lambayeque, que labore en la empresa MMarket S.A.C con antigüedad laboral de doce meses, además, que integren el nivel ejecutivo, administrativo, marketing o fuerza de ventas. (Ver anexo 1).

### **3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.**

Martins y Palella (2017) expresaron que una encuesta es una técnica que se desarrolla para adquirir datos de múltiples individuos con respuestas de alto interés para el investigador. (p. 123). Se utilizó a la encuesta como técnica para la medición de las variables descritas.

El cuestionario es una agrupación de preguntas que se realizan para obtener la información, pueden ser preguntas cerradas, abiertas o semiabiertas. (Martins y Palella, 2017, p. 131). Se usó al cuestionario como instrumento, de elaboración propia, el cual se plasmó en un formulario de Google, teniendo en consideración sus dimensiones e indicadores. (Ver anexo 3 y 4).

En ese sentido, tanto el cuestionario de la variable gestión de la innovación como la variable competitividad empresarial contienen 16 ítems con escala tipo Likert cada uno.

Además, Hernández y Mendoza (2018) mencionaron que La validez de experto se refiere a qué tan bien el instrumento mide las variables en estudio de acuerdo con los estándares de los expertos en el campo. (p. 235). De manera que, los instrumentos empleados en el estudio fueron validados con el criterio de juicio de expertos.

Los instrumentos, que fueron dos cuestionarios elaborados por el autor, fue subyugado a juicio de tres expertos, con la especialidad de Doctorado y Maestría en Administración, quienes verificaron la eficacia y viabilidad de las dos variables con sus respectivos indicadores, indicando que son aplicables. (Ver anexo 6 y 7).

De acuerdo con Hernández y Mendoza (2018) declararon que la confiabilidad del instrumento es un requisito indispensable para la investigación, posicionándose como el grado en que otorga resultados consistentes y coherentes. (p. 229). Por ello, se consideró pertinente efectuar la confiabilidad de los dos instrumentos.

También, Martins y Palella (2017) alegaron que el coeficiente de Alfa de Cronbach es una técnica que contribuye a determinar cuál es el nivel de confiabilidad que, acompañado de la validez, son el requisito mínimo para que un instrumento sea considerado como bueno. (p.168).

**Tabla 1***Escala de Alfa de Cronbach.*

<b>RANGO</b>	<b>CONFIABILIDAD</b>
0 a 0,20	Muy baja
0,21 a 0,40	Baja
0,41 a 0,60	Media
0,61 a 0,80	Alta
0,81 a 1	Muy alta

*Nota.* Escala de Alfa de Cronbach según Martins y Palella (2017)

De ese modo, la fiabilidad de los instrumentos será evaluado mediante la técnica estadística Alfa de Cronbach, por ello se empleará el software SPSS V29 para encontrar el coeficiente. Respecto a la variable independiente “Gestión de la innovación” arrojó un nivel de confiabilidad de 0.65, que representó una confiabilidad alta. Asimismo, con relación a la variable dependiente “Competitividad empresarial” arrojó un nivel de confiabilidad de 0.62, que también representó una confiabilidad alta. (Ver tabla 8 y 9 en anexos).

### **3.5. Procedimientos.**

Dentro de la primera etapa, se procedió a emitir una carta de presentación ante la escuela de administración de la Universidad César Vallejo, la cual se presentó al Centro de Estudio del Proyecto de Investigación.

En lo que respecta a la segunda etapa se inició la construcción de los instrumentos el cual nos permitió evaluar la primera variable consignándose como “Cuestionario de la gestión de la innovación” y en la segunda variable se asentó el instrumento denominado “Cuestionario de la competitividad empresarial”.

En la tercera etapa, estos instrumentos fueron sometidos a validación por juicio de expertos, los cuales dieron su opinión manifestando que dichos

instrumentos para la evaluación de ambas variables son aplicables. (Ver anexo 5).

Con relación a la cuarta etapa, al gerente se le pidió su autorización consciente para colaborar en la investigación., también, se solicitó autorización del gerente de la empresa “MMarket”, de modo que emitió una constancia de autorización y dio fe de su autorización a través de su firma, sello y su número de DNI. (Ver anexo 12 y 13)

De acuerdo con la quinta etapa, se aplicaron ambos instrumentos a través de la recolección de datos, los cuales fueron recogidos a través de Google Forms.

En cuanto a la sexta etapa, luego de haber recolectado la información, se procedió al traslado de datos colocados en el Software SPSS V29, los cuales fueron procesados y se evidenció dentro de la técnica de Alfa de Cronbach la confiabilidad de cada instrumento, en donde se obtuvo como resultados que el primer cuestionario presenta confiabilidad alta de 0.65, y el segundo cuestionario obtuvo una confiabilidad alta de 0.62. (Ver anexo 10 y 11)

En consideración a la séptima etapa, se procedió con el análisis de la estadística para obtener, analizar e interpretar los resultados para responder a aquellos objetivos específicos planteados.

### **3.6. Método de análisis de datos.**

El análisis mediante el método estadístico descriptivo utilizando SPSS V29 se realizó inmediatamente después de culminar el orden de los resultados de todos los cuestionarios dirigidos a los colaboradores, para brindar información clara y concisa en forma de gráficos, tablas o cuadros, con el propósito de mostrar los resultados en porcentajes a fin de interpretarlos adecuadamente. Ñaupas et al. (2018), afirmaron que la estadística descriptiva presenta en forma apropiada las características de los datos por medio de medidas de resumen, tablas o figuras.

En consideración a la estadística inferencial aportó a la interpretación de cada resultado obtenido de los gráficos y tablas para analizar las variables investigadas. Martins y Palella (2017), señalaron que involucra el análisis de un conjunto de elementos, a partir del análisis de datos, información y resultados de la muestra tomada.

### **3.7. Aspectos éticos.**

Durante la etapa de desarrollo, se consideró buenas prácticas de investigación y principios éticos. Además, el trabajo se realizó de manera adecuada con respeto y objetividad, puesto que toda la información fue recopilada de trabajos de investigación, artículos, revistas, tesis y libros formalmente mencionados en el marco referencial. Además, el trabajo se efectuó con mucho respeto y objetividad, evitando daños o riesgos a los participantes, y finalmente se solicitaron los permisos correspondientes para la aplicación y desarrollo del estudio.

Así, el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (2019), tal como lo estableció en el Capítulo 2 titulado “Integridad Científica”, determinó que, en el Código Nacional de Integridad Científica, se muestra actitud de respecto frente a los valores y las buenas prácticas al orientar y aplicar resultados de la investigación, basadas en el principio de integridad, objetividad e imparcialidad, honestidad, responsabilidad, justicia, honestidad intelectual y transparencia.

De igual forma, la Universidad César Vallejo (2020), según su Código de Ética en Investigación, como señaló en su capítulo I, promueve la integridad científica de la investigación y se adhiere a los más altos estándares de rigor científico cuyo propósito es proteger los derechos y otorgar bienestar a los participantes, investigadores y la propiedad intelectual

También, la Universidad César Vallejo (2020) establece en su Código de Ética en Investigación, específicamente en su Capítulo II, Artículo 3°, una serie de principios éticos que incluyen: la autonomía, transparencia, beneficencia, integridad humana, no maleficencia, competencia profesional y científica, responsabilidad, cuidado del medio ambiente y biodiversidad, respeto de la propiedad intelectual, justicia, probidad, libertad y precaución.

#### IV. RESULTADOS

Se efectuó la investigación respectiva, por ello, posterior a la aplicación de los instrumentos a través de cuestionarios, se realizó la tabulación, la cual arrojó los siguientes resultados.

**Objetivo específico 1:** Diagnosticar la situación actual de la empresa MMarket S.A.C de Lambayeque.

La empresa MMarket S.A.C inició sus actividades en el año 2005 como una empresa familiar dedicada a la venta mayorista creada pensando en todas las familias olmanas para proveerlas de productos de calidad a precios accesibles.

La empresa tiene actualmente cincuenta colaboradores y tiene la aspiración de consolidarse como una empresa muy innovadora y vanguardista en el mercado y en la percepción del consumidor, ofreciendo productos diferenciados y de alta calidad

A continuación, se muestra el análisis FODA cruzado y el Diagrama de Ishikawa, herramientas que ayudaron a examinar la situación de la empresa.

**Tabla 2**

*Análisis FODA cruzado de la Empresa MMarket S.A.C.*

<b>MATRIZ FODA</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
	F1. Trayectoria y experiencia en la industria F2. Ubicación en una zona estratégica F3. El centro de operaciones es en un local propio F4. Productos de alta calidad con precios asequibles F5. Personal especializado de acuerdo con las áreas. F6. Calidad en el servicio de atención F7. Buen nivel de confianza con proveedores y clientes F8. Compromiso con la responsabilidad social F9. Nivel medio de solidez y respaldo financiero	D1. Falta de capacidad de innovación en sus procesos D2. Ausencia de un sistema de base de datos para organizar la rotación de productos D3. Falta de presupuesto para actividades de marketing e imagen corporativa. D4. Falta de indicadores de gestión para evaluar el rendimiento D5. Falta de un área de gestión de proyectos de innovación D6. Se cuenta con una sola sede en Olmos. D7. Profesionales jóvenes y de poca experiencia D8. Falta de personal de seguridad y de un área de estacionamiento. D9. Escaso uso de equipos tecnológico.
<b>Oportunidades</b>	<b>Estrategias FO</b>	<b>Estrategias DO</b>
O1. Ley que promueve la reactivación de las MYPE afectadas por la pandemia del COVID. O2. Crecimiento de las ventas de los supermercados O3. Tasa de desempleo de 7.5% durante el primer trimestre del 2023	<b>FO1:</b> Expandirnos alrededor de la región Lambayeque y ampliar la cobertura del servicio mediante alianzas estratégicas (F1, F5, F6, O1, O2) <b>FO2:</b> Consolidar una participación de 25% de mercado en el territorio peruano implementando	<b>DO1:</b> Lanzar una campaña publicitaria en redes sociales para potenciar la imagen corporativa. (D2, O9) <b>DO2:</b> Reinvertir las utilidades de la empresa para la adquisición de inmuebles y equipo moderno (D4, D5, O3)

<p>O4. Posicionamiento del E-commerce como la tendencia que marcará el consumo en los diferentes sectores empresariales</p> <p>O5. Tecnología en los supermercados</p> <p>O6. Legislación que establece normativas para el uso regular de plásticos desechables.</p>	<p>nuevos canales de distribución. (F1, F7, F8, O3, O4)</p> <p><b>FO3:</b> Incrementar la variedad de productos asegurando la implementación de la responsabilidad social. (F1, F2, F7, F9, O5, O6)</p> <p><b>FO4:</b> Asignar un presupuesto para desarrollar el posicionamiento de la empresa mediante medios especializados, publicidad electrónica y redes sociales. (F6, F5, F8, O5, O6)</p> <p><b>FO5:</b> Establecer un medio de atención virtual unificado para comercialización de productos. (F2, F4, O5, O6, O7)</p>	<p><b>DO3:</b> Integrar los sistemas de información de manera corporativa (D1, D3, O6)</p> <p><b>DO4:</b> Reorganizar las áreas y puestos con proyección a atender más clientes, implementar el MOF y descripción de puestos por competencias. (D2, D3, D5, D7, O1, O2)</p> <p><b>DO5:</b> Contratar personal de seguridad para mejorar la calidad de servicio (D7, O4, O8)</p>
<p><b>Amenazas</b></p>	<p><b>Estrategias FA</b></p>	<p><b>Estrategias DA</b></p>
<p>A1. Inestabilidad política por cambios de gobierno</p> <p>A2. El crecimiento de la informalidad en el Perú</p> <p>A3. Incremento del índice de inseguridad en el Perú.</p> <p>A4. Reducción de ingresos por la pandemia</p> <p>A5. Desabastecimiento por paro de transportistas</p> <p>A6. Alza de precios de productos por paro de transporte</p>	<p><b>FA1:</b> Potenciar programas de gestión del talento humano a nivel corporativo. (F5, F6, A1, A2)</p> <p><b>FA2:</b> Desarrollar un plan tarifario en base a costos actualizados de productos, mano de obra y a las tarifas de los proveedores sustitutos, para mantener precios competitivos como barrera de entrada a nuevos competidores. (F4, F6, F7, A2)</p> <p><b>FA3:</b> Proporcionar incentivos a los colaboradores y poner en marcha un plan para mejorar el clima organizacional. (F1, F2, F5, F6, F8, A1).</p>	<p><b>DA1:</b> Controlar y reducir los gastos en procesos operativos y administrativos para maximizar utilidades y realizar inversiones. (D1, D3, A2)</p> <p><b>DA2:</b> Innovar en el desarrollo de servicios complementarios como el servicio a domicilio. (D5, A2, A4, A6)</p> <p><b>DA3:</b> A través de préstamos bancarios, formar un historial crediticio lo cual trae beneficios a corto y largo plazo. (D4, A1, A4)</p> <p><b>DA4:</b> Contratar profesional con experiencia en ventas para mantener el criterio de competitividad en la oferta. (D6, A1, A2)</p> <p><b>DA5:</b> Adquirir software de gestión y otras herramientas tecnológicas para que los procesos sean más simplificados (D1, D3, A2)</p>

Nota. FODA cruzado de la empresa MMarket S.A.C.

La matriz FODA proporciona un análisis detallado de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de una empresa, logrando identificar áreas clave para el desarrollo de estrategias. Para dicha empresa en estudio, se destacan varias fortalezas, como la trayectoria y experiencia, el compromiso con la responsabilidad social, ubicación estratégica y la calidad de los productos.

Sin embargo, también se identificaron debilidades, como la falta de capacidad de innovación, la ausencia de sistemas de base de datos y presupuesto limitado para actividades de marketing. Por otro lado, se presentan oportunidades, como la Ley de reactivación de las MYPE, el crecimiento de las ventas en los supermercados y la tecnología disponible en el sector. Al mismo tiempo, existen amenazas, como la inestabilidad política, el crecimiento de la informalidad y el incremento de la inseguridad.

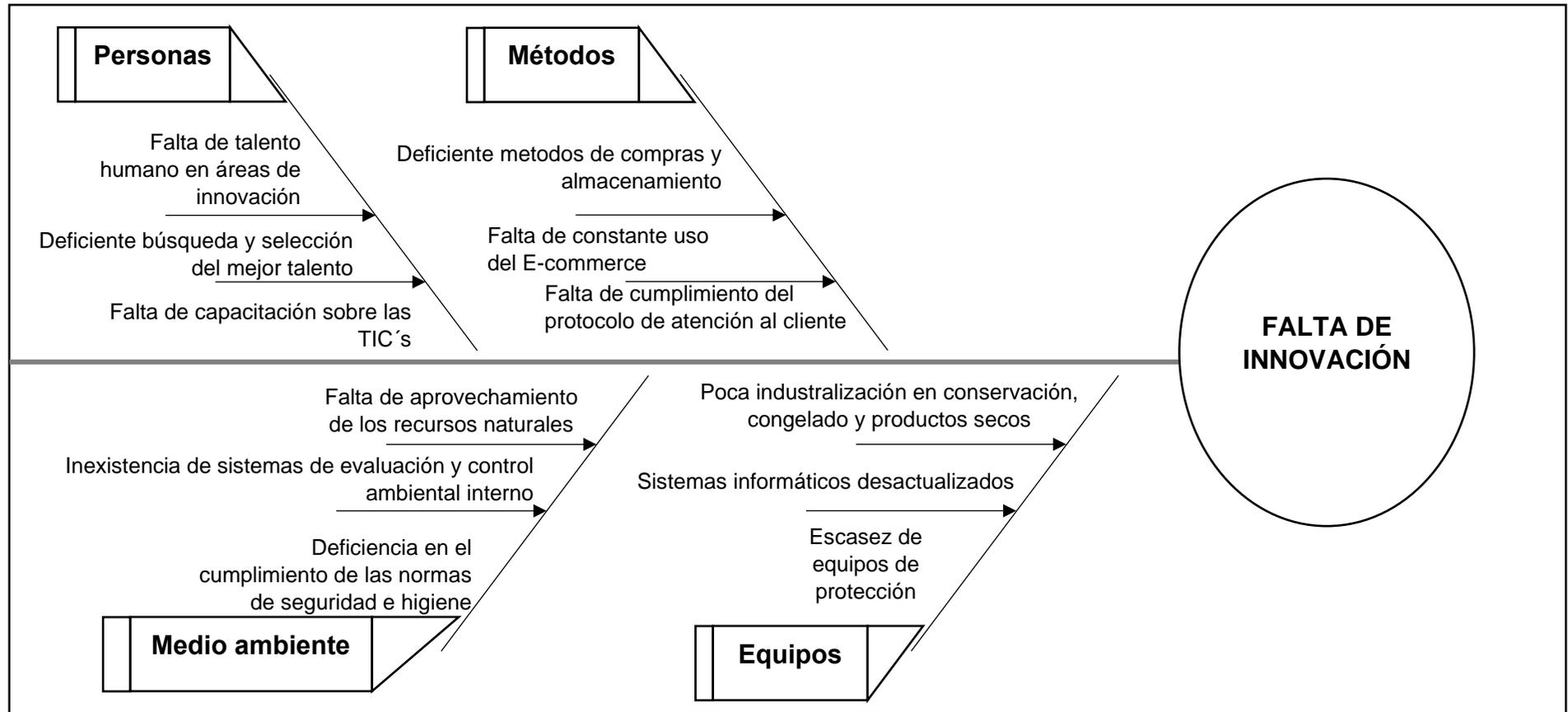
Para aprovechar las fortalezas y oportunidades, se proponen estrategias de FO, como expandirse en la región Lambayeque, consolidar mayor participación de mercado y establecer medios de atención virtual unificado. Para abordar las debilidades y aprovechar las oportunidades, se plantean estrategias DO, como lanzar una campaña publicitaria en redes sociales, invertir en infraestructura y tecnología, y mejorar la integración de sistemas de información.

Además, se proponen estrategias FA para abordar las amenazas y aprovechar las fortalezas, como potenciar programas de gestión del talento humano, desarrollar un plan tarifario basado en costos actualizados y proporcionar incentivos a los colaboradores. Las estrategias DA se centran en abordar las debilidades internas y enfrentar las amenazas, buscando mejorar su competitividad y adaptación a los cambios del entorno empresarial.

En general, la empresa puede utilizar esta matriz FODA y las estrategias propuestas como una guía para orientar su toma de decisiones. Es importante que la empresa realice un seguimiento constante de su entorno y ajuste sus según sea necesario para mantener su competitividad y lograr un crecimiento sostenible.

**Figura 2**

*Diagrama de Ishikawa*



*Nota:* Diagrama de Ishikawa de la falta de innovación

En base a los factores identificados en tu diagrama de Ishikawa sobre la falta de innovación, se infiere lo siguiente:

- **Personas:** La falta de talento humano en áreas de innovación y la deficiente búsqueda y selección del mejor talento son aspectos críticos que deben abordarse. Es necesario mejorar el proceso de reclutamiento y selección para atraer y retener a profesionales con habilidades y conocimientos en innovación. Además, se requiere brindar capacitación adecuada sobre las tecnologías de la información y comunicación (TIC's) para fomentar la adopción de nuevas herramientas y metodologías.
- **Métodos:** La falta de capacitación en las TIC's y el bajo uso constante del comercio electrónico son barreras para la innovación. Es importante implementar programas de capacitación y actualización en el empleo de tecnologías emergentes, así como fomentar la integración del comercio electrónico como una estrategia de negocio efectiva. Además, se debe garantizar el cumplimiento de los protocolos de atención al usuario para mejorar la calidad del servicio brindado.
- **Medio Ambiente:** La falta de aprovechamiento de recursos naturales, la ausencia de sistemas ambientales de evaluación y control interno, y la deficiencia en el cumplimiento de normas de seguridad e higiene pueden afectar la capacidad innovadora. Es fundamental promover una cultura empresarial sostenible y responsable, implementando medidas para el uso eficiente de recursos y asegurando el cumplimiento de disposiciones ambientales.
- **Equipos:** La falta de modernización en equipos de conservación, congelado y productos secos, la obsolescencia de los sistemas informáticos y la escasez de equipos de protección son obstáculos para la innovación. Es necesario invertir en tecnología actualizada y en la mejora de los equipos utilizados en los procesos clave. Además, se deben garantizar las condiciones de seguridad y protección para el personal que trabaja en estas áreas.

En conclusión, para abordar la falta de innovación, es necesario tomar acciones en diferentes frentes. Al abordar estos factores, la organización estará mejor preparada para fomentar la innovación y fortalecerse competitivamente en un entorno empresarial en constante evolución.

**Objetivo específico 2:** Determinar el nivel de gestión de la innovación en la empresa MMarket S.A.C., Lambayeque.

**Tabla 3**

*Nivel de gestión de la innovación.*

<b>Categoría</b>	<b>Número de personas</b>	<b>Porcentaje</b>
Excelente	0	0%
Buena	1	2%
Regular	24	48%
Deficiente	24	48%
Muy deficiente	1	2%
Total	50	100%

*Nota:* Conjunto de datos recopilados de la variable de gestión de la innovación.

**Interpretación:** Se sintetiza que, con relación a los resultados extraídos de la muestra de estudio de un total de 50 colaboradores, el 48% que representa a 24 personas percibe que el nivel de gestión de la innovación es regular y deficiente; y el otro 2% se reparte entre buena y muy deficiente, lo cual representa a 1 persona respectivamente.

**Objetivo específico 3:** Determinar el nivel de competitividad en la empresa MMarket S.A.C., Lambayeque.

**Tabla 4**

*Nivel de competitividad.*

<b>Categoría</b>	<b>Número de personas</b>	<b>Porcentaje</b>
Excelente	0	0%
Buena	1	2%
Regular	22	44%
Deficiente	25	50%
Muy deficiente	2	4%
Total	50	100%

*Nota:* T Conjunto de datos recopilados de la variable competitividad

**Interpretación:** Luego de analizar los resultados obtenidos a partir de la encuesta, se resume el 50% de encuestados que representa 25 personas, perciben que el nivel de la competitividad como deficiente, además, el 44% que simboliza a 22 personas la percibe como regular; el 4% que representa a 2 personas como muy deficiente y el 2% que es 1 persona la percibe como buena.

**Objetivo específico 4:** Analizar las dimensiones de la gestión de la innovación en la empresa MMarket S.A.C., Lambayeque.

**Tabla 5**

*Dimensiones de la variable gestión de la innovación*

Nivel	I. de producto		I. de procesos		I. comercial		I. organizativa	
	Número	%	Número	%	Número	%	Número	%
	de personas		de personas		de personas		de personas	
Excelente	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Buena	7	14%	3	6%	0	0%	0	0%
Regular	16	32%	20	40%	19	38%	22	44%
Deficiente	25	50%	27	54%	29	58%	27	54%
Muy deficiente	2	4%	0	0%	2	4%	1	2%
Total	50	100%	50	100%	50	100	50	100%

*Nota:* Tabla de datos sobre las dimensiones de la gestión de la innovación

**Interpretación:** Se distingue que el 50% de colaboradores perciben que la innovación de productos es deficiente, asimismo, el 54% percibe la innovación de procesos como deficiente; también, el 58% percibe la innovación comercial como deficiente y el 54% percibe la innovación organizativa como deficiente. Representando 25, 27, 29 y 27 personas respectivamente.

## V. DISCUSIÓN

Con respecto al objetivo principal, que se basó en proponer un modelo de gestión de la innovación para incrementar la competitividad en la empresa MMarket S.A.C., Lambayeque, se diseñó un modelo que se compone de cinco elementos: a) Diagnóstico de la situación actual, b) Estrategias de innovación, c) Cultura y organización innovadora; d) Procesos de Innovación, e) Recursos para la innovación y e) Indicadores. El modelo se adaptará a la empresa para así lograr un incremento en su competitividad. Este resultado coincide con el de Franco et al. (2018), quienes propusieron un modelo conceptual de gestión de la innovación en empresas de venta al consumidor colombiano, y encontraron que el modelo fortaleció el proceso de innovación, mejoró la competitividad y potenció el desempeño de innovación. Sin embargo, este resultado contrasta con el de García (2020), quien elaboró una propuesta de gestión de la innovación incremental para empresas individuales del municipio de Falan Tolima para potenciar su competitividad, y descubrió que los gerentes ignoran el proceso que conlleva la aplicación de un modelo de gestión de innovación. Una posible explicación para esta diferencia es que las empresas unipersonales tienen menor acceso a recursos financieros y humanos limitados para invertir en innovación, ya que dependen del capital y del trabajo del propietario a comparación de las empresas corporativas o familiares que dependen en gran medida del capital propio y del trabajo familiar.

Como primer objetivo específico, el cual es diagnosticar la situación actual de la empresa MMarket S.A.C., Lambayeque, se realizó el análisis FODA y el diagrama de Ishikawa los resultados obtenidos mostraron que la empresa no está potencializando sus fortalezas para contrarrestar sus debilidades, la debilidad más resaltante es la falta de innovación, lo que implica que la empresa no está aprovechando las oportunidades de innovar y lograr una mejor posición en el mercado comercial. Este resultado concuerda con lo que afirman Alva et al. (2021), quienes señalan que las empresas del sector retail peruano creen que la inversión en innovación es cara y el 80% de las empresas manifestó que no tiene un área específica de I + D, una de las causas es que las empresas perciben que el costo de innovar es muy elevado, por lo que optan por adaptar innovaciones preexistentes. No obstante, este resultado difiere del de Condori et

al. (2019), quienes diagnosticaron la gestión de innovación y de tecnología de empresas peruanas del sector retail y hallaron que el 67% de las empresas efectuaron actividades internas de I + D para la innovación tecnológica y crearon innovaciones en colaboración con otras empresas. Una posible explicación para esta coincidencia y este contraste es que el estudio de Alva et al. (2021) refleja la percepción subjetiva de las empresas sobre la innovación, que puede estar influida por factores como la cultura, la actitud, el conocimiento, la confianza, etc., mientras que el estudio de Condori et al. (2019) refleja la realidad objetiva de las empresas sobre la innovación, que puede estar determinada por factores como la estrategia, la estructura, los procesos, los resultados, etc.

En lo que respecta al segundo objetivo específico, el cual es determinar el nivel de gestión de la innovación en la empresa MMarket S.A.C. En el cuestionario aplicado se obtuvo como resultado, que el 48% percibe que está en un nivel es deficiente, lo que implica que la empresa no tiene una visión clara ni un plan estructurado para innovar. Este resultado se relaciona con el estudio de Calle (2019) quien implementó una propuesta de innovación para orientar la competitividad en la empresa que comercializa productos de belleza, indicando que la práctica de la innovación está en una etapa de mejora, por lo que las consultoras y la gerente se muestran en disposición para implementar iniciativas de mejora a fin de acrecentar la competitividad. Sin embargo, este resultado contrasta con el de Navarro (2021), quien determinó cómo la gestión de innovación crea competitividad para la empresa consultora, y concluyó que al innovar y perfeccionar los procesos que agilizan las actividades de los colaboradores se alcanza ventaja competitiva en el mercado actual. Una posible explicación para esta relación y este contraste es que el estudio de Calle (2019) se enfoca en la implementación de una propuesta de innovación específica para la empresa Natura Piura, centrada en el análisis de sus necesidades y oportunidades, mientras que el estudio de Navarro (2021) se enfoca en la evaluación de la gestión de la innovación general para la empresa consultora, que se basa en el análisis de sus actividades y resultados. Un posible desfase entre la capacidad de innovación y el grado de innovación de las empresas podría ser una hipótesis razonable, y este desfase podría variar según el tamaño y las características de las organizaciones.

En lo concerniente al tercer objetivo específico, el cual es determinar el nivel de competitividad en la empresa MMarket S.A.C., Lambayeque, tras aplicar el cuestionario a los colaboradores, con el fin de conocer aspectos como las fuerzas competitivas, estrategias competitivas y posicionamiento estratégico, se obtuvo que el 50% de los encuestados considera que tiene un nivel deficiente de competitividad, lo que implica que no tiene una ventaja competitiva ni una propuesta de valor que la distinga de sus competidores. Este resultado tiene relación con el estudio de Dioses (2020) quien formuló una propuesta de gestión de la innovación para competitividad de una Cooperativa Agraria y concluyó que es importante que la empresa gestione la innovación para desarrollar estrategias de productos que le permitan ser más competitiva y tener más oportunidades de crecer en nuevos mercados. Una explicación para esta relación es que ambos estudios coinciden en que la gestión de la innovación es un elemento clave para mejorar la competitividad ya ayuda a ofertar productos diferenciados y adaptados a las necesidades y preferencias de los clientes.

Para el cuarto objetivo específico, que consistió analizar las dimensiones de la gestión de la innovación de la empresa MMarket S.A.C., Lambayeque, se aplicó un instrumento con el fin de evaluar aspectos como la innovación de productos, de procesos, comercial y organizativa. Los resultados obtenidos mostraron que, el 50% percibe la innovación de productos como deficiente; también, el 54% indica que la innovación de procesos es deficiente; asimismo, el 58% indica que la innovación comercial es deficiente y el 54% opina que la innovación organizativa es deficiente. Esto implica que la empresa no está desarrollando ni implementando nuevas ideas o soluciones que mejoren su oferta o su funcionamiento. El presente estudio se vincula con el de Toledo (2021), quien propuso un modelo de gestión de innovación para aumentar la competitividad del servicio de catering y concluyó que para lograr una mayor competitividad es necesario identificar y superar ciertas debilidades como la falta de financiamiento para formación y entrenamiento; así como la insuficiencia de personal en innovación de los servicios, lo que cual es imprescindible para el desarrollo de un modelo de gestión de la innovación.

Las fortalezas en el proceso metodológico de la investigación son las siguientes, tuvimos la posibilidad de realizar adecuadamente análisis estadísticos en el software de SPSS V29 y Excel; la aplicación del instrumento fue sin costo ya que se utilizó plataformas gratuitas para la distribución; y por último, los clientes de la empresa que fueron parte de la muestra tuvieron familiaridad con los cuestionarios. Por otro lado, las debilidades en el proceso metodológico de la investigación fue que no hubo mucha profundidad de información al usar enfoque cuantitativo; y también la demora en cada etapa del proceso por falta de tiempo.

Los aportes más relevantes de la investigación es que se suministrará información a la organización acerca de los resultados encontrados, de manera que fortalecerá en gran medida a la empresa MMarket S.A.C y permitirá que el gerente general analice dicha información y gestione con mayor eficiencia el marketing digital para captar, retener y fidelizar a los clientes.

Los aportes más relevantes de la investigación son los siguientes: se suministrará información a la organización acerca de los resultados encontrados, de manera que fortalecerá en gran medida a la empresa MMarket S.A.C y permitirá que el gerente general analice dicha información y gestione la innovación con mayor eficiencia. Además, se propondrá un modelo de gestión de la innovación para incrementar la competitividad de la empresa, basado en los siguientes elementos: a) Diagnóstico de la situación actual, b) Estrategias de innovación, c) Cultura y organización innovadora; d) Procesos de Innovación, e) Recursos para la innovación y e) Indicadores. Este modelo es novedoso y relevante porque se adapta a las características y al contexto de la empresa MMarket S.A.C., y porque está centrado en las mejores prácticas y experiencias de otras empresas retail que han mejorado con éxito su posición en el mercado mediante la innovación. También, se aportará al desarrollo del campo de estudio de la gestión de la innovación, al brindar evidencia empírica y teórica sobre los factores que inciden en la competitividad de las empresas del sector retail en el Perú. Finalmente, se favorecerá a la sociedad al generar empleo, ingresos y bienestar para los trabajadores, los clientes y los proveedores de la empresa MMarket S.A.C., al mejorar su oferta y su funcionamiento.

## **VI. CONCLUSIONES**

- La empresa MMarket S.A.C enfrenta una realidad problemática que afecta su competitividad en el mercado. Para resolver esta situación, se concluye que resulta necesario aplicar un modelo de gestión de la innovación enfocado en las bases teóricas y antecedentes pertinentes. El modelo propuesto consta de 6 elementos que, al ser implementados, permitirán a la empresa mejorar su posición y ventaja competitiva.
- Se concluye que la empresa MMarket S.A.C., Lambayeque, presenta una situación problemática en el ámbito de la innovación, según el análisis FODA y el diagrama de Ishikawa realizados, lo cual le impide que potencie sus fortalezas y aproveche las oportunidades del mercado para mejorar su competitividad. Entre los motivos principales se hallan la falta de capacitación, la resistencia al cambio y la escasa inversión en investigación y desarrollo.
- Se determinó el nivel de gestión de la innovación en la empresa MMarket S.A.C., lo cual indica que el 48% de los colaboradores percibe que el nivel de gestión de la innovación es deficiente. Esto significa que la empresa no tiene una visión clara ni un plan estructurado para innovar, lo que afecta su capacidad para responder a los cambios y exigencias del mercado.
- Se determinó el nivel de competitividad en la empresa MMarket S.A.C., Lambayeque, lo cual indica que el 50% de los colaboradores considera que el nivel de competitividad es deficiente. Esto implica que la organización no tiene una ventaja competitiva ni una propuesta de valor que la distinga de sus competidores, lo que limita su crecimiento y rentabilidad a largo plazo.
- Se analizó las dimensiones de la gestión de la innovación de la empresa MMarket S.A.C., Lambayeque, lo cual indica que se tiene un nivel deficiente en todas las dimensiones de la gestión de la innovación, según la percepción de los encuestados. Esto significa que la empresa no está creando ni aplicando soluciones innovadoras y eficaces que le permitan atender las necesidades y expectativas de sus clientes y así mejorar su competitividad.

## **VII. RECOMENDACIONES**

- Se sugiere al gerente general de la empresa MMarket S.A.C adoptar un modelo de gestión de la innovación para incrementar su competitividad, con el propósito de elevar el nivel de gestión de la innovación de deficiente a eficiente; así mismo, es imprescindible el mantenimiento y control de los elementos que la integran.
- Se aconseja al gerente general de la empresa MMarket S.A.C, que, al aplicar la propuesta del modelo de gestión de la innovación para aumentar la competitividad, se realice un post test, con un cuestionario para medir el nivel de innovación y competitividad. De esta manera, se podrá evaluar el impacto del modelo, comprobar el alcance de objetivos y metas, y perfeccionar el modelo si es necesario
- Se insta a la Universidad Cesar Vallejo y Facultad de Ciencias Empresariales, a incentivar a futuros investigadores, el abordaje del tema de la gestión de la innovación, ya que permite desarrollar soluciones creativas y eficientes para los problemas y necesidades, así como generar valor agregado y ventaja competitiva para las organizaciones. Además, se contribuye al progreso del conocimiento tecnológico y científico, y al fortalecimiento de la cultura innovadora en el ámbito empresarial.
- De acuerdo con lo anterior, se anima a los futuros investigadores a realizar estudios longitudinales experimentales para ampliar la información sobre las variables en diferentes periodos de tiempo, a fin de analizar el comportamiento del sujeto de investigación y confirmarla efectividad de la propuesta.

## **VIII. PROPUESTA**

Propuesta de un modelo de gestión de innovación para incrementar la competitividad en la empresa MMarket S.A.C de Lambayeque

### **8.1. Presentación**

El presente estudio incluye la elaboración de una propuesta, la cual consiste en diseñar un modelo de gestión de innovación a partir de una serie de elementos que contribuirán a desarrollar el modelo, con el objetivo incrementar el nivel de competitividad de la empresa MMarket S.A.C de Lambayeque. A continuación, se explica con detalle sobre el origen de esta empresa y su actividad comercial.

### **8.2. Generalidades de la empresa**

#### **8.2.1. Breve reseña histórica**

La empresa MMarket S.A.C inició sus actividades en el año 2005 como una empresa familiar dedicada a la venta mayorista bajo el dominio de Montenegro E.I.R.L, creada pensando en todas las familias olmanas para proveerlas de productos de calidad a precios accesibles.

Con el transcurso del tiempo, al visualizar que Olmos tenía un potencial considerable en este mercado, decidieron invertir adquiriendo un inmueble con ubicación estratégica en pleno centro de Olmos con alto tránsito de personas.

Así que, en 01 de junio del 2013 decidieron ingresar al mercado con un Minimarket, el cual fue el primero en el distrito de Olmos con dirección Av. Augusto B. Leguía N°635, por ello, conformaron una Sociedad Anónima Cerrada, identificada con RUC 20487404218. Asimismo, está inscrita en el Registro Nacional de Proveedores para hacer contratación con el Estado Peruano.

#### **8.2.2. Descripción**

La empresa MMarket S.A.C es un establecimiento comercial dedicada a la venta de una gran diversidad de artículos de primera necesidad como bebidas, abarrotes, productos de limpieza, entre otros; los cuales son de

consumo de forma rápida e inmediata. Sin embargo, la empresa presenta las siguientes debilidades que limitan su innovación y competitividad:

- La empresa no ha incorporado las nuevas tecnologías y tendencias en su modelo de comercialización, lo que le impide aprovechar las oportunidades que brinda el E-commerce y las redes sociales para llegar a más clientes, mejorar su imagen y fidelizar a su público objetivo.
- La empresa no ha logrado implementar con éxito su proyecto de E-commerce, debido a la poca actualización de la página y redes sociales de forma constante, lo que se refleja en un bajo número de visitas, ventas y comentarios. Además, no desarrolla estrategias de marketing digital que le permita promocionar sus productos y servicios, generar tráfico y conversiones, y medir el retorno de la inversión.
- La empresa no tiene una cultura ni una organización innovadora, ya que los altos directivos muestran poco interés y compromiso con la innovación, y no hay participación ni comunicación fluida en el proceso de generación, selección, desarrollo e implementación de ideas. Tampoco hay incentivos ni reconocimientos para fomentar la creatividad y el aprendizaje continuo.
- La empresa no cuenta con procesos eficientes y flexibles que le permitan adaptarse de forma rápida a los cambios del mercado y a las necesidades de los usuarios. Este proceso es burocrático, lentos y carente de transparencia, que obstaculiza una eficiente toma de decisiones. Además, la empresa no cuenta con herramientas ni metodologías adecuadas para gestionar los proyectos de innovación.

La empresa no ha desarrollado ni implementado ninguna innovación que le permita posicionarse en el mercado lambayecano y diferenciarse de su competencia, lo que afecta su competitividad y rentabilidad. La empresa se limita a ofrecer los mismos productos y servicios que sus rivales, sin agregar valor ni satisfacer las expectativas de los clientes.

Estas debilidades requieren una solución urgente e integral por parte de la empresa, ya que ponen en riesgo su supervivencia y crecimiento en el

mercado. Por ello, se propone un modelo de gestión de la innovación que permita a la empresa mejorar su capacidad de crear e implementar soluciones novedosas y valiosas para sus clientes y para sí misma.

### **8.2.3. Misión**

En la actualidad, la empresa “MMarket” no ha realizado su declaración de misión, por ello, se plantea la siguiente:

“Ofrecemos bienes de consumo de calidad a precios accesibles, mediante un sistema de autoservicio que brinda comodidad y rapidez a nuestros clientes. Nos diferenciamos por nuestro servicio personalizado y nuestra responsabilidad social”

### **8.2.4. Visión**

La empresa no ha realizado la declaración de su visión, por ello, se plantea la siguiente:

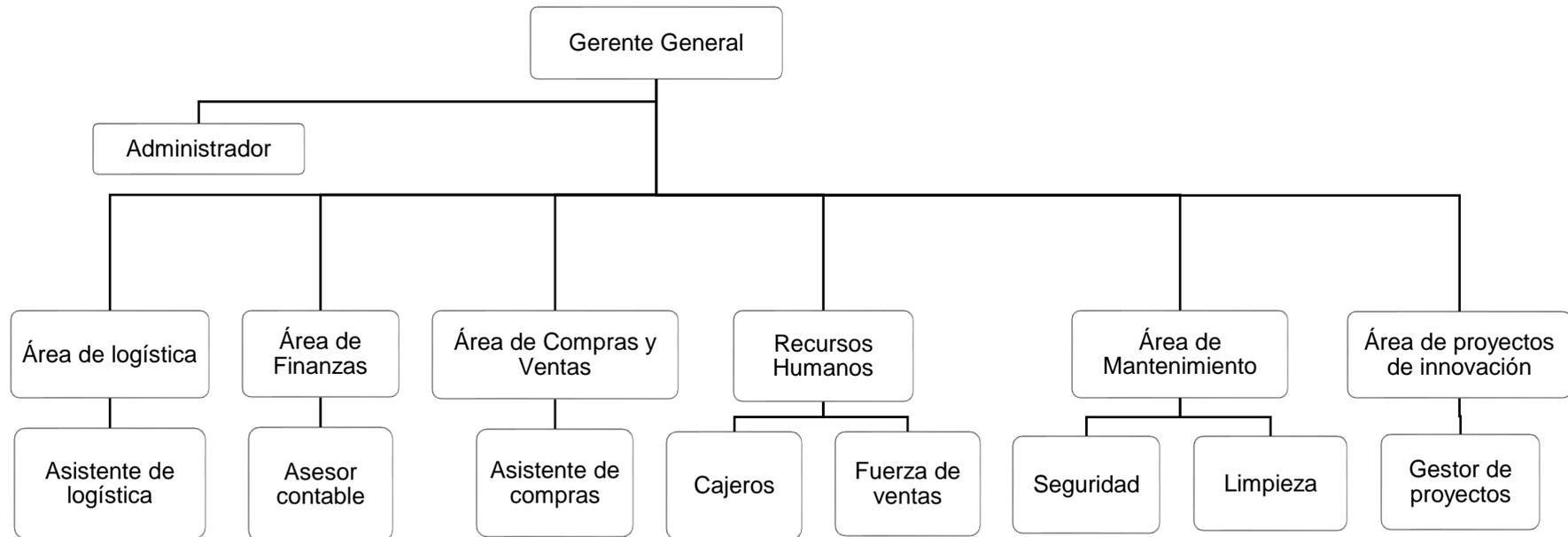
“Al 2028, ser la cadena de minimarket líder en Lambayeque y reconocida por los altos estándares de servicio y calidad, expandiéndose con cuatro sedes alrededor de Lambayeque, logrando ser altamente productiva, innovadora, competitiva y enfocada en la satisfacción de sus clientes”

### 8.2.5. Organigrama

La empresa no tiene un organigrama definido, por ello, se propone el siguiente.

**Figura 3**

*Organigrama de MMarket*



Nota. Organigrama de la empresa MMarket S.A.C realizado por el autor como aporte a la investigación

En la cúspide del organigrama se encuentra el gerente general, quien supervisa al administrador. El administrador coordina con los jefes de las áreas de logística, finanzas, compras y ventas, recursos humanos, mantenimiento y proyectos de innovación. Cada departamento tiene a su cargo diferentes funciones y personal. El área de logística cuenta con el asistente de logística, el área de finanzas con el asesor contable, el área de compras y ventas con el asistente de compras, el área de recursos humanos tiene a cargo a los cajeros y la fuerza de ventas, el área de mantenimiento con el personal de seguridad y limpieza, y el área de proyectos de innovación con el gestor de proyectos.

### **8.3. Justificación**

La relevancia de dicha propuesta radica en su capacidad para acrecentar el nivel de competitividad de la empresa y generar beneficios significativos en el progreso económico y social de la región de Lambayeque. Además, se pudo observar que los conflictos internos se reflejan en el nivel de competitividad, el cual muestra una tendencia deficiente, como se evidencia en los resultados obtenidos del cuestionario aplicado a los miembros del equipo.

Además, este proyecto es novedoso porque se basa en un diagnóstico exhaustivo de las debilidades y oportunidades de la empresa, así como en un análisis comparativo de diferentes modelos de gestión de la innovación existentes. Asimismo, esta propuesta es factible porque cuenta con el respaldo y la cooperación de los directivos, empleados, clientes y proveedores de la empresa.

### **8.4. Objetivos**

#### ***8.4.1. Objetivo general***

Desarrollar la propuesta de un modelo de gestión de innovación para incrementar la competitividad en la empresa MMarket S.A.C de Lambayeque

### **8.2.1. Objetivos específicos**

- Establecer los elementos que conforman el modelo de gestión de innovación para incrementar la competitividad en la empresa MMarket S.A.C., Lambayeque.
- Definir los canales de venta y distribución que se utilizarán para el modelo de innovación comercial en la empresa MMarket S.A.C., Lambayeque.
- Definir un sistema de seguimiento y evaluación que permita recoger y analizar los datos obtenidos por los indicadores respecto a los resultados esperados del modelo de innovación comercial.

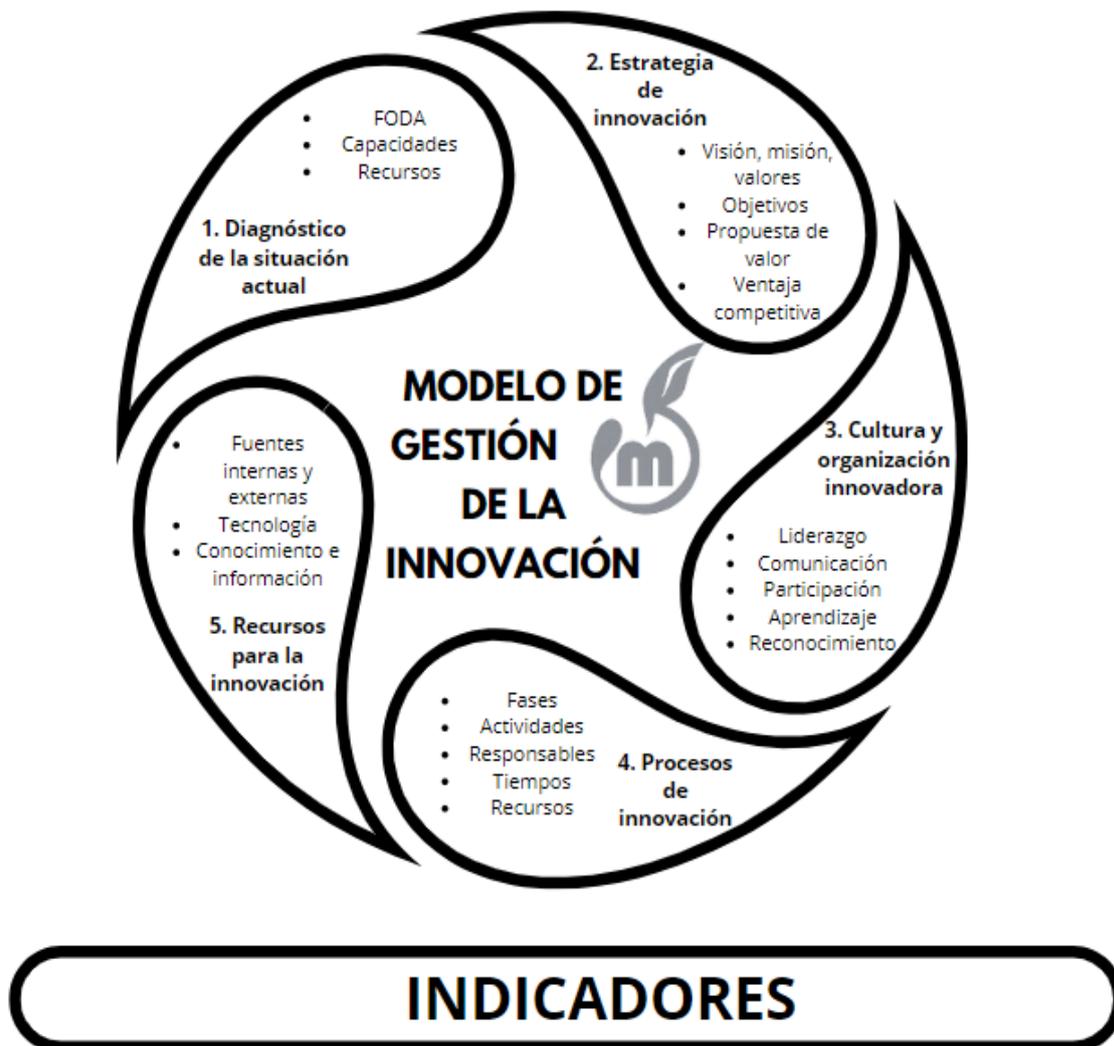
### **8.5. Meta**

- Aumentar el valor percibido de los clientes potenciales de la empresa en un 50% al finalizar el año 2023.
- Lograr una cobertura superior al 80% del segmento objetivo al definir los canales de venta y distribución que se utilizarán para el modelo de innovación comercial, al finalizar el año 2023.
- Lograr una tasa de respuesta superior al 40% tras crear un plan de marketing estratégico que promueva el modelo de innovación comercial, al finalizar el año 2023.
- Incrementar el nivel de competitividad de la empresa en un 20% al adaptar el modelo de innovación comercial a las preferencias y necesidades del segmento objetivo, al finalizar el año 2023.

## 8.6. Acciones a desarrollar

**Figura 4.**

Modelo de gestión de innovación de la Empresa MMarket S.A.C



*Nota.* Modelo elaborado por el investigador a partir del estudio de los modelos mencionados en el marco teórico.

## **Elementos del modelo de gestión de innovación:**

- a) Diagnóstico de la situación actual:** Para diagnosticar el estado actual, se puede emplear herramientas como el análisis FODA, diagrama de Ishikawa o el análisis PESTEL, los cuales posibilitarán identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa, así como las causas y los factores externos que surge su situación.
- b) Estrategia de innovación:** Definir la visión, la misión, los objetivos y las metas de la empresa en relación con la innovación, así como las acciones y los planes que se implementarán para lograrlos. Además, se pueden utilizar herramientas como el análisis de la cadena de valor o de las 5 fuerzas de Porter para identificar las ventajas competitivas y las propuestas de valor de la empresa.
- c) Cultura y organización innovadora:** Impulsar el liderazgo, la colaboración en equipo, la comunicación efectiva, la creatividad, el aprendizaje continuo y la capacidad de adaptación al cambio en la empresa, al mismo tiempo que se establece una estructura organizativa flexible y participativa que promueve la generación y el intercambio de ideas. Se pueden emplear herramientas como el empoderamiento y el benchmarking para evaluar y mejorar el entorno y el rendimiento de la empresa.
- d) Procesos de innovación:** Utilizar una metodología que proporcione dirección en las diferentes etapas de identificación, generación, selección, desarrollo e implementación de soluciones innovadoras a aplicar dentro de la empresa. También se puede usar herramientas como el design thinking, el lean startup o el canvas model, que te facilitarán el diseño y la validación de las soluciones innovadoras.
- e) Recursos para la innovación:** Se realiza una gestión efectiva de los recursos humanos, financieros, tecnológicos y materiales necesarios para efectuar las actividades de innovación dentro de la empresa. Asimismo, se exploran fuentes de financiamiento externo, como fondos concursables, subvenciones o alianzas estratégicas, con el fin de obtener recursos adicionales para impulsar la innovación.

**f) Indicadores:** definir y medir los indicadores que permitan evaluar el impacto y los resultados obtenidos de las actividades de innovación en la empresa. También se puede usar herramientas como el balanced scorecard que permitirán visualizar y comunicar los indicadores de forma clara y efectiva.

**Tabla 6***Plan de Acción de la Propuesta*

<b>Elementos</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Actividad</b>	<b>Recursos y Materiales</b>	<b>Responsable</b>
Diagnóstico de la situación actual de la empresa	Conocer el nivel de innovación y competitividad de la empresa MMarket S.A.C.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Revisar documentos e informes internos de la empresa relacionados con la innovación.</li><li>• Aplicar una encuesta a los directivos, empleados, clientes y proveedores de para conocer su percepción sobre la innovación.</li><li>• Realizar un análisis FODA en relación con la innovación.</li><li>• Elaborar un informe con los resultados del diagnóstico y las conclusiones y recomendaciones pertinentes.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Equipo capacitado para realizar el diagnóstico</li><li>• Computadora con acceso a internet y programas informáticos para recopilar y analizar la información</li><li>• Matriz o plantilla para realizar el análisis FODA</li><li>• Un formato o guía para elaborar el informe</li></ul>	Líder del proyecto y equipo de investigación.

Estrategia de innovación	Establecer la dirección y el enfoque de los esfuerzos de innovación en la empresa MMarket S.A.C., así como definir los resultados esperados y los beneficios potenciales de la innovación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer la visión, misión, valores y objetivos relacionados con la innovación,</li> <li>• Establecer de manera clara y precisa la propuesta de valor y la ventaja competitiva.</li> <li>• Elaborar un documento o presentación con los elementos clave de tu estrategia de innovación y comunicarlo a los actores relevantes en el proceso de innovación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo capacitado para definir la estrategia de innovación</li> <li>• Computadora con acceso a internet y programas informáticos para recopilar y analizar la información</li> <li>• Un formato para elaborar la presentación con los elementos clave de la estrategia de innovación</li> </ul>	Líder del proyecto y equipo de investigación
--------------------------	--	--	--	--

<p><i>Cultura y organización innovadora</i></p>	<p>Fomentar el liderazgo, la comunicación, la participación, el aprendizaje y el reconocimiento en todos los departamentos de la empresa MMarket S.A.C., así como crear un entorno favorable para la generación e implementación de ideas innovadoras.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir los valores, principios y prácticas que caracterizan a una cultura innovadora.</li> <li>• Diseñar la estructura organizativa que facilite la colaboración, la flexibilidad y la agilidad en los procesos de innovación.</li> <li>• Establecer los mecanismos de comunicación interna y externa</li> <li>• Implementar acciones de formación, motivación y reconocimiento para fomentar capacidades y destrezas indispensables para la innovación en los líderes y colaboradores de la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo capacitado para diseñar la cultura y organización innovadora</li> <li>• Computadora con acceso a internet y programas informáticos para recopilar y analizar la información</li> <li>• Un formato para elaborar el documento con elementos clave de la cultura y organización innovadora</li> </ul>	<p>Líder del proyecto y equipo de investigación</p>
<p><i>Proceso de innovación comercial</i></p>	<p>Definir las fases, actividades y recursos necesarios para</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En la fase de generación de ideas se pueden utilizar técnicas como el</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo capacitado para diseñar la</li> </ul>	<p>Líder del proyecto y</p>

	<p>diseñar el proceso de innovación comercial en la empresa MMarket S.A.C.</p>	<p>brainstorming, el design thinking o el mapa mental.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar los canales de venta que utiliza así como las tecnologías en sus procesos de comercialización</li> <li>• Realizar un benchmarking de las mejores prácticas para innovar en la comercialización</li> <li>• Diseñar los procesos de innovación comercial para integrar las billeteras digitales, app de delivery y compras en la web.</li> <li>• Durante la etapa de selección de ideas conformar un comité o un jurado que evalúe las ideas según criterios como la viabilidad, la originalidad o el impacto</li> <li>• Definir los tiempos que se destinan a cada actividad del proceso de</li> </ul>	<p>cultura y organización innovadora</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Computadora con acceso a internet y programas informáticos para recopilar y analizar la información</li> <li>• Un formato para elaborar el documento con los elementos clave del proceso</li> <li>• Técnicas o herramientas para generar, seleccionar, desarrollar e implementar ideas innovadoras</li> </ul>	<p>equipo de investigación</p>
--	--	--	---	--------------------------------

		innovación, estableciendo plazos y cronogramas realistas y flexibles.		
<i>Recursos para la innovación</i>	Identificar las fuentes internas y externas de financiación, tecnología, conocimiento e información que puedes utilizar para apoyar tus proyectos de innovación en la empresa MMarket S.A.C.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar un análisis de las necesidades y disponibilidades de recursos para la innovación en tu empresa.</li> <li>• Analizar las diferentes opciones de financiación para la innovación que existen en el mercado.</li> <li>• Explorar las diferentes fuentes de tecnología para la innovación que puedes utilizar en tu empresa, tanto propias como ajenas.</li> <li>• Buscar las diferentes fuentes de conocimiento e información para la innovación tanto internas como externas</li> <li>• Seleccionar las fuentes más adecuadas de financiación, tecnología, conocimiento e</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo capacitado para diseñar la cultura y organización innovadora</li> <li>• Computadora con acceso a internet y programas informáticos para recopilar y analizar la información</li> <li>• Un formato para elaborar el documento con los elementos clave de los recursos</li> </ul>	Líder del proyecto y equipo de investigación

		información para cada proyecto de innovación que se desarrolle o implemente en la empresa.		
<i>Indicadores de medición</i>	Establecer los criterios e instrumentos para medir el impacto y el retorno de las acciones de innovación en la empresa MMarket S.A.C. en términos económicos, sociales y ambientales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer las categorías de métricas utilizadas para evaluar el progreso en innovación, considerando variables como los ingresos, las ventas, beneficios y la participación de mercado.</li> <li>• Establecer las fuentes, métodos y las herramientas para recopilar y analizar la información relacionada con los indicadores.</li> <li>• Elaborar un informe o presentación con los resultados obtenidos con los indicadores, así como las conclusiones y recomendaciones pertinentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo capacitado para diseñar la cultura y organización innovadora</li> <li>• Computadora con acceso a internet y programas informáticos para recopilar y analizar la información</li> <li>• Un formato para elaborar el informe con los datos recopilados y analizados con los indicadores</li> </ul>	Líder del proyecto y equipo de investigación

			<ul style="list-style-type: none"><li>• Microsoft Excel para ilustrar resultados a través de gráficos, tablas o diagramas</li></ul>	
--	--	--	---	--

*Fuente: Elaboración propia*

## 8.7. Financiamiento

**Tabla 7**

*Financiamiento del Plan de Acción de la Propuesta*

<b>Materiales</b>			
<b>N°</b>	<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo (S/)</b>
1	Computadora para acceder a plataformas digitales y aplicaciones móviles	1	1000
2	Plan de Internet de alta velocidad por un mes	1	150
3	Adquisición de software o aplicaciones para adquirir billeteras digitales, app de delivery, compras en la web y otros sistemas de pago	100	2500
4	Impresión de materiales de marketing como folletos, carteles, banners	5	500
5	Impresión de una guía de formación y capacitación	20	50
6	Refrigerio	35	150
<b>Total (S/)</b>			<b>4350</b>

*Nota. Tabla que presenta la descripción de materiales y el costo de propuesta.*

## 8.8. Cronograma

**Tabla 8**

*Cronograma del Plan de Acción de la Propuesta*

Elementos	Fecha:	Lugar:	Responsable	Presupuesto
Elemento 1: Diagnóstico de la situación actual de la empresa	16/06/2023	- Virtual por Zoom - Local de ventas de MMarket S.A.C	Exaltación Baldera Bances (Administrador) Carlos Rivoin López (Investigador)	S/. 100.00
<i>Elemento 2:</i> Estrategia de innovación	23/06/2019	Área de administraci ón de la empresa	Exaltación Baldera Bances (Administrador) Carlos Rivoin López (Investigador)	S/. 120.00
<i>Elemento 3:</i> Cultura y organización innovadora	30/06/2023	Área de Recursos Humanos	Gaby Fonseca Río Frío (RR.HH) Carlos Rivoin López (Investigador)	S/. 150.00
<i>Elemento 4:</i> Proceso de innovación comercial	28/06/2023	Área de administraci ón y compras y ventas	Exaltación Baldera Bances (Administrador) Carlos Rivoin López (Investigador) Alex Sánchez Sánchez (Compras y ventas)	S/. 300.00

---

<i>Elemento</i>	5: 07/06/2023	Área	de	Exaltación	S/. 150.00
Recursos para la innovación		administraci ón		Baldera Bances (Administrador) Carlos Rivoin López (Investigador)	

---

<i>Elemento</i>	5: 14/06/2023	Área	de	Exaltación	S/. 100.00
Indicadores de medición		administraci ón		Baldera Bances (Administrador) Carlos Rivoin López (Investigador)	

---

*Fuente: Elaboración propia*

## REFERENCIAS

- Alaña, T., Crespo, M, y Gonzaga, M. (2018). ¿HOW DO BUSINESS STRATEGIES ALLOW A COMPETITIVE ADVANTAGE IN MI-CRO, SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES IN THE PROVINCE OF EL ORO? *Universidad y Sociedad*, 10(2), 251-256. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/861/953>
- Alva, R., Burga, D. y Rojas, B. (2021). *Gestión de la innovación y tecnología en las empresas peruanas del sector Retail* [Tesis de Maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio Institucional de la Pontificia Universidad Católica del Perú. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/20069>
- Andrade, E., Cabezas, D. y Torres, J. (2018). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. (1era ed.). Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE.
- Arguello, C., Barba, D., Andrade, C. y Esparza, F. (2021). Enterprise technology for Smes, competitiveness strategy in time of pandemic. *Revista Investigación y Negocios*, 14(24). [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S2521-27372021000200110&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S2521-27372021000200110&script=sci_arttext)
- Arispe, C., Yangali, J., Guerrero, M., Lozada, O., Acuña, L. y Arellano, C. (2020). *La investigación científica. Una aproximación para los estudios de posgrado* (1era ed). Universidad Internacional del Ecuador.
- Baldeos, L., Lioo, F., y Vellon, V. (2020). Strategic planning and competitiveness of MYPES in the province of Huaura del Peru. *Revista San Gregorio*, (43). [http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2528-79072020000400078](http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2528-79072020000400078)
- Blacutt, J. (2021). Innovation, a theme along the paths of management theory. *Perspectivas*, (47). [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S1994-37332021000100006&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S1994-37332021000100006&script=sci_arttext)
- Boada, A., Colin, M., y Velásquez, N. (2019). *Gerencia de la innovación empresarial* (1ª ed.). Bogotá: Universidad Externado de Colombia. [https://ucv.primo.exlibrisgroup.com/permalink/51UCV\\_INST/175ppoi/alma991002923281507001](https://ucv.primo.exlibrisgroup.com/permalink/51UCV_INST/175ppoi/alma991002923281507001)
- Borja, J. (2020). Electronic commerce application for peruvian commercial micro enterprises. *UCSA*, 7(1). <http://orcid.org/0000-0003-1305-0456>

- Burga, J., Guevara, L. (2019). Impacto de la Innovación sobre el rendimiento organizacional en las MYPES del sector comercio de la Región Lambayeque, 2019 [Tesis de pregrado, Universidad Católica Santo Toribio De Mogrovejo]. Repositorio de Tesis USAT. [https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/2562/3/TL\\_GuevaraGonzalesLuis\\_BurgaDelgadoJefferson.pdf](https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/2562/3/TL_GuevaraGonzalesLuis_BurgaDelgadoJefferson.pdf)
- Cáceres, Y., Castillo, M. y Carpio, G. (2018). Theoretical contributions to the analysis of competitiveness and the value chain in the micro and small enterprises. *Revista Illustro*, 9, 5-17. <https://revistas.ucsp.edu.pe/index.php/illustro/article/download/1224/493/3588>
- Calle, R. (2019). *Propuesta de innovación para orientar la competitividad en la empresa Natura Piura 2017* [Tesis de Licenciatura en Administración, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional de la Universidad César Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/46167>
- Cañar, J. & Hidalgo, A. (2021). Business management models focused on innovation as a competitive advantage. A look at the SMEs of Manta. *Polo del conocimiento*, 6(3), 2165-2189. 10.23857/pc.v6i3.2498
- Carrasco, Y., Mendoza, N., López, Y., Zavaleta, R. y Alvarado, J. (2021). La competitividad empresarial en las pymes: retos y alcances. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(5), 557-564. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/2266>
- Condori, S., Sánchez, J., Solis, M. y Yzácope, J. (2019). *Gestión de Innovación y Tecnología en Empresas Peruanas del Sector Retail* [Tesis de Maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio Institucional de la Pontificia Universidad Católica del Perú. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/15127>
- Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica. (2019). Código Nacional de la Integridad Científica. [https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1425738/codigo\\_nacional\\_integridad\\_cientifica.pdf.pdf?v=1604600213](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1425738/codigo_nacional_integridad_cientifica.pdf.pdf?v=1604600213)

- Cutipa, A., Escobar, F., Anchapuri, M. y Valreymond, D. (2020). Innovation intensity and competitiveness of micro and small textile handicraft exporting enterprises. *Revista EAN*, (89), 155-175. <https://doi.org/10.21158/01208160.n89.2020.2848>
- Demuner, M, Delgado, A. y Vargas, E. (2022). Innovation and performance: Relationship mediated by learning and market orientation in Mexican companies. *Estudios gerenciales*, 38(162). <https://doi.org/10.18046/j.estger.2022.162.4706>
- Díaz, G., Quintana, M. y Fierro, D. (2021). La Competitividad como factor de crecimiento para las organizaciones. *INNOVA Research Journal*, 6(1), 145-161. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7878906>
- Dioses, A. (2020). Gestión de innovación para orientar la competitividad en la cooperativa Agraria Agroexportadora del Norte, Piura, 2019 [Tesis de pregrado, Universidad César Vallejo]. Repositorio UCV. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/55526/B\\_Dioses\\_LALM-SD.pdf?sequence=8&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/55526/B_Dioses_LALM-SD.pdf?sequence=8&isAllowed=y)
- Estela, R. (2020). *Investigación propositiva. Módulo 1*. Instituto de Educación Superior Pedagógico Público Indoamérica. <https://es.calameo.com/read/006239239f8a941bec906>
- Falcone, G., Jiménez, J., Tinajero, Z. y Serna, J. (2018). Gestión de Innovación en Negocios. *Vinculatégica EFAN*. [http://www.web.facpya.uanl.mx/vinculategica/Vinculategica\\_3/49%20FALCONE\\_JIMENEZ\\_TINAJERO\\_SERNA.pdf](http://www.web.facpya.uanl.mx/vinculategica/Vinculategica_3/49%20FALCONE_JIMENEZ_TINAJERO_SERNA.pdf)
- Fong, C., Flores, K. y Cardoza, L. (2017). La teoría de recursos y capacidades un análisis bibliométrico. *Nova Scientia*, 9(19), 411-440. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6360339>
- Franco, A., Zарtha, J., Solleiro, J., Monte, J., Vargas, E., Palacio, J. y Hoyos, J. (2018). Proposal of innovation management model for a final consumer sales company. *Lasallista de Investigación*, 15(1), pp. 75-89. <https://www.redalyc.org/journal/695/69559148008/html/>
- García, F. (2020). *Propuesta de gestión de innovación incremental para empresas unipersonales del municipio de Falan Tolima, como estrategia para mejorar su posición competitiva y ganancias a corto plazo* [Tesis de Maestría,

- Universidad Nacional Abierta y a Distancia]. Repositorio Institucional de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/35651>
- García, J., Tumbajulca, I. y Cruz, J. (2021). Innovación organizacional como factor de competitividad empresarial en mypes durante el Covid-19. *Revista Comunicación*, 12(2). <http://dx.doi.org/10.33595/2226-1478.12.2.500>
- Hernández, C y Carpio, N. (2019). Introducción a los tipos de muestreo. *Revista Alerta*, 2(1), 76-79. <https://doi.org/10.5377/alerta.v2i1.7535>
- Hernández, S. y Sánchez, K. (2017). Innovation and competitiveness: micro and small enterprises of agroindustrial sector in Cúcuta. *Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación*, 8(1), 23-33. <https://doi.org/10.19053/20278306.v8.n1.2017.7368>
- Hernández-Sampieri, R. y Mendoza Torres, C. (2018). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN: LAS RUTAS CUANTITATIVA, CUALITATIVA Y MIXTA* (1era ed.). McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C. V.
- López, Y., Arvizu, E., Asiain, A., Mayett, Y. y Martínez, J. (2018). Análisis competitivo de la actividad productiva de la malanga: un enfoque basado en la teoría de Michael Porter. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 8(16). <https://doi.org/10.23913/ride.v8i16.366>
- Mantilla, L. y Ramírez, L. (2021). *Gestión de innovación y la competitividad en la empresa Claro, Chimbote 2021* [Tesis de grado de Licenciatura, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional de la Universidad César Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/80130>
- Martínez, J. y Padilla, L. (2020). Organizational innovation and business competitiveness: aesthetic health tourism centers in Cali-Colombia. *Revista de ciencias sociales*, 26(2), 120-132. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7500747>
- Martins, F. y Palella, S. (2017). *Metodología de la Investigación Cuantitativa* (4ª ed.) Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
- Mercado, C. (2017). PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN PARA FORTALECER LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES DEL SECTOR MINERO DE CALIZAS DEL MUNICIPIO DE TOLUVIEJO – SUCRE. <https://biblioteca.utb.edu.co/notas/tesis/0072983.pdf>

- Mundaca, J. (2021). Valores del empresario, orientación emprendedora, capital social, cultura organizacional, orientación al mercado, capacidad de innovación y competitividad empresarial de las MYPES de la región Lambayeque [Tesis de doctorado, Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo]. Registro Nacional de Trabajos de Investigación. <https://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/3176256>
- Navarro, E. (2021). Gestión de innovación para generar competitividad en la Empresa H&G Asociados SAC. Piura, año 2019. [Tesis de grado, Universidad César Vallejo]. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/73117/Navarro\\_CEM-SD.pdf?sequence=8&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/73117/Navarro_CEM-SD.pdf?sequence=8&isAllowed=y)
- Ñaupas, H., Palacios, J., Valdivia, M. y Romero, H. (2018). Metodología de la investigación Cuantitativa - Cualitativa y Redacción de la Tesis (5ª ed.). Bogotá, Colombia: Ediciones de la U.
- Ocampo, O., Mendoza, V. y Serna, M. (2021). Identificación de brechas en gestión de la innovación en empresas de Alimentos y Bebidas en Caldas. *Revista Entramado*, 17(2). <https://doi.org/10.18041/1900-3803/entramado.2.7810>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2018). Oslo Manual 2018: *Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities*. <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>
- Pacheco, R. (2017). Gestión de la innovación para la competitividad empresarial de la empresa Coldfinox S.A.C Lima, 2017 [Tesis de Licenciatura en Administración y Negocios Internacionales]. Repositorio Institucional de la Universidad Norbert Wiener. <http://repositorio.uwiener.edu.pe/handle/123456789/1890>
- Parra, J. y La Madriz, J. (2017). PRESUPUESTO COMO INSTRUMENTO DE CONTROL FINANCIERO EN PEQUEÑAS EMPRESAS DE ESTRUCTURA FAMILIAR. *Negotium*, (38), 33. <http://doi.org/10.5281/zenodo.4891888>
- Rengifo, J. y Quintero, S. (2022). CAPACIDADES DE INNOVACIÓN EMPRESARIAL EN AMÉRICA LATINA REVISIÓN DE

- LITERATURA. *Revista Ciencias administrativas*, 19.  
<http://dx.doi.org/https://doi.org/10.24215/23143738e096>
- Saldarriaga, M., Guzmán, M. y Concha, E. (2019). Innovación Empresarial: Factor de competitividad y calidad de vida en Popayán, Colombia. *Revista Venezolana de Gerencia*, 2.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29063446008>
- Santillán, M., Montenegro, G. (2020). Análisis de la innovación tecnológica y la competitividad en las empresas PYMES: Caso Medellín y Chiclayo, 2020 [Tesis de pregrado, Universidad Señor de Sipán]. Repositorio USS.  
<https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/9380/Santill%C3%A1n%20Vargas%20Milagros%20&%20Montenegro%20Vidarte%20Gianfranco.pdf?sequence=1>
- Seclén, J. y Barrutia, J. (2019). Gestión de la innovación empresarial: conceptos, modelos y sistemas (1era ed.). Fondo Editorial.
- Sosa, N., Garciandía, G., Valdés M. y Rosquete R. (2017) Interrelación entre gestión de innovación y formación continua del personal como procesos gerenciales. *Retos de la Dirección*, 11(2).  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2306-91552017000200006](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2306-91552017000200006)
- Stsepanets, A. (17 de agosto de 2021). Todo lo que debe saber sobre la asignación de recursos en un proyecto. *GanttPRO Project Management Blog*.  
<https://blog.ganttpro.com/es/asignacion-de-recursos-en-un-proyecto/>
- Suárez, R. (2018). Reflection on the concept of innovation. *San Gregorio*, (24).  
<https://revista.sangregorio.edu.ec/index.php/REVISTASANGREGORIO/article/view/575>
- Toledo, M. (2021). *Gestión de innovación para mejorar la competitividad del servicio de catering de la Asociación Asoserdeles Guayaquil 2021* [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional de la Universidad César Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/50121>
- Universidad César Vallejo. (2020). Código de Ética en Investigación.  
<https://www.ucv.edu.pe/wp-content/uploads/2020/11/RCUN%C2%B00262->

2020-UCV-Aprueba-Actualizaci%C3%B3n-del-C%C3%B3digo-  
%C3%89tica-en-Investigaci%C3%B3n-1-1.pdf

Urbizagástegui, R. (2019). The diffusion of innovations model of Rogers in the  
mexican bibliometrics. *La plata*, 9(1).  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7298803>

## ANEXOS

### Anexo 1. Matriz de consistencia.

PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE INNOVACIÓN PARA INCREMENTAR LA COMPETITIVIDAD EN LA EMPRESA MMARKET S.A.C DE LAMBAYEQUE, 2022.						
Problema General	Objetivo	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Metodología	Población y muestra
¿Cómo se puede incrementar la competitividad en la empresa MMarket S.A.C a través de la propuesta de un modelo de gestión de innovación, Lambayeque?	<b>GENERAL:</b>	<b>ALTERNA (HI):</b>	<b>VARIABLE 1:</b>		<b>TIPO DE INVESTIGACIÓN</b>	La población está conformada por 50 colaboradores de sexo femenino y masculino de entre 18 y 50 años que laboren en la empresa MMarket S.A.C. por más de un año, además, que pertenezcan al nivel ejecutivo, administrativo, marketing y fuerza de ventas
	Proponer un modelo de gestión de innovación para incrementar la competitividad en la empresa MMarket S.A.C., Lambayeque.	La propuesta de un modelo de gestión de la innovación incrementará significativamente la competitividad de la empresa MMarket S.A.C., Lambayeque	<b>Gestión de la innovación</b>	Innovación de producto  Innovación de proceso  Innovación comercial  Innovación organizativa	<b>Según su finalidad</b>  <b>Según su alcance temporal</b>  <b>Según su profundidad</b>  Descriptivo - propositivo  <b>Según el carácter de medida</b>  Cuantitativo	

<b>ESPECÍFICOS:</b>	<b>NULA H(O):</b>	<b>VARIABLE 2:</b>	<b>DISEÑO DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>TÉCNICA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diagnosticar la situación actual de la empresa MMarket S.A.C respecto al nivel de innovación de Lambayeque.</li> <li>- Determinar el nivel de gestión de la innovación en la empresa MMarket S.A.C., Lambayeque.</li> <li>- Determinar el nivel de competitividad en la empresa MMarket S.A.C., Lambayeque</li> <li>- Analizar las dimensiones de la gestión de la innovación de la empresa MMarket S.A.C..</li> </ul>	<p>La propuesta de un modelo de gestión de la innovación no incrementará significativamente la competitividad de la empresa MMarket S.A.C.,Lambayeque .</p>	<p><b>Competitividad empresarial</b></p> <p>Fuerzas competitivas</p> <p>Estrategias competitivas</p> <p>Posicionamiento o estratégico</p>	<p>No experimental de corte transversal</p>	<p>Encuesta</p> <p><b>INSTRUMENTO</b></p> <p>Cuestionario con escala de Likert</p>

## Anexo 2. Operacionalización de las variables.

VARIABLES DE ESTUDIO	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
Gestión de la innovación	Es el proceso de gestión de ideas relacionadas a la introducción de un producto, proceso, método de comercialización o de organización nuevo o significativamente mejorado aplicado a las prácticas de negocio integrados y guiados por la gestión estratégica de la empresa. (El Manual de Oslo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, 2018)	Un modelo de gestión de innovación que permite el desarrollo de la innovación de producto, proceso, comercial y organizativa	Innovación de producto  Innovación de proceso  Innovación comercial	Características en operaciones de suministro Servicios en el sitio web Servicio a domicilio  Gestión de ventas Introducción de códigos de barra Sistema de control de almacén  Canales de venta Introducción de venta personalizada Introducción de espacios de venta  Métodos para organizar los procedimientos Sistemas de aprendizaje	Cualitativo Ordinal – Escala Likert

			Innovación organizativa	Prácticas para el desarrollo y retención del personal	
Competitividad empresarial	La competitividad establece el éxito o el fracaso de las compañías; a través de un desempeño óptimo para alcanzar ventaja en los mercados con ayuda de estrategias que permitan generar valor (Diaz et al., 2021)	Capacidad de las empresas para obtener ventaja competitiva en el mercado a través de fuerzas, estrategias y posicionamiento estratégico.	Fuerzas competitivas	Nuevos competidores Productos sustitutos Negociación con proveedores Negociación con los clientes Rivalidad entre los competidores Estrategia de liderazgo en costos Estrategia de diferenciación Estrategia de enfoque	Cualitativo Ordinal – Escala Likert
			Estrategias competitivas		
			Posicionamiento estratégico	Variedad Necesidades Acceso	

Nota: Elaboración propia

### **Anexo 3. Instrumento de recolección de datos de la variable gestión de la innovación**

#### **CUESTIONARIO DE GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN.**

Estimado(a) colaborador(a):

El presente instrumento tiene por finalidad recabar información para un proyecto de investigación de pregrado de la Universidad César Vallejo y analizar la gestión de innovación de la empresa MMarket S.A.C, 2022.

Recuerde que la información suministrada por usted es de carácter confidencial y únicamente para fines investigativos.

#### **INSTRUCCIONES:**

- Lea detenidamente.
- Elija solo una alternativa en cada uno de los enunciados propuestos, de acuerdo a su percepción respecto a la gestión de innovación en la empresa MMarket S.A.C.

El presente cuestionario está dirigido a los clientes de la empresa en mención. Muy agradecidos con su gentil colaboración.

#### **DATOS GENERALES:**

1. ¿Cuál es su edad?
  - ( ) Entre 18 – 24
  - ( ) Entre 25 – 35
  - ( ) 50 años a más
2. ¿Cuál es su sexo?
  - ( ) Masculino
  - ( ) Femenino
3. ¿En qué área se encuentra laborando?
  - ( ) Área ejecutiva
  - ( ) Área administrativa
  - ( ) Área de marketing
  - ( ) Fuerza de ventas
4. ¿Dónde vive actualmente?
  - ( ) Olmos, Lambayeque
  - ( ) Motupe, Lambayeque
  - ( ) Chiclayo
  - ( ) Otro lugar

## PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	ESCALA DE MEDICIÓN				
			1	2	3	4	5
Innovación de producto	Características en operaciones de suministro	1. La empresa incluye mejoras significativas en sus operaciones de suministro en términos de eficiencia y velocidad para abastecerse y garantizar una exitosa entrega del producto hacia el consumidor.					
	Servicios en el sitio web	2. La empresa adiciona nuevas características del servicio en el sitio web para que sea más rápido, interactivo y de fácil uso con el fin de promover una experiencia inolvidable en el usuario.					
	Servicio a domicilio	3. La empresa introduce el servicio a domicilio para mejorar la atención al cliente.					
Innovación de proceso	Gestión de ventas	4. La empresa añade nuevos equipos informáticos para elevar la eficiencia del proceso de ventas. ¿Usted está de acuerdo con que se trabaje con nuevos softwares dedicados a los servicios como contabilidad y logística?					
		5. La empresa trabaja con nuevos softwares dedicados a los					

		servicios auxiliares como contabilidad y logística.
	Introducción de códigos de barra	6. La empresa adquiere nuevos lectores de códigos de barra para mejorar la eficiencia en el área de ventas.
	Sistema de control de almacén	7. La empresa implementa nuevos canales de comunicación digital con los proveedores para que la actualización de las notas de crédito sea inmediata.
Innovación comercial	Canales de venta	8. La empresa agrega canales de venta a través del desarrollo de un aplicativo móvil.
	Introducción de venta personalizada	9. La empresa desarrolla estrategias de venta personalizada en el e-commerce a través de redes sociales (Facebook, Instagram y Whatsapp)
	Introducción de espacios de venta	10. La empresa realiza la introducción de técnicas de merchandising para mejorar la visibilidad de los productos en los espacios de venta.
		11. La empresa cuenta con un diseño innovador en sus instalaciones y con modernas divisiones de cada sección de productos que ayudan a que el cliente tenga una mejor experiencia de compra
Innovación organizativa	Métodos para organizar los procedimientos	12. La empresa aplica nuevos métodos para organizar los pedidos a proveedores de forma diaria.
		13. La empresa aplica nuevos métodos para organizar las rutinas de reposición de stock en el trabajo.

- |   |   |
|---|---|
| Sistemas de aprendizaje                               | 14. La empresa integra una base de datos con procedimientos y lecciones para que los colaboradores conozcan de manera general los procesos que realiza. |
|   | 15. La empresa agrega software de e- learning para promover la línea de carrera de cada colaborador.  |
| Prácticas para el desarrollo y retención del personal | 16. La empresa desarrolla actividades en donde los trabajadores comparten de forma libre y sin distinción jerárquica su conocimiento y experiencia.     |

---

*Nota:* Elaboración propia

## **Anexo 4. Instrumento de recolección de datos de la variable competitividad empresarial.**

### **CUESTIONARIO DE COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL.**

Estimado(a) colaborador(a):

El presente instrumento tiene por finalidad recabar información para un proyecto de investigación de pregrado de la Universidad César Vallejo y analizar la competitividad de la empresa MMarket S.A.C, 2022.

Recuerde que la información suministrada por usted es de carácter confidencial y únicamente para fines investigativos.

#### **INSTRUCCIONES:**

- Lea detenidamente.
- Elija solo una alternativa en cada uno de los enunciados propuestos, de acuerdo a su percepción respecto a la competitividad en la empresa MMarket S.A.C.

El presente cuestionario está dirigido a los clientes de la empresa en mención. Muy agradecidos con su gentil colaboración.

#### **DATOS GENERALES:**

1. ¿Cuál es su edad?
  - ( ) Entre 18 – 24
  - ( ) Entre 25 – 35
  - ( ) 50 años a más
2. ¿Cuál es su sexo?
  - ( ) Masculino
  - ( ) Femenino
3. ¿En qué área se encuentra laborando?
  - ( ) Área ejecutiva
  - ( ) Área administrativa
  - ( ) Área de marketing
  - ( ) Fuerza de ventas
4. ¿Dónde vive actualmente?
  - ( ) Olmos, Lambayeque
  - ( ) Motupe, Lambayeque
  - ( ) Chiclayo
  - ( ) Otro lugar

## PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	ESCALA DE MEDICIÓN					
			1	2	3	4	5	
Innovación de producto	Características en operaciones de suministro	1. La empresa formula estrategias que le permite hacer frente a las amenazas de ingreso de nuevos competidores.						
	Productos sustitutos	2. La empresa utiliza estrategias para incrementar el volumen de sus ventas a fin de levantar barreras para los productos sustitutos.						
	Negociación con proveedores	3. La empresa desarrolla su capacidad de negociación con sus proveedores para negociar sobre fechas de pago, plazos de entrega y descuentos por pago a tiempo.						
	Negociación con los clientes	4. La empresa prioriza la calidad del servicio para incrementar la demanda y lograr la satisfacción del cliente.						
			5. La empresa gestiona una red eficaz de sus clientes para que haya contacto frecuente y lo motive a realizar una nueva compra.					
	Rivalidad entre competidores	6. La empresa mejora continuamente sus estrategias publicitarias para introducir nuevas formas de comercialización y mejorar el servicio al cliente.						

Estrategias competitivas	Estrategia de liderazgo en costos	7. La empresa cuenta con costos más bajos que los de la competencia lo cual le permite tener una mejor posición competitiva. 8. La empresa aplica las medidas necesarias para controlar y reducir sus gastos a fin de proporcionar precios competitivos.
	Estrategia de diferenciación	9. La empresa desarrolla estrategias orientadas a otorgar una mejor calidad de servicio al cliente para lograr destacar sobre la competencia 10. La empresa logra captar la atención, el reconocimiento y la fidelidad de sus clientes a través del uso de estrategias.
	Estrategia de enfoque	11. La empresa centra esfuerzos y recursos en desarrollar estrategias en el mercado donde participa para alcanzar un nivel de ventas continuo y creciente
	Variedad	12. La variedad de productos y servicios que ofrece la empresa es acorde a las necesidades de sus clientes. 13. La variedad de servicios que proporciona la empresa es aprovechada por la mayoría de sus clientes.
Posicionamiento estratégico	Necesidades	14. La empresa a través de sus diferentes acciones logra satisfacer de manera adecuada las distintas necesidades de sus clientes.
	Acceso	15. La empresa realiza acciones de innovación para acceder a una mayor cantidad de clientes

---

16. La empresa realiza acciones para acceder a sus clientes a fin de conservar de forma más eficiente el contacto con ellos.

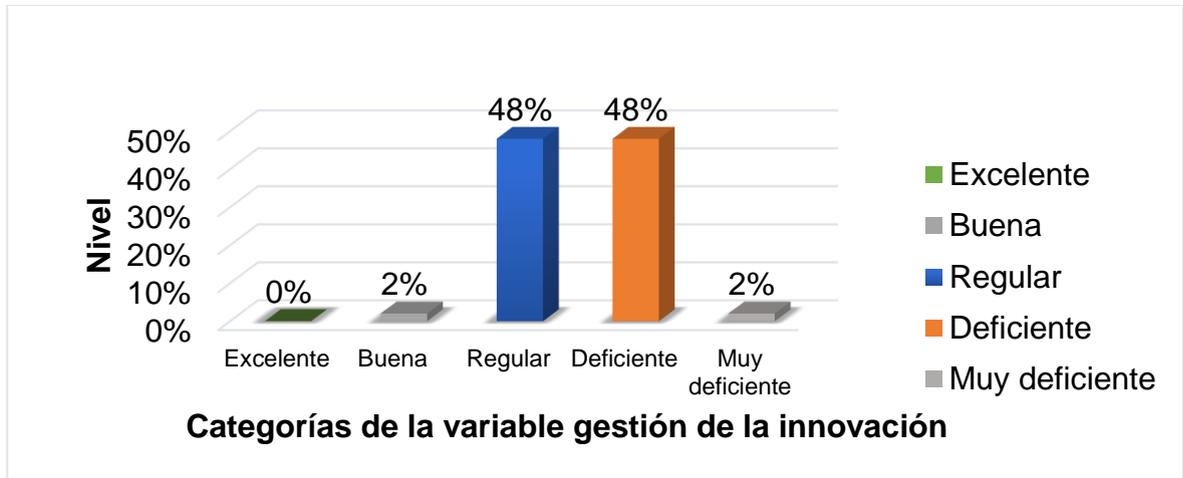
---

*Nota:* Elaboración propia

## Anexo 5. Resultados del objetivo específico 2.

**Figura 1**

*Nivel de gestión de la innovación.*

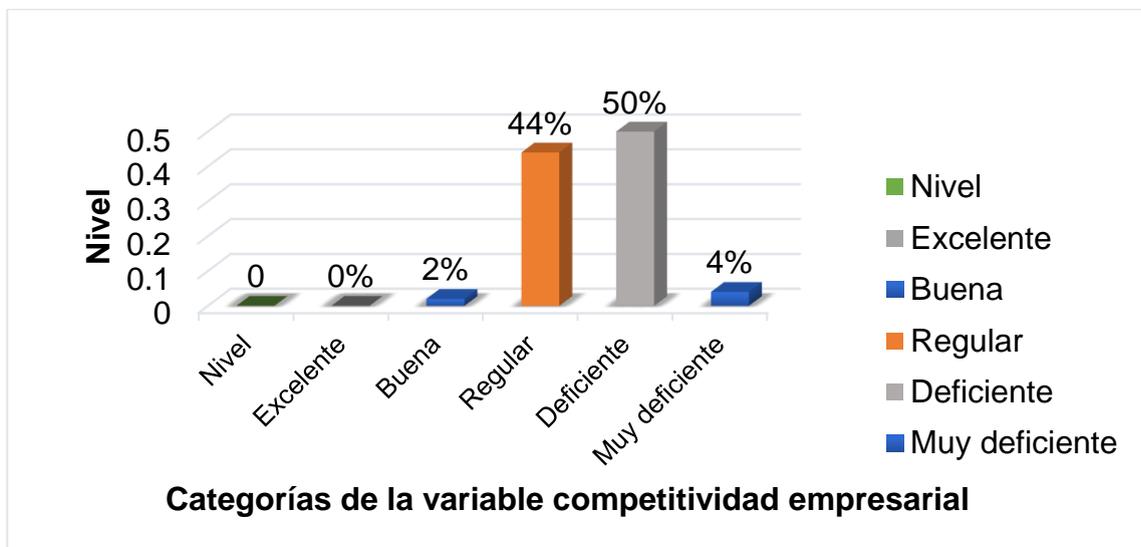


*Nota:* Datos del nivel de gestión de innovación en la empresa MMarket S.A.C

## Anexo 6. Resultados del objetivo específico 3.

**Figura 2**

*Nivel de competitividad.*

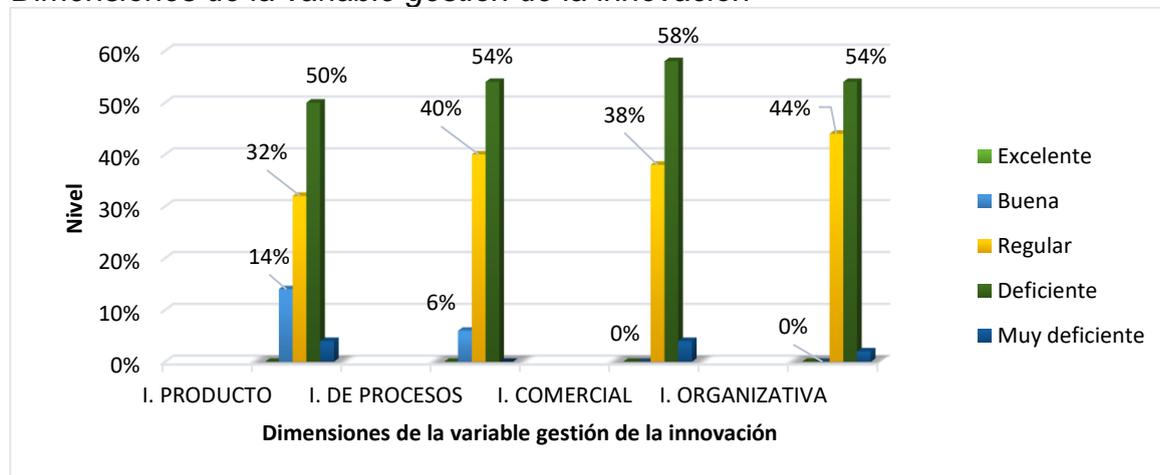


*Nota:* Datos del nivel de competitividad en la empresa MMarket S.A.C

## Anexo 5. Resultados del objetivo específico 4.

**Figura 3**

*Dimensiones de la variable gestión de la innovación*



*Nota:* Datos de las dimensiones de la variable gestión de la innovación

## Anexo 6.

### Evaluación por juicio de expertos

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento "Propuesta de un modelo de gestión de innovación para incrementar la competitividad en la empresa MMarket S.A.C de Lambayeque". La evaluación del instrumento es de gran relevancia para lograr que sea válido y que los resultados obtenidos a partir de éste sean utilizados eficientemente; aportando al quehacer psicológico. Agradecemos su valiosa colaboración.

#### 1. Datos generales del juez

<b>Nombres y Apellidos del juez:</b>	Freddy Hernando Chuquillanqui Vílchez		
<b>Grado profesional:</b>	Maestría ( )	Doctor	(X)
<b>Área de formación académica:</b>	Clínica ( )	Social	( )
	Educativa ( )	Organizacional	( X )
<b>Áreas de experiencia profesional:</b>	Docente de la Escuela Profesional de Administración		
<b>Institución donde labora:</b>	Universidad César Vallejo, UTP		
<b>Tiempo de experiencia profesional el área:</b>	2 a 4 años	( )	
	Más de 5 años	( X )	

#### 2. Propósito de la evaluación:

Validar el contenido del instrumento, por juicio de expertos.

#### 3. Datos de la escala:

Nombre de la Prueba:	Cuestionario en escala ordinal
Autor(es):	Carlos Rivoín López
Procedencia:	Del autor, adaptada o validada por otros autores
Administración:	Virtual
Tiempo de aplicación:	15 minutos
Ámbito de aplicación:	Olmos
Significación:	Está compuesta por dos variables: - La primera variable contiene 4 dimensiones, de 12 indicadores, 16 Ítems en total. El objetivo es medir la relación de variables. - La segunda variable contiene 3 dimensiones, de 11 indicadores y 16 Ítems en total. El objetivo es medir la relación de variables.

#### 4. Soporte teórico

- Variable 1: Gestión de la innovación**  
 Es el proceso de gestión de ideas relacionadas a la introducción de un producto, proceso, método de comercialización o de organización nuevo o significativamente mejorado aplicado a las prácticas de negocio integrados y guiados por la gestión estratégica de la empresa. (El Manual de Oslo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, 2018)
- Variable 2: Competitividad empresarial**  
 La competitividad establece el éxito o fracaso de las compañías a través de un desempeño óptimo para alcanzar ventaja en los mercados con ayuda de estrategias que permitan generar valor. (Díaz et al., 2021)

Variable	Dimensiones	Definición
Gestión de la innovación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Innovación de producto</li> <li>- Innovación de proceso</li> <li>- Innovación comercial</li> <li>- Innovación organizativa</li> </ul>	Es el proceso de gestión de ideas relacionadas a la introducción de un producto, proceso, método de comercialización o de organización nuevo o significativamente mejorado aplicado a las prácticas de negocio integrados y guiados por la gestión estratégica de la empresa. (El Manual de Oslo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, 2018)
Competitividad empresarial	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fuerzas competitivas</li> <li>- Estrategias competitivas</li> <li>- Posicionamiento estratégico</li> </ul>	La competitividad establece el éxito o fracaso de las compañías a través de un desempeño óptimo para alcanzar ventaja en los mercados con ayuda de estrategias que permitan generar valor. (Díaz et al., 2021)

#### 5. Presentación de instrucciones para el juez:

A continuación, a usted le presento el cuestionario "Propuesta de un modelo de gestión de innovación para incrementar la competitividad en la empresa MMarket S.A.C de Lambayeque" elaborado por Carlos Rivoin López en el año 2023 De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

Categoría	Calificación	Indicador
<b>CLARIDAD</b> El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	1. No cumple con el criterio	El ítem no es claro.
	2. Bajo Nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de estas.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.
	4. Alto nivel	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
<b>COHERENCIA</b> El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1. Totalmente en desacuerdo (no cumple con el criterio)	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión.
	2. Desacuerdo (bajo nivel de acuerdo)	El ítem tiene una relación tangencial /lejana con la dimensión.
	3. Acuerdo (moderado nivel)	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que se está midiendo.

	4. Totalmente de Acuerdo (alto nivel)	El ítem se encuentra está relacionado con la dimensión que está midiendo.
<b>RELEVANCIA</b> El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	1. No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión
	2. Bajo Nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.
	3. Moderado nivel	El ítem es relativamente importante.
	4. Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

*Leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 1 a 4 su valoración, así como solicitamos brinde sus observaciones que considere pertinente*

1. No cumple con el criterio
2. Bajo Nivel
3. Moderado nivel
4. Alto nivel

**Variable del instrumento:** Gestión de la Innovación

- Primera dimensión: Innovación de producto

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones
Características en operaciones de suministro	1	4	4	4	
Servicios en el sitio web	2	4	4	4	
Servicio a domicilio	3	4	4	4	

- Segunda dimensión: Innovación de proceso

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones
Gestión de ventas	4,5	4	4	4	
Introducción de códigos de barra	6,7	4	4	4	
Sistema de control de almacén	7	4	4	4	

- Tercera dimensión: Innovación comercial

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones
Canales de venta	8	4	4	4	
Introducción de venta personalizada	9	4	4	4	
Introducción de espacios de venta	10,11	4	4	4	

- Cuarta dimensión: Innovación organizativa

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones
Métodos para organizar los procedimientos	12,13	4	4	4	
Sistemas de aprendizaje	14,15	4	4	4	
Prácticas para el desarrollo y retención del personal	16	4	4	4	

**Variable del instrumento:** Competitividad empresarial

- Primera dimensión: Fuerzas competitivas

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones
Nuevos competidores	1	4	4	4	
Productos sustitutos	2	4	4	4	
Negociación con proveedores	3	4	4	4	
Negociación con clientes	4,5	4	4	4	

Rivalidad entre los competidores	6	4	4	4	
----------------------------------	---	---	---	---	--

- Segunda dimensión: Estrategias competitivas

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones
Estrategia de liderazgo en costos	7,8	4	4	4	
Estrategia de diferenciación	9,10	4	4	4	
Estrategia de enfoque	11	4	4	4	

- Tercera dimensión: Posicionamiento estratégico

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones
Variedad	12,13	4	4	4	
Necesidades	14	4	4	4	
Acceso	15,16	4	4	4	

  
 FREDDY CHUQUILANQUI VILCHEZ  
 DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN

Dr. Freddy Fernando Chuquilanqui Vilchez

DNI N° 08342901

Pd.: el presente formato debe tomar en cuenta:

Williams y Webb (1994) así como Powell (2003), mencionan que no existe un consenso respecto al número de expertos a emplear. Por otra parte, el número de jueces que se debe emplear en un juicio depende del nivel de experticia y de la diversidad del conocimiento. Así, mientras Gable y Wolf (1993), Grant y Davis (1997), y Lynn (1986) (citados en McGartland et al. 2003) sugieren un rango de **2** hasta **20 expertos**, Hyrkäs et al. (2003) manifiestan que **10 expertos** brindarán una estimación confiable de la validez de contenido de un instrumento (cantidad mínimamente recomendable para construcciones de nuevos instrumentos). Si un 80 % de los expertos han estado de acuerdo con la validez de un ítem éste puede ser incorporado al instrumento (Voutilainen & Liukkonen, 1995, citados en Hyrkäs et al. (2003).

Ver : <https://www.revistaespacios.com/cited2017/cited2017-23.pdf> entre otra bibliografía.

## Evaluación por juicio de expertos

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento "Propuesta de un modelo de gestión de innovación para incrementar la competitividad en la empresa MMarket S.A.C de Lambayeque". La evaluación del instrumento es de gran relevancia para lograr que sea válido y que los resultados obtenidos a partir de éste sean utilizados eficientemente; aportando al quehacer psicológico. Agradecemos su valiosa colaboración.

### 1. Datos generales del juez

<b>Nombres y Apellidos del juez:</b>	Lilia Antonieta Ramos Alvarado		
<b>Grado profesional:</b>	Maestría ( X )	Doctor	( )
<b>Área de formación académica:</b>	Clinica ( )	Social	( )
	Educativa ( )	Organizacional	( X )
<b>Áreas de experiencia profesional:</b>	Docente de la Escuela Profesional de Administración		
<b>Institución donde labora:</b>	Universidad César Vallejo		
<b>Tiempo de experiencia profesional el área:</b>	2 a 4 años	(	)
	Más de 5 años	( X )	

### 2. Propósito de la evaluación:

Validar el contenido del instrumento, por juicio de expertos.

### 3. Datos de la escala:

Nombre de la Prueba:	Cuestionario en escala ordinal
Autor(es):	Carlos Rivoin López
Procedencia:	Del autor, adaptada o validada por otros autores
Administración:	Virtual
Tiempo de aplicación:	15 minutos
Ámbito de aplicación:	Olmos
Significación:	<p>Está compuesta por dos variables:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La primera variable contiene 4 dimensiones, de 12 indicadores, 16 ítems en total. El objetivo es medir la relación de variables.</li> <li>- La segunda variable contiene 3 dimensiones, de 11 indicadores y 16 ítems en total. El objetivo es medir la relación de variables.</li> </ul>

#### 4. Soporte teórico

- **Variable 1:** Gestión de la innovación  
Es el proceso de gestión de ideas relacionadas a la introducción de un producto, proceso, método de comercialización o de organización nuevo o significativamente mejorado aplicado a las prácticas de negocio integrados y guiados por la gestión estratégica de la empresa. (El Manual de Oslo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, 2018)
- **Variable 2:** Competitividad empresarial  
La competitividad establece el éxito o fracaso de las compañías a través de un desempeño óptimo para alcanzar ventaja en los mercados con ayuda de estrategias que permitan generar valor. (Díaz et al., 2021)

Variable	Dimensiones	Definición
Gestión de la innovación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Innovación de producto</li> <li>- Innovación de proceso</li> <li>- Innovación comercial</li> <li>- Innovación organizativa</li> </ul>	Es el proceso de gestión de ideas relacionadas a la introducción de un producto, proceso, método de comercialización o de organización nuevo o significativamente mejorado aplicado a las prácticas de negocio integrados y guiados por la gestión estratégica de la empresa. (El Manual de Oslo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, 2018)
Competitividad empresarial	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fuerzas competitivas</li> <li>- Estrategias competitivas</li> <li>- Posicionamiento estratégico</li> </ul>	La competitividad establece el éxito o fracaso de las compañías a través de un desempeño óptimo para alcanzar ventaja en los mercados con ayuda de estrategias que permitan generar valor. (Díaz et al., 2021)

#### 5. Presentación de instrucciones para el juez:

A continuación, a usted le presento el cuestionario "Propuesta de un modelo de gestión de innovación para incrementar la competitividad en la empresa MMarket S.A.C de Lambayeque" elaborado por Carlos Rivoin López en el año 2023 De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

Categoría	Calificación	Indicador
<b>CLARIDAD</b> El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	1. No cumple con el criterio	El ítem no es claro.
	2. Bajo Nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de estas.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.
	4. Alto nivel	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
<b>COHERENCIA</b> El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1. Totalmente en desacuerdo (no cumple con el criterio)	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión.
	2. Desacuerdo (bajo nivel de acuerdo)	El ítem tiene una relación tangencial /lejana con la dimensión.
	3. Acuerdo (moderado nivel)	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que se está midiendo.

	4. Totalmente de Acuerdo (alto nivel)	El ítem se encuentra está relacionado con la dimensión que está midiendo.
<b>RELEVANCIA</b> El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	1. No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión
	2. Bajo Nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.
	3. Moderado nivel	El ítem es relativamente importante.
	4. Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

*Leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 1 a 4 su valoración, así como solicitamos brinde sus observaciones que considere pertinente*

5. No cumple con el criterio
6. Bajo Nivel
7. Moderado nivel
8. Alto nivel

**Variable del instrumento:** Gestión de la Innovación

- Primera dimensión: Innovación de producto

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones
Características en operaciones de suministro	1	4	4	4	
Servicios en el sitio web	2	4	4	4	
Servicio a domicilio	3	4	4	4	

- Segunda dimensión: Innovación de proceso

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones
Gestión de ventas	4,5	4	4	4	
Introducción de códigos de barra	6,7	4	4	4	
Sistema de control de almacén	7	4	4	4	

- Tercera dimensión: Innovación comercial

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones
Canales de venta	8	4	4	4	
Introducción de venta personalizada	9	4	4	4	
Introducción de espacios de venta	10,11	4	4	4	

- Cuarta dimensión: Innovación organizativa

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones
Métodos para organizar los procedimientos	12,13	4	4	4	
Sistemas de aprendizaje	14,15	4	4	4	
Prácticas para el desarrollo y retención del personal	16	4	4	4	

**Variable del instrumento:** Competitividad empresarial

- Primera dimensión: Fuerzas competitivas

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones
Nuevos competidores	1	4	4	4	
Productos sustitutos	2	4	4	4	
Negociación con proveedores	3	4	4	4	
Negociación con clientes	4,5	4	4	4	

Rivalidad entre los competidores	6	4	4	4	
----------------------------------	---	---	---	---	--

- Segunda dimensión: Estrategias competitivas

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones
Estrategia de liderazgo en costos	7,8	4	4	4	
Estrategia de diferenciación	9,10	4	4	4	
Estrategia de enfoque	11	4	4	4	

- Tercera dimensión: Posicionamiento estratégico

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones
Variedad	12,13	4	4	4	
Necesidades	14	4	4	4	
Acceso	15,16	4	4	4	

  
 .....  
**Mg. Lilia A. Ramos Alvarado**  
**DOCENTE UCV**  
 Correo: lramos10@ucvvirtual.edu.pe  
 .....

Mg. Lilia Antonieta Ramos Alvarado

DNI N° 40817142

Pd.: el presente formato debe tomar en cuenta:

Williams y Webb (1994) así como Powell (2003), mencionan que no existe un consenso respecto al número de expertos a emplear. Por otra parte, el número de jueces que se debe emplear en un juicio depende del nivel de experticia y de la diversidad del conocimiento. Así, mientras Gable y Wolf (1993), Grant y Davis (1997), y Lynn (1986) (citados en McGartland et al. 2003) sugieren un rango de **2** hasta **20 expertos**, Hyrkäs et al. (2003) manifiestan que **10 expertos** brindarán una estimación confiable de la validez de contenido de un instrumento (cantidad mínimamente recomendable para construcciones de nuevos instrumentos). Si un 80 % de los expertos han estado de acuerdo con la validez de un ítem éste puede ser incorporado al instrumento (Voutilainen & Liukkonen, 1995, citados en Hyrkäs et al. (2003).

Ver : <https://www.revistaespacios.com/cited2017/cited2017-23.pdf> entre otra bibliografía.

## Evaluación por juicio de expertos

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento "Propuesta de un modelo de gestión de innovación para incrementar la competitividad en la empresa MMarket S.A.C de Lambayeque". La evaluación del instrumento es de gran relevancia para lograr que sea válido y que los resultados obtenidos a partir de éste sean utilizados eficientemente; aportando al quehacer psicológico. Agradecemos su valiosa colaboración.

### 1. Datos generales del juez

<b>Nombres y Apellidos del juez:</b>	Juan Emilio Vega Sandoval		
<b>Grado profesional:</b>	Maestría ( X )	Doctor	( )
<b>Área de formación académica:</b>	Clínica ( )	Social	( )
	Educativa ( )	Organizacional	( X )
<b>Áreas de experiencia profesional:</b>			
<b>Institución donde labora:</b>	SENCICO		
<b>Tiempo de experiencia profesional el área:</b>	2 a 4 años	( )	
	Más de 5 años	( X )	

### 2. Propósito de la evaluación:

Validar el contenido del instrumento, por juicio de expertos.

### 3. Datos de la escala:

Nombre de la Prueba:	Cuestionario en escala ordinal
Autor(es):	Carlos Rivoin López
Procedencia:	Del autor, adaptada o validada por otros autores
Administración:	Virtual
Tiempo de aplicación:	15 minutos
Ámbito de aplicación:	Olmos
Significación:	<p>Está compuesta por dos variables:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La primera variable contiene 4 dimensiones, de 12 indicadores, 16 Ítems en total. El objetivo es medir la relación de variables.</li> <li>- La segunda variable contiene 3 dimensiones, de 11 indicadores y 16 Ítems en total. El objetivo es medir la relación de variables.</li> </ul>

### 4. Soporte teórico

- **Variable 1:** Gestión de la innovación

Es el proceso de gestión de ideas relacionadas a la introducción de un producto, proceso, método de comercialización o de organización nuevo o significativamente mejorado aplicado a las prácticas de

negocio integrados y guiados por la gestión estratégica de la empresa. (El Manual de Oslo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, 2018)

- **Variable 2:** Competitividad empresarial

La competitividad establece el éxito o fracaso de las compañías a través de un desempeño óptimo para alcanzar ventaja en los mercados con ayuda de estrategias que permitan generar valor. (Díaz et al., 2021)

Variable	Dimensiones	Definición
Gestión de la innovación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Innovación de producto</li> <li>- Innovación de proceso</li> <li>- Innovación comercial</li> <li>- Innovación organizativa</li> </ul>	Es el proceso de gestión de ideas relacionadas a la introducción de un producto, proceso, método de comercialización o de organización nuevo o significativamente mejorado aplicado a las prácticas de negocio integrados y guiados por la gestión estratégica de la empresa. (El Manual de Oslo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, 2018)
Competitividad empresarial	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fuerzas competitivas</li> <li>- Estrategias competitivas</li> <li>- Posicionamiento estratégico</li> </ul>	La competitividad establece el éxito o fracaso de las compañías a través de un desempeño óptimo para alcanzar ventaja en los mercados con ayuda de estrategias que permitan generar valor. (Díaz et al., 2021)

## 5. Presentación de instrucciones para el juez:

A continuación, a usted le presento el cuestionario "Propuesta de un modelo de gestión de innovación para incrementar la competitividad en la empresa MMarket S.A.C de Lambayeque" elaborado por Carlos Rivoin López en el año 2023 De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

Categoría	Calificación	Indicador
<b>CLARIDAD</b> El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	1. No cumple con el criterio	El ítem no es claro.
	2. Bajo Nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de estas.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.
	4. Alto nivel	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
<b>COHERENCIA</b> El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1. Totalmente en desacuerdo (no cumple con el criterio)	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión.
	2. Desacuerdo (bajo nivel de acuerdo)	El ítem tiene una relación tangencial /lejana con la dimensión.
	3. Acuerdo (moderado nivel)	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que se está midiendo.
	4. Totalmente de Acuerdo (alto nivel)	El ítem se encuentra está relacionado con la dimensión que está midiendo.
<b>RELEVANCIA</b>	1. No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión

El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	2. Bajo Nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.
	3. Moderado nivel	El ítem es relativamente importante.
	4. Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

*Leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 1 a 4 su valoración, así como solicitamos brinde sus observaciones que considere pertinente*

9. No cumple con el criterio
10. Bajo Nivel
11. Moderado nivel
12. Alto nivel

**Variable del instrumento:** Gestión de la Innovación

- Primera dimensión: Innovación de producto

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones
Características en operaciones de suministro	1	4	4	4	
Servicios en el sitio web	2	4	4	4	
Servicio a domicilio	3	4	4	4	

- Segunda dimensión: Innovación de proceso

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones
Gestión de ventas	4,5	4	4	4	
Introducción de códigos de barra	6,7	4	4	4	
Sistema de control de almacén	7	4	4	4	

- Tercera dimensión: Innovación comercial

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones
Canales de venta	8	4	4	4	
Introducción de venta personalizada	9	4	4	4	
Introducción de espacios de venta	10,11	4	4	4	

- Cuarta dimensión: Innovación organizativa

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones
Métodos para organizar los procedimientos	12,13	4	4	4	
Sistemas de aprendizaje	14,15	4	4	4	
Prácticas para el desarrollo y retención del personal	16	4	4	4	

**Variable del instrumento:** Competitividad empresarial

- Primera dimensión: Fuerzas competitivas

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones
Nuevos competidores	1	4	4	4	
Productos sustitutos	2	4	4	4	
Negociación con proveedores	3	4	4	4	
Negociación con clientes	4,5	4	4	4	

Rivalidad entre los competidores	6	4	4	4	
----------------------------------	---	---	---	---	--

- Segunda dimensión: Estrategias competitivas

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones
Estrategia de liderazgo en costos	7,8	4	4	4	
Estrategia de diferenciación	9,10	4	4	4	
Estrategia de enfoque	11	4	4	4	

- Tercera dimensión: Posicionamiento estratégico

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones
Variedad	12,13	4	4	4	
Necesidades	14	4	4	4	
Acceso	15,16	4	4	4	



Firmado digitalmente por:  
VEGA SANDOVAL Juan Emilio  
FAU 20546798152 soft  
Motivo: Soy el autor del documento

.....

Mg. Juan Emilio Vega Sandoval

DNI N° 73130610

Pd.: el presente formato debe tomar en cuenta:

Williams y Webb (1994) así como Powell (2003), mencionan que no existe un consenso respecto al número de expertos a emplear. Por otra parte, el número de jueces que se debe emplear en un juicio depende del nivel de experticia y de la diversidad del conocimiento. Así, mientras Gable y Wolf (1993), Grant y Davis (1997), y Lynn (1986) (citados en McGartland et al. 2003) sugieren un rango de **2** hasta **20 expertos**, Hyrkäs et al. (2003) manifiestan que **10 expertos** brindarán una estimación confiable de la validez de contenido de un instrumento (cantidad mínimamente recomendable para construcciones de nuevos instrumentos). Si un 80 % de los expertos han estado de acuerdo con la validez de un ítem éste puede ser incorporado al instrumento (Voutilainen & Liukkonen, 1995, citados en Hyrkäs et al. (2003).

Ver : <https://www.revistaespacios.com/cited2017/cited2017-23.pdf> entre otra bibliografía.

### **Anexo 7. Validación de expertos del cuestionario gestión de la innovación.**

---

<b>N°</b>	<b>Experto</b>	<b>Calificación del instrumento</b>	<b>Especialidad</b>
1	Freddy Chuquillanqui Vilchez	12	Doctorado en administración
2	Lilia Antonieta Ramos Alvarado	12	Maestría en administración
3	Juan Emilio Vega Sandoval	12	Maestría en administración

---

*Nota.* Calificación de expertos para el cuestionario de la variable gestión de la innovación.

### **Anexo 8. Validación de expertos del cuestionario competitividad empresarial.**

---

<b>N°</b>	<b>Experto</b>	<b>Calificación del instrumento</b>	<b>Especialidad</b>
1	Freddy Chuquillanqui Vilchez	12	Doctorado en administración
2	Lilia Antonieta Ramos Alvarado	12	Maestría en administración
3	Juan Emilio Vega Sandoval	12	Maestría en administración

---

*Nota.* Calificación de expertos para el cuestionario de la variable competitividad empresarial.

### **Anexo 9. Alfa de Cronbach de la variable gestión de la innovación**

---

<b>Estadística de Fiabilidad</b>	
Alpha de Cronbach	N° de elementos
0.65	16

---

*Nota:* Resultados de SPSS

### **Anexo 10. Alfa de Cronbach de la variable competitividad**

---

<b>Estadística de Fiabilidad</b>	
Alpha de Cronbach	N° de elementos
0.62	16

---

*Nota:* Resultados de SPSS

## Anexo 11. Alfa de Cronbach en Software SPSS para la variable gestión de la innovación

	VAR00002	VAR00003	VAR00004	VAR00005	VAR00006	VAR00007	VAR00008	VAR00009	VAR00010	VAR00011	VAR00012	VAR00013	VAR00014	VAR00015	VAR00016	VAR00017
1	4.00	3.00	5.00	3.00	2.00	3.00	2.00	2.00	2.00	3.00	3.00	3.00	2.00	2.00	2.00	3.00
2	3.00	3.00	2.00	3.00	2.00	3.00	5.00	3.00	2.00	3.00	5.00	2.00	4.00	3.00	3.00	2.00
3	4.00	2.00	3.00	2.00	3.00	2.00	4.00	2.00	3.00	2.00	5.00	2.00	2.00	3.00	3.00	2.00
4	4.00	5.00	2.00	4.00	4.00	5.00	4.00	3.00	3.00	2.00	3.00	1.00	2.00	3.00	2.00	2.00
5	5.00	5.00	2.00	4.00	5.00	3.00	4.00	3.00	3.00	3.00	3.00	4.00	3.00	2.00	3.00	4.00
6	2.00	2.00	2.00	4.00	4.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00	3.00	2.00	4.00
7	5.00	3.00	1.00	3.00	4.00	2.00	3.00	3.00	4.00	2.00	3.00	3.00	3.00	2.00	2.00	4.00
8	4.00	4.00	2.00	2.00	4.00	3.00	4.00	3.00	3.00	3.00	4.00	3.00	1.00	3.00	3.00	3.00
9	3.00	4.00	3.00	1.00	2.00	3.00	4.00	3.00	2.00	3.00	2.00	4.00	3.00	3.00	3.00	3.00
10	4.00	5.00	3.00	4.00	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	2.00	2.00	3.00
11	3.00	5.00	2.00	2.00	2.00	3.00	3.00	4.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	2.00	2.00
12	2.00	3.00	2.00	3.00	3.00	2.00	3.00	4.00	2.00	2.00	3.00	2.00	5.00	3.00	3.00	3.00
13	4.00	4.00	2.00	3.00	3.00	2.00	2.00	2.00	3.00	2.00	2.00	3.00	3.00	2.00	3.00	4.00
14	4.00	5.00	3.00	1.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	2.00	2.00	2.00
15	4.00	4.00	2.00	3.00	3.00	2.00	2.00	3.00	2.00	2.00	2.00	2.00	4.00	3.00	3.00	2.00
16	3.00	4.00	2.00	2.00	3.00	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00	2.00	3.00	4.00	2.00	2.00	3.00
17	2.00	4.00	3.00	3.00	2.00	2.00	2.00	3.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00
18	1.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00
19	4.00	3.00	2.00	4.00	2.00	2.00	2.00	4.00	2.00	2.00	2.00	3.00	3.00	4.00	2.00	3.00
20	4.00	4.00	3.00	3.00	4.00	2.00	3.00	3.00	4.00	2.00	3.00	2.00	3.00	4.00	3.00	2.00
21	3.00	4.00	2.00	2.00	4.00	3.00	3.00	2.00	4.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00
22	3.00	3.00	3.00	1.00	2.00	3.00	2.00	1.00	2.00	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00
23	4.00	3.00	3.00	4.00	3.00	2.00	3.00	4.00	4.00	2.00	3.00	5.00	2.00	3.00	3.00	2.00
24	3.00	3.00	2.00	4.00	3.00	3.00	2.00	4.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	1.00	3.00	3.00
25	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	2.00	3.00	3.00	2.00	2.00	3.00	4.00	3.00	2.00	3.00
26	2.00	2.00	3.00	3.00	1.00	3.00	3.00	3.00	1.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00
27	3.00	4.00	2.00	4.00	3.00	3.00	3.00	4.00	3.00	3.00	3.00	2.00	2.00	3.00	3.00	2.00
28	2.00	2.00	3.00	3.00	3.00	2.00	2.00	3.00	3.00	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00	3.00	3.00
29	2.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	2.00	2.00	2.00	3.00	2.00	3.00	3.00	2.00	2.00	3.00
30	3.00	3.00	2.00	2.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	2.00	2.00	3.00	2.00	2.00
31	3.00	2.00	2.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	2.00	2.00	2.00	4.00	2.00	4.00	3.00	2.00
32	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	2.00	2.00	2.00	3.00	2.00	2.00	4.00	3.00	4.00	3.00	1.00
33	2.00	3.00	3.00	5.00	4.00	4.00	3.00	2.00	3.00	3.00	2.00	2.00	2.00	2.00	4.00	3.00
34	2.00	2.00	2.00	3.00	4.00	2.00	2.00	3.00	4.00	2.00	2.00	3.00	4.00	3.00	3.00	3.00
35	3.00	2.00	3.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00	2.00	3.00	3.00	2.00	2.00	3.00
36	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	4.00	3.00	3.00	2.00	2.00	3.00	3.00	2.00	2.00
37	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	2.00	2.00	2.00	3.00	2.00	3.00	2.00
38	2.00	2.00	4.00	2.00	2.00	3.00	3.00	3.00	1.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	2.00	3.00
39	2.00	2.00	1.00	3.00	3.00	2.00	3.00	1.00	3.00	2.00	3.00	2.00	3.00	2.00	2.00	2.00
40	2.00	3.00	2.00	3.00	2.00	2.00	5.00	3.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00	3.00	2.00
41	2.00	1.00	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00	2.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	2.00	2.00	2.00
42	4.00	2.00	3.00	2.00	2.00	2.00	3.00	2.00	2.00	3.00	2.00	2.00	2.00	3.00	2.00	2.00
43	3.00	2.00	1.00	2.00	1.00	3.00	2.00	3.00	2.00	2.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00
44	3.00	3.00	2.00	2.00	3.00	2.00	2.00	2.00	3.00	1.00	2.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00
45	2.00	3.00	1.00	2.00	2.00	3.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00	3.00	2.00
46	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	2.00	2.00	3.00	2.00	2.00	2.00	3.00	3.00	3.00	2.00	2.00
47	2.00	2.00	3.00	3.00	2.00	1.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00	2.00	2.00	2.00	4.00
48	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	2.00	2.00	2.00	1.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00
49	4.00	3.00	4.00	3.00	2.00	3.00	2.00	1.00	1.00	1.00	1.00	2.00	2.00	3.00	2.00	3.00
50	3.00	1.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	1.00	1.00	1.00	1.00	2.00	2.00	1.00	2.00	1.00

### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.655	16

Nota: Resultados de SPSS

## Anexo 12. Alfa de Cronbach en Software SPSS para la variable competitividad empresarial

	VAR00001	VAR00002	VAR00003	VAR00004	VAR00005	VAR00006	VAR00007	VAR00008	VAR00009	VAR00010	VAR00011	VAR00012	VAR00013	VAR00014	VAR00015	VAR00016
1	1.00	2.00	2.00	3.00	2.00	2.00	2.00	3.00	2.00	2.00	1.00	1.00	1.00	1.00	2.00	1.00
2	2.00	3.00	2.00	3.00	2.00	2.00	2.00	1.00	3.00	4.00	3.00	2.00	3.00	3.00	2.00	3.00
3	4.00	3.00	3.00	1.00	4.00	3.00	3.00	3.00	4.00	3.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00
4	4.00	2.00	2.00	2.00	2.00	1.00	4.00	1.00	2.00	2.00	4.00	3.00	2.00	2.00	2.00	4.00
5	3.00	2.00	2.00	5.00	2.00	1.00	4.00	4.00	1.00	3.00	2.00	2.00	4.00	2.00	3.00	4.00
6	3.00	3.00	2.00	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	2.00	3.00	1.00	3.00	3.00	2.00	3.00
7	3.00	3.00	3.00	3.00	4.00	2.00	2.00	4.00	4.00	2.00	3.00	2.00	2.00	4.00	2.00	2.00
8	2.00	2.00	3.00	1.00	1.00	3.00	5.00	2.00	2.00	2.00	4.00	4.00	2.00	2.00	2.00	3.00
9	5.00	3.00	2.00	2.00	1.00	2.00	1.00	5.00	4.00	1.00	2.00	3.00	2.00	2.00	1.00	4.00
10	3.00	3.00	1.00	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00	1.00	1.00	2.00	2.00	1.00	2.00	4.00	2.00
11	2.00	5.00	2.00	2.00	1.00	2.00	2.00	4.00	1.00	3.00	2.00	1.00	2.00	2.00	4.00	3.00
12	2.00	2.00	3.00	2.00	2.00	2.00	3.00	5.00	2.00	4.00	4.00	2.00	5.00	2.00	3.00	2.00
13	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	1.00	2.00	2.00	1.00	2.00	2.00	3.00	3.00	5.00	1.00	4.00
14	5.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	2.00	4.00	2.00	3.00	1.00	4.00	3.00	2.00	4.00
15	3.00	2.00	3.00	3.00	2.00	3.00	2.00	2.00	2.00	2.00	1.00	1.00	1.00	1.00	4.00	3.00
16	3.00	3.00	2.00	2.00	3.00	3.00	2.00	2.00	3.00	2.00	2.00	1.00	1.00	4.00	2.00	5.00
17	3.00	3.00	2.00	2.00	2.00	3.00	2.00	4.00	4.00	2.00	3.00	2.00	2.00	4.00	5.00	4.00
18	4.00	3.00	3.00	2.00	3.00	4.00	1.00	2.00	2.00	4.00	2.00	3.00	3.00	2.00	2.00	3.00
19	4.00	3.00	2.00	3.00	3.00	4.00	2.00	4.00	2.00	3.00	3.00	4.00	2.00	1.00	3.00	3.00
20	3.00	2.00	1.00	3.00	2.00	4.00	2.00	1.00	2.00	1.00	4.00	4.00	2.00	2.00	2.00	2.00
21	2.00	2.00	2.00	1.00	3.00	2.00	3.00	3.00	2.00	2.00	2.00	3.00	1.00	1.00	2.00	4.00
22	3.00	4.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	2.00	3.00	3.00	4.00	2.00	2.00	1.00	1.00	2.00
23	4.00	4.00	4.00	3.00	4.00	3.00	3.00	2.00	2.00	4.00	4.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00
24	2.00	4.00	2.00	4.00	3.00	4.00	2.00	3.00	1.00	2.00	4.00	4.00	3.00	4.00	2.00	2.00
25	4.00	2.00	4.00	1.00	2.00	3.00	4.00	2.00	3.00	3.00	4.00	3.00	2.00	3.00	3.00	1.00
26	4.00	2.00	2.00	3.00	2.00	2.00	3.00	3.00	4.00	2.00	2.00	4.00	3.00	2.00	4.00	5.00
27	3.00	3.00	1.00	3.00	3.00	3.00	2.00	1.00	1.00	4.00	3.00	3.00	2.00	3.00	5.00	3.00
28	3.00	3.00	3.00	4.00	4.00	3.00	1.00	3.00	3.00	2.00	4.00	2.00	2.00	3.00	3.00	4.00
29	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	4.00	1.00	2.00	1.00	2.00	3.00	2.00	1.00	4.00	3.00	3.00
30	2.00	2.00	2.00	3.00	3.00	2.00	3.00	2.00	1.00	3.00	2.00	1.00	2.00	3.00	1.00	3.00
31	3.00	4.00	4.00	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
32	3.00	2.00	2.00	4.00	2.00	3.00	3.00	2.00	3.00	4.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
33	2.00	4.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	4.00	3.00	4.00	4.00	3.00	4.00	1.00	3.00
34	3.00	5.00	4.00	3.00	2.00	4.00	4.00	4.00	2.00	2.00	4.00	2.00	3.00	2.00	3.00	3.00
35	5.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	2.00	1.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00
36	4.00	4.00	4.00	3.00	2.00	3.00	2.00	2.00	3.00	4.00	2.00	3.00	4.00	2.00	1.00	4.00
37	4.00	4.00	3.00	3.00	3.00	1.00	4.00	4.00	1.00	4.00	3.00	3.00	2.00	2.00	3.00	4.00
38	3.00	3.00	3.00	3.00	1.00	4.00	1.00	4.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	4.00	3.00
39	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	4.00	3.00	3.00	4.00	2.00	2.00	2.00	2.00
40	4.00	2.00	3.00	2.00	3.00	2.00	2.00	2.00	1.00	3.00	4.00	1.00	2.00	2.00	1.00	3.00
41	3.00	2.00	2.00	3.00	2.00	2.00	3.00	1.00	4.00	3.00	3.00	3.00	2.00	2.00	1.00	3.00
42	3.00	3.00	1.00	1.00	2.00	4.00	4.00	3.00	2.00	2.00	2.00	2.00	1.00	2.00	1.00	1.00
43	2.00	3.00	2.00	3.00	2.00	2.00	4.00	4.00	2.00	3.00	2.00	1.00	3.00	2.00	2.00	3.00
44	2.00	3.00	3.00	3.00	2.00	1.00	3.00	2.00	3.00	4.00	1.00	1.00	1.00	2.00	3.00	1.00
45	2.00	3.00	4.00	1.00	3.00	2.00	2.00	4.00	2.00	2.00	2.00	3.00	1.00	2.00	2.00	2.00
46	2.00	3.00	2.00	3.00	1.00	3.00	3.00	5.00	3.00	2.00	2.00	1.00	2.00	3.00	1.00	2.00
47	3.00	2.00	2.00	3.00	2.00	3.00	4.00	4.00	2.00	1.00	1.00	2.00	1.00	1.00	2.00	2.00
48	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	4.00	5.00	2.00	3.00	2.00	2.00	1.00	1.00	1.00	2.00
49	3.00	2.00	3.00	1.00	4.00	4.00	3.00	1.00	2.00	2.00	2.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
50	2.00	2.00	2.00	1.00	2.00	4.00	2.00	3.00	2.00	2.00	2.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00

### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.621	16

Nota: Resultados de SPSS



Anexo 13.

**FORMATO PARA LA OBTENCIÓN DEL CONSENTIMIENTO  
INFORMADO**

RESOLUCIÓN DE VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN N°276-2022-VI-UCV

Título de la investigación: Propuesta de un modelo de gestión de innovación para incrementar la competitividad en la empresa MMarket S.A.C., Lambayeque.

Investigador principal: Rivoin López, Carlos.

Asesor: Chávez Rivas, Patricia Ivonne.

**Propósito del estudio**

Reciba un cordial saludo, soy un investigador que le invita a participar en la investigación: **Propuesta de un modelo de gestión de innovación para incrementar la competitividad en la empresa MMarket S.A.C., Lambayeque**, cuyo propósito es **proponer un modelo de gestión de innovación para incrementar la competitividad en la empresa MMarket S.A.C., Lambayeque**. Esta investigación es desarrollada por un **estudiante** de la **Escuela Profesional de Administración de la Universidad César Vallejo**, aprobado por la autoridad correspondiente de la Universidad y con el permiso de la institución **Corporación Latinoamericana de Alimentos S.A.C.**

**Procedimiento**

Si usted decide participar en la investigación se realizará lo siguiente:

1. Se le presentará un cuestionario en el que tendrá preguntas generales sobre usted como edad, zona de domicilio, lugar de nacimiento y otros, no es necesario que se anote su nombre, pues cada encuesta tendrá un código; luego se le presentarán preguntas sobre variables específicas de la investigación.
2. El tiempo que tomará responder la encuesta será de aproximadamente **20** minutos, si gusta, puede responder ahora o comprometerse a hacerlo en otro momento o lugar, nosotros lo buscaremos.

**Información general:** se le brindará a cada persona, la información para cumplimiento de los principios de ética, se permitirá cualquier interrupción de parte del entrevistado para esclarecer sus dudas.

**Participación voluntaria (principio de autonomía):**

Puede hacer todas las preguntas para aclarar sus dudas antes de decidir si desea participar o no, y su decisión será respetada. Posterior a la aceptación no desea continuar puede hacerlo sin ningún problema.

**Riesgo (principio de no maleficencia):**

Indicar al participante la existencia que **NO** existe riesgo o daño al participar en la investigación. Sin embargo, en el caso que existan preguntas que le puedan generar incomodidad. Usted tiene la libertad de responderlas o no.

**Beneficios (principio de beneficencia):**

Se le informará que los resultados de la investigación se le alcanzará a la institución al término de la investigación. No recibirá ningún beneficio económico ni de ninguna otra índole. El estudio no va a aportar a la salud individual de la persona, sin embargo, los resultados del estudio podrán convertirse en beneficio de la salud pública.



**Confidencialidad (principio de justicia):**

Los datos recolectados deben ser anónimos y no tener ninguna forma de identificar al participante. Garantizamos que la información que usted nos brinde es totalmente Confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de la investigación. Los datos permanecerán bajo custodia del investigador principal y pasado un tiempo determinado serán eliminados convenientemente.

**Información específica:** Una vez que se haya terminado de brindar la información general, se debe compartir la información específica sobre la investigación: los datos que se requerirán, el hecho que se observará, o la acción que se realizará en el cuerpo (medir, examinar) o alguno de los elementos de él (exámenes de sangre, orina, células, tejidos u otro material biológico), haciendo énfasis que los resultados sólo serán utilizados para la investigación, sin identificar a la persona. De desearlo, se puede brindar algún resultado de interés clínico al participante voluntario.

**Problemas o preguntas:**

Si tiene preguntas sobre la investigación puede contactar con el Docente Asesor **Chávez Rivas Patricia Ivonne** al correo electrónico **crivaspi@ucvvirtual.edu.pe** o con el Comité de Ética de (**administración.cix@ucvvirtual.edu.pe/Escuela Profesional de Administración**).

**Consentimiento**

Después de haber leído los propósitos de la investigación autorizo mi participación en la investigación.

*[Para garantizar la veracidad del origen de la información: en el caso que el consentimiento sea presencial, el encuestado y el investigador debe proporcionar: Nombre y firma. En el caso que sea cuestionario virtual, se debe solicitar el correo desde el cual se envía las respuestas].*

Olmos, 7 de noviembre de 2022.

  
Corporación Latinoamericana de Alimentos S.A.C  
.....  
Juan Montenegro Altamirano  
Gerente General

Firma: \_\_\_\_\_

Juan Montenegro Altamirano

**(Representante legal de la Institución)**



Firma: \_\_\_\_\_

Carlos Rivoin López

**(Investigador principal)**



Anexo 14.

**AUTORIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN PARA PUBLICAR SU IDENTIDAD  
EN LOS RESULTADOS DE LAS INVESTIGACIONES**

DIRECTIVA DE INVESTIGACIÓN N° 002-2022-VI-UCV

Datos Generales

Nombre de la Organización:	RUC: 20487404218
Corporación Latinoamericana de Alimentos S.A.C	
Nombre del Representante legal:	
Juan Montenegro Altamirano	DNI: 16739328

Consentimiento:

De conformidad con lo establecido en el artículo 7º, literal “f” del Código de Ética en Investigación de la Universidad César Vallejo (\*), autorizo [ X ], no autorizo [ ] publicar LA IDENTIDAD DE LA ORGANIZACIÓN, en la cual se lleva a cabo la investigación:

Nombre del Trabajo de Investigación	
Propuesta de un modelo de gestión de innovación para incrementar la competitividad en la empresa MMarket S.A.C de Lambayeque, 2022.	
Nombre del Programa Académico: Administración	
Autor: Carlos Rivoín López	DNI: 72709170

En caso de autorizarse, soy consciente que la investigación será alojada en el Repositorio Institucional de la UCV, la misma que será de acceso abierto para los usuarios y podrá ser referenciada en futuras investigaciones, dejando en claro que los derechos de propiedad intelectual corresponden exclusivamente al autor (a) del estudio.

Olmos, 7 de noviembre de 2022

Corporación Latinoamericana de Alimentos S.A.C  
  
Juan Montenegro Altamirano  
Gerente General

Firma y sello: \_\_\_\_\_

**(Representante legal de la Institución)**

(\*) Código de Ética en Investigación de la Universidad César Vallejo-Artículo 7º, literal “f” **Para difundir o publicar los resultados de un trabajo de investigación es necesario mantener bajo anonimato el nombre de la institución donde se llevó a cabo el estudio, salvo el caso en que haya un acuerdo formal con el gerente o director de la organización, para que se difunda la identidad de la institución. Por ello, tanto en los proyectos de investigación como en los informes o tesis, no se deberá incluir la denominación de la organización, pero sí será necesario describir sus características.**



Anexo 15.

**FICHA DE EVALUACIÓN DE LOS PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN**

RESOLUCIÓN DE VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN N°276-2022-VI-UCV

Título del proyecto de Investigación: Propuesta de un modelo de gestión de innovación para incrementar la competitividad en la empresa MMarket S.A.C de Lambayeque, 2022.

Autor: Carlos Rivoin López.

Especialidad del autor principal del proyecto: Gestión de organizaciones.

Coautores del proyecto: Ninguno.

Lugar de desarrollo del proyecto (ciudad, país): Olmos, Perú

Criterios de evaluación	Alto	Medio	Bajo	No precisa
<b>I. Criterios metodológicos</b>				
1. El proyecto cumple con el esquema establecido en la guía de productos de investigación.	Cumple totalmente	----	No cumple	-----.
2. Establece claramente la población/participantes de la investigación.	La población/participantes están claramente establecidos	----	La población/participantes no están claramente establecidos	-----
<b>II. Criterios éticos</b>				
1. Establece claramente los aspectos éticos a seguir en la investigación.	Los aspectos éticos están claramente establecidos	----	Los aspectos éticos no están claramente establecidos	-----
2. Cuenta con documento de autorización de la empresa o institución (Anexo 3 Directiva de Investigación N° 001-2022-VI-UCV).	Cuenta con documento debidamente suscrito	----	No cuenta con documento debidamente suscrito	No es necesario
3. Ha incluido el anexo 1 del consentimiento informado.	Ha incluido el ítem	----	No ha incluido el ítem	-----

---

Dr. Víctor Hugo Fernández Bedoya  
**Presidente**

---

Dr. Jorge Alberto Vargas Merino  
**Vicepresidente**

---

Dr. Miguel Bardales Cárdenas  
**Vocal 1**

---

Mgtr. Diana Lucila Huamani Cajaleon  
**Vocal 2**



Anexo 16.

**DICTAMEN DEL COMITÉ DE ÉTICA EN INVESTIGACIÓN**

RESOLUCIÓN DE VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN N°276-2022-VI-UCV

El que suscribe, presidente del Comité de Ética en Investigación de la Escuela Profesional de Administración, deja constancia que el proyecto de investigación titulado **“PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE INNOVACIÓN PARA INCREMENTAR LA COMPETITIVIDAD EN LA EMPRESA MMARKET S.A.C., LAMBAYEQUE”**, presentado por el autor **Carlos Rivoín López**, ha sido evaluado, determinándose que la continuidad del proyecto de investigación cuenta con un dictamen: favorable<sup>1</sup> ( ) observado ( ) desfavorable ( ).

....., de ..... de 2022

---

Dr. Víctor Hugo Fernández Bedoya  
**Presidente del Comité de Ética en Investigación**  
**Escuela Profesional de Administración**

C/c

• Sr. **Carlos Rivoín López**, investigador principal.

<sup>1</sup> *El dictamen favorable tendrá validez en función a la vigencia del proyecto.*



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

### **Declaratoria de Autenticidad del Asesor**

Yo, CHAVEZ RIVAS PATRICIA IVONNE, docente de la FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES de la escuela profesional de ADMINISTRACIÓN de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - CHICLAYO, asesor de Tesis titulada: "Propuesta de un modelo de gestión de innovación para incrementar la competitividad en la empresa MMarket S.A.C., Lambayeque.", cuyo autor es RIVOIN LOPEZ CARLOS, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 20.00%, verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

He revisado dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la Tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

En tal sentido, asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

CHICLAYO, 03 de Julio del 2023

<b>Apellidos y Nombres del Asesor:</b>	<b>Firma</b>
CHAVEZ RIVAS PATRICIA IVONNE <b>DNI:</b> 40663704 <b>ORCID:</b> 0000-0003-4993-6021	Firmado electrónicamente por: CRIVASPI el 10-07- 2023 13:52:39

Código documento Trilce: TRI - 0566750