



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA  
TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO  
INSTITUTO TECNOLÓGICO DE MÉRIDA

**ITM**

**TESIS:**

INFLUENCIA DE LA INNOVACIÓN EN LA COMPETITIVIDAD DE UNA  
EMPRESA FABRICANTE DE GALLETAS DE MÉRIDA, YUCATÁN

**PARA OPTAR AL GRADO DE:**

MAESTRA EN PLANIFICACIÓN DE EMPRESAS  
Y DESARROLLO REGIONAL

**PRESENTA:**

IGE. ROCÍO DE LOS ÁNGELES TURRIZA JIMÉNEZ

**ASESOR:**

DRA. MARÍA ANTONIA MORALES GONZÁLEZ

**MÉRIDA, YUCATÁN, MÉXICO**

**26 DE NOVIEMBRE DE 2019**



**EDUCACIÓN**  
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA



Instituto Tecnológico de Mérida

"2019, Año del Caudillo del Sur, Emiliano Zapata"

DEPENDENCIA: DIV. DE EST. DE POSG. E INV.  
No. DE OFICIO: X-428/19  
Mérida, Yucatán, 12/noviembre/2019

**ASUNTO:** AUTORIZACIÓN DE IMPRESIÓN

**C. ROCÍO DE LOS ÁNGELES TURRIZA JIMÉNEZ  
PASANTE DE LA MAESTRÍA EN PLANIFICACIÓN  
DE EMPRESAS Y DESARROLLO REGIONAL  
PRESENTE.**

De acuerdo al fallo emitido por su directora **María Antonia Morales González**, codirectora Anel flores Novelo y la comisión revisora integrada por Hermila Andrea Ulibarri Benítez, Andrés Miguel Pereyra Chan y Ana María Canto Esquivel, considerando que cubre los requisitos establecidos en el Reglamento de Titulación de los Institutos Tecnológicos le autorizamos la impresión de su trabajo profesional con la TESIS:

**"INFLUENCIA DE LA INNOVACIÓN EN LA COMPETITIVIDAD DE UNA EMPRESA FABRICANTE DE GALLETAS DE MÉRIDA, YUCATÁN"**

**ATENTAMENTE**  
*Excelencia en Educación Tecnológica*

**DANIEL ARCÁNGEL LOPEZ SAURI  
JEFE DE LA DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE  
POSGRADO E INVESTIGACIÓN**

C.p. Archivo  
DALS/fja



S.E.P.  
INSTITUTO TECNOLÓGICO  
DE MÉRIDA  
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE  
POSGRADO E INVESTIGACIÓN



SEP Instituto Tecnológico de Mérida, Km.5 Carretera Mérida-Progreso A.P 911  
C.P 97118 Mérida Yucatán, México, Tels. 964-50-00, Ext. 12601, 12602  
e-mail: depi\_merida@tecnm.mx <http://www.itmerida.mx>



El caos deber ser un paso a la evolución, si no existe el caos en nuestra vida, entonces el orden no se dará, si queremos algo diferente, entonces es necesario vivirlo y arriesgarse a nuevos cambios.

 **Rocío Turriza** 

## DEDICATORIAS

### **A Dios:**

Por la vida, por brindarme salud, sabiduría, amor y fortaleza en cada acontecimiento de mi vida, permitiéndome cumplir cada sueño anhelado.

### **A mis padres:**

Por ser los principales promotores de mis sueños, por su apoyo incondicional en cada etapa de mi vida, gracias por brindarme su amor infinito, por guiar mis pasos con su sabiduría y conocimiento de la vida, me siento bendecida de ser su hija.

¡Gracias por anhelar siempre lo mejor para mí!

### **A mis hermanos:**

Por ser mis consejeros para seguir aprendiendo y superándome como persona y profesionalista.

### **A Arturo:**

Por el apoyo a lo largo de este camino, por el amor recibido, paciencia y dedicación en cada momento de mi vida.

## AGRADECIMIENTOS

La presente investigación es el resultado y aporte de diferentes personas que motivaron la finalización de este proceso.

Agradezco a mi directora de tesis la **Dra. María Antonia Morales González** pilar fundamental para el desarrollo del trabajo de investigación, quién además de compartirme sus conocimientos, me brindó su tiempo, confianza y orientación para culminar un buen trabajo juntas; a los miembros de mi comité: la **M.C Hermila Ulibarri Benítez** por su asesoramiento, experiencia y conocimiento en empresas, por haberme facilitado siempre los medios suficientes para llevar a cabo actividades y trámites que ayudaron en mi formación académica; a la **Dra. Ana María Canto Esquivel** por su constante apoyo, enseñanzas y conocimientos en aspectos de investigación y consultoría empresarial, qué con sus explicaciones y contribuciones me permitió ampliar el panorama de mi tesis respecto a innovación empresarial.

Asimismo, agradezco a mis **profesores** del posgrado, por su valioso aporte de conocimientos, consejos y experiencias en diferentes ámbitos de la vida profesional y personal que me ayudaron a crecer más como ser humano; a mis **compañeros** por su amistad y tiempo compartido.

También me gustaría agradecer a la empresa que accedió a participar en esta investigación, compartiendo su tiempo, experiencias y orientación para lograr con éxito el trabajo de tesis.

Finalmente, agradezco tanto al **Instituto Tecnológico de Mérida** como al **Conacyt**, que me brindaron la oportunidad y todas las facilidades como becaria para realizar este posgrado.

## RESUMEN

Las empresas juegan un papel muy importante en la generación de empleos y en la economía de México. En el actual escenario de competencia entre las empresas, la innovación es catalogada como un factor clave en la competitividad de las organizaciones, puesto que no solo les ayuda a tener una ventaja competitiva, sino también genera valor en las acciones en las que se lleve a cabo la innovación; por esta razón a partir de un análisis a profundidad de conceptos relacionados con innovación y competitividad, este estudio profundiza la importancia que tiene la innovación empresarial, así como los factores que inciden en su aplicación.

La investigación se aplica a la realidad de una industria manufacturera en la ciudad de Mérida, Yucatán; y con base en el Manual de Oslo se evalúan las acciones implementadas en los diferentes departamentos de la organización, mediante entrevistas realizadas a los gerentes de área, para conocer con más profundidad las estrategias de innovación que están implementando para lograr mayores niveles de competitividad. El resultado muestra que la innovación y las capacidades competitivas influyen positivamente en la productividad, rentabilidad y permanencia de esta empresa; asimismo, se proporcionan estrategias e información útil para realizar procesos de innovación, que permitan a la empresa implementar mejoras que favorezcan y fortalezcan su participación en el mercado nacional.

**Palabras clave:** Empresa, innovación, competitividad, sector manufacturero.

## **ABSTRACT**

Companies play a very important role in generating jobs and in the economy of Mexico. In the current scenario of competition between companies, innovation is classified as a key factor in the competitiveness of organizations, since it not only helps them to have a competitive advantage, but also generates value in the actions in which they take out innovation; For this reason, based on an in-depth analysis of concepts related to innovation and competitiveness, this study deepens the importance of business innovation, as well as the factors that influence its application.

The research applies to the reality of a manufacturing industry in the city of Mérida, Yucatán; and based on the Oslo Manual, the actions implemented in the different departments of the organization are evaluated, through interviews with area managers, to learn more about the innovation strategies they are implementing to achieve higher levels of competitiveness. The result shows that innovation and competitive capabilities positively influence the productivity, profitability and permanence of this company; Likewise, strategies and useful information are provided to carry out innovation processes that allow the company to implement improvements that favor and strengthen its participation in the national market.

**Keywords:** Company, innovation, competitiveness, manufacturing sector.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
1.1 Antecedentes .....	1
1.2 Planteamiento del problema .....	6
1.2.1 Pregunta general de investigación .....	8
1.2.2 Objetivo General .....	9
1.3 Justificación .....	10
1.4 Delimitación .....	12
1.5 Descripción de los capítulos .....	12
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>14</b>
2.1 Antecedentes de la competitividad .....	14
2.1.1 Competitividad .....	16
2.2 Antecedentes de la innovación .....	26
2.2.1 Innovación .....	28
2.2.2 Principales tipos de innovación .....	32
2.3 Índices de innovación .....	38
2.4 Gestión de la innovación .....	39
2.5 Características de las empresas innovadoras .....	40
2.6 Factores del entorno relacionados con la innovación .....	42
2.6.1 Factores internos que impactan en la innovación .....	43
2.6.2 Factores externos que impactan en la innovación .....	44
2.7 Estudios empíricos relacionados con el tema de competitividad e innovación .....	45

<b>CAPÍTULO III. MARCO CONTEXTUAL</b> .....	<b>48</b>
3.1 Empresas en México .....	48
3.2 Sector manufacturero en México.....	50
3.2.1 Sector manufacturero en el estado de Yucatán.....	50
3.3 Subsector de industria alimentaria a nivel nacional en referencia a Yucatán ..	51
3.4 La innovación en las empresas de manufactura en México.....	55
3.5 Caso de estudio.....	57
3.5.1 Empresa a estudiar .....	57
3.5.2 Situación actual de la empresa “Productos de Harina”.....	60
<b>CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA</b> .....	<b>62</b>
4.1 Tipo de investigación .....	62
4.2 Enfoque de la investigación.....	63
4.3 Diseño de la investigación .....	64
4.4 Estudio de caso .....	64
4.5 Unidad de análisis .....	65
4.6 El sujeto de estudio .....	66
4.7 Definición de las variables .....	66
4.8 Descripción de las herramientas de recolección de información.....	66
4.8.1 Descripción de las categorías de análisis .....	70
<b>CAPÍTULO V. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS</b> .....	<b>72</b>
5.1 Resultados de las percepciones acerca de la innovación .....	72
5.2 Resultados de innovación por cada departamento.....	75
5.2.1 Innovación en comercialización .....	76
5.2.2 Innovación en mercadotecnia .....	78
5.2.3 Innovación en capital humano.....	80

5.2.4	Innovación en distribución y logística.....	83
5.2.5	Innovación en investigación y desarrollo.....	84
5.2.6	Innovación en finanzas.....	86
5.2.7	Innovación en producción en planta.....	88
5.2.8	Tecnología de la información .....	90
5.3	Tablas de conceptos referentes a innovación .....	93
5.4	Resultados de las percepciones de Gestión del Conocimiento.....	103
5.4.1	Resultados de las percepciones del Gestión del Conocimiento por departamento .....	105
5.5	Obstáculos a la innovación .....	110
5.5.1	Interacción con el entorno .....	115
<b>CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>		<b>125</b>
6.1	Conclusiones de innovación .....	125
6.1.1	Obstáculos a la innovación .....	125
6.1.2	Gestión del conocimiento interno .....	126
6.1.3	Acciones de implantación en la innovación.....	126
6.2	Recomendaciones .....	127
6.2.1	Estrategias por conseguir para el cumplimiento de objetivos y beneficios en la empresa .....	128
6.2.2	Recomendaciones para futuras investigaciones de innovación.....	133
<b>BIBLIOGRAFÍA CITADA.....</b>		<b>134</b>
<b>ANEXOS.....</b>		<b>144</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1 Definiciones de competitividad.....	19
Tabla 2.2 Factores internos que influyen en la competitividad .....	22
Tabla 2.3 Indicadores de innovación.....	36
Tabla 2.4 Indicadores de innovación.....	37
Tabla 2.5 Factores internos que inciden en la innovación de las empresas.....	43
Tabla 2.6 Factores externos relacionados con la innovación .....	44
Tabla 3.1 Estratificación de Empresas en México .....	48
Tabla 3.2 Clasificación de la empresa dentro del sector Industria Manufacturera.....	58
Tabla 4.1 Descripción de Manuales y Guías de innovación .....	67
Tabla 4.2 Selección de indicadores .....	69
Tabla 5.1 Definiciones de innovación en Productos de Harina.....	73
Tabla 5.2 Innovaciones comerciales implementadas.....	77
Tabla 5.3 Lista de verificación en innovación adaptado del Manual Oslo.....	78
Tabla 5.4 Innovaciones en Mercadotecnia implementadas .....	79
Tabla 5.5 Lista de verificación en innovación adaptado del Manual Oslo.....	80
Tabla 5.6 Innovaciones en Capital Humano implementadas .....	81
Tabla 5.7 Lista de verificación en innovación adaptado del Manual Oslo.....	82
Tabla 5.8 Innovaciones en Distribución y Logística implementadas.....	83
Tabla 5.9 Lista de verificación en innovación adaptado del Manual Oslo.....	84
Tabla 5.10 Innovaciones en I+D implementadas .....	85
Tabla 5.11 Lista de verificación en innovación adaptado del Manual Oslo.....	86
Tabla 5.12 Innovaciones en Finanzas implementadas .....	87
Tabla 5.13 Lista de verificación en innovación adaptado del Manual Oslo.....	88
Tabla 5.14 Innovaciones en Proceso implementadas.....	89
Tabla 5.15 Lista de verificación en innovación adaptado del Manual Oslo.....	89
Tabla 5.16 Innovaciones en TI implementadas.....	90
Tabla 5.17 Lista de verificación en innovación adaptado del Manual Oslo.....	91
Tabla 5.18 Objetivos que persigue la empresa cuando decide innovar.....	93

Tabla 5.19	Conteo de calificaciones del 4 al 1 cuando la empresa decide innovar...	94
Tabla 5.20	Porcentaje de cada puntaje cuando la empresa decide innovar.....	94
Tabla 5.21	Acciones que realiza la empresa cuando decide innovar .....	96
Tabla 5.22	Conteo de calificaciones del 6 al 1 de acciones que realiza la empresa cuando la empresa decide innovar .....	96
Tabla 5.23	Porcentaje de cada puntaje de acciones que realiza la empresa .....	97
	cuando la empresa decide innovar .....	97
Tabla 5.24	Factor con mejor resultado al introducir innovación en la empresa .....	98
Tabla 5.25	Conteo de calificaciones del 6 al 1 al factor con mejor resultado al introducir innovación .....	99
Tabla 5.26	Porcentaje de cada puntaje de factor con mejor resultado al introducir innovación .....	100
Tabla 5.27	Importancia de conceptos para generar ventajas competitivas en el mercado .....	101
Tabla 5.28	Conteo de calificaciones del 6 al 1 de importancia de conceptos para generar ventajas competitivas en el mercado.....	102
Tabla 5.29	Porcentaje de cada puntaje de importancia de conceptos para generar ventajas competitivas en el mercado .....	102
Tabla 5.30	Compromiso que persigue la empresa en Responsabilidad Social .....	109
Tabla 5.31	Obstáculos a la innovación .....	111
Tabla 5.32	Conteo de calificaciones del 8 a 1 respecto a obstáculos a la innovación .....	112
Tabla 5.33	Porcentaje de cada puntaje de obstáculos a la innovación .....	112
Tabla 5.34	Principales hallazgos de los objetivos de la investigación.....	123

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1 Factores internos que inciden en la competitividad las empresas.....	25
Figura 2.2 Factores externos que inciden en la competitividad las empresas.....	26
Figura 3.1 Estructura sectorial en México .....	49
Figura 3.2 Distribución del sector manufacturero en México .....	50
Figura 3.3 Unidades económicas por sector y subsector .....	51
Figura 3.4 Número total de empresas (pequeñas, medianas y grandes) dedicadas a la elaboración de galletas y pastas en México.....	52
Figura 3.5 Número total de empresas grandes dedicadas a la elaboración de galletas y pastas en México.....	53
Figura 3.6 Unidades económicas, personal ocupado total y producción bruta total en subsectores seleccionados a nivel nacional .....	54
Figura 3.7 Unidades económicas por sectores de manufactura .....	55
Figura 3.8 Organigrama de la empresa .....	60
Figura 4.1 Proceso metodológico a utilizar .....	62
Figura 4.2 Secuencia de un diseño de casos múltiples .....	65
Figura 5.1 Nube de ideas del concepto de innovación .....	74
Figura 5.2 Semáforo de innovación .....	76
Figura 5.3 Motivos internos de la empresa para aplicar la innovación .....	92
Figura 5.4 Gráfica de objetivos cuando la empresa decide innovar .....	95
Figura 5.5 Gráfica de las acciones que realiza la empresa cuando decide innovar ..	98
Figura 5.6 Gráfica de factor con mejor resultado al introducir innovación .....	100
Figura 5.7 Gráfica de importancia de conceptos para generar ventajas competitivas en el mercado.....	103
Figura 5.8 Gráfica de importancia de obstáculos a la innovación.....	113
Figura 5.9 Motivos externos para aplicar innovación .....	114
Figura 5.10 Aprendizaje del entorno comercial.....	115
Figura 5.11 Aprendizaje del entorno en mercadotecnia.....	116
Figura 5.12 Aprendizaje del entorno en capital humano.....	117

Figura 5.13 Aprendizaje del entorno en distribución y logística .....	118
Figura 5.14 Aprendizaje del entorno en investigación y desarrollo .....	119
Figura 5.15 Aprendizaje del entorno en finanzas .....	120
Figura 5.16 Aprendizaje del entorno en producción en planta.....	121
Figura 5.17 Aprendizaje del entorno en tecnologías de la información .....	122
Figura 6.1 Relación entre innovación y la creación de ventaja competitiva.....	127
Figura 6.2 Estrategias de implementación .....	128
Figura 6.3 Estrategia 1 .....	129
Figura 6.4 Estrategia 2 .....	130
Figura 6.5 Estrategia 3 .....	131
Figura 6.6 Estrategia 4 .....	132

### **CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN**

El presente capítulo tiene como objetivo plantear los antecedentes más relevantes de investigaciones previas respecto a temas de innovación, competitividad, manufactura, sustentabilidad y la relación que tiene con las empresas; además se plantea el problema de investigación, las preguntas, los objetivos, la justificación y la delimitación de la investigación realizada en la empresa manufacturera.

#### **1.1 Antecedentes**

Las micro, pequeñas y medianas empresas conocidas por su acrónimo MIPYMES, son importantes para las economías nacionales por las aportaciones de producción y distribución de bienes y servicios que éstas ofrecen; representan a nivel mundial el segmento de la economía que aporta mayor número de unidades económicas y personal ocupado; de ahí la relevancia y la necesidad de fortalecer su desempeño, de manera fundamental en el comportamiento global de las economías nacionales, además en el contexto internacional se puede afirmar que el 90%, o un porcentaje superior de las unidades económicas totales, está conformado por las micro, pequeñas y medianas empresas, Asimismo, el segmento de las empresas grandes en el sector de manufactura son considerados como el más importante por su aportación bruta total siendo un gran impulsor en la evolución económica mexicana (INEGI, 2014a). En el segmento de las grandes empresas se puede encontrar de manera más frecuente la aplicación de la innovación y con mayor facilidad, esto se debe a que la mayoría cuenta con la suficiente capacidad y recursos para la implementación.

En México, la liberalización del comercio no es suficiente para mover la economía mexicana hacia adelante; las actividades de producción estimulan una demanda por conocimientos y tecnología proporcionada del extranjero; las empresas están ganando competitividad mediante actividades de innovación enfocadas a productos existentes y a productos nuevos (Cimoli, 2000).

Hoy en día con la globalización y los constantes cambios, el desarrollo económico del país se ve favorecido al buscar nuevas oportunidades, con la ayuda de nuevas

tecnologías y la innovación. Un país que invierte en innovación, mejora su capacidad competitiva y aprovecha las oportunidades que la globalización ofrece (FUMEC, 2008). La innovación siempre ha sido una base fundamental para el desarrollo y la competitividad de empresas, regiones, y naciones; las ideas, los métodos, las estructuras innovadoras y los nuevos productos o servicios son los principales impulsores del crecimiento organizacional y económico (Pervaiz, Shedpherd, Ramos y Ramos, 2012). De esta manera la innovación debe ser vista como una herramienta idónea para mejorar, que permite responder a los cambios acelerados de su entorno, obtener un mejor desempeño del sector y el nacimiento de otros sectores, así como el constante avance de la tecnología; lo cual impacta en la competitividad y desarrollo de las empresas.

Desde la revolución industrial, la innovación ha sido la fuente del crecimiento y desarrollo económico, viéndola como un factor clave para el progreso económico y como un instrumento para enfrentar situaciones de incertidumbre, tomándola como “fuente de crecimiento, de productividad, de empleo y de competitividad” (Gómez y Calvo, 2010).

Tanto en países desarrollados como en emergentes, el interés de incentivar ideas y oportunidades emprendedoras que generen la creación de nuevas empresas y empleo, es de vital importancia para lograr un impacto en su entorno; en el mundo de los negocios, para que una empresa triunfe es importante que sea competitiva desarrollando cualidades y características clave orientadas a ofertar una propuesta de valor siendo capaz de aumentar la satisfacción que el consumidor obtiene ante el producto y servicio ofrecido. Para que una empresa pueda crear una ventaja competitiva sostenida en un mercado global existente, debe haber una variedad de recursos internos en las empresas, que es importante conocer para lograr aplicar estrategias eficientes para una mejor sostenibilidad.

Una teoría que ha venido a apoyar esta idea, es la teoría de los Recursos y Capacidades de las empresas (Barney, 1991) que sostiene que el éxito competitivo se debe al conjunto de recursos y capacidades que la empresa posee y que la hacen

diferente de las demás del sector; uno de sus objetivos centrales es comprender por qué las empresas difieren en el seno de un mismo medio ambiente, e identificar las fuerzas de inercia que mantienen esas diferencias que son la base principal de los distintos niveles de desempeño.

Por otro lado, la sustentabilidad deber jugar un papel clave en la estrategia empresarial, basándose en un mejor balance económico, mejor prosperidad organizacional y un equilibrio ecológico. No se puede negar que las empresas se encuentran inmersas en un medio social y ambiental muy controversial y que, por lo tanto, deben encontrar cierto balance en la obtención de beneficios económicos, y el aprovechamiento de los recursos. Sin embargo, no debe perderse esa sensibilidad de preservar los recursos naturales; algunas de las vías para que las empresas se desenvuelvan en un ambiente propicio, incluyen contar con una infraestructura adecuada, con el capital humano necesario, apoyos económicos por parte del gobierno, interacción con centros de investigación, certificaciones ambientales y otras actividades de fomento ambiental. Cabe resaltar que el gobierno tiene un gran desafío ante esta situación; y es el de diseñar políticas públicas que permitan un mejor desarrollo sustentable, maximizando el bienestar social, económico, cultural y ambiental, rediseñando directrices y restricciones para un mejor control ante esta situación.

La Agenda de Ciencia, Tecnología e Innovación (2018-2024) propone “Generar espacios de colaboración, diálogo, asesoramiento e intercambio constante con los tomadores de decisiones en los diferentes órganos de gobierno, con el fin de promover la discusión e intercambio de ideas sobre temas relacionados con el bienestar social y la sustentabilidad” (p.45).

La innovación y la sustentabilidad son dos conceptos que deben impactar positivamente en la posición competitiva de las empresas, pero también pueden introducirse a nuevos mercados ambientales.

Porter (2009) menciona que realizar normas medioambientales bien trazadas puede:

“Desencadenar innovaciones que reduzcan el costo total de un producto o que incrementen su valor. Estas innovaciones hacen posible que las empresas empleen más productivamente una amplia gama de factores, desde las materias primas hasta la energía o la mano de obra, con lo cual se compensan los costos de la mejora ambiental y se acaba la disyuntiva”(p.406).

Las grandes empresas deben de pensar estratégicamente sobre la sostenibilidad de su negocio y tener una visión más holística, esto repercutirá en aplicar innovaciones más sustentables en todas las operaciones comerciales, ayudando a la reducción de costos de operación, ahorro de energía en los procesos de producción, apertura de nuevos nichos de mercado y a una mejor proyección de imagen de la empresa respecto a la responsabilidad social. Según Kammerer (2009) la innovación verde aplica el conocimiento científico ambiental y la tecnología para lograr un mejor desarrollo en la economía y la preservación del medio ambiente al realizar procesos de producción más sostenibles. Estos esfuerzos incluyen desarrollar tecnologías y productos que ayuden a ahorrar energía y materias primas, utilizar la energía de manera eficiente e implementar empaques biodegradables.

Por otro lado, la teoría del empresario innovador fue creada por Joseph A. Schumpeter (2002), economista austriaco considerado como el teórico más importante de la figura del empresario durante el siglo xx. Para Schumpeter, el papel del empresario es detectar y poner en marcha una nueva oportunidad de negocio, aprovechando una idea o invención todavía no explotada. En cuanto al concepto de innovación, para él es la introducción de nuevos productos y servicios, nuevos procesos, nuevas fuentes de abastecimiento y cambios en la organización industrial, de manera continua, y orientados al cliente, consumidor o usuario.

Cuando se refiere a innovación se está focalizando en realizar cambios tanto tecnológicos, como en otros aspectos y áreas de la empresa; él resalta la importancia de los emprendedores en la creación de nuevas combinaciones con el conocimiento existente; a la innovación la ubica como un factor endógeno que tiene la posibilidad de

generar desarrollo económico por lo que él estableció la teoría de los ciclos basándose en la teoría de innovación “La formulación de una nueva función de producción” incluyendo el caso de una nueva mercancía, así como una nueva forma de organización para la apertura de nuevos mercados.

La innovación representa un componente fundamental de la competitividad de los países, las regiones y las localidades, de acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 1992). Es un elemento importante para enfrentar el aumento de la competencia ocasionada por la liberación de los mercados internacionales. La innovación se genera en las empresas como un aprendizaje continuo y acumulativo, se mejoran los productos, los procesos, la gestión y la mercadotecnia para incrementar su productividad y competitividad.

De acuerdo al Foro Consultivo Científico y Tecnológico (citado en Góngora y Madrid, 2010), México pierde competitividad ante otros países, principalmente, por sus problemas estructurales, y por un funcionamiento ineficiente de sus mercados nacionales; esto se debe a que las empresas enfrentan grandes obstáculos, tanto económicos como sociales, y a pesar de la importancia de las mismas en la economía del país, el desarrollo de políticas tanto científicas como tecnológicas de los años recientes todavía no ha logrado motivar una mejora en los niveles de competitividad nacional para un mejor desarrollo de la misma.

Actualmente, tanto en el ámbito nacional como internacional, se hace énfasis en la importancia de la innovación y en la necesidad de que ésta pueda darse al interior de las organizaciones, de ahí se requiere la creación de escenarios propicios que estimulen su práctica; en este sentido, innovar puede ser una gran alternativa para las empresas, ya que les permitiría lograr mejores ventajas competitivas, fortalecerse y crecer de manera más sostenible. Además, con los cambios acelerados que se tienen hoy en día, es importante lograr un equilibrio tanto económico, social, político y ambiental para un mejor desarrollo local.

En lo que respecta al sector manufacturero los autores Cruz, Pérez, Hernández y Quiroz (2012) mencionan que para alcanzar un mejor crecimiento económico el sector

manufacturero impulsa el capital intelectual y la capacidad de innovación de un país, respaldando la investigación y el desarrollo, impulsando la plataforma tecnológica y el incremento en la demanda de trabajadores y científicos dotados de importantes habilidades. De igual manera es imprescindible establecer un análisis sobre competitividad dentro de las organizaciones identificando factores de estructura y comportamiento que influyen en la innovación y estos según el autor son: tamaño, especialización productiva, costos laborales, actividades de I + D, sin dejar fuera sus comportamientos financieros.

Para las actuales generaciones se está dibujando un nuevo paisaje empresarial con un alto y creciente impacto social, tal es el caso de la Manufactura 4.0, la cual está repercutiendo en la economía mundial a un ritmo acelerado; la industria ha ido evolucionando, la aparición de nuevas tecnologías, nuevos procesos, nuevos productos y nuevos modelos de negocios ha ido impulsando cada vez más el mercado internacional. Asimismo, con la innovación, la automatización, la incorporación de procesos más eficientes suponen un salto exponencial a la capacidad competitiva de las empresas.

La revista Forbes (2018) menciona que los beneficios de la cuarta revolución industrial, podrían ser un detonante para incentivar la inversión económica, la innovación tecnológica y la reindustrialización de sectores estratégicos en México, en el cual las empresas podrían desempeñar un rol decisivo para la transición.

World Economic Forum (2018) indica que la cuarta revolución industrial está cambiando todo, desde la forma en que se interactúa en el mercado internacional hasta la forma en que funcionan las economías, por lo que es necesario transformar nuestro modelo de negocio, aplicar innovaciones, realizar prácticas más sustentables, mejorar la estrategia e involucrarse a las nuevas tecnologías.

### **1.2 Planteamiento del problema**

Las empresas juegan un papel muy importante en la economía nacional, el crecimiento de las mismas es trascendental para una mejor competitividad y desarrollo del país;

además sus aportaciones a la producción y distribución de bienes y servicios ayudan a generar un gran beneficio para la generación de empleos. Asimismo, ante un nuevo panorama empresarial ser competitivo es vital para todas las empresas, debido a que, con la llegada de la globalización y los cambios tecnológicos, las empresas se encuentran obligadas a permanecer en un entorno económico más competitivo y mercados más exigentes; estas enfrentan una serie de problemas estructurales que las ponen en desventaja en la competitividad internacional. Si bien es cierto que las empresas grandes tiene mayor facilidad para adaptarse a los nuevos agentes de cambio en la sociedad, esto depende del entorno en el que se desenvuelven; para el caso de las grandes empresas mexicanas que crecen en un escenario distinto con menor evolución tecnológica, dinamismos en los mercados y turbulencias económicas, enfrentan varios retos para seguir creciendo y fortaleciéndose, por ejemplo: uno de esos retos es mantenerse innovando frecuentemente para diferenciar sus productos en el mercado internacional; dicho lo anterior, varias de ellas reconocen que el hecho de aplicar innovación les ayudará a mejorar en sus niveles de productividad e incluso en la reducción de costos en sus operaciones diarias.

En México las inversiones en innovación son muy poco atendidas, no se ha podido desarrollar una nueva industria competitiva e integradora con capacidades productivas que permita mantener y crear ventajas comparativas más dinámicas. (Cordera y Provencio, 2018). El hecho de aplicar innovación en las empresas conlleva a varias dificultades, esto se debe a que en ocasiones los empresarios no encuentran el mejor momento para impulsar la innovación, se sienten con cierta incertidumbre al aplicarlo en sus diferentes categorías (producto, proceso, mercadotecnia y organización); la resistencia al cambio también influye debido a que están acostumbrados a una forma tradicional de trabajo, la adaptación de tecnología en ocasiones es vista como un gasto innecesario y no como una inversión para mejorar; además el factor tiempo influye para recuperar lo invertido.

La ciudad de Mérida es la capital política y económica de Yucatán, pero también es un referente regional en el sureste de México; existen diferentes actividades económicas

que ayudan al desarrollo de la sociedad en general y a los pequeños empresarios en sus negocios. Sin embargo, Mérida y el resto del estado, muestran grandes rezagos, bajos niveles de capital humano, falta de innovación, así como redes de abastecimiento insuficientes y no competitivas, haciéndola más vulnerable a los cambios económicos (OCDE 2008; León, 2009) citado en (Estrella, Góngora, y Martín, 2013).

Autores como Aragón y Rubio (2015) mencionan que, en un mundo globalizado lleno de cambios drásticos, alcanzar y sostener la ventaja competitiva es una cuestión crucial para el éxito y la supervivencia de las empresas. Aquellas empresas que no han desarrollado una adecuada capacidad de cambio, van reduciéndose en su capacidad competitiva considerablemente, por lo que ninguna empresa, sin importar su tamaño, escapa al proceso del cambio. Por lo tanto, es interesante conocer cómo las empresas que han logrado permanecer por un período de tiempo prolongado, enfrentando crisis y apertura de mercado, han manejado el proceso de cambio, y en qué medida la innovación ha jugado un papel importante para el incremento de su competitividad.

De esta manera, los empresarios deben ser los iniciadores de una cultura de innovación al percibir las necesidades del mercado; las universidades y centros de investigación deben ser generadores de conocimiento; y el gobierno un elemento catalizador de innovación, con la intervención de políticas públicas que den un paso adelante en su interacción para un desarrollo holístico.

Por lo que una vez analizado el contexto de las dificultades que enfrentan las grandes empresas y en donde uno de sus principales problemas figura la innovación en sus productos, procesos, mercadotecnia y organización, se plantea la siguiente pregunta.

### **1.2.1 Pregunta general de investigación**

¿Cuál es el papel de la innovación como factor competitivo en una empresa fabricante de galletas de la ciudad de Mérida Yucatán?

Las preguntas específicas de investigación son:

1. ¿Qué problemas relacionados con el entorno enfrenta la empresa respecto a la innovación?
2. ¿Cuál es la problemática funcional interna que enfrenta la empresa respecto a la innovación?
3. ¿Qué acciones se han implementado respecto a la innovación de los productos, procesos, de mercadotecnia y organización en la empresa y que resultados se han obtenido?
4. ¿Qué acciones se han implementado respecto a gestión del conocimiento, tecnología de la información y propiedad intelectual?
5. ¿Cuáles son las estrategias de innovación para generar ventajas competitivas en la empresa?

### **1.2.2 Objetivo General**

El objetivo general de la investigación:

Analizar el papel de la innovación como factor competitivo en una empresa fabricante de galletas de la ciudad de Mérida Yucatán

Los objetivos específicos de la presente investigación:

1. Describir que problemas relacionados con el entorno enfrenta la empresa manufacturera respecto a la innovación.
2. Describir la problemática funcional interna que enfrenta la empresa respecto a la innovación.
3. Analizar las acciones que se han implementado respecto a la innovación de los productos, procesos, de mercadotecnia y organización en la empresa y los resultados que han obtenido.
4. Analizar las acciones que se han implementado respecto a gestión del conocimiento, tecnología de la información y propiedad intelectual.
5. Proponer estrategias de innovación para generar ventajas competitivas en la empresa

### 1.3 Justificación

En las últimas décadas, la innovación se ha posicionado y ha tomado cada vez más fuerza en las empresas, ya que se puede encontrar en la innovación un camino para su proyección, desarrollo y fortalecimiento industrial (Ospina, Puche, y Arango, 2014). En el actual escenario de competencia entre las empresas, la innovación es catalogada como un factor clave en la competitividad de las organizaciones, puesto que no solo les ayuda a tener una ventaja competitiva, sino también genera valor en las acciones en las que se lleve a cabo la innovación.

La importancia que ha tenido la innovación como factor potencial de competitividad, ha generado la necesidad de que las empresas apliquen cambios estructurales en sus procesos de innovación para competir en su entorno. No obstante, las exigencias del mercado cambiante evidencian brechas en la aplicación de la innovación en las empresas ya que enfrentan nuevos desafíos y obstáculos a la hora de competir con éxito. Por lo que es necesario, adoptar diferentes estrategias para desarrollar nuevas competencias, procesos, adoptar tecnologías y reaccionar de forma rápida y flexible ante los acontecimientos externos de su mercado.

En el marco empresarial la aplicación de la innovación en las grandes empresas funge como un factor fundamental que ayuda a generar ventajas competitivas respecto a otras industrias y fomentar el desarrollo económico en el país.

Para Domínguez (2010) innovar o morir, son las dos opciones que las empresas tienen, está podría ser la frase en el mundo de los negocios y de la sociedad. En el actual escenario con los cambios climáticos que se están presentando, las industrias están desarrollando competencias y prácticas más sustentables, debido a que generan ventajas competitivas al utilizar el cambio climático como una oportunidad de marketing para ganar clientes y crear nuevos mercados; al tratar a la sustentabilidad como un objetivo de hoy.

Unos de los retos de las empresas que buscan competitividad, es presentar en el mercado productos y procesos que les otorguen valor y puedan diferenciarlas como

empresas innovadoras ante los consumidores. Esto llevará a replantear su forma de aplicar acciones en relación con sus productos, tecnologías, procesos y también a los modelos de sus negocios.

Tomando en cuenta que existen tendencias sociales que muestran una creciente valoración de los consumidores por el medioambiente; la implementación de innovaciones más sustentables contribuirá a tener una mejor imagen empresarial con responsabilidad social.

Por otro lado, La Agenda de Ciencia, Tecnología e Innovación (2018-2024) menciona que uno de los grandes desafíos de investigadores, empresarios y tomadores de decisiones es redireccionar la producción y el consumo hacia metas ambientales, y desvincular el crecimiento económico de la degradación medioambiental. Por lo que la problemática del medio ambiente global actual exige que las innovaciones y el uso de tecnologías limpias, puedan ser más sostenibles, tanto para las empresas como para la sociedad, y de esta manera permitan satisfacer las necesidades del ser humano, sin comprometer a las futuras generaciones.

Al realizar este estudio se conocerá qué está ocurriendo con la innovación en la industria de fabricación de galletas, así como el desempeño que tiene una empresa grande ubicada en este subsector.

Esta investigación servirá para conocer los principales factores internos y externos que influyen dentro de la organización para la aplicación de innovación, para generar propuestas estratégicas que ayuden a tener mayores ventajas competitivas y oportunidades en el mercado. Además, de que la aplicación de la innovación y el fomento de una cultura innovadora permitirán mayor productividad y efectividad en el equipo humano, reducción de costos, mejora en los procesos de toma de decisiones y brindar mayor satisfacción a sus clientes y consumidores.

Por otro lado, es importante tomar en cuenta que la realización de innovaciones más amigables con el planeta para el desarrollo de productos y procesos contribuiría al desarrollo sustentable, lo que actualmente es una de las preocupaciones más

importantes a nivel mundial. De esta manera, la empresa obtendrá mayor prestigio al ostentarse como una empresa socialmente responsable.

### **1.4 Delimitación**

La presente investigación se realizó en el período agosto de 2017 a junio de 2019 en la ciudad de Mérida, Yucatán.

Se estudió el papel de la innovación como factor competitivo, así como aquellos aspectos que la favorecen y aquellos que la obstaculizan. El sujeto de estudio fue una empresa del sector manufacturero, ubicada en la ciudad de Mérida, Yucatán. La información se obtuvo a través una evaluación de innovación, aplicando entrevistas aplicadas a profundidad a los gerentes de sus diferentes departamentos.

### **1.5 Descripción de los capítulos**

A continuación, se presenta una breve descripción de los cinco capítulos siguientes que conforman la investigación:

Capítulo II, Marco teórico; en este apartado se presenta la revisión de literatura acerca del tema de competitividad, factores competitivos internos y externos, innovación, las diferentes categorías que maneja el Manual de Oslo respecto a innovación (producto, proceso, mercadotecnia y organización).

Capítulo III, Marco contextual; se describe la situación del sector manufacturero en México y en el estado de Yucatán, de igual manera, se define el subsector de industria alimentaria y se expone la situación de la unidad económica en estudio.

Capítulo IV, Metodología; se describen las categorías de análisis que se utilizarán para el desarrollo de la investigación abarcando una descripción del enfoque, tipo de investigación, además del diseño, las herramientas y el procedimiento de análisis de la información.

Capítulo V, Análisis y resultados; se presentan los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de investigación.

Capítulo VI, Conclusiones y recomendaciones; se describen las conclusiones finales

## INTRODUCCIÓN

que se obtuvieron de la investigación y la evaluación de las categorías antes mencionadas, así como también se plantean las recomendaciones necesarias para seguir impulsando la innovación y la competitividad de la empresa.

Una vez definido el tema de investigación y determinado el objetivo general para desarrollar este trabajo, en el siguiente capítulo se analizará el marco teórico, el cual es una recopilación de información basada en teorías e investigaciones que se han realizado para estudios de la competitividad, factores internos y externos, así como también los tipos de innovación que se pueden implementar dentro la empresa.

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

En este capítulo se presenta una revisión teórica, tanto de autores consolidados, como de trabajos empíricos realizados acerca de la temática de la competitividad y la innovación, también se encontrarán las características que tiene una empresa que aplica la innovación.

### 2.1 Antecedentes de la competitividad

La competitividad actualmente es uno de los temas de gran importancia en el ámbito de investigación académica, en lo que se refiere al contexto empresarial se puede encontrar factores que son esenciales para su aplicación en los cuales comienzan a mezclarse aspectos puramente economicistas con otros de orden no económico, tales como cultura, política, conciencia ambiental, calidad del recurso humano y ubicación espacial (Carralero, Tamayo, Vilariño y Ruiz, 2015).

El mercantilismo fue la teoría comercial dominante de principios del siglo XV hasta el siglo XVIII, principalmente en Inglaterra, España y Francia; aunque el pensamiento mercantilista fue distinto en cada país. El objetivo del mercantilismo consistía en enfatizar la necesidad de un país para adquirir abundancia de metales preciosos. Esta posición fue sostenida por reglamentos que prohíben la exportación de metales, además de que el gobierno debería tener una obligación: tendría que regular las importaciones, y subsidiar las exportaciones, porque estas últimas eran consideradas como la fuente de la prosperidad nacional (Buendía, 2013).

Desde entonces, el tema de competitividad ha interesado a una amplia gama de pensadores, entre ellos Adam Smith quien representó el primer argumento moderno sobre la competitividad, al cuestionar la idea mercantilista de que el secreto de la superioridad de un país estaba en el control de la economía y la maximización de sus reservas en oro y plata. Smith (1776) en la *“Riqueza de las Naciones”* señalaba que un país debería especializarse en aquellas actividades que maximicen su beneficio exportando productos que tuvieran una ventaja absoluta; su análisis se centró en tres

aspectos: la división del trabajo, la asignación del precio y la naturaleza del crecimiento económico.

Con respecto a los orígenes del concepto competitividad, se cree que surgió en dos ámbitos: desde la perspectiva macroeconómica, es decir, desde el punto de vista de la administración gubernamental y de cómo ejerce los instrumentos de política económica, el objetivo es crear un medio favorable para el desempeño de las empresas en la región; y desde una óptica microeconómica, en la que las empresas por sí mismas se imponen incrementar su eficiencia, productividad, calidad, etc. Con el fin de obtener un grado de desempeño superior al de sus competidores (Morales y Pech, 2000). Esta se expresa en la capacidad de generar valor para todos los actores tanto internos como externos, lo que permite competir en sectores nuevos y adecuarse a los mercados mundiales; es decir, la competitividad es la base del crecimiento empresarial en diferentes ámbitos (Martínez, Charterina y Araujo, 2010).

Por otro lado, empresas de diversa índole han aprendido que fortalecer la competitividad y productividad y en ciertos casos la investigación, innovación y desarrollo, causa impactos directos y positivos en la rentabilidad de su organización (Riveros, 2014). Asimismo, a partir de la globalización y toda una serie de elementos de investigación (como la tecnología, los nuevos patrones de consumo y una mayor conciencia sobre la conservación de los recursos naturales) surge toda una reconceptualización del término “competitividad”, donde las ventajas comparativas como motores de desarrollo evolucionan hacia las ventajas competitivas que se crean a partir de la diferenciación del producto y la reducción de costos que fungen como factores vitales para el buen desarrollo de las organizaciones y de esta manera sean llamados competitivas (Rojas y Sepúlveda, 1999).

En el Reporte de Competitividad Global (2017-2018) se analizan 137 economías, en el cual México se ubica en la posición 51 en el ranking general del ICG; en esta ocasión solo obtuvo 6 áreas de mejora en relación a la competitividad las cuales son: (1) Innovación, (2) instituciones, (3) Infraestructura, (4) Sofisticación empresarial, (5)

Salud y educación primaria (6) mercado financiero. Cabe mencionar que el País Mexicano ha ido progresando en relación con la competitividad.

Sin embargo, no ha sido suficiente, ya que es necesario duplicar esfuerzos significativos e implementar reformas para promover la eficiencia y productividad económica. Una de las recomendaciones que les proporciona el Foro Económico Mundial es: “Incrementar la velocidad y la profundidad de las reformas de asignación de los factores de producción y la competencia en el mercado de bienes” (p.3).

### **2.1.1 Competitividad**

La competitividad en los últimos años ha sido un tema relevante para el mundo globalizado puesto que existen nuevas exigencias en el mercado lo que hace que las empresas estén apostando a ser más competitivas en su contexto social. Esta acción trae como preeminencia, para quienes adoptan los cambios, el poder mejorar e incrementar el volumen de actividades, diversificar operaciones, incursionar en nuevos segmentos de mercado, entre otros beneficios.

Para Mindiola, Cepeda y Pulgarín (2016) la competitividad es un término multidimensional que no posee una definición específica, debido a los diferentes niveles y factores cualitativos y cuantitativos que intervienen en su determinación; asimismo, comprende la existencia de diversos enfoques de análisis e indicadores para su medición.

Flores (2005) menciona que es un concepto universal utilizado como fórmula para el crecimiento económico de los países y como condición necesaria cuando se trata de ganar participación en los mercados internacionales. De esta manera cabe indicar que las empresas juegan un papel importante para la sociedad y por ende es necesario que se desenvuelvan en un ambiente propicio, ya sea contando con una infraestructura adecuada, con el capital humano necesario, apoyos económicos por parte del gobierno, incentivos para el comercio internacional o centros de investigación que trabajen en conjunto para una mejor orientación productiva.

Cabe destacar que el entorno económico donde se desarrollan las empresas actuales como la globalización de los mercados, la alta competitividad de las empresas internacionales, la crisis económica y los cambios tecnológicos; hacen que aquellas empresas que no estén suficientemente preparadas desaparezcan del mercado.

En este sentido la competitividad se ha convertido en una exigencia para sobrevivir y un requisito para obtener buenos resultados (Bárceñas, Pérez y Sánchez, 2009). Es por eso que la aplicación de estrategias es una herramienta esencial en la planeación de una empresa que busca ser competitiva y mejorar sus procesos productivos. El cómo lograrlo constituye una ventaja sobre las demás para poder sostener su posicionamiento y es el tema central de cada una de estas empresas (Romero, Angarita, García y Azcárate, 2016).

Una empresa es considerada competitiva si es rentable a largo plazo, basándose en un proceso de progreso continuo, a partir de mejoras de la productividad, eficiencia, permanencia y crecimiento. Sallenave (1994) en su libro *“La gerencia integral”* menciona que para que una empresa sea productiva debe plantearse tres objetivos: supervivencia, rentabilidad y crecimiento los cuales definen el marco de estudio de la política empresarial y el imperativo de la gerencia general: sobrevivir hoy y crecer mañana para sobrevivir en el futuro.

El término competitividad es el resultado de una larga historia de pensamiento económico, presente en un principio en las teorías de comercio internacional, y divergiendo luego como un campo separado de análisis (Otero, Salim y Carbajal 2006). Además, se puede decir que se utiliza con frecuencia en distintos ámbitos siendo más común en las empresas, aunque, también, se habla de industrias, países, estados, ciudades, regiones e incluso de personas competitivas. Si bien en general se asigna a la competitividad gran relevancia en el crecimiento de los países, ya que la misma impacta sobre la capacidad y productividad socioeconómica.

La determinación de los factores que inciden en la competitividad de una empresa constituye un aspecto fundamental para su posterior proceso de medición. Sin

embargo, al igual que con las definiciones, existen diferentes perspectivas frente a los factores determinantes de la competitividad de la empresa.

Michael E. Porter economista estadounidense considerado como el padre de la competitividad y estrategia empresarial (1993) menciona que las empresas competitivas hacen regiones, ciudades y territorios competitivos, ofreciendo un mejor desarrollo para el país; de tal manera que al generar en conjunto condiciones de rentabilidad, se tendrá mejores resultados para sus habitantes y un mayor bienestar general.

La competitividad de la empresa se basa en la adquisición de las aptitudes para lograr mayor productividad que ayuden a enfrentar la competitividad empresarial. No obstante, es necesario precisar que competitividad y productividad no tienen el mismo significado, se puede decir que son complementarias, pero la productividad es la capacidad de producir más con los menores costos posibles y con los menores recursos. En cuanto a Porter (1990), este autor relaciona estos dos conceptos y establece que “la competitividad está determinada por la productividad, definida como el valor del producto generado por una unidad de trabajo o de capital; la productividad está en función de la calidad de los productos y de la eficiencia productiva” (p.55).

La competitividad empresarial es un concepto estudiado profundamente en los últimos tiempos y cuya definición más formal en términos generales se identifica con la capacidad de las empresas u organizaciones para crear y mantener las ventajas competitivas que le permiten alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico en el que actúa (AECA, 2010).

La competitividad empresarial es importante porque a diferencia de la que se da a nivel nación o sector; ésta puede ser mejorada por los directivos de las empresas, para que con ayuda de factores que generen ventajas antes sus rivales, puedan lograr una posición competitiva considerable (Flores, 2012).

Kotler (2008) menciona que no hay recetas perfectas para saber cómo competir, por lo que considera algunos factores tales como; mayor calidad, mejor servicio, precios

más bajos, participación de mercado, adaptación y personalización, mejora continua de productos, innovación de productos y mercados de alto crecimiento.

En los contextos actuales, la concepción solamente desde la productividad presenta una mirada estrecha; por tanto, el concepto se ha ampliado y hoy involucra elementos que van más allá de que la empresa sea productiva, inclusive conceptos como innovación y calidad adquieren mayor relevancia en el momento de hablar de una empresa competitiva en un mercado exigente (Mindiola, Cepeda y Pulgarín, 2016).

Por lo tanto, es importante que las empresas puedan identificar los factores que determinan su competitividad y para ello en la revisión de literatura se realizó un análisis de los diferentes autores que definen competitividad (véase tabla 2.1).

**Tabla 2.1**  
**Definiciones de competitividad**

Autor y año	Definición
<b>Porter (1990)</b>	“La competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar; las compañías ganan a su vez ventajas sobre los mejores competidores del mundo debido a la presión y el reto” (p.163)
<b>Sellenave (1994)</b>	“La competitividad es lo que hace que el consumidor prefiera los productos de una empresa y los compre. La esencia de la competitividad es la creación de valor” (p.236)
<b>Müller (1995)</b>	“Conjunto de habilidades y condiciones para el ejercicio de la competencia” (p.130)
<b>Pérez (1996)</b>	“Capacidad para ingresar con éxito al mercado, para obtener una participación y sostenerla o incrementarla con el tiempo” (p.350)
<b>Aragón y otros (2002)</b>	“Capacidad para rivalizar con otras, conseguir una posición competitiva favorable, mantener y aumentar su posición en el mercado y obtener unos resultados superiores sin necesidad de recurrir a una remuneración anormalmente baja los factores de producción” (p.51)
<b>Harrison (2005)</b>	“La competitividad se explica como el grado en que una economía, bajo un régimen de libre mercado, puede producir bienes y servicios que resistan la prueba de los mercados internacionales, mientras que al mismo tiempo mantiene y expande los niveles reales de ingresos de sus ciudadanos.” (p.3)

<p><b>Foro Económico Mundial (2017-2018)</b></p>	<p>“Conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de una economía” (p.6)</p>
--	---

Fuente: Elaboración propia basada en los autores

Estos autores destacan varios puntos en común, por un lado, la consideración de la competitividad como la capacidad para competir ante un mercado cambiante. Por otro lado, el carácter relativo del concepto, ya que se dice que por naturaleza la competitividad no está determinada por los logros de la empresa, sino por la capacidad que debe tener cada empresa para conocer a sus competidores creando un valor único y un posicionamiento favorable. Además, el término competitividad se puede decir que se utiliza con frecuencia en distintos ámbitos siendo más común en las empresas. Aunque, se refiere también a países, estados, ciudades, regiones e incluso a personas competitivas. En general, se asigna a la competitividad gran relevancia en el crecimiento de los países, ya que la misma impacta sobre la capacidad y productividad socioeconómica. Por lo tanto, cuando se habla de competitividad, se traduce a la capacidad que tiene la empresa de desarrollar mejores estrategias y ser más productiva ante la competencia, generando ventajas competitivas que le favorezcan ante un mercado cambiante.

### **2.1.1.1 Factores Competitivos Internos**

En el mundo de los negocios, para que una empresa triunfe es importante que sea competitiva desarrollando cualidades y características claves orientadas a ofertar una propuesta de valor siendo capaz de aumentar la satisfacción que el consumidor obtiene ante el producto y servicio ofrecido.

Los factores internos de la empresa son muy importantes, aparecen en ámbito de decisión y por medio de los cuales la empresa procura distinguirse de sus competidores para lograr una mejor ventaja competitiva. Entre ellos destacan la capacidad tecnológica y productiva, calidad de los recursos humanos, conocimiento del mercado y bienes de capital (Rojas, Romero y Sepúlveda, 2000).

Con respecto a los factores internos, se consideran todas las variables propias de cada negocio con las que cuenta la empresa para poder realizar sus labores cotidianas, como aspectos técnicos, consecución de las materias primas, el capital, las habilidades, los conocimientos, la tecnología, los recursos humanos, etc. (Romero, Angarita, García y Azcárate, 2016).

Para Strategor (1995) los factores clave de éxito, se tratan de las competencias y recursos que una empresa debe poseer para tener éxito en un negocio; se pueden distinguir en cinco grandes categorías de criterios: (1) La posición en el mercado que puede explicarse por la cuota de mercado y por su evaluación, (2) La posición de la empresa en materia de costes de suministro, producción y comercialización, (3) La imagen y la implantación comercial, (4) Las competencias técnicas y el dominio tecnológico, (5) La rentabilidad y el poder económico.

Los factores internos de la empresa según Hernández y Castaño (2005) son:

“Todos aquellos que caen dentro su poder de decisión y a través de los cuales busca distinguirse de sus competidores. Incluyen el monto de los recursos acumulados por la compañía, las ventajas competitivas que posee y su habilidad para implementarlas” (p.284).

Laplane (1996) plantea que el desempeño competitivo de una empresa depende de un amplio conjunto de factores, que se subdividen en los internos de la empresa, otros de naturaleza estructural (particulares de cada uno de los sectores del complejo industrial), y los de naturaleza sistémica. Los factores internos de la empresa son todos aquellos que caen dentro de su poder de decisión y a través de los cuales busca distinguirse de sus competidores. Los factores estructurales son aquellos que, si bien no son de control total de la empresa, están parcialmente dentro de su esfera de influencia y caracterizan el entorno competitivo que enfrenta. Finalmente se encuentran los factores de naturaleza sistémica, que son aquellos factores externos en sentido estricto, que afectan el entorno competitivo y pueden incidir significativamente en las ventajas de las empresas en dicho entorno.

Para tener una ventaja competitiva, las empresas deben ser capaces de enfrentar diferentes barreras que existen en el mercado, por lo que es necesario que opten por nuevas tecnologías, innovaciones, productos y servicios de mayor calidad. De igual manera poseen diferentes características tanto internas como externas; respecto al origen interno en la tabla 2.2 se puede observar una recopilación de diferentes autores que clasifican diferentes variables internas que influyen en la competitividad.

**Tabla 2.2**  
**Factores internos que influyen en la competitividad**

Autor y año	Factores
<b>Aragón y Rubio (2005)</b>	Recursos financieros, recursos tecnológicos, <b>innovación</b> , calidad de producto o servicio, recursos humanos, estructura organizativa, sistema de información, Marketing.
<b>Palomo (2007)</b>	Calidad, productividad, <b>innovación</b> , precio/costo, servicio al cliente, velocidad de respuesta y eficiencia.
<b>Martínez, Santero, Sánchez y Marcos (2008)</b>	Recursos Humanos, <b>innovación</b> , Financiación.
<b>Acosta, Hernández y Pérez (2009)</b>	Acceso a nuevos mercados, cooperación empresarial, el factor financiero, <b>innovación</b> , tecnología.
<b>Martínez, Abando y Araujo de la Mata (2010)</b>	Capacidades directivas, <b>capacidades de innovación</b> , capacidades de marketing, capacidades de calidad.
<b>CEPAL (2013)</b>	Acceso a nuevos mercados, cooperación empresarial, el factor financiero, <b>innovación</b> , tecnología.
<b>AECA (2014)</b>	Estilo de dirección, configuración estructural y operativa, la cultura organizacional, <b>la gestión de la innovación</b> , la orientación al mercado.

Fuente: Elaboración propia basada en los autores

Para estos autores los factores que más intervienen en el aspecto interno son: la innovación, los recursos humanos, la calidad y la estructura organizativa que cumplen una función importante para la aplicación de estrategias y creación de valor agregado ya que es uno de los elementos clave para poder alcanzar el éxito.

Esta investigación abordará el tema de innovación que funge un papel importante en el desarrollo de las empresas; ya que hoy en día la innovación brinda la capacidad de mejorar de manera más eficiente y productiva en el ámbito empresarial. Asimismo, se puede observar en la revisión de autores que todos mencionan la palabra innovación como un factor fundamental en la mejora de la competitividad.

La innovación no solo ayuda a las empresas de manera interna sino también en su entorno externo; y esto se debe a que, al mantenerse a la vanguardia de las necesidades y tendencias actuales del mercado, podrá aplicar herramientas de trabajo más eficientes para un mejor rendimiento y optimización de sus procesos, productos y servicios. En la sección 2.2 se encontrará más a detalle los beneficios que aporta la innovación en las organizaciones y como se encuentra relacionado con la competitividad.

Hill y Jones (2005) mencionan que para conocer estos factores debe realizarse un análisis interno que permita:

“Aislar las fuerzas y debilidades de la organización. Aquí se consideran aspectos tales como identificar la cantidad y la calidad de los recursos y capacidades de una compañía y la manera de construir habilidades únicas y habilidades distintivas o específicas de la compañía cuando se examinan las fuentes de la ventaja competitiva” (p.18).

### **2.1.1.2 Factores Competitivos Externos**

Hoy en día las investigaciones y las ciencias han ofrecido dos alternativas teóricas para explicar el éxito competitivo, una de ellas es aprovechar de una manera consciente las oportunidades que brinda el entorno, así como los recursos con los que cuenta frente a sus rivales, pero también la sabiduría de enfrentar las amenazas del entorno que se relacionan con las organizaciones, desde esta perspectiva, la clave del éxito competitivo se sitúa en elementos pertenecientes a la propia empresa, una idea que ha propiciado conceptualmente el desarrollo de las teorías de recursos y capacidades (Grant, 1991).

Según Hill y Jones (2007) el análisis de factores externos se conforma por tres ambientes interrelacionados: el inmediato o ambiente de la industria en el que opera la organización, el ambiente nacional o del país y el más amplio el macroambiente.

Los factores externos son aquellos sobre los cuales la empresa no puede ejercer control, por lo cual se debe realizar un análisis externo que según Kotler (2006) consiste en “monitorear las fuerzas clave del macro entorno (demográfico, económico, tecnológico, político-legal y sociocultural) y los actores importantes del microentorno (clientes, competidores, distribuidores, proveedores) que afectan su capacidad de obtener utilidades” (p.128).

Para Artal (2011) los factores externos “son los cambios tecnológicos, sociales, culturales, políticos, legislativos, económicos, ecológicos y competitivos” (p.44). En estos factores se pueden encontrar aquellas variables que se derivan del entorno donde la empresa se desarrolla, así como también sus competidores, la participación del mercado, sus compradores, la diferenciación de su producto, los productos sustitutivos y cómo interactúan en diferentes panoramas.

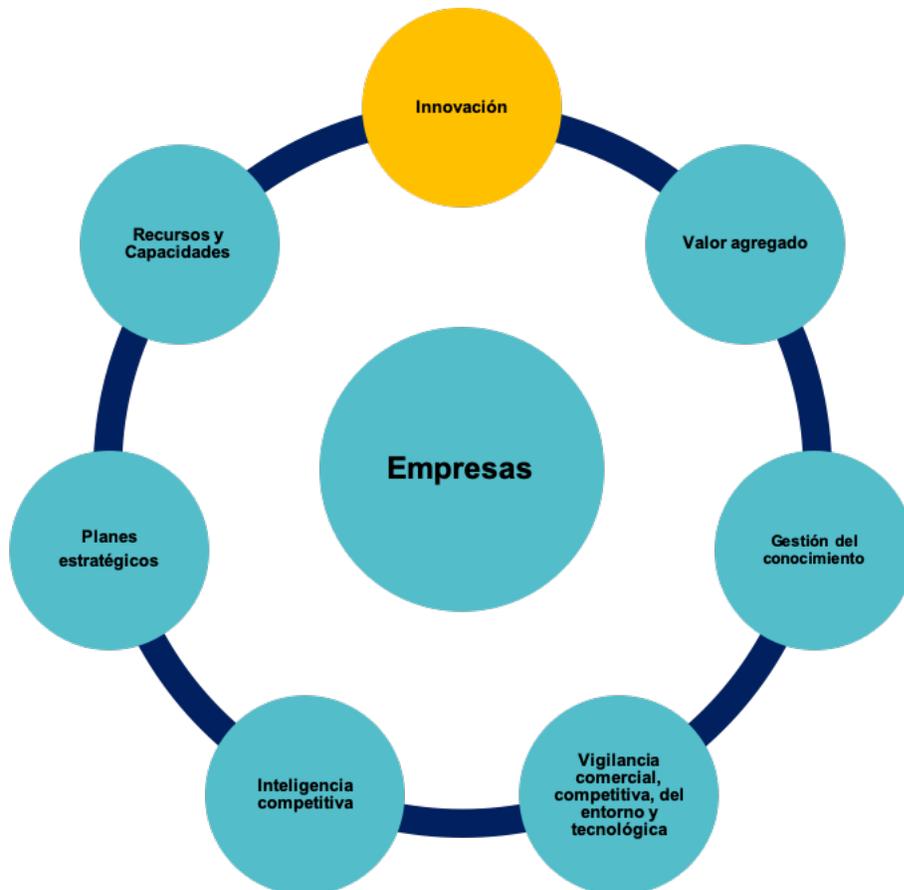
A partir de los planteamientos de los autores presentados hasta el momento, se puede establecer que existen factores endógenos y exógenos que determinan la competitividad de una empresa. Es decir, la factibilidad de que una empresa alcance y mantenga sus niveles de competitividad se concentra en la creación de ventajas competitivas que desarrolle internamente y en los condicionamientos externos que le brindan tanto el mercado y sector al que pertenece.

El significado de competitividad para una empresa debe ser bastante claro y directo; por lo que aplicar métodos de producción y de organización reflejados en el precio y en la calidad de sus productos ayudarán a una mejor sostenibilidad empresarial para desarrollar y mantener ventajas que le permitan una posición destacada en el mercado. Actualmente, las grandes empresas que han logrado establecer una reputación de competitividad e innovación pueden destacarse del resto y seguir siendo rentables, incluso cobrando precios más elevados ante sus rivales. Por todo lo anterior, la importancia de estudiar la competitividad a nivel empresa, radica en el

fortalecimiento y mejora de ésta, dependiendo en su totalidad de las acciones que se lleven a cabo desde su interior. A diferencia de ello, la competitividad a nivel país o sector se ve afectada por los elementos macroeconómicos del ambiente en su conjunto.

A continuación, en la siguiente figura (2.1) se encontrará una serie de factores internos que inciden en la competitividad de una empresa, cabe mencionar que fueron contemplados con base a la literatura revisada.

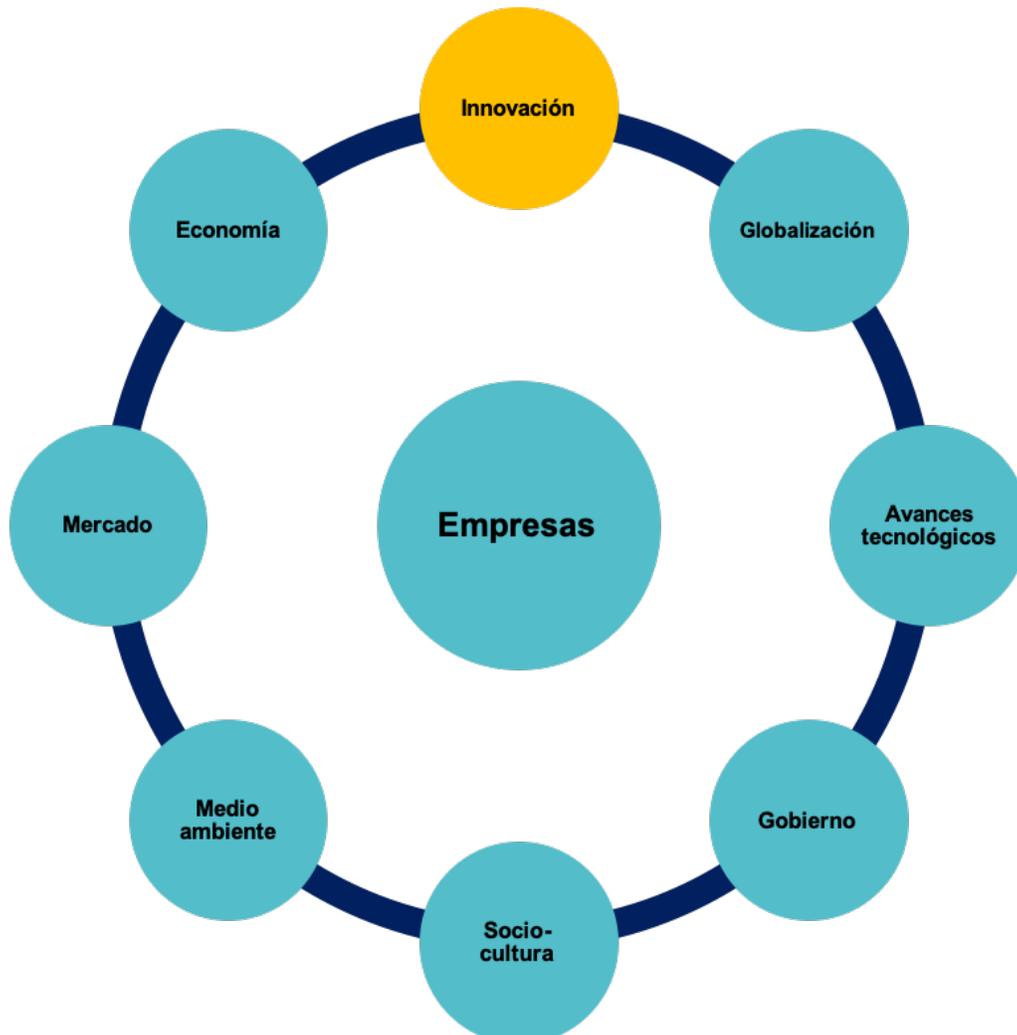
**Figura 2.1**  
**Factores internos que inciden en la competitividad las empresas**



Fuente: Elaboración propia con base a literatura revisada

A continuación, en la siguiente figura (2.2) se encontrará una serie de factores externos que inciden en la competitividad de una empresa, cabe mencionar que fueron contemplados con base a la literatura revisada.

**Figura 2.2**  
**Factores externos que inciden en la competitividad las empresas**



Fuente: Elaboración propia con base a literatura revisada

## 2.2 Antecedentes de la innovación

Schumpeter (1957 citado por Alonso y Fracchia, 2011) define las innovaciones en general como:

El hallazgo de nuevas combinaciones, la incorporación al sistema de conocimiento que es cualitativamente nuevo, no incluido en la configuración

económica anterior, en particular, establece cinco tipos de innovación: (1) La creación de nuevos productos o nuevas variantes a productos existentes, (2) El desarrollo de nuevos métodos de producción o comercialización (3) El ingreso o apertura de nuevos mercados, (4) La obtención de nuevas fuentes de materias primas o insumos (5) La modificación de la estructura de mercado. (p.6)

La innovación se constituye como una de las inversiones más importantes de las naciones. Es considerada como un pilar determinante para mejora de la competitividad, permitiendo mejorar el conocimiento y plantear soluciones a problemas relacionados con la salud, el medio ambiente, la pobreza y la seguridad, entre otros. Gracias también a la innovación se puede lograr un crecimiento económico sostenido al generar mejoras en la productividad (Bustos, 2015).

Las empresas que cuentan con cierta ventaja competitiva tanto en sus productos como en sus servicios disponen de una mejor calidad y una posición emprendedora ante sus clientes, además estas empresas otorgan importancia a la realización de innovaciones relacionadas con procesos productivos, productos y/ o servicios y la gestión empresarial.

Con respecto al proceso de innovación para generar ventajas competitivas, (Contreras, 2014) señala:

En las últimas décadas, los gobiernos en el mundo han puesto un gran interés por lograr ventajas competitivas en sus economías que les permitan alcanzar un crecimiento económico sustentable, equiparable o mayor que el de sus pares. Una de las formas a que se recurre con más frecuencia para lograr estas ventajas competitivas es el desarrollo de una mejor capacidad de innovar, es decir de “generar nuevos producto, diseños, procesos, servicios, métodos u organizaciones o de incrementar valor a los existentes. (p.1)

Las empresas pueden desde luego llegar a la innovación a través de diferentes estrategias y aprovechar en mayor o menor medida el emprendimiento de sus directivos y colaboradores; puesto que, cualquier persona puede desplegar su

capacidad de análisis, su intuición, su pensamiento crítico y analítico, para tener buenas ideas aplicables en la empresa.

### **2.2.1 Innovación**

En un mundo tan competitivo e internacionalizado como en el que vivimos, las empresas que prosperan son aquellas que están dispuestas a innovar, es decir, aquellas que están atentas a los cambios del entorno y responden a ellos con mejoras en su modelo de negocio, esto con el fin de buscar ventajas competitivas que les diferencien en el mercado.

La innovación siempre ha sido una base fundamental para el desarrollo y la competitividad de empresas, regiones y naciones; por lo que las ideas, los métodos, las estructuras innovadoras y los nuevos productos o servicios son los principales impulsores del crecimiento organizacional y económico (Pervaiz, Shedpherd, Ramos y Ramos (2012).

Para Drucker (1994) en la empresa, la innovación apunta a nuevos productos y servicios que ofrecer al mercado; aunque también a nuevos métodos o procedimientos que permitan mejorar la productividad y la generación de nuevos productos o procesos.

Para poder identificar el grado o nivel de innovación de las empresas, es necesario definir de qué se está hablando cuando se hace referencia a “innovación” la cual es un proceso que facilita la competitividad empresarial y contribuye al desarrollo económico de las sociedades (Lundvall y Maskell, 2000). De ese modo la capacidad de innovar de las empresas se traduce a la potencialidad de crear, planear, modificar y aplicar innovaciones a partir de conocimientos actuales de base tecnológica. Asimismo, la innovación ayuda a las empresas a aumentar su productividad, su competitividad y sus utilidades, ya sea por medio del incremento de la demanda; de la diferenciación y mejora en la calidad de productos y servicios; pero sobre todo puede ayudarles a minimizar costos por aumento de su eficiencia.

Porter (1999) en su libro “*Ser Competitivo*” menciona que las empresas logran tener ventaja competitiva mediante actos de innovación logrando captar una oportunidad de mercado totalmente nueva o sirven a un sector de mercado del que otros han hecho caso omiso. Cuando una empresa logra la ventaja competitiva a través de una innovación, solo se podrá mantener mediante mejoras continuas. Para que una empresa tenga éxito necesita cierta decisión, además de enfrentarse a una situación de necesidad e incluso de adversidad.

La innovación se puede presentar en las empresas como un aprendizaje continuo y acumulativo mediante el cual se mejoran los productos, los procesos, la gestión y la mercadotecnia. El trabajo de las personas produce una riqueza más elevada y sostenible, mediante la innovación, en tres frentes: mediante la captación y obtención de clientes fieles, optimizando procesos y desarrollando nuevos productos y servicios para crear actividades nuevas (INEGI, 2010).

Las empresas que cuentan con el factor de innovación dedican grandes esfuerzos a la obtención de información sobre las tecnologías más relevantes de su sector, además de desarrollar nuevos productos, servicios y procesos, junto con la dotación de mayores recursos, tanto humanos como financieros, al departamento de I+ D (Aragón y Rubio, 2008).

Para Osorio (2010) el éxito de la innovación está ligado con aprender a fallar y abrazar la falla como el camino más corto y eficaz para el éxito, es decir, las empresas que sean capaces de dominar el arte de fallar serán capaces de crear ventajas competitivas.

Innovar en las empresas significa mejorar en la eficiencia operativa a través de inversión en tecnologías de producción, incrementando así los ingresos por productos nuevos o mejorados. La innovación se puede aplicar de dos formas en el mercado, la primera es la forma radical, que permite modificar sustancialmente los productos que realizan determinadas funciones. La segunda es la forma incremental que está constituida por las mejoras de las técnicas ya existentes en el proceso de fabricación de los productos (González y Mandado, 1989). De esta manera la innovación es un

factor elemental para la competitividad de las empresas, su importancia radica en el mejoramiento de factores que inciden en desempeñar un mejor papel ante la competencia global y las demandas cambiantes de los consumidores.

El Manual de Frascati (2002) menciona que las actividades de innovación son un “conjunto de etapas científicas, tecnológicas, organizativas, financieras, comerciales, incluyendo las inversiones en nuevos conocimientos, que llevan o intentan llevar a la implementación de productos y procesos nuevos o mejorados” (p.17).

La OCDE (2009) establece que la innovación es:

Una pieza importante tanto para el desarrollo económico como para el crecimiento de la productividad. Tanto así que los gobiernos están conscientes que uno de los posibles caminos que les puede ayudar a sortear la actual crisis económica y financiera es la inversión en innovación. Esta estrategia ya ha sido utilizada anteriormente por varios países de la OCDE con resultados muy positivos. Dichas inversiones, tanto en los sistemas de innovación regional, como en los mecanismos de transferencia tecnológica puede facilitar la transición hacia una economía del conocimiento y a la generación de empleo. Para ello, es necesaria la acción conjunta de todos los niveles de gobierno y el sector privado que permitan la evolución del enfoque de lo hecho en México al de creado en México. (p.1)

Por tal motivo, el proceso de innovación en las empresas influye directa o indirectamente, en su sector de actividad y en el país donde se encuentre; desde lo más simple hasta lo más complejo, han innovado de manera consciente o no, para mantenerse en un mercado competente.

Por otro lado, en lo que respecta a lo ambiental, la sustentabilidad en las últimas décadas ha cobrado cada vez más importancia en el ámbito empresarial, esto se debe a que las empresas enfrentan presión social y corresponde a que los procesos implementados en su producción generan residuos nocivos a la salud y al medio ambiente; en la mayoría de las industrias estas prácticas generan un efecto

invernadero que ha impactado y contaminado el aire, el agua, el suelo, y la atmósfera. Por lo que es de suma importancia que las empresas sean responsables en la colaboración y el cuidado del medio ambiente, así como también los consumidores.

La sustentabilidad debe ser vista como una estrategia empresarial que ayuda a generar ventajas competitivas en el mercado y una mejor permanencia ante los cambios en el entorno. Además, debe existir una cierta sinergia entre competitividad, innovación y sustentabilidad para lograr un eficiente uso de recursos, tanto naturales y económicos como sociales. Asimismo, la resiliencia en los empresarios debe generar nuevas oportunidades de cambio organizacional, permitiendo el poder de adaptación y transformación de estrategias orientadas a la sustentabilidad, así como el cumplimiento de normativas ambientales que ayuden a un mejor desarrollo integral.

Sterling (2011) indica que el ámbito del desarrollo sustentable, se debe dividir en tres partes de forma conceptual: ecológico, económico y social; de esta manera se considera que existe una relación de triple hélice, logrando una mayor conexión en el bienestar social, el medio ambiente y la bonanza económica. Baduri (2010) menciona que el compromiso que tiene la sociedad en la actualidad con la sustentabilidad está en auge, tanto corporativamente como en las metas personales.

Según Rovira, Patiño y Schaper (2017) Innovación sustentable se refiere a un “conjunto de metodologías y prácticas que buscan modificar los procesos productivos de una organización para aumentar su capacidad de perdurar en su relación con el espacio medioambiental, social y económico” (p.3).

De tal manera que, la innovación en las empresas debe traducirse en la potencialidad de crear, planear, modificar y aplicar innovaciones sustentables a partir de conocimientos actuales y mejores planes estratégicos para aumentar su productividad, su competitividad y sus utilidades, ya sea por medio del incremento de la demanda por parte de los consumidores o de la diferenciación y mejora en los ecoproductos; permitiendo minimizar costos de producción y ahorro de energías.

### **2.2.2 Principales tipos de innovación**

En un mercado cada día más globalizado la innovación juega un papel importante dentro de las organizaciones. Una empresa puede hacer cambios en sus métodos de trabajo, en el uso de los factores de su producción y en su tipo de producto para mejorar su productividad y tener un mejor rendimiento comercial. Realizar innovaciones ofrece muchas ventajas para una mejor permanencia y competitividad en las empresas, por lo que en este capítulo se conocerá acerca de los principales tipos de innovación que intervienen en dicho proceso.

El manual de Oslo es una guía que contiene las directrices para la recogida e interpretación de información relativa a innovación, en el mismo documento se describe qué es innovación, cuáles son los tipos de innovación, los factores que intervienen y afectan en su aplicación y su impacto.

El manual de Oslo en su primera edición en el año (1992) en elaboración conjunta con la Eurostat y la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) está enfocada en la innovación tecnológica dada principalmente en el sector industrial y en la manufactura; en la segunda edición (1997) se mejoran los resultados de las encuestas de la primera edición y se introducen otros sectores de innovación, tomando en cuenta el mercado de servicios; en la tercera edición en el año (2005) se introducen dos tipos de innovación completamente nuevos, referidos a la comercialización y a la organización; también se añade la relación sistémica de la innovación, y se analiza el comportamiento de los países en desarrollo; y en la cuarta edición (2018) proporciona un marco conceptual y una definición general de innovación que es aplicable a todos los sectores de la economía (empresas, gobierno, instituciones sin fines de lucro al servicio de los hogares), apoya la medición de la inversión en activos intangibles (también descritos como capital basado en el conocimiento), proporciona orientación sobre la medición de factores internos y externos que influyen en la innovación empresarial, integrando orientación previa sobre la medición de la innovación en los países en desarrollo, y aborda la necesidad de medir la incidencia y el efecto de las diversas políticas gubernamentales sobre la innovación (OCDE y Eurostat, 2018).

Según el Manual de Oslo (2006) las actividades innovadoras:

Corresponden con todas las operaciones científicas, tecnológicas, organizativas, financieras y comerciales que conducen efectivamente, o tienen por objeto conducir, a la introducción de innovaciones. Algunas de estas actividades son innovadoras en sí mismas, otras no son nuevas, pero son necesarias para la introducción de innovaciones. Las actividades de innovación incluyen también a las de I+D que no están directamente vinculadas a la introducción de una innovación particular. (p.57)

### **2.2.2.1 Innovación de producto**

Según el Manual de Oslo (2006) la introducción de un bien o de un servicio nuevo, o significativamente mejorado, puede utilizar nuevos conocimientos o tecnologías, o basarse en nuevas utilidades o combinaciones de conocimiento o tecnologías ya existentes. Para considerar innovador un producto debe presentar características y rendimientos diferenciados de los productos existentes en la empresa, incluyendo las mejoras en plazos o en servicio.

Es importante destacar que, con la fabricación de nuevos productos en las empresas, la competitividad recaerá a favor de la empresa, esto se debe a que los clientes tendrán la opción de escoger un producto que logre cubrir sus necesidades consiguiendo volverse más atractivo para los clientes y posicionarse en un lugar favorable ante sus competidores. Asimismo, las innovaciones de producto en los servicios pueden incluir mejoras significativas en la manera en que estos servicios se prestan, por ejemplo: la adición de nuevas funciones o características a servicios existentes o la introducción de servicios enteramente nuevos (Flores, 2015).

De acuerdo al proyecto *Innovation Processes in Surface Transport* (InnoSuTra, 2007) la innovación es la clave para ayudar a la empresa a crecer, a renovarse en este mundo en continuo cambio. La innovación exitosa puede reducir el costo de producción y abrir nuevos nichos de mercado con la introducción de nuevos productos, implicando un beneficio o mejora para la empresa.

### **2.2.2.2 Innovación de proceso**

Según el Manual de Oslo (2006) la innovación de proceso es la introducción de un nuevo proceso de producción o de distribución. Se logra mediante cambios significativos en las técnicas, los materiales y/o los programas informáticos empleados, las innovaciones tienen por objeto que los costes unitarios de producción o distribución ayuden a mejorar la calidad generando mayor eficiencia en la organización.

La innovación de proceso se logra obtener en muchas formas, como en servicios que se puedan ofrecer al cliente, en la forma en la que se distribuye un producto, en la manera como se relaciona con otras empresas (por ejemplo, las alianzas estratégicas) o en la forma de vender un producto o servicio. Por otra parte, la innovación no tiene que estar basada solamente en ideas novedosas, sino que también, y más frecuentemente, se da mediante la implantación de pequeñas mejoras en productos o procesos: mejora continua (Hinojosa, 2006).

Flores (2015) indica que la introducción de un nuevo o mejorado proceso de producción o de distribución implica: cambios significativos en las técnicas de producir, mejor uso de materiales y/o los programas informáticos, que ayudan a obtener una mejor disminución de costos unitarios de producción o distribución, mejorando la calidad al producir o distribuir los productos nuevos o mejorados.

Las empresas que apliquen innovaciones en sus procesos, les pueden ayudar a minimizar costos y tiempo, de esta manera, con una automatización mejorada el empresario no solo se beneficia en esos aspectos, sino que también les ofrece a sus clientes una sistematización más actualizada y con mayor calidad, así como también a sus colaboradores una mejor comodidad a la hora de desempeñar las tareas asignadas en la empresa. No obstante, se sabe que, si las grandes empresas no se esfuerzan por realizar ningún cambio significativo a sus procesos a largo plazo, esto podría tener un efecto devastador debido a los avances tecnológicos de hoy en día.

### **2.2.2.3 Innovación en Mercadotecnia**

Según el Manual de Oslo (2006) la innovación en mercadotecnia consiste en la aplicación de un nuevo método de comercialización no utilizado antes en la empresa que puede consistir en cambios significativos en diseño, envasado, posicionamiento, promoción o tarificación, siempre con el objetivo de aumentar las ventas. La finalidad de las innovaciones en mercadotecnia es afrontar mejor las necesidades de los clientes, abrir nuevos mercados, introducir un nuevo producto en el mercado, con objetivo de incrementar las ventas de la organización, esto a su vez ayuda a generar ventajas competitivas ante un mercado más exigente (Rivero, 2011).

Flores (2015) menciona que la innovación de mercadotecnia también incluye cambios en el diseño del producto y remiten cambios que no modifican las características funcionales.

Hoy en día la innovación está relacionada con la mercadotecnia que consiste en la creación o modificación de un producto buscando la mejora de este con la finalidad de ser introducido con éxito al mercado, con el desafío de mejorar las necesidades de los clientes, abrir nuevos mercados, introducir un nuevo producto entre otros. Ofreciendo una imagen mejorada a la empresa; y que su relación al mundo de los negocios sea importante, esto ayudará a posicionar a la empresa y ganar más atención ante la introducción de un producto y servicio.

### **2.2.2.4 Innovación organizacional**

Según el Manual de Oslo (2006) la innovación organizacional es la introducción de un nuevo método organizativo en las prácticas, la organización del lugar de trabajo y en las relaciones exteriores de la empresa, aplicando decisiones estratégicas con el propósito de mejorar los resultados de la organización; reduciendo los costes de transacción internos para los clientes y proveedores.

Las innovaciones de organización en la práctica empresarial implican la introducción de nuevos métodos para organizar las rutinas y los procedimientos de gestión de los trabajos, para mejorar el aprendizaje y la distribución del conocimiento en la

organización (Flores, 2015). La innovación organizativa puede ir dirigida a incrementar la rentabilidad de la empresa a través de la reducción de costes administrativos o de transacción, mediante mejoras en el lugar de trabajo para que resulte más agradable (aumentando así la productividad de los empleados), conseguir acceso a activos no comerciables (como el conocimiento externo no codificado existente) o reducir costos en suministros (Solano, 2010).

El desarrollo de la capacidad innovadora en las organizaciones permite aprovechar los recursos para obtener mayores beneficios, tanto económicos como sociales, con el desarrollo de las competencias relacionadas con el flujo de la innovación (capacidad de observación, capacidad de análisis e interpretación, capacidad de diseño) y con la capacidad de ir a la vanguardia de las necesidades y tendencias actuales, las cuales ayuda a las empresas a optimizar sus procesos, ofrecer nuevos productos o servicios y posicionarse de manera estratégica en el mercado. A continuación, en las tablas (2.3 y 2.4) se podrán encontrar los factores que inciden en la innovación en sus diferentes categorías: producto, proceso, mercadotecnia y organización, elaborado con base en el Manual de Oslo (2006).

**Tabla 2.3**  
**Indicadores de innovación**

INNOVACIÓN EN PRODUCTO	INNOVACIÓN EN PROCESO
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Introducción de un nuevo/ mejorado producto.</li> <li>2. Mejora significativa de características técnicas, componentes, materiales.</li> <li>3. Nivel de % que se destina a innovación.</li> <li>4. Nuevos conocimientos o tecnologías ya existentes.</li> <li>5. Mejora en las fórmulas para el desarrollo de un producto. cuyas especificaciones técnicas se han modificado ligeramente.</li> <li>6. Actividades de investigación y Desarrollo experimental.</li> <li>7. Departamento de I+D.</li> <li>8. Desarrollo de productos con un consumo de energía significativamente reducido.</li> <li>9. Sustitución de ciertos elementos por materiales con características mejoradas (materiales compuestos resistentes, pero</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Introducción de un nuevo o significativamente mejorado proceso de producción o distribución.</li> <li>2. La introducción de nuevos equipos automatizados en una cadena de fabricación o la instalación de un diseño asistido por ordenador para el desarrollo de un producto.</li> <li>3. Programas informáticos y las técnicas para el abastecimiento de insumos, la asignación de suministros en el seno de la empresa o la distribución de productos finales.</li> <li>4. La aplicación de un sistema de trazabilidad de las mercancías por etiquetas con código de barras o con un chip de identificación por radiofrecuencia (RFID).</li> </ol>

<p>más ligeros, materiales plásticos que respetan el medio ambiente).</p> <p>10. Cambios significativos en productos para cumplir con las normas medioambientales.</p>	<p>5. Nuevas o sensiblemente mejoradas técnicas, en las actividades auxiliares de apoyo tales como las compras, la contabilidad, el cálculo o el mantenimiento.</p> <p>6. La introducción de una nueva, o significativamente mejorada, tecnología de la información y la comunicación (TIC) es una innovación de proceso si está destinada a mejorar la eficiencia y/o la calidad de una actividad de apoyo básico.</p>
--	---

Fuente: Elaboración propia con base al Manual de Oslo

**Tabla 2.4**

**Indicadores de innovación**

INNOVACIÓN EN MERCADOTECNIA	INNOVACIÓN EN ORGANIZACIÓN
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cambios significativos del diseño o el envasado de un producto, su posicionamiento, su promoción o su tarificación.</li> <li>2. La introducción de un método de comercialización que esta empresa no utilizaba antes, puede referirse tanto a productos nuevos como a ya existentes.</li> <li>3. Los cambios de diseño del producto se remiten a cambios de forma y aspecto que no modifican las características funcionales o de utilización del producto.</li> <li>4. Promoción de productos implican la utilización de nuevos conceptos para promocionar los bienes o servicios de una empresa.</li> <li>5. La introducción de un sistema de información personalizada, mediante tarjetas de fidelización.</li> <li>6. Las innovaciones en cuanto a precio implican la utilización de nuevas estrategias de tarificación para comercializar los bienes o los servicios de la empresa.</li> <li>7. La introducción de nuevos canales de venta.</li> <li>8. Cambios en el empaque y embalaje.</li> <li>9. Introducción de una red de franquicias venta directa o venta al por menor con cláusulas de exclusividad.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Introducción de un nuevo método organizativo en las prácticas, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores de la empresa.</li> <li>2. Mejora de los resultados de una empresa reduciendo los costos administrativos, transacción o suministros, mejorando el nivel de satisfacción en el trabajo.</li> <li>3. Introducción de un método organizativo (en las prácticas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores) que no haya sido utilizado antes por la empresa y que resulte de decisiones estratégicas tomadas por la dirección.</li> <li>4. Introducción de nuevos métodos para organizar las rutinas y los procedimientos de gestión del trabajo.</li> <li>5. Introducción de nuevas prácticas para mejorar el aprendizaje y la distribución del conocimiento en la empresa.</li> <li>6. Introducción de sistemas de gestión de las operaciones de producción o suministro.</li> <li>7. Sistemas de producción “justo a tiempo” o la producción sobre pedido que integra las ventas y la producción o los que integran la ingeniería y el desarrollo con la producción.</li> <li>8. Introducción de nuevas maneras de organizar las relaciones con las otras empresas o instituciones.</li> <li>9. Capacitaciones.</li> </ol>

<p>10. Nuevos conceptos para presentación de productos (exposición por temas que permite al cliente ver productos en el ambiente.</p>	<p>10. Cultura de innovación.            11. Propiedad Intelectual.            12. Convenio con otras empresas y/o universidades.            13. Innovación integrada en las distintas etapas de la cadena de valor.</p>
---	--

Fuente: Elaboración propia con base al Manual de Oslo

### 2.3 Índices de innovación

Analizar los índices de innovación es importante tanto para el empresario como para el gobierno; esto se debe a que les ayuda a visualizar el desarrollo y el desempeño que se ha tenido a lo largo de su implementación. De igual manera le ayuda a las empresas a evaluar la posición en la que se encuentra tanto como empresa privada y/o gubernamental sobre los avances tecnológicos y las nuevas tendencias del mercado. Desde el punto de vista empresarial también les ayuda a mantenerse al tanto de las nuevas tendencias del mercado y a enfrentar los nuevos retos que se presenten y así poder implementar estrategias para lograr una mejor productividad y competitividad.

Para Romero, Rebori y Camio (2010) el nivel de innovación de las empresas representa un fenómeno complejo, compuesto por varias aristas que conlleva a medirlo a través de distintas dimensiones, lo cual ubica a cada una de las empresas en un espacio multidimensional. Acorde a la necesidad de reducir espacios para determinar un único valor que indique el nivel de innovación, surge naturalmente la construcción de un índice.

Ahora bien, para el caso de México ante su nivel de innovación el índice elaborado por la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (2017) menciona:

México también es un activo contribuyente a las cadenas de valor mundiales, incluso en sectores de alta tecnología. Es notable, sin embargo, hay más potencial para una amplia mejora regional en innovación, tanto en términos de rendimiento general de la innovación y también en términos de variables clave de innovación como publicaciones científicas, I+ D y patentamiento. (p.28)

The Global Innovation Index (2017) indica que América Latina y el Caribe deben hacer más para alcanzar el potencial de innovación completo de la región. Chile, México y Brasil y algunos otros países de la región son indudablemente actores importantes de la innovación.

México ante la evaluación de 130 economías a nivel mundial, se encuentra posicionado en el lugar 58 como uno de los que más han utilizado la innovación como herramienta para mejorar su economía y su entorno (Forbes, 2017). En el año 2016 México ocupaba el lugar número 61 y la Región Americana fue etiquetada como una región con importante innovación sin explotar potencial. Aunque el significativo potencial existe, en relación con otras regiones, que no han mejorado constantemente (The Global Innovation Index, 2016). No obstante, a pesar de su ligero avance en cuanto innovación, esto no se ve reflejado en todos los ámbitos empresariales; por ejemplo, las empresas locales no tienen suficiente información o capacitación para la implementación de innovaciones tecnológicas y sustentables lo que les genera una desventaja competitiva en comparación con las empresas transnacionales que se encuentran a la vanguardia en estos temas. Ante esa situación es importante que las empresas nacionales conozcan más acerca de las tendencias del mercado competitivo, así como desarrollarse en el ámbito innovador y sustentable para un mejor beneficio tanto económico como social; capacitarse e implementar acciones productivas y eficientes que ayuden en la economía del país.

### **2.4 Gestión de la innovación**

Los empresarios deben ser los iniciadores de la innovación al percibir las necesidades del mercado; las universidades y centros de investigación como generadores de conocimiento; y el gobierno como elemento catalizador de intervención de políticas públicas que den un paso adelante en su interacción y un desarrollo más holístico.

En México, Alvarado (2014) habla acerca de que la gestión de la innovación debe ser adoptada por un tejido empresarial, como un instrumento que permita llevar a cabo un proceso claro de gestión de la innovación al interior de la empresa, y podrá establecer un nuevo nivel de relación entre la micro empresa, las universidades, centros de

investigación y el gobierno; como un lenguaje común, con roles diferentes que permitan el desarrollo de proyectos innovadores, y con ello una paulatina integración de las microempresas a la economía del conocimiento.

Para Álvarez (2010) la gestión de la innovación se ha definido como:

El proceso orientado a organizar y dirigir los recursos disponibles, tanto humanos como técnicos y económicos, con el objetivo de aumentar la creación de nuevos conocimientos, generar ideas que permitan obtener nuevos productos, procesos y servicios o mejorar los existentes, y transferir esas mismas ideas a las fases de fabricación y comercialización. (p.3)

Las empresas actualmente no se enfrentan a la gestión de la innovación actuando directamente sobre sus elementos de gestión, porque estos se encuentran inmersos en una serie muy concreta de procesos de negocio, de tal forma que la vigilancia pasa a convertirse en elemento del proceso estratégico, orientado a la planificación de la innovación en la empresa a largo plazo.

Desarrollar estrategias de negocios requiere de un proceso de planeación directa considerando factores tanto internos como externos, así como también el análisis de ciertos actores que conlleven a cumplir con lo designado.

### **2.5 Características de las empresas innovadoras**

Al aplicar innovación en una empresa, les ayuda a adquirir más conocimientos en distintos ámbitos tanto a: nivel local, estatal y nacional, teniendo un panorama más convincente y real del entorno que se encuentra en constantes cambios.

La revista Forbes (2016) hace hincapié en que el diseño y desarrollo de innovación es un factor de crecimiento económico para distintas naciones y que las empresas mantienen el pie en el acelerador de la innovación logrando obtener ventajas importantes respecto a su competencia.

En lo que respecta al sector manufacturero los autores Cruz, Pérez, Hernández y Quiroz (2012) mencionan que para alcanzar un mejor crecimiento económico el sector manufacturero impulsa el capital intelectual y la capacidad de innovación de un país,

respaldando la investigación y el desarrollo, impulsando la plataforma tecnológica y el incremento en la demanda de trabajadores y científicos dotados de importantes habilidades. De igual manera, es imprescindible establecer un análisis sobre competitividad dentro de las organizaciones identificando factores de estructura y comportamiento que influyen en la innovación y estos según el autor son: tamaño, especialización productiva, costos laborales, actividades de I + D, sin dejar fuera sus comportamientos financieros.

Cuando se habla de innovación también es necesario destacar que, en las últimas décadas, los países han puesto un gran interés por lograr ventajas competitivas que les permitan alcanzar un crecimiento económico sustentable. Con base en el Comité Intersectorial para la Innovación (2011) una de las formas para lograr estas ventajas es el “desarrollo de una mejor capacidad de innovar, generando nuevos productos, diseños, procesos, servicios, métodos u organizaciones incrementando valores existentes” (p.5).

Castellanos (2003) actualmente acepta que la innovación es la transformación del conocimiento en nuevos productos, procesos, y servicios y que va más allá de la ciencia y la tecnología: involucrando la exploración y la satisfacción de las necesidades de los clientes. Recalcando que el mercadeo, distribución y servicios son innovaciones tan importantes como aquellas que se generan en los laboratorios.

Las empresas innovadoras tienen la ventaja de ser más competitivas y productivas orientándose a la calidad en servicio o producto y esto se debe a que a las empresas que les gusta experimentar y explorar nuevas formas de trabajo al ser innovadoras, poseen una mayor capacidad para adaptarse a las condiciones de su contexto social y una mejor pro actividad.

Para la revista Forbes (2016) innovar es:

Una manera correcta no se trata sólo de cuestión de orgullo y satisfacción, sino también de salud financiera, ya que los datos a nivel global revelan que más del

70% de los líderes innovadores, que lo hacen bien, incrementaron los beneficios de su empresa en los últimos 12 meses. (p.1)

## **2.6 Factores del entorno relacionados con la innovación**

Debido al entorno y la competencia que viven las empresas, actualmente estas se ven en la necesidad de mantener, incluso aumentar, la participación en el mercado por medio de una constante innovación de productos y procesos de producción, así como de sistemas de producción flexible, para responder rápidamente a los cambios en el entorno, poniendo mayor énfasis en la reducción de costos y en el aumento de la productividad (Cervantes, 2005).

Muchas empresas actualmente son conscientes de la necesidad de innovar para lograr una mejor competitividad, sin embargo, también varias de ellas encuentran grandes barreras tanto gubernamentales, sociales y económicas al desarrollo de este tipo de actividades. Esta situación se agrava en el caso de las pequeñas empresas, con reducida capacidad financiera y escaso personal cualificado para llevar a cabo el proceso innovador. No obstante, no por eso se puede afirmar que las pequeñas empresas son menos innovadoras que las grandes, aunque sí se puede anticipar que su comportamiento es distinto en materia de innovación (González, Jiménez y Sáez, 1997).

Según la OCDE (2009) las empresas juegan un papel central en el proceso de innovación; sin embargo, éstas operan de forma individual. La tendencia en políticas públicas de los países de la OCDE en materia de desarrollo regional ciencia y tecnología, desarrollo empresarial, y educación superior se enfoca en una visión regional con el fin de alcanzar objetivos nacionales en materia de innovación y crecimiento económico. No obstante, las políticas nacionales de México no estimulan suficientemente la competitividad en todas las regiones.

La innovación en lo que respecta al sector rural, se relaciona con los conocimientos y tecnologías que se generan en la producción, procesamiento y comercialización, permitiendo producir más y con mejor calidad, incursionando en los mercados y

generar ganancias; en donde la innovación está relacionada con semillas mejoradas, abonos, tejidos, vacunas, equipos y técnicas, rediseño de organizaciones y en la gestión de los recursos en beneficio de la sociedad (Pomareda y Hartwich, 2006).

### 2.6.1 Factores internos que impactan en la innovación

Con el fin de analizar la incidencia de diversos factores en el comportamiento innovativo se analizaron diferentes autores, para determinar de manera general los factores internos que inciden en la innovación de las empresas, los cuales se centran en la capacidad que tienen las organizaciones para generar y transmitir información, desarrollar su capital humano y mejorar las formas de gestión entre otros. Este resultado se muestra en la tabla 2.5

**Tabla 2.5**  
**Factores internos que inciden en la innovación de las empresas**

Paredes & Paredes (1996)	Garmendia & Etxebarria (1999)	Salazar (2008)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Liderazgo</li> <li>2. Financiamiento propio</li> <li>3. Estrategia tecnológica</li> <li>4. Recursos humanos</li> <li>5. Mercadeo</li> <li>6. Generación de ideas</li> <li>7. Comunicación interna</li> <li>8. Información técnico gerencial</li> <li>9. Infraestructura para I+ D</li> <li>10. Proyectos tecnoeconómicos</li> <li>11. Procesos administrativos</li> <li>12. Procesos de manufactura</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Localización</li> <li>2. Personalidad Jurídica</li> <li>3. Año de constitución</li> <li>4. Recursos propios</li> <li>5. Número de socios</li> <li>6. Participación de empresas</li> <li>7. Estilo de dirección</li> <li>8. Tipo de producto principal</li> <li>9. Utilización de técnicas de planificación</li> <li>10. Historial innovador de la empresa</li> <li>11. Carácter de socio del gerente de la empresa</li> <li>12. Actividades desarrolladas en materia de información</li> <li>13. Edad, experiencia, formación y movilidad del personal</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Demanda</li> <li>2. Alta competencias de precios</li> <li>3. Canales de distribución en manos de grandes empresas</li> <li>4. Morosidad en los pagos</li> <li>5. Oferta</li> <li>6. Canales de financiamiento</li> <li>7. Personal cualificado que ofrece el mercado laboral</li> <li>8. Entorno</li> <li>9. Cooperación interempresarial</li> <li>10. Desconfianza en competidores</li> <li>11. Falta de servicios innovadores para el sector</li> <li>12. Interés por parte del gobierno en el sector</li> <li>13. Políticas industriales</li> <li>14. Centros tecnológicos</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia con base en los autores revisados.

Estos autores enumeran una serie de factores importantes que consideran a la hora de innovar dentro de las organizaciones, porque representan determinadas acciones que se deben tomar en cuenta para poder desarrollar procesos, productos y servicios con mayor calidad. Cabe mencionar que conocer estos factores facilitará la introducción de nuevos mercados, la aplicación de tecnologías apropiadas y una mejor adaptación a las nuevas tendencias.

### 2.6.2 Factores externos que impactan en la innovación

Resulta importante el comportamiento de un sector y el comportamiento de los líderes de las organizaciones debido a que muchos de ellos trabajan de una manera tradicional y con poca asociación a la innovación, la cual es generada por la cooperación interempresarial y se ve limitada por lo que genera gran impacto. Asimismo, las estrategias implementadas en las grandes empresas pueden aplicar para la generación de innovación, centros de investigación y organismos de gobierno por lo tanto en la tabla 2.6 se muestra la recopilación de factores relacionados con innovación.

**Tabla 2.6**  
**Factores externos relacionados con la innovación**

Paredes & Paredes (1996)	(Salazar, 2008)	(Management, (2016)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Competencia</li> <li>2. Clientes</li> <li>3. Servicios post-venta</li> <li>4. Normas técnicas de control de calidad, metrología, normalización</li> <li>5. Asistencia técnica</li> <li>6. Ofertas de capacitación</li> <li>7. Políticas gubernamentales</li> <li>8. Proveedores</li> <li>9. Instituciones educativas</li> <li>10. Financiamiento externo</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ser competitivo</li> <li>2. Interés de otros organismos para la generación de innovación</li> <li>3. Apoyo financiero</li> <li>4. Disponibilidad de mano de obra cualificada</li> <li>5. Alta protección a la propiedad intelectual</li> <li>6. Sector con tendencia a la expansión</li> <li>7. Redes de cooperación</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Factores político-legales</li> <li>2. Factores sociales</li> <li>3. Factores demográficos</li> <li>4. Factores económicos</li> <li>5. Factores tecnológicos</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia con base en los autores revisados.

Respecto a las innovaciones y su entorno en las empresas, estos autores determinan una serie de factores importantes que hay que tomar en cuenta a la hora de innovar, por ejemplo, las empresas enfrentan una serie de barreras tanto económicas, sociales y gubernamentales que no facilitan los procesos internos de innovación dentro de las organizaciones, sin embargo, marcan el camino hacia el mejoramiento y posibles retos a cumplir para un mejor rendimiento como empresa a nivel mercado.

### **2.7 Estudios empíricos relacionados con el tema de competitividad e innovación.**

Las empresas deben convertirse en un actor principal en los sistemas nacionales de innovación, por lo que es imprescindible el fomento de alianzas con las universidades para obtener un mayor potencial en sus planes básicos de desarrollo y con ello lograr establecer estrategias competitivas en diferentes ámbitos tanto sociales como económicos, tecnológicos, administrativos y ambientales. En esta sección se presentan algunos trabajos empíricos que se han realizado en relación a la competitividad e innovación en empresas manufactureras.

En el estado de Yucatán Pacheco, Góngora y Martín (2009) realizaron un estudio acerca del crecimiento y el empleo de las empresas industriales manufactureras que son innovadoras, se investigó el impacto de la crisis financiera global comparando el efecto en aquellas empresas que son innovadoras, con aquellas que no lo son. Evaluando a 130 Pymes, utilizando una entrevista dirigida a los gerentes, recolectando la información con un cuestionario, y analizándolo con técnicas multivariantes. Los resultados muestran que las Pymes son en mayor medida poco innovadoras, que ambos tipos de empresas (innovadoras y no innovadoras) en general conservaron el empleo, aunque las innovadoras mostraron mayor aumento en número de empleados que aquellas que son poco innovadoras.

En el estado de México el autor Solano (2010) realizó un análisis del papel que juega la innovación en el crecimiento y desarrollo de algunas Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes), evaluándose con un cuestionario de innovación tecnológica; los resultados permitieron conocer la percepción de los propietarios acerca de la

innovación tecnológica; entre los factores que destacaron se encuentran: la importancia de la expansión hacia nuevos mercados realizando reconfiguraciones mínimas en sus productos, la introducción de nuevos productos, la falta de financiamiento que permita introducir nueva tecnología, maquinaria o equipo de trabajo y por último las consideraciones que toman en cuenta para innovar de acuerdo a sus gustos y preferencias, precio, clientes y calidad.

En el estado de Aguascalientes, Pérez, Ornelas y González (2011) realizaron un estudio para medir la innovación de las Mipymes manufactureras, en el que se aplicó un instrumento de trabajo, diseñado de acuerdo al Manual de Oslo (2006), con el objetivo de evaluar la innovación de producto, proceso, mercadotecnia y organización. En cuanto a los resultados el autor propone un perfil de micro, pequeñas y medianas empresas manufactureras de Aguascalientes caracterizado por una capacidad de innovación dirigida a proyectos de innovación organizativos, de procesos, de mercadotecnia y de productos para mejorar la productividad y competitividad de cada una.

En el estado de Yucatán, Saavedra y Tapia (2012) realizaron un estudio con el objetivo de determinar en qué medida las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) industriales en México aplican las mejores prácticas en sus procesos productivos y de gestión, también se buscó saber de qué modo el empresario percibe los factores de éxito que afectan su competitividad. Se aplicó un cuestionario directo estructurado a una muestra de 394 empresas. Los resultados permitieron determinar que la aplicación de las mejores prácticas en este sector empresarial es incipiente lo que le podría estar restando competitividad, así también se encontró que el empresario no es consciente de los factores de éxito que le afectan, dado que tiene una visión de corto plazo que no le permite planear el futuro.

En el estado de Puebla, Martínez (2017) en su trabajo de investigación como objetivo principal, analizó la innovación en las pequeñas y medianas empresas manufactureras, con un enfoque cuantitativo, en el cual se aplicó la técnica documental y de campo; obteniendo como resultado que el 33% de las empresas medianas y el

30% de las pequeñas respondieron que sí sabían a lo que se refiere la introducción de nuevos productos. Haciendo énfasis que recopilamos testimonios para confrontar la teoría con la práctica.

En el estado de México, Rendón, Morales y Guillén (2017) realizaron un estudio a una empresa grande de alimentos, con el objetivo de analizar las acciones que ha llevado a cabo para crecer en un entorno de competencia global y ante la llegada de la innovación, la metodología involucra el análisis de informes de empresa, revistas de negocio entre otros; obteniendo como resultado que la empresa se ha visto expuesta a múltiples retos sobre todo a partir de la década de los ochenta con las crisis que se presentaron y con el cambio del modelo económico; por lo que la innovación es un requisito para ofrecer una multiplicidad de productos a los distintos segmentos de mercados y diferenciarse ante sus competidores.

Después de realizar la revisión de la literatura de varios autores en cuanto a teorías y definiciones; se decidió que para este trabajo de investigación se aplique la metodología del Manual de Oslo (2006), que explica cómo medir la innovación en las empresas en sus diferentes tipos de innovación (producto, mercadotecnia, organización y proceso) y con base en ello proponer estrategias que le ayuden a generar ventajas competitivas respecto a sus adversarios; asimismo, de acuerdo con la problemática que se presenta en el sector manufacturero donde la innovación es considerada uno de los factores que influye en la competitividad de las empresas se decidió evaluar todos los departamentos de la organización respecto a las innovaciones antes mencionadas.

Por lo que en el siguiente capítulo de marco contextual se describen las características generales y un breve panorama del sector manufacturero, así como también las particularidades de la empresa a investigar

### CAPÍTULO III. MARCO CONTEXUAL

El presente capítulo tiene como objetivo describir las características de la innovación en las grandes empresas de México y especialmente en el estado de Yucatán, además del sector manufacturero y el subsector industria alimentaria en el cual se encuentran ubicada la empresa: sus características, estructura organizacional y su situación actual.

#### 3.1 Empresas en México

Hoy en día las grandes empresas juegan un papel muy importante en la economía de los países, fundamentado esto en diferentes factores como la generación de empleo, contribución al PIB, crecimiento de la productividad, contribución al nivel socio-económico y mejoramiento de la competitividad.

The Global Manufacturing Competitiveness Index (2016) indica que los países que han alcanzado altos niveles de competitividad en el rango mundial ha sido porqué aprovechan sus fortalezas fundamentales en innovación y estas naciones están compitiendo con una fuerza renovada; impulsado estrategias innovadoras y tecnología avanzada, dando forma a un nuevo campo de batalla para la competitividad global en el futuro.

En México, existen 4, 230,745 unidades económicas, que generan un total de 21, 576,358 empleos. El criterio para clasificar a las micro, pequeñas y medianas empresas se basa en la estratificación de empresas publicada en el Diario Oficial de la Federación de 2009. La cual se puede observar en la tabla 3.1 (INEGI, 2014b).

**Tabla 3.1**  
**Estratificación de Empresas en México**

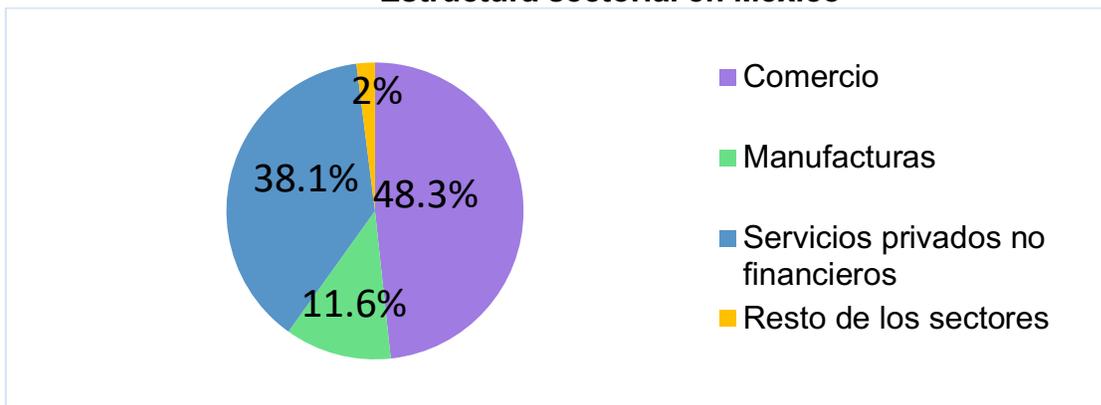
ESTRATIFICACIÓN							
Micro		Pequeña		Mediana		Grande	
<b>Persona I</b>	Rango de monto de venta	Person al	Rango de monto de ventas	Person al	Rango de monto de venta	Person al	Rango de monto de venta

	anuales		anuales		anuales		anuales
<b>De 1 a 10</b>	\$4,000,000	De 11 a 30	\$100,000,000	De 31 a 100	\$200,000,000	De 101 hasta 251	\$250,000,000

Fuente: Elaboración propia con base al Diario Oficial de la Federación, DOF (2009)

Según los censos económicos, se puede apreciar que existe una nueva clasificación en la que se considera además del personal ocupado el monto de ventas anuales de los establecimientos esto con el fin de proporcionar una información estadística económica básica que contribuya a la definición de políticas y a la toma de decisiones. Para la Secretaría de Economía (2010), una empresa grande posee la ventaja de la economía de escala, la cual consiste en ahorros acumulados por la compra de grandes cantidades de bienes y entre sus ventajas está la facilidad de financiamiento, entre sus características, sobrepasar una serie de límites ocupacionales, todo contribuye al desarrollo de la misma y del país. En lo que respecta a las unidades económicas en México, se integran en los siguientes sectores: 48.3% pertenece al sector comercio, el 38.1% a los servicios privados financieros, 11.6% a las industrias manufactureras y 2.0% al resto de los sectores, según datos de los Censos Económicos 2014; los porcentajes se pueden observar en la figura 3.1

**Figura 3.1**  
**Estructura sectorial en México**



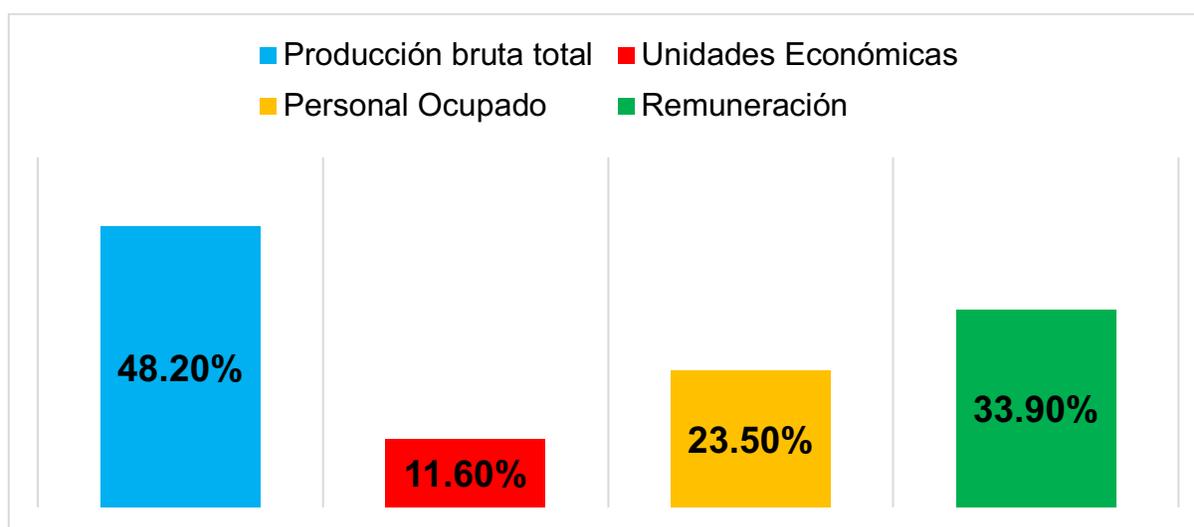
Fuente: Elaboración propia con base en el INEGI (2014a)

### 3.2 Sector manufacturero en México

En México, uno de los sectores con más participación a nivel mundial es la industria manufacturera, es la actividad económica que transforma una gran diversidad de materias primas en diferentes productos para el consumo.

La información de los Censos Económicos (2014b) indica que el sector manufacturero en México es el más importante en producción bruta total, al generar 48.2% del total nacional y concentrar 11.6% de las unidades económicas, 23.5% del personal ocupado y 33.9 de remuneración a nivel nacional, como se puede observar en la figura 3.2

**Figura 3.2**  
**Distribución del sector manufacturero en México**

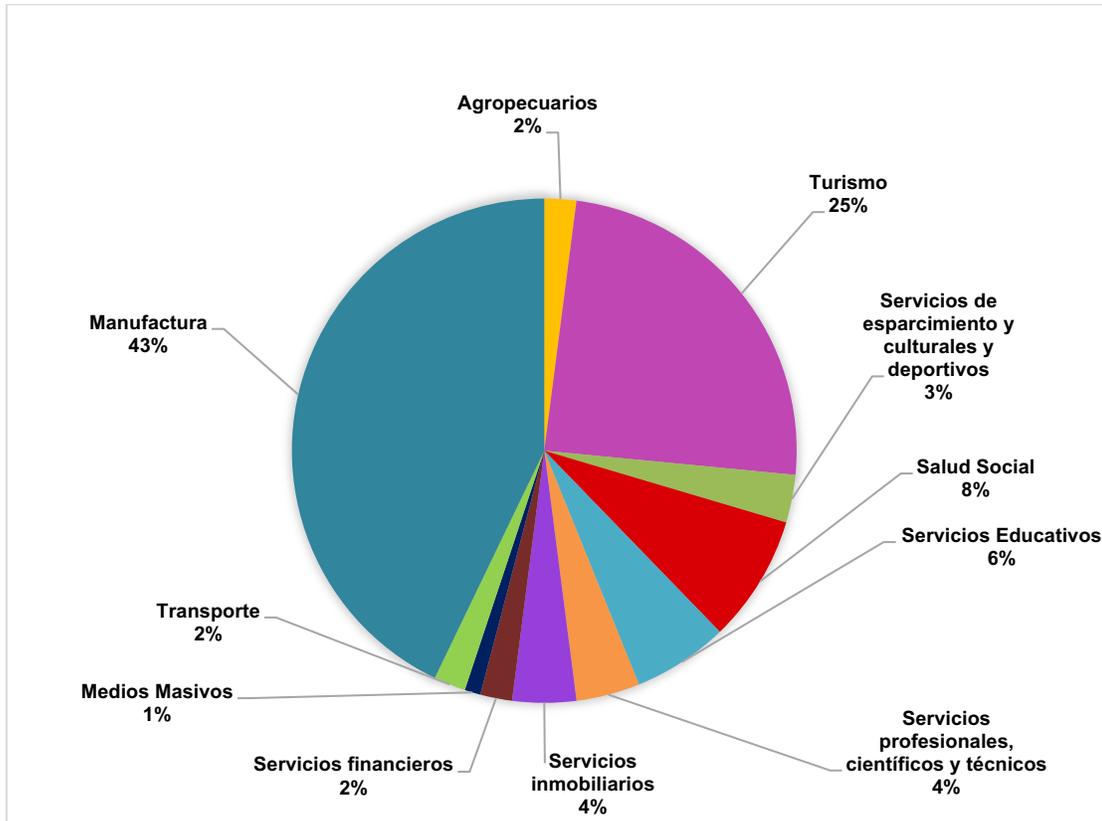


Fuente: Elaboración propia con base en el INEGI (2014a)

#### 3.2.1 Sector manufacturero en el estado de Yucatán

La información de los Censos Económicos (2014b) muestra que en el estado de Yucatán existen 22634 unidades económicas del sector manufacturero, lo que genera un 12.5%, en personal ocupado un 12.1%, y en producción bruta total 4.0%, el estado de Yucatán tiene una alta presencia de empresas en el sector Turismo y en el de Manufactura excluyendo el sector comercio, el cual es el de mayor peso en todos los estados (Véase la figura 3.3).

**Figura 3.3**  
**Unidades económicas por sector y subsector**



Fuente: Elaboración propia con base en el INEGI (2014a)

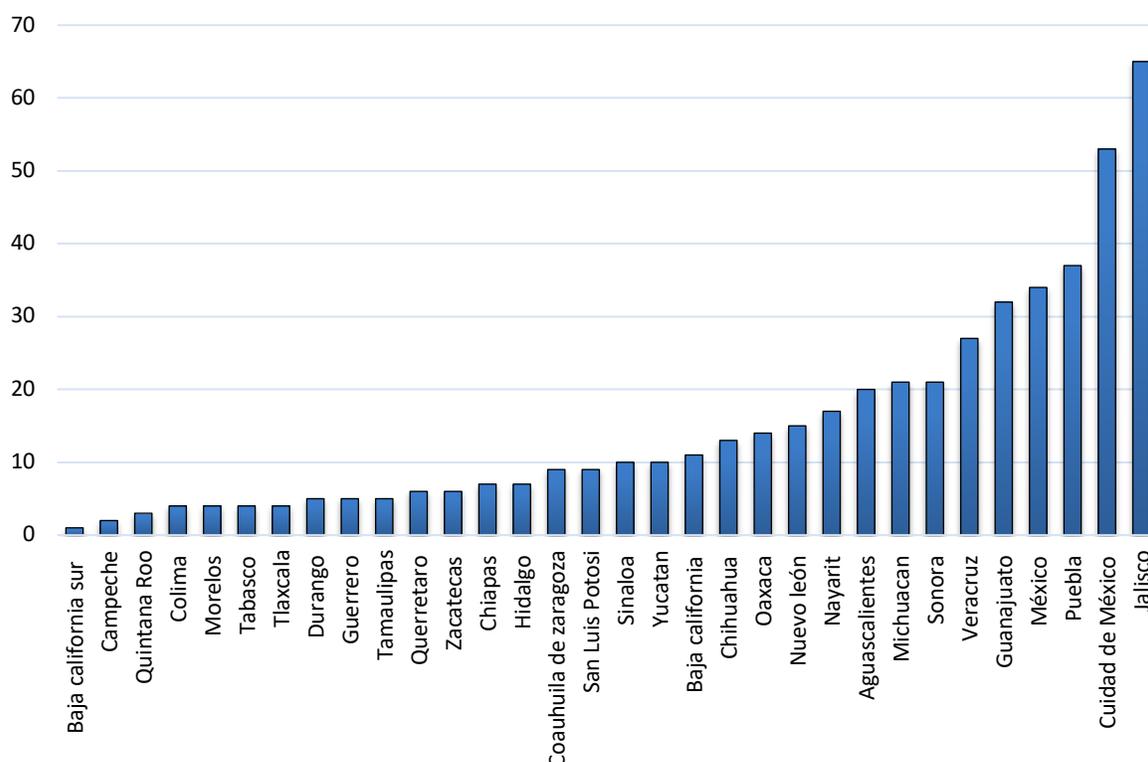
### 3.3 Subsector de industria alimentaria a nivel nacional en referencia a Yucatán

El sistema DENU (2019) da a conocer que en el país se tienen 481 empresas (micro, pequeñas, medianas y grandes) que se dedican a la elaboración de galletas y pastas para el consumo humano. El sector manufacturero tiene una posición fuerte dentro del estado de Yucatán, dicha entidad se ha posicionado en el mercado con la elaboración de productos 100% yucatecos, dando a conocer la calidad que los distingue. La empresa más representativa del estado de Yucatán es “Productos de Harina” con la elaboración de galletas y pastas.

**Número total de empresas (micro, pequeñas, medianas y grandes) dedicadas a la elaboración de galletas y pastas en México.**

El total de empresas dedicadas a la elaboración de galletas y pastas en todo el país mexicano hacen un total de 481 (clasificadas entre micro, pequeñas, medianas y grandes). A continuación, en la figura 3.4, se puede observar el total de empresas por entidad federativa en todo el país: el estado con el mayor número de empresas, que se dedican a la elaboración de galletas y pastas es Jalisco con un total de 65%, y el estado con menor empresas es en Baja california Sur con un total de 1%. El estado de Yucatán cuenta con 10 empresas, quedando en la posición número 16.

**Figura 3.4**  
**Número total de empresas (pequeñas, medianas y grandes) dedicadas a la elaboración de galletas y pastas en México**



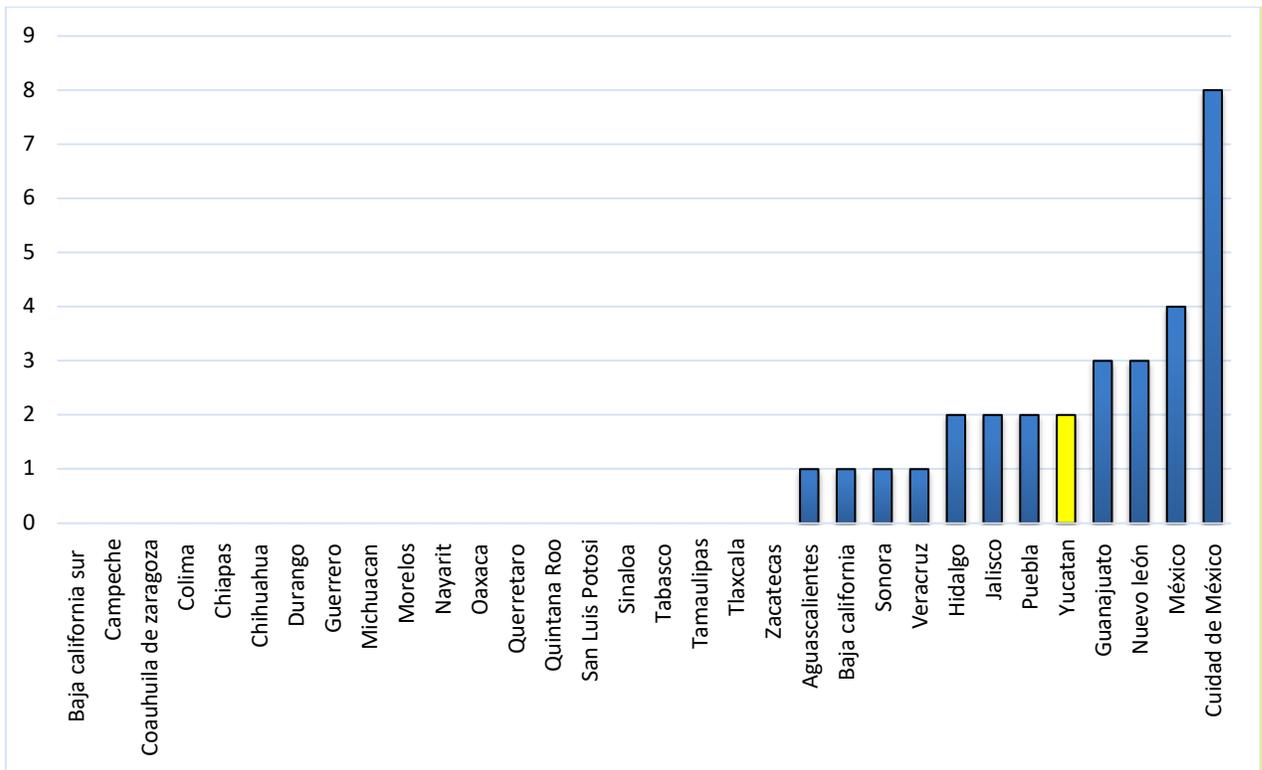
Fuente: Elaboración propia con base a los datos del DENUE (2019)

Con los datos proporcionados por el DENUE (2019) se puede observar que existen 30 empresas que se dedican a la elaboración de galletas y pastas en todo el país mexicano y se encuentran clasificadas como grandes.

A continuación, se presenta en la figura (3.5) el total de empresas grandes dedicadas a la elaboración de galletas y pastas en México.

En la distribución de la gráfica se puede observar que la ciudad de México queda en la posición número 1 con mayor número de empresas que se dedican a la elaboración de galletas y pastas, y el estado con el menor número de empresas es Aguascalientes con la posición 12. El estado de Yucatán figura en la posición 5 con dos empresas que se dedican a la elaboración de galletas y pastas.

**Figura 3.5**  
**Número total de empresas grandes dedicadas a la elaboración de galletas y pastas en México**



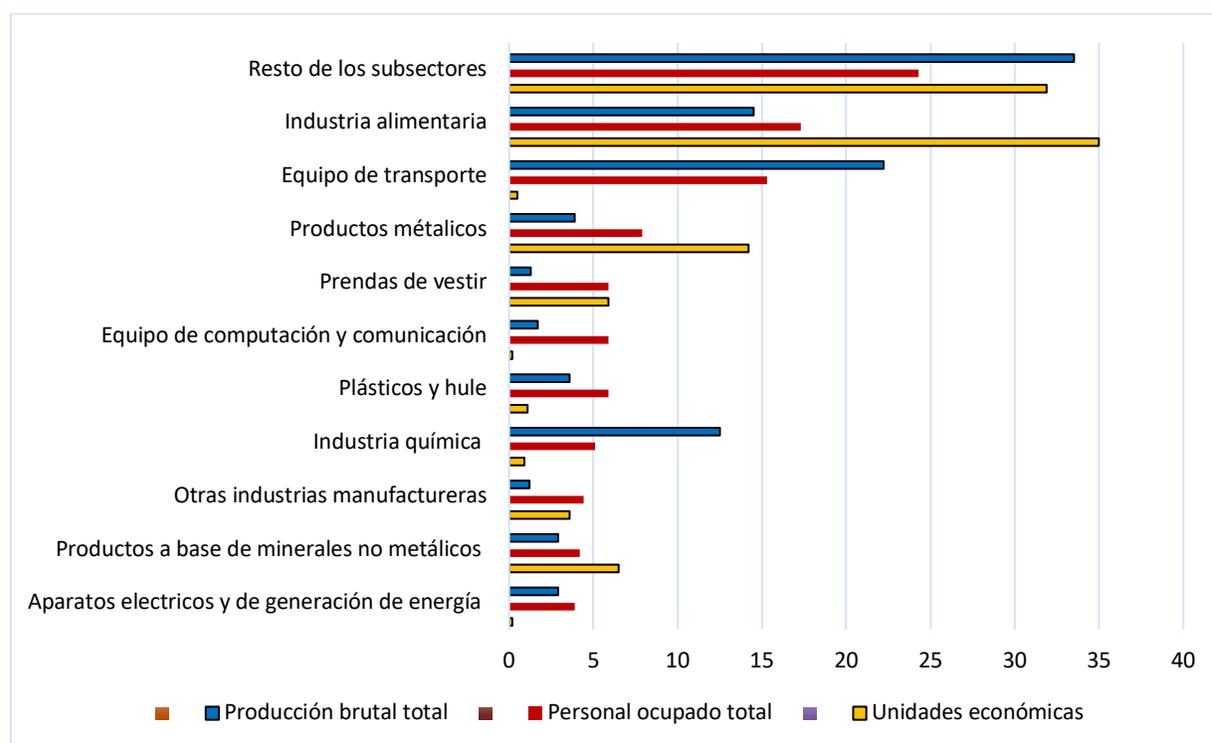
Fuente: Elaboración propia con base a los datos del DENUE (2019)

El Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2014b) menciona que el sector más sobresaliente es la industria alimentaria a nivel nacional, debido a que cuenta con el mayor número de unidades económicas abarcando el 35% del total del sector

manufacturero con un total de 171,369 empresas, en cuanto a personal ocupado un total de 17.3% y una producción bruta total de 14.5% (Véase la figura 3.6).

La industria alimentaria en el estado de Yucatán se ha destacado a nivel nacional como uno de los sectores principales que más ha impulsado la industria manufacturera, esto se debe a las ventajas competitivas que ha ofrecido el territorio como, por ejemplo: su ubicación estratégica, su conexión carretera, marítima y ferroviaria, pues ha logrado la atracción de inversiones nuevas y expansiones que en conjunto ascienden a más de 25 mil millones de pesos (Yucatán Gobierno del Estado, 2017).

**Figura 3.6**  
**Unidades económicas, personal ocupado total y producción bruta total en subsectores seleccionados a nivel nacional**



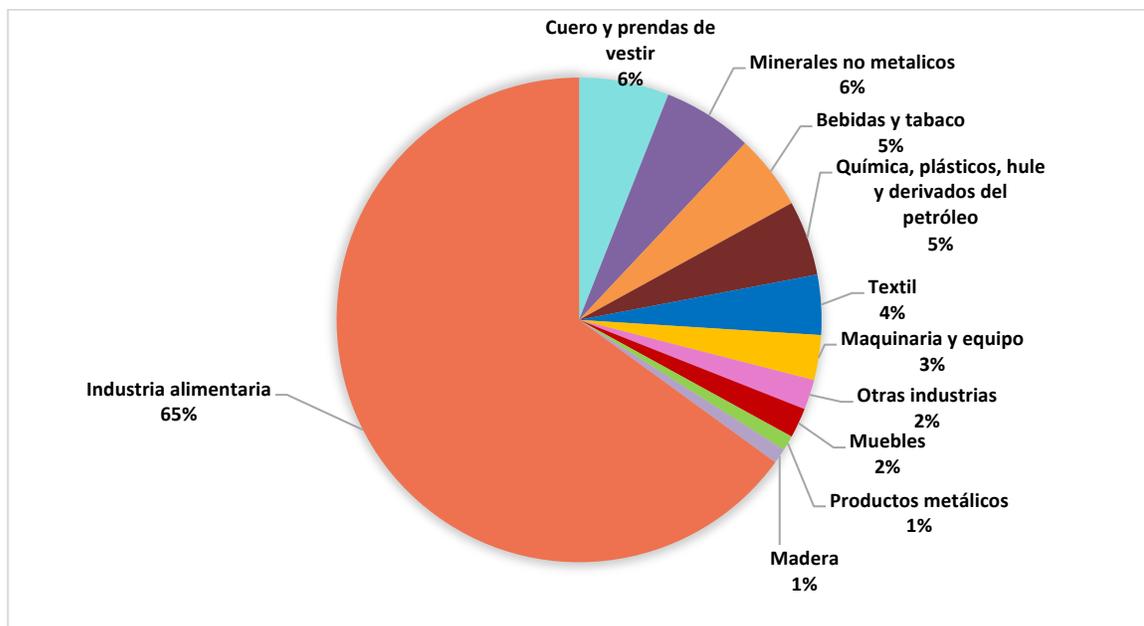
Fuente: Elaboración con base en el INEGI (2014)

La Secretaría de Fomento Económico (2012-2018) dio a conocer que la agroindustria es uno de los sectores más fructíferos del estado de Yucatán debido a su contribución en la generación de empleo en las zonas rurales y por la gran demanda de sus productos tanto en el mercado local, como en los grandes mercados de Estados

Unidos, Centro y Sudamérica y Europa. Dentro de este sector destaca la industria de alimentos y bebidas, la cual tiene gran impacto en la economía del estado, ya que genera aproximadamente la mitad del PIB manufacturero.

De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2011) Yucatán tiene una alta presencia el sector alimentario con un 65% en relación con los demás sectores (Véase la figura 3.7).

**Figura 3.7**  
**Unidades económicas por sectores de manufactura**



Fuente: Elaboración con base en el INEGI (2011)

### 3.4 La innovación en las empresas de manufactura en México

De acuerdo al Plan Nacional de Desarrollo (2013-2018) la política de fomento industrial y de innovación tiene como prioridad detonar la innovación en diferentes sectores productivos, pero en particular en el sector empresarial esto con el fin de ayudarlas a generar mayor valor económico al proceso productivo y al producto que se elabora dentro de la misma economía. No obstante, aun cuando existen recursos en términos de infraestructura tecnológica y el capital humano, éstos no se logran articular con las necesidades de la industria de manera eficiente, pues en el caso de México, existen

esfuerzos del sector privado por incrementar sus capacidades para la generación de innovación, buscando mejorar su competitividad. Sin embargo, estos esfuerzos se han concentrado en algunas empresas y ramas industriales y no se han generalizado (Comité Intersectorial para la innovación, 2011).

El Plan Nacional de Desarrollo (2013-2018) indica que:

México se encuentra rezagado en innovación ya que los pilares que la sostienen e impulsan son débiles. La situación se caracteriza por un bajo gasto en Ciencia, Tecnología e Innovación (CTI), una cultura innovadora sin arraigo, una débil vinculación entre el sector académico y el sector productivo, escasa generación de recursos humanos especializados y pocos instrumentos financieros especializados en las distintas fases de la innovación. (p.35)

En la actualidad las empresas manufactureras están buscando el camino de la innovación. Algunas lo han encontrado y logran hacer cambios importantes en su beneficio organizacional y por ende en el mercado global; otras siguen en el intento, pero el hecho de apostarle a la innovación les ayudará a obtener grandes beneficios en el futuro y una mejor adaptación a los cambios constantes de la globalización.

La revista Manufactura (julio, 2017) indica que el sector manufacturero mundial y en específico el de México, seguirá siendo altamente presionado por tendencias económicas y políticas mundiales, esto lleva a la necesidad de que las empresas opten por ser más competitivas; incluso no solo para el país mexicano sino también a todos los países involucrados, lo cual provocará que la competitividad e innovación sean los factores de cambio y de permanencia. Asimismo, los líderes de la industria manufacturera se han mostrado positivos, y parece ser que la mejor estrategia para mantener el crecimiento y control sobre sus costos de operación y sus márgenes de utilidad es la inversión en tecnología e innovación.

En el primer informe de Empresas Innovadoras de Forbes México (2016) se dio a conocer que las empresas más innovadoras son del sector manufacturero pues, mantienen el pie en el acelerador de la innovación y muchas de ellas ya han tomado

ventajas importantes con respecto a su competencia. No obstante, esto no ha sido suficiente para las empresas, pues México es un país que le gusta el tema de innovación y reconoce su importancia para el futuro de las empresas, pero “es bueno en hacer más de lo mismo”, y no ayuda al lanzamiento de nuevas ideas que impulsen la transformación de una industria o el cambio de paradigmas.

Cruz, Pérez, Hernández y Quiroz (2012) comentan que un sector competitivo a nivel mundial crea un ecosistema económico sustentable que promueve la inversión interna y externa y mejora la balanza de pagos de un país. Asimismo, impulsa el capital intelectual y la capacidad de innovación de un país respaldado con base a un desarrollo de investigación y desarrollo de actividades tecnológicas.

La agenda de Innovación de Yucatán (2014) coordinada por la Secretaría de Fomento Económico, diseñó un modelo de innovación cuyo objetivo fue formarse en una base sólida para la toma de decisiones, ser representativo de los diferentes agentes, de los intereses de la sociedad y la interdependencia de los ciclos políticos.

### **3.5 Caso de estudio**

En este apartado se podrá encontrar información relevante de la empresa a estudiar como su estructura organizacional y la situación actual.

#### **3.5.1 Empresa a estudiar**

Las características de la empresa a estudiar son: pertenecer al sector manufacturero con giro en industria alimentaria, ser una empresa 100% yucateca. Es necesario que al menos haya realizado una innovación tanto en sus productos, procesos y/o servicios.

##### **3.5.1.1 Descripción de la empresa**

La empresa donde se realizó el estudio de caso es una empresa grande que nace en el estado de Yucatán, es una empresa líder y se ha mantenido por más de 100 años. Se clasifica dentro del sector industria manufacturera, del subsector industria alimentaria, perteneciente a la clasificación 31182 “Elaboración de galletas y pastas”

según el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas” (DENUE) ver tabla 3.2 (INEGI, 2014).

**Tabla 3.2**

**Clasificación de la empresa dentro del sector Industria Manufacturera**

<b>Clasificación</b>	<b>Manufacturas</b>	<b>Encuesta Mensual de la industrial Manufacturera (EMIM)</b>
Sector	31-33	Industria Manufacturera
Subsector	311	Industria Alimentaria
Rama	3118	Elaboración de productos de panadería y tortillas
Subrama	311820	Elaboración de galletas y pastas

Fuente: Elaboración propia basada en el EMIM (2007)

### **3.5.1.2 Historia de la empresa**

La empresa a investigar fue fundada desde 1905 en la ciudad de Mérida, Yucatán, surgiendo desde la necesidad de la demanda del producto.

Esta empresa está comprometida a elaborar productos alimenticios que satisfagan las características de calidad e inocuidad que buscan los clientes y consumidores, la garantía de las instalaciones y equipos cumple con la normatividad vigente en materia ambiental y de seguridad alimentaria, el personal cuenta con la experiencia y formación necesaria para desarrollarse en el ámbito laboral, además cuenta con capacitaciones de seguridad e higiene para evitar riesgos durante su jornada de trabajo, mantener los productos inocuos y en constante evolución en beneficio de sus accionistas y la sociedad en general.

A continuación se describe la evolución de la empresa desde sus inicios:

- 1905 / Fue fundada la empresa: el fundador de Productos de Harina, Siempre cultivó como fortalezas la excelente calidad y el servicio esmerado.
- 1911 / Nueva fábrica de galletas en el centro Mérida Yucatán: seis años después de la creación de la compañía, se inaugura el primer edificio construido exclusivamente para la fabricación de galletas.
- 2012 / Nueva dirección y consejo administrativo: Los actuales dueños dejan la operación de la organización y conforman un Consejo de Administración en el que sigue participando la familia y consejeros externos, para hacer frente a los retos del futuro con el objetivo de apalancar el crecimiento y desarrollo de la empresa; siempre promoviendo el espíritu de cambio, modernización y actualización que ha prevalecido en la empresa y quienes la han dirigido, desde su fundación hasta la fecha.

La empresa “Productos de Harina” contempla en su misión y visión la palabra innovación, como preeminencia para diferenciarse de sus competidores como una empresa innovadora, esto no sería posible sin la existencia de planes y procesos estratégicos que le ayudan a mantenerse a nivel local, nacional e internacional.

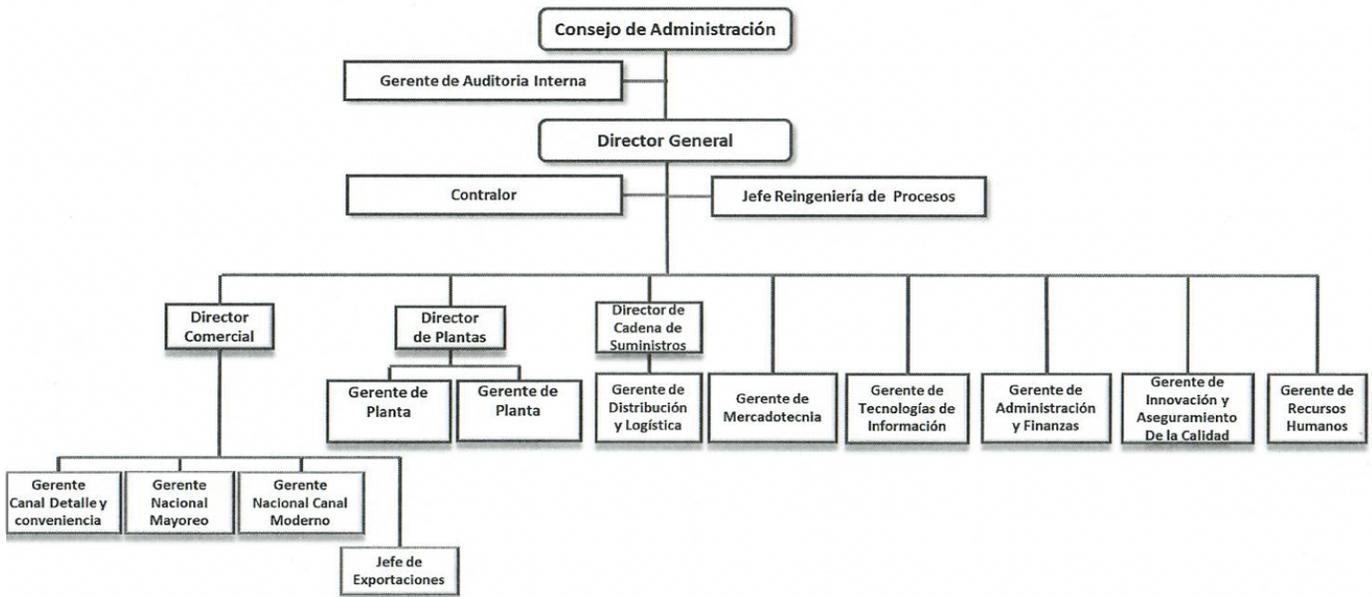
Entre sus valores se encuentran:

- Honestidad y honradez
- Responsabilidad
- Austeridad y eficiencia
- Lealtad y confidencialidad
- Pasión por servir
- Congruencia
- Respeto y tolerancia
- Trabajo en equipo
- Espíritu emprendedor y deseo de superación

**3.5.1.3 Estructura organizacional**

La empresa está conformada por ocho áreas funcionales como son: Comercialización, Producción en planta, Cadena de suministro, Mercadotecnia, Tecnologías de la información, Finanzas e Innovación y aseguramiento de la calidad (Ver figura 3.8).

**Figura 3.8  
Organigrama de la empresa**



Fuente: Información extraída de la empresa

**3.5.2 Situación actual de la empresa “Productos de Harina”**

La empresa productos de harina es una empresa reconocida a nivel peninsular por su gran trayectoria en el mercado, es una empresa muy competitiva debido a la permanencia que ha logrado a lo largo de más de 100 años.

Esta empresa empezó a realizar innovaciones de manera empírica, debido a la necesidad que tenía frente al mercado regional brindando una respuesta favorable para sus clientes y consumidores. La necesidad de seguir creciendo la ha llevado a desarrollar cambios organizacionales para consolidar y fortalecer su cultura de innovación.

En la empresa se encuentran comprometidos a satisfacer las necesidades de sus consumidores en forma segura y sustentable desde el punto de vista ambiental, mejorando continuamente su desempeño en relación con el medio ambiente en todas sus actividades y cumpliendo con la legislación existente al respecto. Los objetivos de calidad que manejan son: elaborar productos con sabor, sanos y nutritivos, que sus productos lleguen a los clientes con la calidad y la cantidad requerida en el menor tiempo posible, asegurar que los productos sean elaborados cumpliendo los estándares de calidad, el mantener las instalaciones en óptimas condiciones de higiene para la elaboración de sus productos y satisfactorias relaciones con clientes y proveedores. Estos aspectos les han servido para obtener certificaciones aprobadas: Certificado de Industria Limpia 2003, Certificado en Norma ISO 14001:2004, Certificado en Norma ISO 22000:2005, Certificado en Norma ISO 9001:2008, Certificado a ISO/TS 22002-1:2009, Certificado de Empresa Socialmente Responsable 2013 que se encuentra vigente en este año 2019.

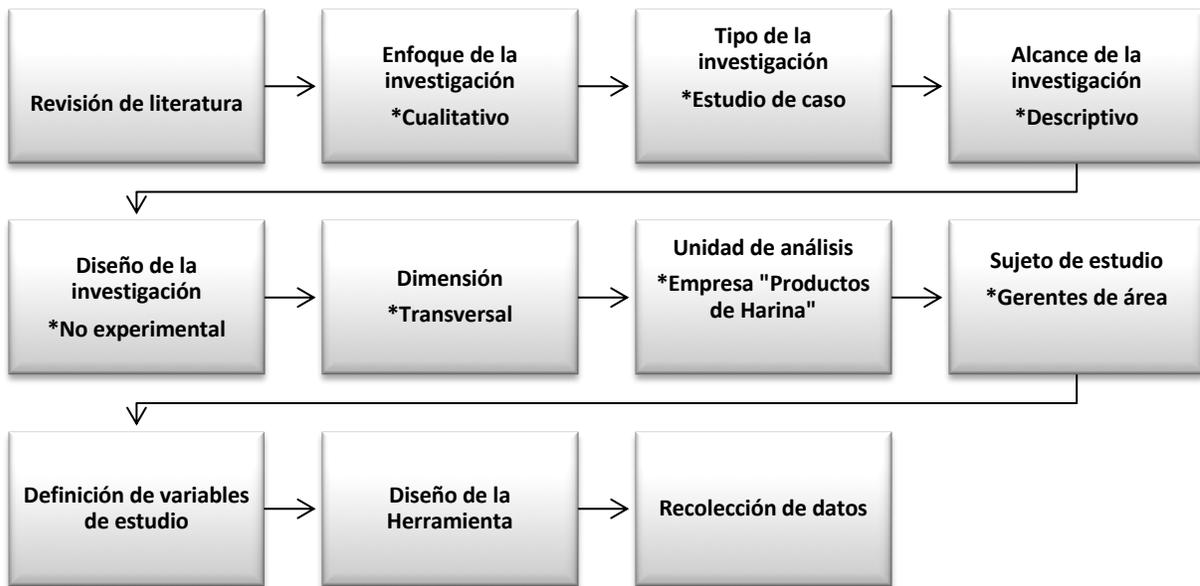
La empresa tuvo el honor de recibir el Premio CANACINTRA al Mérito industrial en el año 2017, distintivo que entrega la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación, Delegación Yucatán, a una empresa que a través de los años pasó de ser micro hasta convertirse en una gran industria; pero además, por llevar a cabo diferentes actividades y procesos innovadores para que la empresa sea sustentable, se desarrolle y crezca, generando un gran impacto en el desarrollo de Yucatán.

Una vez revisado todo el escenario de empresas manufactureras, y descrito la empresa a investigar, a continuación, se presenta el marco metodológico para desarrollar la investigación.

**CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA**

En el presente capítulo se describe la metodología que se utilizará para el desarrollo de la investigación abarcando una descripción del enfoque, tipo de investigación, además del diseño, las variables, las herramientas y el procedimiento de análisis de la información (Ver figura 4.1).

**Figura 4.1**  
**Proceso metodológico a utilizar**



Fuente: Elaboración propia, 2018

**4.1 Tipo de investigación**

Para la presente investigación se optó por realizar un estudio de caso, debido a que a través de este método se obtuvo información cualitativa, lo cual permitió describir la unidad de análisis y recolectar información más puntual del tema a investigar. Timmons y Cairns, (citado en Hernández, Fernández y Baptista, 2014) comentan que una de las ventajas que tienen los estudios de caso es que permiten analizar una gran variedad de fenómenos, desde situaciones o eventos inusuales hasta situaciones muy complejas.

El alcance de la investigación es descriptivo debido a su naturaleza, ya que se evaluaron y recolectaron datos sobre diversas dimensiones del sujeto de estudio; la finalidad del estudio fue conocer la situación y el contexto en el que se encuentra la empresa de manera tanto interna como externa y la influencia que tiene la innovación para mejorar su competitividad.

Para Hernández et al., (2014) un estudio de caso descriptivo puede narrar la historia de un negocio que ha experimentado diferentes fenómenos como una caída de ventas y ganancias, así como evaluar el comportamiento de los empleados. En ambos casos no se tiene certeza de las causas precisas, pero con los estudios de caso se pueden explicar a más detalle.

### **4.2 Enfoque de la investigación**

Para llevar a cabo la investigación es necesario conocer las diferentes fuentes en las que se puede recabar información de calidad. La decisión para determinar el enfoque de la investigación consta de evaluar el objetivo y analizar con profundidad qué información se quiere obtener.

De acuerdo con Hernández et al., (2014) analizar múltiples unidades, tiene como objetivo evaluar cada una por sí misma de manera holística o integralmente, para después establecer tendencias y comunidades.

El presente trabajo, es de enfoque cualitativo, porque se realizó una recolección de datos sobre las diferentes categorías de análisis de estudio, se estructuró un formato de entrevista para conocer con mayor profundidad los impactos que ha tenido la innovación y cómo han permanecido en el mercado.

Por otro lado, cabe mencionar que debido a la naturaleza de la investigación cualitativa y por ser un estudio de caso, no se generalizaron los resultados, ya que la información encontrada corresponde a una descripción de la realidad percibida respecto a la influencia que tiene la innovación en la competitividad de la empresa manufacturera que se analiza.

### **4.3 Diseño de la investigación**

La investigación por su diseño es no experimental, dado que se realizó la investigación sin manipular las variables de estudio, únicamente se observó el fenómeno en su contexto natural para su posterior análisis (Hernández et al., 2014).

Por su dimensión temporal se ubica dentro de los estudios transeccionales o transversales, ya que se recolectaron los datos en un solo momento. El período de recolección y análisis de los datos tuvo una duración máxima de seis meses, iniciando en el mes de diciembre 2018 a mayo 2019.

### **4.4 Estudio de caso**

La presente investigación se considera estudio de caso, debido a que se analizaron los procesos profundamente y de forma integral, mediante un enfoque cualitativo dirigido a la empresa galletera para responder el planteamiento del problema (Hernández et al., 2014).

Por su parte, los autores señalan los siguientes propósitos del estudio de casos; a) generar descripciones de individuos o fenómenos; b) identificar patrones de un fenómeno en su ambiente natural; c) explicar las causas y cómo ocurren fenómenos, identificando sus causas; d) proveer datos para evaluar procesos, programas, individuos o ambientes; e) ilustrar descubrimientos; y f) resolver problemáticas sociales, industriales, administrativas, económicas, políticas y de otro tipo.

Bernal (2010) afirma que el objetivo de este método es estudiar a detalle una unidad de análisis específica, tomada de un universo poblacional. La unidad de análisis objeto de estudio es comprendida como un sistema integrado que interactúa en un contexto específico con características propias.

En los estudios de caso cualitativos, el contexto está constituido por el mismo caso y su entorno, debido a que los límites entre uno y otro son más difíciles de establecer, no se utilizan herramientas estandarizadas ni se establecen categorías a priori. Asimismo, gran parte de los estudios de caso de este tipo tienen como objetivo documentar una experiencia o evento en profundidad desde la perspectiva de quienes

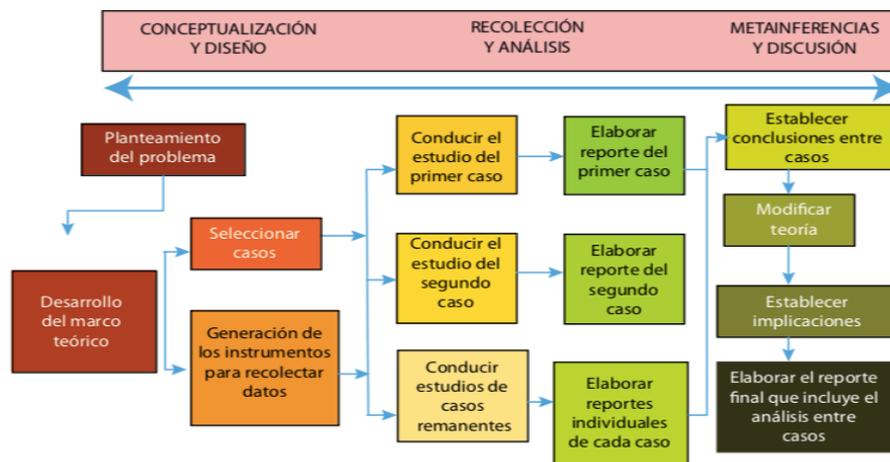
lo vivieron, el estudio de caso no persigue ninguna clase de generalización (Hernández et al., 2014).

#### 4.5 Unidad de análisis

Aaltio y Heilmann (2009) (citado en Hernández et al., 2014) ofrecen una tipología de los estudios de casos que se relaciona con el número de unidades o entidades a considerar. Para el caso de múltiples unidades de análisis es necesario evaluar cada uno por sí mismo holística o integralmente, para después establecer tendencias y aspectos comunes. Respecto de los múltiples casos *cruzados*, *anidados* o *entrelazados*, en los cuales el investigador desde el inicio pretende revisar comparativamente los casos entre sí, buscando similitudes y diferencias, su diseño se podría esquematizar como lo sugieren Hernández y Mendoza (2008).

A continuación, se presenta el diseño de casos múltiples en un mapa conceptual.

**Figura 4.2**  
**Secuencia de un diseño de casos múltiples**



Fuente: Hernández, Fernández y Baptista, 2014

En lo que respecta a la investigación a realizar; la unidad de análisis está constituida por una empresa de giro manufacturero, ubicada en la ciudad de Mérida, Yucatán, y pertenece al subsector de fabricación de alimentos y bebidas.

#### **4.6 El sujeto de estudio**

El sujeto de estudio de la empresa son los gerentes de área, la recolección de los datos se llevó a cabo a través de entrevistas a profundidad para conocer la influencia de la innovación en su entorno competitivo.

#### **4.7 Definición de las variables**

Las variables de estudio se conceptualizaron mediante una tabla (4.1) se realizó una revisión de manuales y guías de innovación, enlistando cada uno de los indicadores que ayudan a la evaluación. Asimismo, se elaboró otra tabla (4.2) para analizar con más claridad la comparación de cada uno, respecto a la semejanza de los autores y seleccionar los más importantes a considerar en la herramienta de estudio.

#### **4.8 Descripción de las herramientas de recolección de información**

La guía de entrevista se integra por tres categorías, cada una con un tema en particular y conformada con sus propias preguntas acerca del contenido del mismo, lo que otorgó la información necesaria para analizarla de acuerdo a la percepción que tienen los gerentes de área, acerca del papel que juega la innovación y los principales elementos que intervienen para su competitividad, así como también las atribuciones que están tomando respecto a la sustentabilidad. Cabe mencionar que la herramienta ha sido validada por un panel de expertos, pertenecientes al ITM y por un docente de la Facultad de Contaduría y Administración perteneciente de la UADY, para probar la confiabilidad del instrumento.

A continuación, se presenta en la tabla 4.1 la descripción de diferentes manuales y guías de innovación que servirá para seleccionar los diferentes indicadores que se requieren para la elaboración de la entrevista, asimismo, la siguiente tabla 4.2 se construyó con base en la tabla anterior para seleccionar cada una de las siguientes categorías de análisis.

**Tabla 4.1**  
**Descripción de Manuales y Guías de innovación**

MANUALES Y GUÍAS DE INNOVACIÓN	DESCRIPCIÓN	INDICADORES
<b>MANUAL DE OSLO (OCDE Y EUROSTAT, 2006)</b>	Presenta las directrices propuestas para la recolección e interpretación de datos sobre innovación tecnológica.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Innovación en producto</li> <li>2. Innovación en proceso</li> <li>3. Innovación en mercadotecnia</li> <li>4. Innovación en organización</li> <li>5. Tecnología</li> <li>6. Financiamiento</li> </ol>
<b>MANUAL FRASCATI (OCDE, 2002)</b>	Establece normas para la medición de la investigación y Desarrollo experimental (I+D) a través de encuestas.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Personal de I+D</li> <li>2. Gastos de I+ D</li> <li>3. Gastos de instalación para I+ D</li> <li>4. Esfuerzos nacionales en materia de I+ D</li> <li>5. Sistemas de clasificación de la I+D</li> <li>6. Financiamiento</li> <li>7. Patentes</li> </ol>
<b>MANUAL DE BOGOTÁ (OCDE Y EUROSTAT, 2005)</b>	Se basa en el manual de Oslo y establece las pautas para la normalización y construcción de indicadores de innovación tecnológica en América Latina y el Caribe	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificación de la firma</li> <li>2. Desempeño económico</li> <li>3. Actividades de innovación</li> <li>4. Esfuerzos de innovación</li> <li>5. Tecnología</li> <li>6. Modernización organizacional</li> <li>7. Objetivos de la innovación</li> <li>8. Fuentes de información para la innovación</li> <li>9. Relación con el sistema nacional de innovación</li> <li>10. Factores que afectan la innovación</li> <li>11. Evaluación de políticas gubernamentales en materia de innovación, ciencia y tecnología y competitividad</li> </ol>

<p><b>MANUAL DE INNOVACIÓN PARA PYMES (CENTRO EUROPEO DE EMPRESAS E INNOVACIÓN) (2007)</b></p>	<p>Recopila la información y los conocimientos que los emprendedores y empresarios necesitan manejar para planificar y realizar una gestión eficaz y eficiente de los procesos de innovación en sus empresas.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Innovación de producto o servicio</li> <li>2. Innovación de proceso</li> <li>3. Innovación de mercado</li> <li>4. Vigilancia tecnológica</li> <li>5. Capital humano</li> <li>6. Gestión del conocimiento</li> <li>7. Espíritu empresarial</li> <li>8. Vinculación empresarial</li> <li>9. Cultura innovadora</li> <li>10. Propiedad intelectual</li> </ol>
<p><b>GUÍA PARA LA AUTOEVALUACIÓN DE LA INNOVACIÓN EMPRESARIAL (2009)</b></p>	<p>Ofrece al usuario un modelo sencillo y práctico para evaluar el nivel de su gestión de la innovación, así como también identificar sus fortalezas y oportunidades de mejora en el ámbito de innovación.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estrategia y cultura de innovación</li> <li>2. Capital humano</li> <li>3. Gestión del conocimiento</li> <li>4. Vigilancia del entorno</li> <li>5. Análisis interno</li> <li>6. Generación y selección de ideas</li> <li>7. Gestión de los proyectos de innovación</li> <li>8. Nuevos productos, procesos o servicios</li> <li>9. Incremento de ventas</li> <li>10. Financiamiento</li> <li>11. Patentes</li> <li>12. Tecnología</li> </ol>
<p><b>MÓDULO DE CAPACITACIÓN PARA LA RECOLECCIÓN Y EL ANÁLISIS DE INDICADORES DE INNOVACIÓN (s.f)</b></p>	<p>Pretende ser un aporte para la mejora de actividades metodológicas y técnicas de los organismos de las áreas de ciencia, tecnología e innovación en la región y así contribuir, en la medida posible, a la construcción de capacidades que contribuyan al desarrollo integral de los países de América Latina y el Caribe.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificación de la firma</li> <li>2. Estrategias innovativas</li> <li>3. Financiamiento</li> <li>4. Innovación en producto</li> <li>5. Innovación en proceso</li> <li>6. Innovación en mercadotecnia</li> <li>7. Innovación en la organización</li> <li>8. Vigilancia tecnológica</li> <li>9. Vinculación con empresas, clientes, proveedores</li> <li>10. Propiedad intelectual</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia con base los autores revisados

**Tabla 4.2**  
**Selección de indicadores**

Indicadores	Manual de Oslo (2006)	Manual Frascati (2002)	Manual de Bogotá (2005)	Manual de innovación para pymes (centro europeo de empresas e innovación) (2007)	Guía para la autoevaluación de la innovación empresarial (2009)	Módulo de capacitación para la recolección y el análisis de indicadores de innovación (s.f)
Innovación	x	x	x	x	x	x
Innovación en producto	x			x	x	x
Innovación en proceso	x			x	x	x
Innovación en mercadotecnia	x			x	x	x
Innovación organizacional	x			x	x	x
Tecnología	x		x	x	x	x
Financiamiento	x	x	x		x	x
Gestión del conocimiento			x	x	x	
Propiedad intelectual		x		x	x	x
Personal de I+D	x		x			
Gastos de I+ D		x				
Esfuerzos nacionales en materia de I+ D		x	x		x	
Sistemas de clasificación de la I+D		x	x			
Modernización organizacional			x			
Espíritu empresarial				x	x	
Análisis interno					x	
Incremento de ventas			x		x	

Vinculación con empresas, clientes, proveedores			x	x		X
Identificación de la firma			x			x
Recursos humanos			x	x	x	

Fuente: Elaboración propia con base los autores revisados

#### 4.8.1 Descripción de las categorías de análisis

##### 1. Identificación de la firma

La primera sección se refiere a los datos personales del entrevistado entre los que destacan: departamento, cargo y antigüedad.

##### 2. Innovación

En esta sección se identifican los tipos de innovación que se han implementado en sus diferentes categorías referentes al Manual de Oslo (2006). Incluyendo el análisis de los diferentes departamentos: Capital Humano, Mercadotecnia, Investigación y Desarrollo, Financiamiento, Comercialización, Distribución y Logística, Tecnología de la información y Producción en planta.

Cabe mencionar que en este apartado fueron tomados algunos cuadros de referencia de una tesis denominada “El papel de innovación de unas pymes de manufactura” del autor Solano (2010).

##### 3. Gestión del conocimiento

En esta sección es importante conocer acerca de cómo se sitúan los recursos humanos que representan el principal activo y sustentan el poder de competitividad en la capacidad de compartir la información, experiencias y conocimientos. Así como la motivación de los ejecutores de los proyectos, la experiencia y capacidad de trabajo para lograr el éxito de las actividades de I+D.

#### **4. Obstáculos a la innovación**

En esta sección se describen algunos factores relevantes que obstaculizan o dificultan las actividades de innovación en la empresa, además se describen otros elementos identificados por gerentes de cada área.

A continuación, las siguientes categorías de análisis seleccionadas se encuentran inmersas en las preguntas adicionales por cada departamento de la empresa.

#### **5. Tecnología**

En esta sección se destacan los beneficios de adquirir nuevas tecnologías, así como también otras adquisiciones de capital, maquinaria y/o equipo, que impactan en su productividad y competitividad.

#### **6. Financiamiento**

En esta sección se analizan las necesidades reales de financiamiento, así como las actividades de vinculación con Universidades, Centros de Investigación, Gobierno entre otros, para el desarrollo de algún proyecto que implique mejora en la organización.

#### **7. Propiedad intelectual**

En esta sección se aborda de forma general aquellas acciones que se toman en cuenta para proteger la innovación realizada en las diferentes categorías, así como el número de patentes o aquellas acciones que puedan salvaguardar el conocimiento generado mediante la propiedad industrial.

Con base en la metodología definida y aplicada, en el siguiente capítulo se describen los resultados obtenidos de las entrevistas realizadas y las observaciones encontradas durante el proceso de la investigación.

### **CAPÍTULO V. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS**

En el presente capítulo se analizan los resultados obtenidos conforme a las entrevistas a profundidad que se realizaron a gerentes de cada departamento de la empresa “Productos de Harina”, los cuales son: Mercadotecnia, Capital Humano, Investigación y Desarrollo, Comercialización, Financiamiento, Tecnologías de la Información, Producción en planta, Distribución y Logística.

La información recabada en las entrevistas describe la situación actual de la empresa, el desarrollo y aplicación de la innovación y sus características más importantes para la mejora continua en su competitividad. Además, se conocerán las percepciones que tiene cada gerente acerca de los obstáculos que enfrentan a la hora de innovar y cómo manejan la gestión del conocimiento en sus diferentes áreas.

El procesamiento de la información se llevó a cabo con base en las indicaciones que se describen en el Manual de Oslo (2006) y un análisis a profundidad de las secciones de Innovación, Gestión del conocimiento, Obstáculos a la innovación y los departamentos mencionados con anterioridad. Asimismo, es interesante conocer cómo la empresa Productos de Harina, ha logrado permanecer ante estos cambios y cómo los ha desarrollado con base en su experiencia.

A continuación, se muestra los resultados obtenidos.

#### **5.1 Resultados de las percepciones acerca de la innovación**

En este apartado (ver tabla 5.1) se presenta la manera en la que se ha desarrollado la parte de innovación en la empresa, las perspectivas de cada gerente y cómo visualizan los beneficios, la importancia, objetivos, y los resultados al introducir productos de innovación en el mercado.

## ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

**Tabla 5.1**

### Definiciones de innovación en Productos de Harina

Departamentos	Definiciones de innovación
<b>Comercial</b>	“La innovación <b>es hacer las cosas diferentes</b> y cosas que generen un <b>valor agregado</b> a cualquier proceso interno, la manera de hacer comunicación, el desarrollo de productos a cualquier costo, hacer un cambio a cualquier cosa que nos <b>diferencie</b> y que genere un valor en la industria o en el entorno que sirva para ser más <b>productivo</b> o más <b>rentable</b> o a trabajar mejor o que genere alguna mejora, para ser más <b>competitivos</b> .”
<b>Producción</b>	“La innovación es buscar <b>nuevas formas de hacer las cosas</b> ”
<b>Finanzas</b>	“La innovación es <b>romper los esquemas</b> de cómo estamos haciendo las cosas en busca de un <b>beneficio</b> que pueda ser en un beneficio económico, con base a un beneficio de <b>cómo hacer mejor las cosas</b> en <b>menor tiempo</b> , como hacer más fácil el camino a los usuarios finales”
<b>Mercadotecnia</b>	“La innovación es <b>desarrollar nuevas formas</b> para desarrollar nuevos productos y <b>nuevas formas de hacer las cosas</b> , desde <b>procesos, modelos de negocio</b> , maquinaria, forma de transporte o sea finamente aplica para cualquier proceso que se lleve a cabo, una organización o cualquier empresa con el <b>objetivo de cumplir</b> alguna <b>necesidad</b> de algún cliente”
<b>Innovación y Desarrollo</b>	“La innovación es la <b>oportunidad X creatividad X ejecución</b> . Por qué le ponemos x y no +, porque si se quita la oportunidad deja de ser innovación, necesitas de estas tres para que se pueda llamar innovación y no solo se quedé en una innovación o creatividad por eso es la importancia de <b>crear una ejecución</b> ”
<b>Recursos Humanos</b>	“La innovación es un <b>proceso constante</b> para mejorar la <b>forma de hacer las cosas</b> en búsqueda de <b>mayor eficiencia</b> , y es aplicable a cualquier área”
<b>Tecnologías de información</b>	“Es la <b>suma entre la oportunidad</b> y el <b>conocimiento nuevo</b> , o sea como que debe de hacer una oportunidad y un conocimiento nuevo para poder desarrollarlo, sería una <b>lluvia de ideas</b> , pero ya transformadas en cómo poder hacerlo”
<b>Distribución y logística</b>	“La innovación es un <b>proceso continuo de creación y adaptación del entorno</b> del negocio o de vida. Es un proceso que se tiene que estar en contacto y que permite <b>adaptarte a los nuevos esquemas</b> , que permite <b>crear</b> más que acomodarte a lo que ya esté”

Fuente: Elaboración propia con base a las percepciones de los gerentes

Los gerentes de cada área destacan que la innovación es un factor fundamental para mejorar la posición de la empresa, además que coinciden en varios puntos en común, por un lado, la oportunidad de ser más rentables y productivos y por el otro, el hecho de hacer innovación es otra manera de hacer las cosas aplicando conocimiento nuevo, creatividad, mejor adaptación al entorno y proporcionar un valor agregado a los productos ofrecidos al consumidor. A continuación, con la ayuda de la aplicación Word

## ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Art se realizó la figura 5.1 la cual engloba varias palabras en común y que destacan a la hora de definir innovación por parte de los gerentes.

**Figura 5.1**  
**Nube de ideas del concepto de innovación**



Fuente: Elaboración propia con base en la tabla de definiciones de innovación por gerentes de área

En esta nube de palabras la palabra “Nueva forma de hacer las cosas” fue una de las más frecuentes al describir la innovación debido a que cinco de ellos lo mencionaron en cada definición, otras palabras que resaltaron y que tiene mucha importancia con base en la teoría consultada es el hecho de ser creativos y generar un valor agregado que permita diferenciarse ante sus competidores, cumpliendo las necesidades de sus clientes y consumidores y por ende ser más productivos, abriendo paso a la rentabilidad y a la competitividad.

La empresa en 2017 empieza a impulsar más la innovación como parte de su cultura organizacional y empezando a realizar planes y procesos estratégicos con base en esa visión innovadora. Los esfuerzos para incorporar las innovaciones a los procesos de la empresa “Productos de Harina” marcan un hito cuando en 2015 se abre el departamento de innovación, investigación y desarrollo con la finalidad de generar nuevas ideas para productos.

## ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Posteriormente en 2016, surge la inquietud del corporativo para incorporar procesos innovadores a toda la empresa, pero considerando su base, es decir los empleados. Es así que el departamento de reingeniería instauró un concurso para premiar a los empleados que propusieran innovaciones y mejoras en sus trabajos.

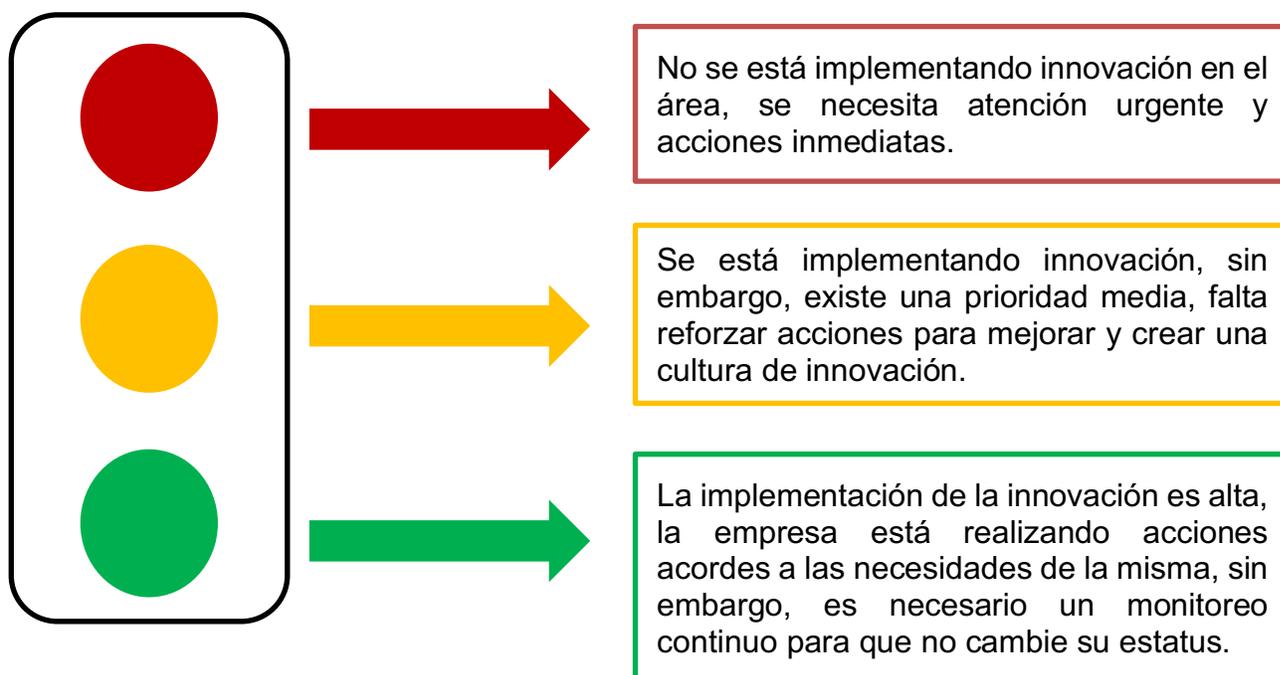
El concurso se denominó “Premio a la creatividad e innovación” y abarcaba seis categorías: Productividad, Calidad, Producto, Capital Humano, Sustentabilidad Ecológica y Comunicación al mercado. Las propuestas enviadas eran evaluadas por un comité formado por algunos gerentes de área, los autores de las propuestas ganadoras recibían premios y reconocimientos por su destacada participación. Esta actividad es muy productiva para la empresa; además de que es una buena manera de motivar a los colaboradores también las ideas aportadas sirven a la compañía para tomar mejores decisiones y detectar áreas de oportunidad; ideas y propuestas que se hacen realidad, una vez que se haya seleccionado el proyecto ganador.

La empresa actualmente está preocupada por incorporar la innovación como un elemento diferenciador para la creación de valor y generar ventajas competitivas. Por tal motivo, se llevó a cabo este estudio que muestra las percepciones de innovación por cada departamento y con ello generar información útil para el diseño de una estrategia empresarial integral alineada a la innovación. A continuación, se presentan los resultados.

### **5.2 Resultados de innovación por cada departamento**

En este apartado se encuentra la descripción de la innovación que han realizado los diferentes departamentos de la empresa. Como primera instancia se hizo un análisis a profundidad de cada departamento permitiendo conocer las perspectivas de la innovación, cómo lo han desarrollado en sus áreas, y qué necesidades requieren para el fortalecimiento de cada uno; asimismo, se presentan en diferentes tablas una evaluación de las acciones de innovación por cada departamento con sus respectivos indicadores de acuerdo al Manual de Oslo (2006), en las cuales se enlistan y se determina la necesidad de implementar o reforzar cada acción de innovación mediante tres colores. (Ver la figura 5.2)

**Figura 5.2**  
**Semáforo de innovación**



Fuente: Elaboración propia

### 5.2.1 Innovación en comercialización

El departamento comercial, es el que se encarga de asegurar las ventas y el cumplimiento de los objetivos. El gerente se encarga de realizar un plan anual en el que se determina cual es el objetivo de ventas y qué estrategias se van a implementar. En la cuestión de innovación el gerente afirmó que la innovación realizada en la empresa la hace un jefe de departamento, y uno de los motivos internos de la empresa para aplicar innovaciones es el hecho de satisfacer al cliente y/o consumidor. Menciona que con el cambio estructural enfocado a innovación lo han estado contemplando en foros del mismo tema, para la aplicación en los diferentes departamentos.

En el departamento comercial el gerente menciona: *“Las innovaciones realizadas dentro del departamento todos lo pueden hacer, ya que cualquier idea es bienvenida, primero se analiza y se ve la posibilidad de implementarlo con la ayuda del*

## ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

*departamento de mercadotecnia, esto se debe a que muchas ideas se generan en función de lo que investigan en el mercado, de la experiencia que se tiene o de las necesidades que tenemos*". Una vez que se haya realizado la propuesta, se cuenta con un documento a largo plazo donde se respaldan todas las iniciativas que decidieron como área que tienen valor comercial. No obstante, todavía no han innovado en su manera tradicional de vender, aún no se ha encaminado a otras formas más actuales de comercialización. Hoy en día las nuevas tecnologías están cambiando la forma de comprar, las grandes empresas están innovando para facilitar al máximo la compra a los consumidores, las líneas virtuales son la tendencia a futuro.

A continuación, se presentan en la siguiente tabla 5.2 las innovaciones que están implementando los últimos tres años dentro del departamento.

**Tabla 5.2**  
**Innovaciones comerciales implementadas**

Innovaciones
Procesos de metas dinámicas a fuerza de ventas
Ejecución estandarizada en el punto de venta
Nuevos tamaños y presentaciones de empaques

Fuente: Elaboración propia

En la tabla anterior se puede observar que se han realizado tres innovaciones importantes en el departamento para mejorar en su competitividad y mantener un equilibrio en ventas.

En la siguiente tabla 5.3 se enlistan diferentes indicadores adaptados del Manual de Oslo y se hace su respectiva evaluación con el semáforo de innovación.

Tabla 5.3

## Lista de verificación en innovación adaptado del Manual Oslo

Nº	Indicador	color	Evaluación
1	Nueva estrategia de mercado para productos nuevos o existentes	Verde	En estos aspectos la empresa está realizando acciones acordes a las necesidades de la misma.
2	Nuevos conceptos para presentación de productos (exposiciones por temas innovadores)	Verde	
3	Adaptación del precio de un bien o un servicio a su demanda	Verde	
4	Utilización de ofertas especiales en almacén que solo son válidas para los titulares de la tarjeta de crédito o la tarjeta de cliente de la empresa	Verde	
5	Nuevo software	Verde	
6	Se mide el éxito comercial de los proyectos de innovación	Verde	
7	La empresa aprende por interacción de los clientes	Verde	
8	Aplicación de un nuevo método de comercialización (para vender)	Amarillo	En estos aspectos la empresa lo está realizando, sin embargo, le falta reforzar para mejorar su cultura de innovación.
9	Introducción de un sistema de información personalizada mediante tarjetas de fidelización	Amarillo	
10	Innovaciones a nuevas estrategias de tarificación	Amarillo	
11	Introducción de la venta directa o la venta al por menor en exclusiva	Rojo	En estos aspectos a la empresa le falta impulsar o implementar en todas las áreas de la empresa.
12	Introducción de una red de franquicias (venta directa o venta al por menor con cláusulas de exclusividad y la concesión de licencias sobre un producto)	Rojo	
13	Introducción de un nuevo método que permita a los clientes elegir el sitio web de la empresa (Producto, característica, precio)	Rojo	

Fuente: Elaboración Propia

En esta evaluación se puede observar que tres indicadores salieron en color rojo, el cual se recomienda analizar su implementación basada en las necesidades de la empresa y por ende esto ayudará a mejorar su status respecto a la innovación.

### 5.2.2 Innovación en mercadotecnia

El departamento de mercadotecnia es el que se encarga de realizar las investigaciones de mercado, detectando necesidades por parte del consumidor y áreas de oportunidad para la implementación de estrategias para alcanzar el logro de objetivos de la empresa. En cuestión de innovación el gerente afirmó que las innovaciones realizadas en la empresa lo hacen todos debido a que todos tienen la oportunidad de innovar, ya que cada proyecto genera una oportunidad de innovar, no necesariamente tiene que

## ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

ser responsabilidad de una sola persona sino que entre todos se genera y se desarrollan planes de lo que se quiere lograr; más que un departamento que se encargue de realizar innovaciones es necesario tener una cultura de innovación que abrace a toda la compañía, todos los departamentos y todos los niveles.

El gerente mencionó que *“Una de las razones principales de innovar de la empresa es el hecho de ser más competitivos es decir hoy en día el mercado es más saturado, es una categoría más madura, entonces si no somos innovadores en la competencia con las marcas que están en el mercado vamos a ir perdiendo posición, entonces la innovación lo que hace es que te permite mantenerte competitivo, es decir al estar al nivel de las grandes marcas nacionales o transnacionales”*

En el área de mercadotecnia se reconoce y estimula la innovación por medio de reuniones que se hacen cada mes para revisar el estatus general, y ahí los del área hacen presentaciones de videos de alguna referencia, de alguna marca que estuviera haciendo algo innovador o de algún experto hablando de temas que inspiraran creatividad o diferentes formas de pensamiento para el desarrollo de nuevos proyectos. Por otro lado, la naturaleza propia del área permite que en cada desarrollo se estimule la creatividad, es decir para cada nueva campaña se generan propuestas de todos los sentidos de la comunicación, del mensaje, de medios, el uso y cómo generar mayor impacto.

A continuación, se presentan en la siguiente tabla 5.4 las innovaciones que están implementando los últimos tres años dentro del departamento.

**Tabla 5.4**

### **Innovaciones en Mercadotecnia implementadas**

<b>Innovaciones</b>
Concepto de empaque/ campaña de nuevo producto
Línea natural
Promociones en paquetes
Empaques mate
Animación con voz de personajes principales
Uso de medios digitales

Fuente: Elaboración propia

## ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En la tabla anterior se puede observar que se han realizado seis innovaciones importantes en el departamento para mejorar en su competitividad y mantener un posicionamiento favorable respecto a sus demás competidores.

En la siguiente tabla 5.5 se enlistan diferentes indicadores adaptados del Manual de Oslo y se hace su respectiva evaluación con el semáforo de innovación.

**Tabla 5.5**

**Lista de verificación en innovación adaptado del Manual Oslo**

N°	Indicador	color	Evaluación
1	Cambios significativos en el diseño del producto (aspecto, forma, sabores)		En estos aspectos la empresa está realizando acciones acordes a las necesidades de la misma.
	Desarrollo de la marca y lanzamiento de un logo básicamente nuevo		
2	Introducción de nuevos productos con relación a la competencia		
3	Nuevos conceptos de promoción ejemplo: presentación de películas o programas de televisión		
5	Introducción de un envase (empaquete) de diseño radicalmente nuevo para dar un sello original al producto		
6	Introducción de un envase (empaquete) de diseño radicalmente nuevo para dar un sello original al producto		En estos aspectos la empresa lo está realizando, sin embargo, le falta reforzar para mejorar su cultura de innovación.
	Cambios significativos en el embalaje contemplando el cuidado ambiental		
8	Utilización por primera vez del proceso de promoción de un producto mediante líderes de opinión, celebridades o grupos concretos que marcan la tendencia de la moda o de los productos		En estos aspectos a la empresa le falta impulsar o implementar en todas las áreas de la empresa.

Fuente: Elaboración Propia

En esta evaluación se puede observar que un indicador salió en color rojo, el cual se recomienda analizar su implementación basada en las necesidades de la empresa y por ende esto ayudará a mejorar su status respecto a la innovación.

### **5.2.3 Innovación en capital humano**

El departamento de capital humano se encarga de realizar diferentes actividades para mantener una cultura organizacional eficiente, han implementado capacitaciones, juegos interactivos, revistas de información, inducciones y entrevistas a próximos aspirantes de la empresa, además de eso realiza diferentes actividades incluyendo a

## ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

la sociedad en general. En cuestión de la innovación el gerente mencionó que las innovaciones realizadas en la empresa son a cargo de cada una de las áreas, esto se debe a que cada una de ellas está buscando como mejorar lo que hace; normalmente existen varias innovaciones que se implementan en el día a día y que no necesariamente son con base al concurso sino por las necesidades detectadas, pero cada área es responsable de volverlas realidad. Por otro lado, un motivo interno para aplicar innovación en la empresa es para obtener disminución de costo y mayor competitividad. Respecto a la manera que el área de capital humano reconoce y estimula la innovación el gerente mencionó *“haciendo que el personal participe en programas de innovación, y en relación a la convocatoria de creatividad e innovación que se hacía anteriormente cuando hemos ganado, hemos buscado que esos proyectos se vuelvan realidad”*.

A continuación, se presentan en la siguiente tabla 5.6 las innovaciones que están implementando los últimos tres años dentro del departamento.

**Tabla 5.6**  
**Innovaciones en Capital Humano implementadas**

<b>Innovaciones</b>
Actualización de la misión y visión
Juego de la química que nos une
Campaña adopta un árbol
Productos de Harina Verde en las escuelas
Actividades con universidad (Dual Partner)

Fuente: Elaboración propia

En la tabla anterior se puede observar que se han realizado cinco innovaciones importantes en el departamento para mejorar en su competitividad y tener una cultura organizacional más fortalecida.

En la siguiente tabla 5.7 se enlistan diferentes indicadores adaptados del Manual de Oslo y se hace su respectiva evaluación con el semáforo de innovación.

Tabla 5.7

## Lista de verificación en innovación adaptado del Manual Oslo

Nº	Indicador	color	Evaluación
1	Introducción de una estrategia de innovación en el marco estratégico de la empresa		En estos aspectos la empresa está realizando acciones acordes a las necesidades de la misma.
2	Introducción por primera vez de un sistema de incidentes para evitar errores o riesgos.		
3	Normativas públicas (medio ambiente, seguridad)		
4	Consultorías		
6	Creación de una nueva base de datos sobre las buenas prácticas y otras formas de conocimiento		
7	Capacitación en innovación		
8	La innovación está integrada en las distintas etapas de la cadena de valor		
9	Introducción de un sistema de monitoreo integrado de las actividades e innovación de la empresa		
10	La cultura de la empresa ha asumido la necesidad de adecuación de la organización al cambio		
11	Líderes en innovación		
12	Introducción por primera vez de sistemas de gestión de las operaciones generales de producción o suministro		
13	Hay una política de estimulación al personal de innovación		
14	La innovación surge del aprendizaje por interacción colectiva		
15	Se ha adoptado una metodología sistemática para el desarrollo de proyectos de innovación		

Fuente: Elaboración propia

En esta evaluación se puede observar que no salió ningún indicador en color rojo, sin embargo, nueve indicadores son de color amarillo, lo que significa que es importante reforzar para lograr tener más acciones consolidadas de innovación en la empresa y mejorar el estatus de innovación para la competitividad de la misma.

#### 5.2.4 Innovación en distribución y logística

El departamento de distribución y logística se encarga de abastecer los productos ya terminados a todos los CEDIS (Centros de distribución) así como también a los de venta por canal, también son responsables de que el usuario obtenga el producto en el lugar, tiempo y cantidades requeridas.

En cuestión de la innovación el gerente mencionó que las innovaciones realizadas en la empresa las hacen todos los gerentes de área, así como también en su mismo departamento. Por otro lado, él piensa que los motivos internos que tiene la empresa para innovar son para la disminución de costos y para mayor la productividad y rentabilidad. En cuanto a si la empresa reconoce y estimula la innovación él comenta: “La empresa está pasando un proceso de estira y afloja entre lo que esté funcionando bien y las nuevas tendencias del mercado; hay empresas que por naturaleza pueden innovar, aquí es un poco diferente ya que va más allá de lo tradicional, se trata más de la cultura de innovación que existe, conceptos enfocados a innovación que la gente pueda interpretar, no necesariamente se tiene que perder la esencia en la empresa al innovar, ya que conlleva a ir más allá de una adaptación, se trata más bien de una creación”. En lo que se refiere a su departamento siempre tratan de innovar, ya que eso les ha permitido ser una empresa líder a nivel península porque se trabaja con muy buenas prácticas de optimización, y benchmarking y siempre están registrando ideas innovadoras que puedan servir al área.

A continuación, se presentan en la siguiente tabla 5.8 las innovaciones que están implementando los últimos tres años dentro del departamento.

**Tabla 5.8**

#### **Innovaciones en Distribución y Logística implementadas**

<b>Innovaciones</b>
Planes para automatización de rutas
Indicadores costo por Kilo
Utilización de la flota
Manejo ecológico y defensivo
Compra de camionetas con más tecnología

Fuente: Elaboración propia

## ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En la tabla anterior se puede observar que se han realizado cinco innovaciones importantes en el departamento para mejorar en su competitividad y fortalecer toda su distribución de los productos.

En la siguiente tabla 5.9 se enlistan diferentes indicadores adaptados del Manual de Oslo y se hace su respectiva evaluación con el semáforo de innovación.

**Tabla 5.9**

### **Lista de verificación en innovación adaptado del Manual Oslo**

Nº	Indicador	color	Evaluación
1	Introducción de nuevos equipos y programas informáticos (software) para el abastecimiento de insumos o distribución de productos finales	Verde	En estos aspectos la empresa está realizando acciones acordes a las necesidades de la misma.
2	Sistemas de seguimiento por GPS destinados a los equipos de transporte	Verde	
3	Introducción de programas informáticos para la determinación de itinerarios de entrega óptima	Verde	
4	Nuevas estrategias para el uso óptimo de automóviles para el cuidado del medio ambiente	Verde	
5	La empresa aprende por interacción con proveedores	Verde	
6	Nuevos o mejorados programas informáticos o procedimientos para los sistemas de compras, contabilidad o mantenimiento	Amarillo	En estos aspectos la empresa lo está realizando, sin embargo, le falta reforzar para mejorar su cultura de innovación.
7	Escáneres/ ordenadores portátiles para el registro de artículos e inventarios	Rojo	En estos aspectos a la empresa le falta impulsar o implementar en todas las áreas de la empresa.
8	Introducción de sistemas de compensación electrónicos	Rojo	

Fuente: Elaboración propia

En esta evaluación se puede observar que dos indicadores salieron en color rojo, por lo que se recomienda analizar su implementación basada en las necesidades de la empresa y por ende esto ayudará a mejorar su status respecto a la innovación.

#### **5.2.5 Innovación en investigación y desarrollo**

Este departamento se encarga de desarrollar innovaciones para aplicar a los productos existentes, y por otro lado de desarrollar prototipos de otros nuevos, para la

## ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

elaboración de toda la gama de productos alimenticios cumpliendo todos los estándares de calidad que deben tener.

En cuestión de la innovación el gerente mencionó que las innovaciones realizadas en la empresa están a cargo del personal de I+D, en cuanto a los motivos internos de la empresa para aplicar innovaciones son: ganar mercado con productos de alto valor agregado, obteniendo como resultado más ventas adicionales, más allá de solo mejorar la calidad. Para la planeación estratégica de la empresa el gerente comenta que *“Los objetivos específicos en temas de innovación es una parte estratégica, una de las funciones importantes son la innovación como todo proceso y como parte del desarrollo de un producto tiene que venir del lado de la innovación o la mejora de procesos”*.

A continuación, se presentan en la tabla 5.10 las innovaciones que están implementando los últimos tres años dentro del departamento.

**Tabla 5.10**  
**Innovaciones en I+D implementadas**

Innovaciones
Nueva forma de galleta
Galletas con menos azúcares
Galletas con más mantequilla
Galletas sazonadas
Galletas con diferentes sabores

Fuente: Elaboración propia

En la tabla anterior se puede observar que se han realizado cinco innovaciones importantes en el departamento para mejorar en su competitividad y expandir toda más la producción.

En la siguiente tabla 5.11 se enlistan diferentes indicadores adaptados del Manual de Oslo y se hace su respectiva evaluación con el semáforo de innovación.

Tabla 5.11

## Lista de verificación en innovación adaptado del Manual Oslo

Nº	Indicador	color	Evaluación
1	Introducción de un nuevo/ mejorado producto		En estos aspectos la empresa está realizando acciones acordes a las necesidades de la misma.
2	Utilización de nuevo conocimiento o tecnologías ya existentes		
3	Mejoras significativas en características funcionales nuevas o existentes		
4	Mejora en las fórmulas para el desarrollo de un producto cuyas especificaciones técnicas se han modificado ligeramente		
5	Actividades de investigación y desarrollo experimental		
6	Departamento de I+D		
7	Productos alimentarios que presentan nuevas características más saludables		En estos aspectos la empresa lo está realizando, sin embargo, le falta reforzar para mejorar su cultura de innovación.
8	Actividades relacionadas con la propiedad intelectual.		
9	Convenios con otras empresas / Universidades.		
	Productos con un consumo de energía significativamente reducido		
11	Sustitución de ciertos elementos por materiales con características mejoradas (materiales compuestos resistentes, pero más ligeros, materiales plásticos que respetan al medio ambiente)		En estos aspectos a la empresa le falta impulsar o implementar en todas las áreas de la empresa.
12	Cambios significativos en productos para cumplir con las normas medioambientales		

Fuente: Elaboración propia

En esta evaluación se puede observar que dos indicadores salieron en color rojo, por lo que se recomienda analizar su implementación basada en las necesidades de la empresa y por ende esto ayudará a mejorar su status respecto a la innovación.

### 5.2.6 Innovación en finanzas

El departamento de finanzas se encarga de administrar todos los recursos monetarios con los que opera la empresa, tanto los activos como los pasivos de la organización, asegurando que obtengan mayor liquidez y por ende mayor rentabilidad, esto con la ayuda de la innovación y apegados a uno de los objetivos de la dirección general.

## ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En cuestión de la innovación el gerente mencionó que las innovaciones realizadas en la empresa están a cargo del personal de I+D y que uno de los motivos por el cual aplica innovaciones internas es porque se necesita que todos aporten ideas creativas para innovar, el recalcó: *“El hecho de innovar significa ser una empresa de punta, en cuanto al nivel que deberíamos seguir siendo competitivos, en términos generales para efectos de mercado creo que sí estamos innovando, creo que es una innovación palpable en todo momento”*. Por otro lado, el gerente comentó que el área apenas se está poniendo al día en las actividades de innovación, ya que como son procesos fiscales, siempre existen movimientos financieros altamente prioritarios; adicional a eso los proyectos que se quieren desarrollar siempre se van interrumpiendo y están un poquito rezagados, por lo que se está buscando el tiempo para salir adelante. A continuación, se presenta en la tabla 5.12 la innovación que están implementando los últimos tres años dentro del departamento.

**Tabla 5.12**  
**Innovaciones en Finanzas implementadas**

Innovaciones
Proyecto: Contratos a elaborar para con todos los clientes dependiendo en el sector en el que se encuentre: detalle, mayoreo, auto mayoreo, grandes autoservicios.

Fuente: Elaboración propia

En la tabla anterior se puede observar que se han realizado una innovación importante en el departamento para mejorar en su competitividad y consolidar mejor su cartera de clientes.

En la siguiente tabla 5.13 se enlistan diferentes indicadores adaptados del Manual de Oslo y se hace su respectiva evaluación con el semáforo de innovación.

Tabla 5.13

## Lista de verificación en innovación adaptado del Manual Oslo

Nº	Indicador	color	Evaluación
1	Se mide el retorno económico de los nuevos productos		En estos aspectos la empresa está realizando acciones acordes a las necesidades de la misma.
2	Financiamiento propio		
3	Financiamiento externo		En estos aspectos la empresa lo está realizando, sin embargo, le falta reforzar para mejorar su cultura de innovación.
4	Recursos asignados a innovación		En estos aspectos a la empresa le falta impulsar o implementar en todas las áreas de la empresa.

Fuente: Elaboración propia

En esta evaluación se puede observar que no salió ningún indicador en color rojo, sin embargo, dos indicadores son de color amarillo, lo que significa que es importante reforzar los aspectos señalados en estos indicadores para lograr tener más acciones consolidadas de innovación en la empresa y mejorar el estatus de innovación para la competitividad de la misma.

### 5.2.7 Innovación en producción en planta

El departamento de producción se encarga de la transformación de insumos o recursos (energía, materia prima, mano de obra, capital, información) en productos finales, se llevan a cabo una serie de actividades sucesivas o simultáneas que van agregando valor a los insumos.

En cuestión de la innovación el gerente mencionó que las innovaciones realizadas en la empresa están a cargo de cualquier persona con una idea creativa, ya que todos tienen la libertad de proponer soluciones a cualquier situación. El gerente recalcó que la innovación es hacer y tener la solución, pero a largo plazo. Él describió: *“La innovación muchas veces se da por un efecto que es la plataforma en llamas, tienes o*

## ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

*estas sintiendo la necesidad de cambiar, muchas veces en situaciones de confort la gente no busca cambiar, pero es necesario ser arriesgados”.*

A continuación, se presentan en la siguiente tabla 5.14 las innovaciones que están implementando los últimos tres años dentro del departamento.

**Tabla 5.14**  
**Innovaciones en Proceso implementadas**

Innovaciones
Mantenimiento
Inspección
Capacidad de gramaje
Medición y verificación de temperatura
Medición y verificación de fórmulas

Fuente: Elaboración propia

En la tabla anterior se puede observar que se han realizado cinco innovaciones importantes en el departamento para mejorar en su competitividad y mantener la calidad de los productos ofrecidos a los clientes y consumidores.

En la siguiente tabla 5.15 se enlistan diferentes indicadores adaptados del Manual de Oslo y se hace su respectiva evaluación con el semáforo de innovación.

**Tabla 5.15**  
**Lista de verificación en innovación adaptado del Manual Oslo**

Nº	Indicador	color	Evaluación
1	Equipo informatizado para el control de la calidad de la producción		En estos aspectos la empresa está realizando acciones acordes a las necesidades de la misma.
2	Empaquetado automatizado		
3	Desarrollo asistido por ordenador de productos		
4	Maquinaria y equipo / tecnología incorporada		
6	Introducción de un nuevo / mejorado proceso		En estos aspectos la empresa lo está realizando, sin embargo, le falta reforzar para mejorar su cultura de innovación.
7	Cambios significativos en materiales o ingredientes		

## ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

9	Introducción de nuevos programas informáticos (software) para el desarrollo de un nuevo producto		En estos aspectos a la empresa le falta impulsar o implementar en todas las áreas de la empresa.
---	--	--	--

Fuente: Elaboración propia

En esta evaluación se puede observar que un indicador salió en color rojo, por lo cual se recomienda analizar su implementación basada en las necesidades de la empresa y por ende esto ayudará a mejorar su status respecto a la innovación.

### 5.2.8 Tecnología de la información

El departamento de tecnología de la información se encarga de todo lo referente a la computación, las telecomunicaciones y el procesamiento de datos de la empresa, el utilizar herramientas para la disminución de costos, reducción de tiempos y para ofrecer un servicio de calidad a los colaboradores, además que ayuda hacer más eficientes todas las operaciones y tener más productividad en la empresa.

En cuanto a la innovación el gerente mencionó que las innovaciones realizadas en la empresa las hacen todos en momentos de necesidad para mejorar el área, él puntualizó que uno de los motivos más importantes para innovar internamente en la empresa es para tener supervivencia y continuidad en el mercado. Por otro lado, en el área se tienen iniciativas hacia la innovación, contemplado los objetivos en su mapa estratégico de tecnologías con efectos innovativos. En este sentido, el gerente también comentó: “Siempre estamos buscando algo de fuera para poder implementar y poder solucionarle al usuario, tratamos de estar siempre en constante innovación”.

A continuación, se presentan en la siguiente tabla 5.16 las innovaciones que están implementando los últimos tres años dentro del departamento.

**Tabla 5.16**  
**Innovaciones en TI implementadas**

Innovaciones
Mesa de ayuda 2.0
Migración a la virtualización
Gestión de proyectos de TI

Fuentes: Elaboración Propia

## ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En la tabla anterior se puede observar que se han realizado cinco innovaciones importantes en el departamento para mejorar en su competitividad y mantener una adecuada productividad en las actividades de la empresa.

En la siguiente tabla 5.17 se enlistan diferentes indicadores adaptados del Manual de Oslo y se hace su respectiva evaluación con el semáforo de innovación.

**Tabla 5.17**

### **Lista de verificación en innovación adaptado del Manual Oslo**

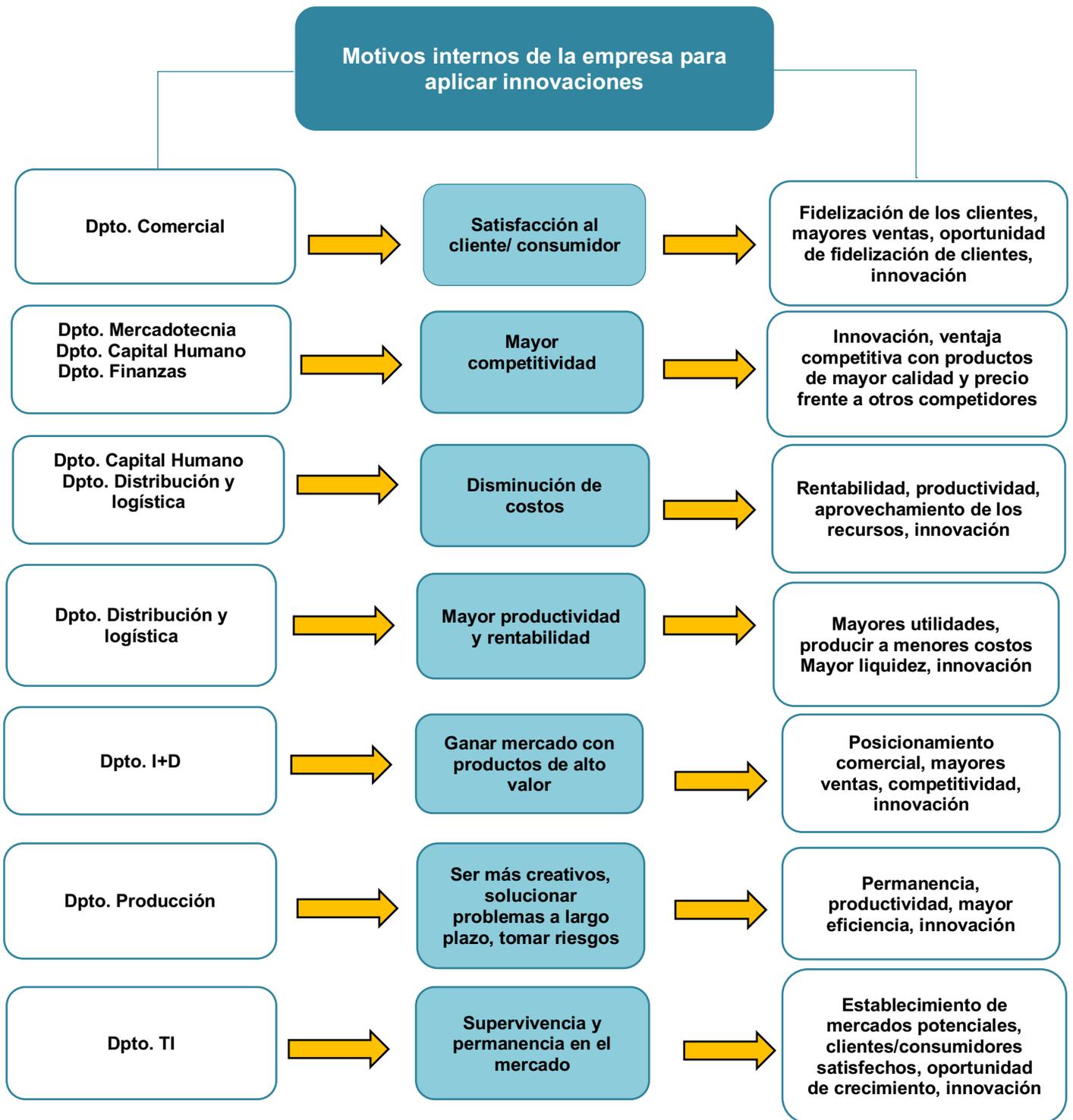
<b>Nº</b>	<b>Indicador</b>	<b>color</b>	<b>Evaluación</b>
1	Introducción y desarrollo de Software		En estos aspectos la empresa está realizando acciones acordes a las necesidades de la misma.
2	Vigilancia tecnológica		
3	Se realizan pruebas antes de integrar nuevos equipos de computo		
4	Cuentan con una base de datos para registro de información		
5	Innovación tecnológica		En estos aspectos la empresa lo está realizando, sin embargo, le falta reforzar para mejorar su cultura de innovación.
6	La empresa aprovecha y desarrolla tecnologías de la información para la innovación		
7	Tecnología limpia		En estos aspectos a la empresa le falta impulsar o implementar en todas las áreas de la empresa.
8	Transferencia de tecnología con centros consultivos		

Fuente: Elaboración propia

En esta evaluación se puede observar que dos indicadores salieron en color rojo, por lo que se recomienda analizar su implementación basada en las necesidades de la empresa y por ende esto ayudará a mejorar su status respecto a la innovación.

En la siguiente figura 5.3 se presenta el resumen de los motivos internos que se identificaron durante la entrevista a cada gerente; en el cual se resalta que la innovación juega un papel importante en las acciones que realizan para su mejora continua.

**Figura 5.3**  
**Motivos internos de la empresa para aplicar la innovación**



Fuente: Elaboración Propia

## ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En esta figura se puede observar que los gerentes de cada departamento tienen diferentes motivos internos para aplicar innovaciones en la empresa, cada quién trabaja con base en sus objetivos para lograr mantener a la empresa competente y rentable, cabe destacar que la innovación ha sido un factor fundamental para el logro de estos y que, con la aplicación de este, la empresa ha seguido creciendo y consolidándose en más mercados nacionales e internacionales.

### 5.3 Tablas de conceptos referentes a innovación

A continuación, se muestran una serie de tablas con las respuestas de cada gerente respecto a su percepción y experiencia acerca de la innovación. Esto permitió identificar aquellos aspectos con mayor peso al desarrollar innovación.

En la tabla 5.18 los entrevistados asignaron un orden de prioridad del 1 al 4, en donde la puntuación más alta es 4.

**Tabla 5.18**

#### **Objetivos que persigue la empresa cuando decide innovar**

Departamento	Oportunidad de crecimiento	Ventaja competitiva	Rentabilidad	Productividad
Comercial	4	2	3	1
Mercadotecnia	1	4	3	2
Capital Humano	4	3	2	1
Distribución y Logística	4	3	1	2
Investigación y Desarrollo	4	3	1	2
Finanzas	2	4	1	3
Producción en planta	2	4	3	1
Tecnologías de la información	2	4	3	1
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>27</b>	<b>17</b>	<b>13</b>
<b>Ponderación</b>	28.7	33.75	21.25	16.25

Fuente: Elaboración Propia

## ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En la tabla anterior se realizó la suma de las calificaciones asignadas en cada objetivo y posteriormente se determinó la ponderación para cada uno, el cual se resalta que: “La ventaja competitiva” con un resultado de 33.75 es más alto con base en todas las calificaciones.

En la tabla 5.19 se contempló cuantas veces se repite la misma calificación para cada objetivo.

**Tabla 5.19**

**Conteo de calificaciones del 4 al 1 cuando la empresa decide innovar**

Calificación	Oportunidad de crecimiento	Ventaja competitiva	Rentabilidad	Productividad
4	4	4	0	0
3	0	3	4	1
2	3	1	1	3
1	1	0	3	4

Fuente: Elaboración Propia

Posteriormente se realizó otra tabla 5.20 transformando los datos anteriores en porcentajes y con base en ella se elaboró después una gráfica (ver figura 5.4).

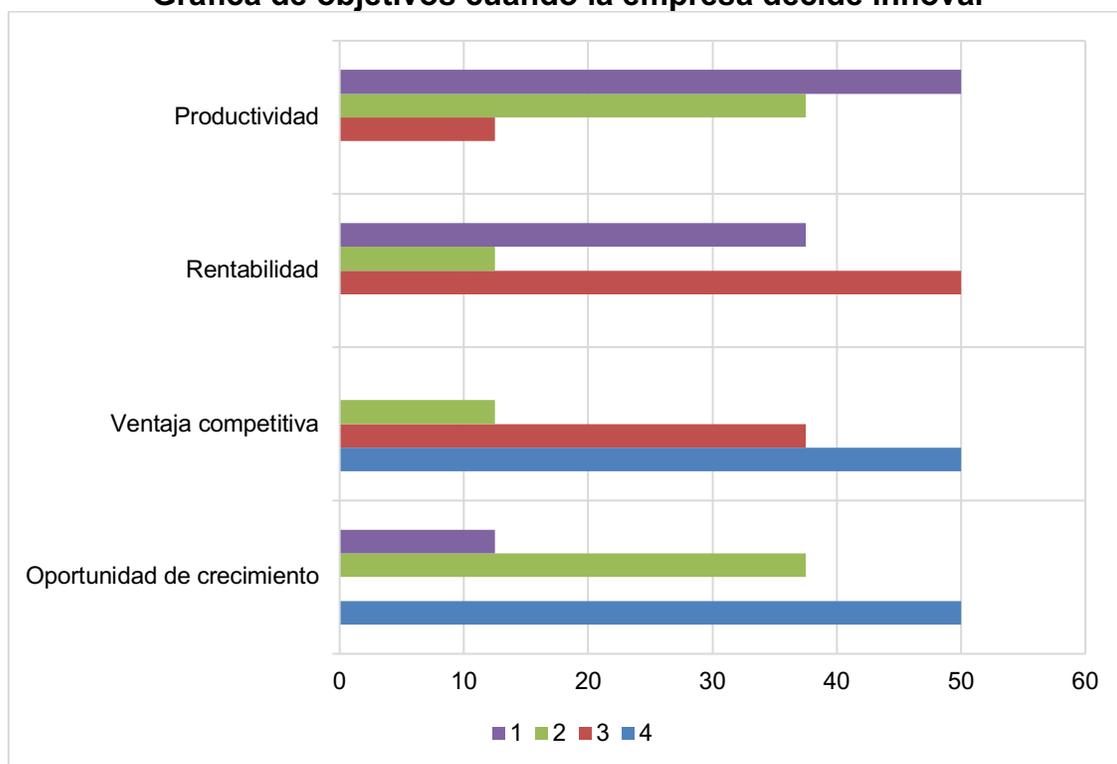
**Tabla 5.20**

**Porcentaje de cada puntaje cuando la empresa decide innovar**

Calificación	Oportunidad de crecimiento	Ventaja competitiva	Rentabilidad	Productividad
4	50	50	0	0
3	0	37.5	50	12.5
2	37.5	12.5	12.5	37.5
1	12.5	0	37.5	50
<b>Total</b>	100	100	100	100

Fuente: Elaboración propia

**Figura 5.4**  
**Gráfica de objetivos cuando la empresa decide innovar**



Fuente: Elaboración Propia

En esta gráfica se puede interpretar que la mayoría de los gerentes coincidieron en indicar que la importancia de aplicar innovación en la empresa genera una "ventaja competitiva" dentro del sector alimentario, y una "oportunidad de crecimiento" para la empresa. Asimismo, la "Productividad" obtuvo un puntaje menor para la empresa al momento de innovar, ya que, si los dos primeros generan un mayor resultado por ende se logrará los demás objetivos.

En la tabla 5.21 se consideraron 6 diferentes tipos de acciones que la empresa realiza al innovar, es por eso que la puntuación va del 1 al 6.

## ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

**Tabla 5.21**

**Acciones que realiza la empresa cuando decide innovar**

Departamento	Aumentar la gama de productos	Introducirse a nuevos mercados	Mantener la calidad de los productos	Mayor capacidad de producción	Reducir costos	Competir mejor
Comercial	1	5	4	2	3	6
Mercadotecnia	5	1	4	2	3	6
Capital Humano	5	1	2	4	3	6
Distribución y Logística	4	5	2	1	3	6
Investigación y Desarrollo	1	6	2	3	4	5
Finanzas	2	1	6	3	4	5
Producción en planta	4	1	6	3	5	2
Tecnologías de la información	5	6	4	1	2	3
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>26</b>	<b>30</b>	<b>19</b>	<b>27</b>	<b>39</b>
<b>Ponderación</b>	<b>16.07</b>	<b>15.48</b>	<b>17.86</b>	<b>11.31</b>	<b>16.07</b>	<b>23.21</b>

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla anterior se realizó la suma de las calificaciones asignadas en cada objetivo y posteriormente se determinó la ponderación para cada uno, el cual se resalta que “Competir mejor” con un resultado de 23.21 es más alto con base a todas las calificaciones.

En la tabla 5.22 se contempló cuantas veces se repite la misma calificación para cada objetivo.

**Tabla 5.22**

**Conteo de calificaciones del 6 al 1 de acciones que realiza la empresa cuando la empresa decide innovar**

Calificación	Aumentar la gama de productos	Introducirse a nuevos mercados	Mantener la calidad de los productos	Mayor capacidad de producción	Reducir costos	Competir mejor
6	0	2	2	0	0	4

## ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

5	3	2	0	0	1	2
4	2	0	3	1	2	0
3	0	0	0	3	4	1
2	1	0	3	2	1	1
1	2	4	0	2	0	0

Fuente: Elaboración Propia

Posteriormente se realizó otra tabla 5.23 transformando los datos anteriores en porcentajes y con base en ella se elaboró después una gráfica (ver figura 5.5).

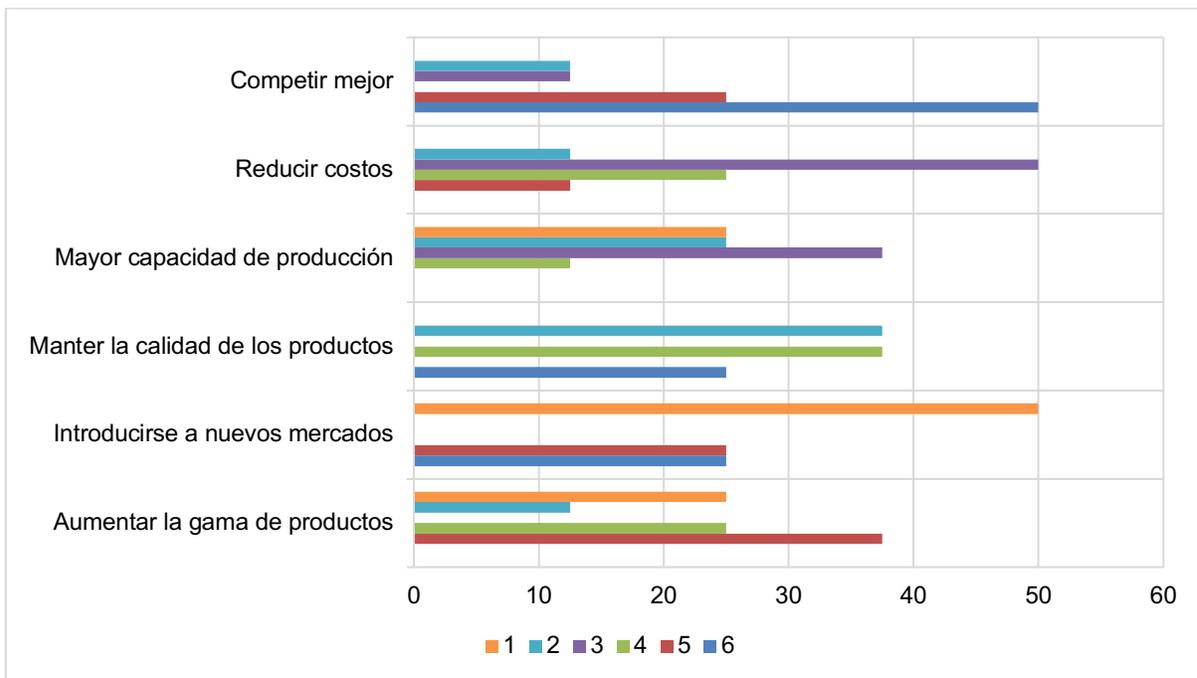
**Tabla 5.23**

**Porcentaje de cada puntaje de acciones que realiza la empresa  
cuándo la empresa decide innovar**

Calificación	Aumentar la gama de productos	Introducirse a nuevos mercados	Mantener la calidad de los productos	Mayor capacidad de producción	Reducir costos	Competir mejor
6	0	25	25	0	0	50
5	37.5	25	0	0	12.5	25
4	25	0	37.5	12.5	25	0
3	0	0	0	37.5	50	12.5
2	12.5	0	37.5	25	12.5	12.5
1	25	50	0	25	0	0
<b>Total</b>	100	100	100	100	100	100

Fuente: Elaboración Propia

**Figura 5.5**  
**Gráfica de las acciones que realiza la empresa cuando decide innovar**



**Fuente: Elaboración Propia**

En esta gráfica se puede interpretar que una de las acciones más importantes que tiene la empresa con perspectiva de los gerentes es la “Competencia” con todos sus rivales de una forma eficiente y competitiva. En cuanto a la acción con menos calificación es la de “Mantener la calidad de los productos”, ellos comentaron que cuando se aplica innovación a veces es necesario a atreverse a experimentar cosas nuevas, pero sin arriesgar tanto lo logrado.

En la tabla 5.24 se consideró la puntuación más alta con el número 6 siendo lo más importante.

**Tabla 5.24**

**Factor con mejor resultado al introducir innovación en la empresa**

Departamento	Rentabilidad	Flujo de caja	Participación en el mercado	Competitividad	Productividad	Impacto ambiental
Comercial	4	3	5	6	2	1
Mercadotecnia	4	2	6	5	2	1

## ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

<b>Capital Humano</b>	4	1	3	6	5	2
<b>Distribución y Logística</b>	3	1	5	6	4	2
<b>Investigación y Desarrollo</b>	3	4	6	5	2	1
<b>Finanzas</b>	3	2	6	4	5	1
<b>Producción en planta</b>	5	4	3	6	2	1
<b>Tecnologías de la información</b>	3	1	6	5	4	2
<b>Total</b>	29	18	40	43	26	11
<b>Ponderación</b>	17.37	23.95	23.95	25.75	15.57	6.59

Fuente: Elaboración propia

En la tabla anterior se realizó la suma de las calificaciones asignadas en cada objetivo y posteriormente se determinó la ponderación para cada uno, donde se resalta que la “Competitividad” con un resultado de 25.75 es más alto con base en todas las calificaciones.

En la tabla 5.25 se contempló cuantas veces se repite la misma calificación para cada objetivo.

**Tabla 5.25**

**Conteo de calificaciones del 6 al 1 al factor con mejor resultado al introducir innovación**

<b>Calificación</b>	<b>Rentabilidad</b>	<b>Flujo de caja</b>	<b>Participación en el mercado</b>	<b>Competitividad</b>	<b>Productividad</b>	<b>Impacto ambiental</b>
<b>6</b>	0	0	4	4	0	0
<b>5</b>	1	0	2	3	2	0
<b>4</b>	3	2	0	1	2	0
<b>3</b>	4	1	2	0	0	0
<b>2</b>	0	2	0	0	4	3
<b>1</b>	0	3	0	0	0	5

Fuente: Elaboración propia

Posteriormente se realizó otra tabla 5.26 transformando los datos anteriores en porcentajes y con base en ella se elaboró después una gráfica (ver figura 5.6).

Tabla 5.26

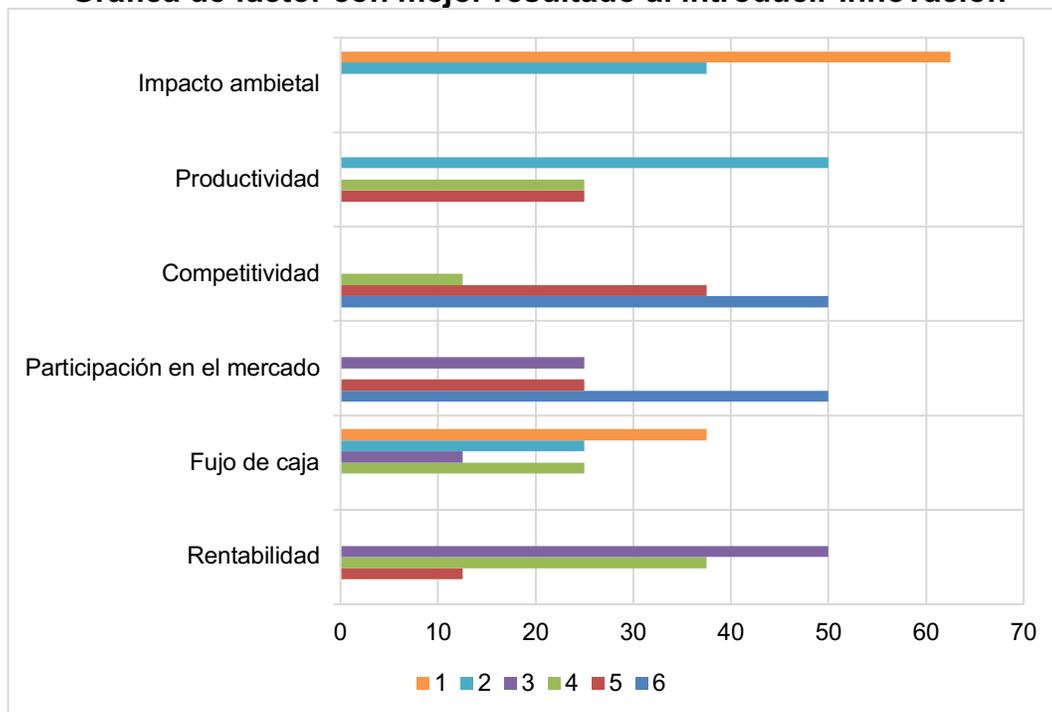
**Porcentaje de cada puntaje de factor con mejor resultado al introducir innovación**

Calificación	Rentabilidad	Flujo de caja	Participación en el mercado	Competitividad	Productividad	Impacto ambiental
6	0	0	50	50	0	0
5	12.5	0	25	37.5	25	0
4	37.5	25	0	12.5	25	0
3	50	12.5	25	0	0	0
2	0	25	0	0	50	37.5
1	0	37.5	0	0	0	62.5
<b>Total</b>	100	100	100	100	100	100

Fuente: Elaboración propia

Figura 5.6

**Gráfica de factor con mejor resultado al introducir innovación**



Fuente: Elaboración propia

En esta gráfica se puede interpretar que los gerentes de la empresa coincidieron que cuando introducen innovaciones en la empresa el factor con mejor resultado es la "Competitividad" ante sus competidores del mismo giro, de igual manera el segundo "Impacto ambiental"

## ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

factor que destaca es “Participación en el mercado”, en cuanto al factor con menor calificación es el “Impacto ambiental”, el cual es importante considerar para la aplicación de métodos eficientes para la reducción de desechos y contribuir con el cuidado ambiental.

En la tabla 5.27 se consideró la puntuación más alta con el número 7 siendo lo más importante.

**Tabla 5.27**

### Importancia de conceptos para generar ventajas competitivas en el mercado

Departamento	Innovación	Niveles de calidad	Precio	Logro de objetivos	Hacer públicos los valores desempeñando códigos de ética	Flexibilidad	Tiempo de entrega y servicio que se requiere
Comercial	7	5	4	3	1	2	6
Mercadotecnia	7	6	5	3	1	2	4
Capital Humano	5	7	6	2	1	4	3
Distribución y Logística	7	6	2	1	3	4	5
Investigación y Desarrollo	7	6	4	5	1	3	2
Finanzas	7	6	4	3	2	1	5
Producción en planta	7	5	3	2	4	6	1
Tecnologías de la información	6	7	2	4	3	1	5
<b>Total</b>	<b>53</b>	<b>48</b>	<b>30</b>	<b>23</b>	<b>16</b>	<b>23</b>	<b>31</b>
<b>Ponderación</b>	<b>23.66</b>	<b>21.43</b>	<b>13.39</b>	<b>10.27</b>	<b>7.14</b>	<b>10.27</b>	<b>13.84</b>

Fuente: Elaboración propia

En la tabla anterior se realizó la suma de las calificaciones asignadas en cada objetivo y posteriormente se determinó la ponderación para cada uno, el cual resalta que la “Innovación” con un resultado de 22.66 es más alto con base en todas las calificaciones.

En la tabla 5.28 se contempló cuantas veces se repite la misma calificación para cada objetivo.

## ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

**Tabla 5.28**

**Conteo de calificaciones del 6 al 1 de importancia de conceptos para generar ventajas competitivas en el mercado**

Calificación	Innovación	Niveles de calidad	Precio	Logro de objetivos	Hacer públicos los valores desempeñando códigos de ética	Flexibilidad	Tiempo de entrega y servicio que se requiere
7	6	2	0	0	0	0	0
6	1	4	1	0	0	1	1
5	1	2	1	1	0	0	3
4	0	0	3	1	1	2	1
3	0	0	1	3	2	1	1
2	0	0	2	2	1	2	1
1	0	0	0	1	4	2	1

Fuente: Elaboración propia

Posteriormente se realizó otra tabla (5.29) transformando los datos anteriores en porcentajes y con base en ella se elaboró después una gráfica (ver figura 5.7).

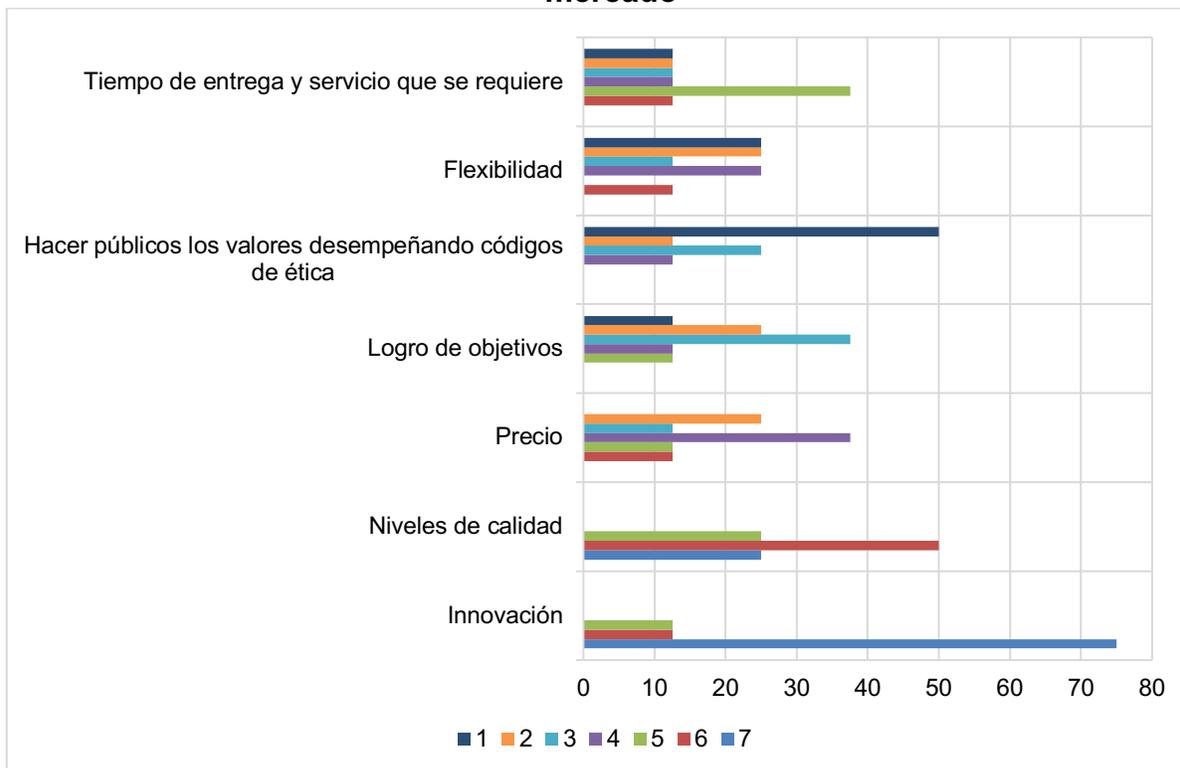
**Tabla 5.29**

**Porcentaje de cada puntaje de importancia de conceptos para generar ventajas competitivas en el mercado**

Calificación	Innovación	Niveles de calidad	Precio	Logro de objetivos	Hacer públicos los valores, desempeñando códigos de ética	Flexibilidad	Tiempo de entrega y servicio que se requiere
7	75	25	0	0	0	0	0
6	12.5	50	12.5	0	0	12.5	12.5
5	12.5	25	12.5	12.5	0	0	37.5
4	0	0	37.5	12.5	12.5	25	12.5
3	0	0	12.5	37.5	25	12.5	12.5
2	0	0	25	25	12.5	25	12.5
1	0	0	0	12.5	50	25	12.5
<b>Total</b>	100	100	100	100	100	100	100

Fuente: Elaboración propia

**Figura 5.7**  
**Gráfica de importancia de conceptos para generar ventajas competitivas en el mercado**



Fuente: Elaboración propia

En esta gráfica se puede interpretar que uno de los principales factores que hoy en día es de suma importancia para generar ventajas competitivas en el mercado es el hecho de introducir “Innovación” dentro de una empresa, y es así como lo tienen bien en claro la mayoría de los gerentes de la empresa obteniendo la calificación más alta, a diferencia de la puntuación más baja que fue el concepto de “hacer públicos los valores desempeñando códigos de ética”.

En resumen, los gerentes recalcaron que lograr cada uno de los conceptos es de suma importancia, debido a que eso les ayuda a tener la solvencia en su capacidad productiva y a tener la posición empresarial que hoy mantienen a nivel peninsular.

#### **5.4 Resultados de las percepciones de Gestión del Conocimiento**

En este apartado se presenta la manera en la que se ha desarrollado la parte de gestión del conocimiento, las perspectivas de cada gerente y cómo visualizan los

## ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

beneficios, la importancia, objetivos, y los resultados al introducir conocimiento nuevo a toda la empresa.

La gestión del conocimiento es una pieza medular en una organización, debido a que se enfoca en aprovechar, incrementar, transferir y asegurar el conocimiento y las habilidades de sus colaboradores con el fin de fortalecer todas las actividades y potenciar un mejor desempeño, logrando una ventaja sostenible que permita a la empresa lograr la innovación y la competitividad organizacional.

El Manual de Oslo (2006) menciona que las decisiones sobre las modalidades de utilización, intercambio y nuevos conocimientos son indispensables para el funcionamiento de la empresa, por este motivo los mandos medios son los encargados de gestionar el conocimiento para mejorar la competitividad y la capacidad de innovación.

La empresa “Productos de Harina” es una empresa que tiene en cuenta a sus colaboradores a la hora de la toma de decisiones, cada determinado tiempo realizan reuniones con los gerentes de área para saber qué planes estratégicos están aplicando y qué efectos positivos y negativos está teniendo.

Actualmente con los cambios estructurales que están llevando acabo se había hablado con cada gerente para empezar a fomentar la cultura de innovación y ellos con base en objetivos e indicadores miden el desempeño del colaborador y qué acciones se están implementando para mejorar la productividad. Además, se encargan de realizar sesiones en donde los colaboradores pueden hacer propuestas de mejora para el logro de los objetivos.

La empresa también fomenta que sus colaboradores participen en talleres, concursos, capacitaciones y trata de estar siempre en constante actualización; los gerentes comentaron que esto se debe a que es una empresa que está en crecimiento constante, que, aunque no son una empresa de las más grandes, pero sí la cuarta a nivel nacional, por lo tanto, esto obliga a estar siempre capacitando al personal. En cuanto a costos laborales como empresa socialmente responsable se encuentran obligados a una remuneración correcta y adecuada para cada uno de los departamentos de la empresa

### **5.4.1 Resultados de las percepciones del Gestión del Conocimiento por departamento**

Para que una empresa tenga éxito también es necesario que exista un clima laboral muy saludable, en el que el colaborador pueda sentirse como en casa y que su desempeño laboral sea tomado en cuenta para la productividad y eficiencia de la empresa, de esa manera se conocerá cómo se está desarrollando cada departamento en la transmisión de conocimiento y qué actividades están realizando para obtener un mejor rendimiento.

#### **5.4.1.1 Departamento comercial**

Respecto a la comunicación que tiene el gerente con sus colaboradores él comentó que exista una comunicación abierta y directa, donde desde un principio se les explican las expectativas esperadas y los objetivos a cumplir; ellos trabajan por sí solos y pueden proponer ideas innovadoras para el área con toda confianza, también puntualizó: “nadie puede pasar de esa puerta a traer un problema si no trae una solución”.

En cuanto a capacitación respecto a innovaciones, el gerente comentó que sí ha tomado pláticas por lo menos dos veces al año, y que normalmente son externos. Ahora en lo que respecta a capacitaciones de cuidado ambiental, expone que sí tienen pero que son muy pocas, como una vez por año, y que más que ser cursos o talleres, son más comunicados o mensajes de cuidado ambiental, como concientización.

#### **5.4.1.2 Departamento de Mercadotecnia**

Respecto a la comunicación que tiene el gerente con sus colaboradores él comentó que existe una comunicación muy sana y muy frecuente, siempre se realiza una reunión semanal con cada uno de los que conforman el departamento y se revisan los status de proyectos, el seguimiento, y las aprobaciones. El gerente comentó que se abría ese espacio para mantener siempre una comunicación constante.

En cuanto a procesos de proyectos de innovación, se hacen reuniones semanales con un proyecto específico para la planeación y aportaciones para sacar adelante el proyecto. Asimismo, se tiene una carpeta compartida que está disponible para todo el

equipo en donde se sube la información que se comparte a través del correo electrónico, dependiendo del proyecto.

En cuanto a capacitaciones ambientales el gerente comentó que, por parte del área de normatividad, en conjunto con el departamento de capital humano son los que se encargan de realizar esos esfuerzos no solo para mercadotecnia sino para toda la compañía.

### **5.4.1.3 Departamento de Capital humano**

Respecto a la comunicación que tiene el gerente con sus colaboradores él comentó que existe una comunicación muy productiva y que el clima laboral es muy ameno. El gerente comentó que para aprovechar el conocimiento que tienen sus colaboradores, se realizan perfiles de éxito al colaborador en donde se detecta qué es lo que más le apasiona y qué es lo que los demás ven que hacen mejor y además cuáles son sus fortalezas y debilidades.

En cuanto a capacitaciones ambientales, el mismo departamento imparte cursos y talleres para el personal de la empresa, así como también tiene un programa para visitar escuelas y ofrecer platicas, ver videos, sembrar árboles entre otras actividades. Asimismo, el gerente mencionó que ellos también toman cursos del cambio climático para poder ofrecer información confiable y oportuna.

Por otro lado, en lo que respecta al clima organizacional a través de un juego se conocen y explican las normas ISO, los valores, la misión, visión, que concierne tener certificación de empresa socialmente responsable y tener una acreditación en industria limpia.

### **5.4.1.4 Departamento de Distribución y Logística**

Respecto a la comunicación que tiene el gerente con sus colaboradores él comentó que existe una comunicación directa y muy eficiente, también manejan grupos en WhatsApp, correo y se realizan llamadas para cuestiones e inconvenientes durante la jornada laboral.

En cuestiones de innovación el gerente se encarga de hacer innovaciones para compartir con los de su área y puedan maximizar la productividad del departamento, en cuanto a capacitaciones mencionó que se hacen anuales, y que no han tenido

capacitaciones directas del tema de innovación, en cuanto el cuidado ambiental se realiza un plan de capacitación anual por parte externa, son dos cursos uno de manejo ecológico y el otro de manejo defensivo. Asimismo, recursos humanos se encarga también de impartir capacitaciones a toda la empresa acerca del cuidado ambiental.

### **5.4.1.5 Departamento de I+D**

Respecto a la comunicación que tiene el gerente con sus colaboradores él comentó que existe una comunicación muy estrecha y confortable, siempre existe esa responsabilidad por parte de cada uno de los que integran el área.

En lo que respecta a los roles que tienen los colaboradores en innovación, el gerente mencionó que tiene una coordinación que es la parte de desarrollo que se dedica a la invención y a la creación de fórmulas para cada prototipo de productos,

En cuanto a capacitaciones, el gerente asiste a talleres, cursos y ferias para estar siempre a la vanguardia y toma capacitaciones dos veces al año. Asimismo, mencionó en lo que concierne la parte ambiental, que la empresa desde los años 90 ha atendido la parte ecológica, hoy en día se cuenta con la certificación ISO 14,000, además de la certificación de industria limpia. El tema ambiental no es algo que dejen pasar los directivos, al grado de seguir al pie de la letra las indicaciones necesarias.

### **5.4.1.6 Departamento de Finanzas**

Respecto a la comunicación que tiene el gerente con sus colaboradores él comentó que existe una comunicación muy productiva y con mucha responsabilidad en cada trabajo en comendado.

En cuestión de la innovación él comentó que no han recibido capacitaciones tal cual respecto a innovación los de su área, sin embargo todos tratan de automatizarse y detectar oportunidades de mejora para actividades y operaciones, siempre autodidactas en aprendizajes innovativos.

Por otro lado, en lo que concierne la parte ambiental, no hay capacitaciones frecuentes, pero como gerente el comentó que tiene un proyecto para efectos de papelería, y tratar de utilizar más lo electrónico que papel.

### **5.4.1.7 Departamento de Producción**

Respecto a la comunicación que tiene el gerente con sus colaboradores él comentó que existe una comunicación muy productiva y eficiente para con sus colaboradores de área.

En cuestiones de innovación el gerente comentó que el papel que desempeñan es el de escalamiento y la búsqueda de oportunidades y recomendaciones para mejorar las operaciones dentro del área de trabajo, buscar siempre optimizar recursos y reducción de costos para la mejora de la empresa.

Por otro lado, las capacitaciones de innovación son muy pocas, concierne más a los gerentes de departamento; en cuanto a capacitaciones del cuidado ambiental, sí se ha tomado, pero también muy pocas, sin embargo, se realizan inspecciones siempre a las maquinas, al producto, a las áreas de insumos para cuidar la inocuidad, higiene y calidad de los productos terminados. Cabe mencionar que el gerente puntualizó que existe buen aprovechamiento del agua, pago justo y a tiempo, prevención de seguridad e higiene, separado de basura, y realización de composta.

### **5.4.1.8 Departamento de TI**

Respecto a la comunicación que tiene el gerente con sus colaboradores él comentó que existe una comunicación muy directa y eficiente para con sus colaboradores de área, y que normalmente, se hacen reuniones semanales, para el conocimiento de lo que está pasando en el entorno, y analizan qué propuestas de actualizaciones o mejoras se pueden hacer en el área.

En cuestiones de innovación el gerente comentó que no han recibido capacitaciones de innovación en el departamento, pero que sería una buena idea para empezar a fomentar la cultura innovadora.

Por otro lado, en lo que concierne al tema de cuidado ambiental, sí han recibido capacitaciones por parte de capital humano, el gerente comentó que la responsabilidad social en las empresas es la forma de cómo le devuelves a la sociedad parte de lo que se hace y se gana. Y que no solo es para las empresas sino también para toda la sociedad, para que juntos unan fuerzas y disminuya la contaminación ambiental.

## ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

A continuación, se describe en la tabla (5.30) la importancia y el compromiso que persigue la empresa cuando aplica Responsabilidad Social, en donde la calificación 1 es más alta.

**Tabla 5.30**

### Compromiso que persigue la empresa en Responsabilidad Social

Concepto	Comercia I				MKT				CH				DL				I+D				Finanzas				PD				TI							
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Promueve condiciones laborales favorables para la calidad de vida y desarrollo humano de colaboradores	*				*				*				*				*				*				*				*				*			
Identifica y ayuda a causas sociales, como estrategia de su acción empresarial		*				*				*				*				*				*				*				*				*		
Respeto el entorno ecológico en cada uno de sus procesos de operación			*			*				*				*				*				*				*				*				*		
Hace públicos sus valores y se desempeña en un código de ética				*		*				*				*				*				*				*				*				*		

Fuente: Elaboración propia

En resumen, se puede notar de que la mayoría de los gerentes considera en la primera definición referente a “Promueve condiciones laborales favorables para la calidad de vida y desarrollo humano de colaboradores” la calificación de 1, en la siguiente definición referente a “Identifica y ayuda a causas sociales, como estrategia de su

acción empresarial” tres de ellos calificaron con un 2, en la tercera definición referente a “Respeto el entorno ecológico en cada uno de sus procesos de operación” la mayoría le puso de calificación 1 y en la cuarta definición referente a “Hace públicos sus valores y se desempeña en un código de ética” también con mayoría 1. Cabe destacar que todos mencionaron en la entrevista la importancia de las cuatro opciones en la tabla y que se manejan de una forma integral para el buen funcionamiento de la organización.

### **5.5 Obstáculos a la innovación**

Hoy en día para cualquier empresa uno de sus principales objetivos consiste en diferenciarse de la competencia, pero para eso como se había visto en la literatura anterior, es importante aplicar en esta innovación. No obstante, el hecho de aplicarlo implica tomar ciertos riesgos empresariales y también enfrentarse a varios obstáculos que impiden la aplicación de la innovación.

Los gerentes comentaron que, para obtener información sobre los cambios del entorno, de las opciones indicadas en la encuesta ellos toman en cuenta primero obtener y analizar la información de clientes, proveedores, empleados y competidores, para mantenerse actualizados respecto a las necesidades en común de cada uno de ellos y lograr identificar áreas de oportunidad. Como segundo punto realizan consultas de fuentes de información escritas del ramo para detectar tendencias que puedan afectar a la empresa y tomar medidas necesarias para implementación de estrategias y seguir ofreciendo productos de la preferencia del consumidor, asimismo, se informan también por otras fuentes como internet, periódico, televisión y redes sociales.

A continuación, en la tabla 5.31 se muestran las percepciones que tiene cada gerente de la empresa con respecto a los obstáculos que se enfrentan de manera general en las organizaciones a la hora de aplicar innovación, donde 8 es con mayor obstáculo.

## ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

**Tabla 5.31**  
**Obstáculos a la innovación**

Departamento	Falta de fondos financieros suficientes para acometer planes de innovación	Costos de innovación elevados	Riesgo empresarial asociado a las actividades de innovación con base a la demanda del mercado	Falta de personal calificado	Falta de vigilancia tecnológica	Dificultad encontrar socios para la cooperación en innovación	Mercado potencial dominado por empresas establecidas	Falta de organismos e infraestructuras de apoyo a las actividades de innovación
Comercial	4	8	5	1	2	3	7	6
Mercadotecnia								
Capital Humano		8						
Distribución y Logística	2	5	6	1	4	7	8	3
Investigación y Desarrollo	2	8	3	7	6	4	5	1
Finanzas	7	8	4	5	1	3	2	6
Producción en planta	7	8	1	2	3	6	4	5
Tecnologías de la información	6	5	4	7	3	2	1	8
<b>Total</b>	28	50	23	23	19	25	27	29
<b>Ponderación</b>	12.50	22.32	10.27	10.27	8.48	11.16	12.05	19.95
Propuestos por gerentes de área	Planeación presupuestal	Falta de infraestructuras y procesos para las actividades de innovación	Falta de espacios dedicados a la innovación como parte del día a día		Falta de fomento de cultura de innovación de líderes hacia colaboradores		Actitud innovadora	
Mercadotecnia	6	5	7		8			
Capital humano		6			7			
Producción en planta							9	

Fuente: Elaboración propia

En la tabla anterior se realizó la suma de las calificaciones asignadas en cada objetivo y posteriormente se determinó la ponderación para cada uno, el cual resalta el de “Costos de innovación elevados” con un resultado de 22.32, indicando ser el más alto con base en todas las calificaciones. Cabe mencionar que algunos gerentes no consideraron los conceptos proporcionados como obstáculos a la innovación de la empresa, por lo tanto, propusieron otros conceptos más relevantes para la empresa. En la tabla 5.32 se contempló cuantas veces se repite la misma calificación para cada objetivo.

## ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

**Tabla 5.32**

**Conteo de calificaciones del 8 a 1 respecto a obstáculos a la innovación**

Calificación	Falta de fondos financieros suficientes para acometer planes de innovación	Costos de innovación elevados	Riesgo empresarial asociado a las actividades de innovación con base a la demanda del mercado	Falta de personal calificado	Falta de vigilancia tecnológica	Dificultad de encontrar socios para la cooperación en innovación	Mercado potencial dominado por empresas establecidas	Falta de organismos e infraestructuras de apoyo a las actividades de innovación
8	0	5	0	0	0	0	1	1
7	2	0	0	2	0	1	1	0
6	1	0	1	0	1	1	0	2
5	0	2	1	1	0	0	1	1
4	1	0	2	0	1	1	1	0
3	0	0	1	0	2	2	0	1
2	2	0	0	1	1	1	1	0
1	0	0	1	2	1	0	1	1

Fuente: Elaboración propia

Posteriormente se realizó otra tabla 5.33 transformando los datos anteriores en porcentajes y con base en ella se elaboró después una gráfica (Ver figura 5.8).

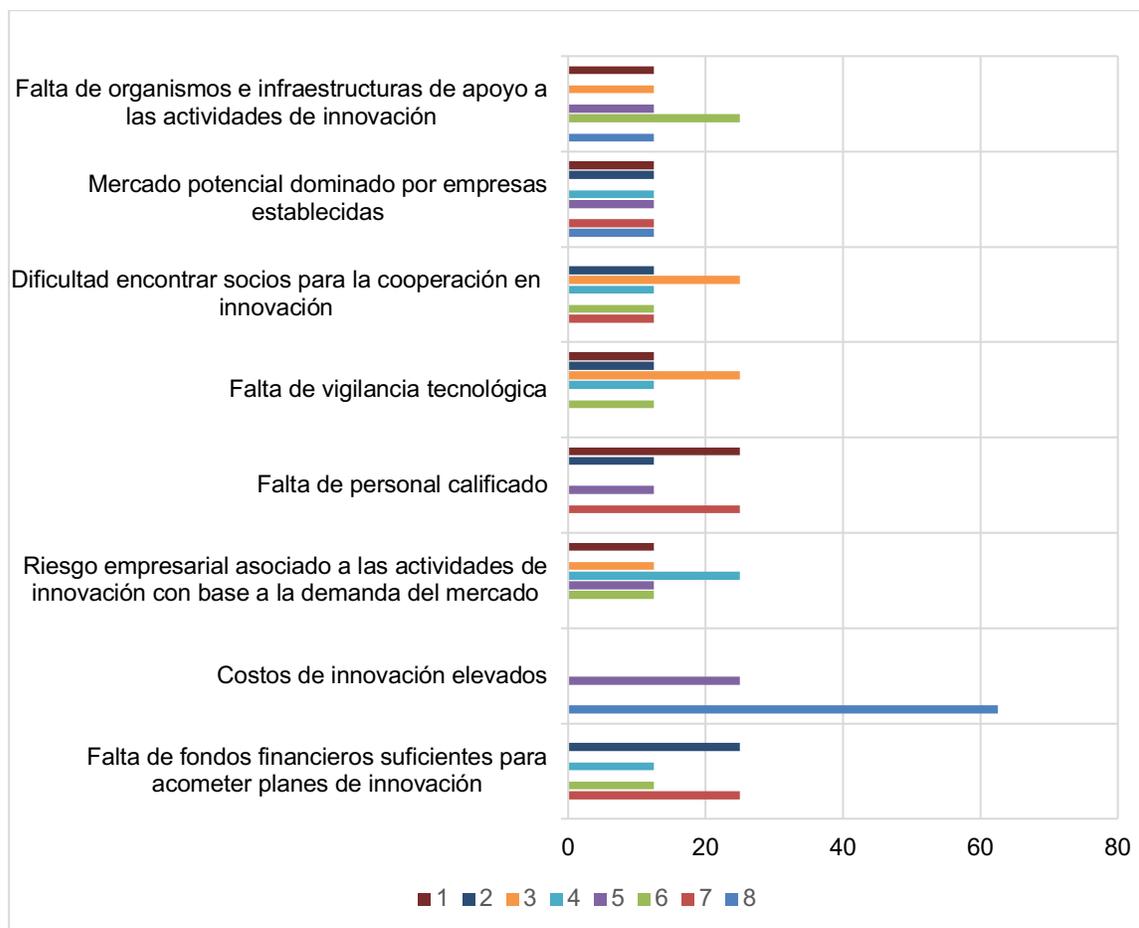
**Tabla 5.33**

**Porcentaje de cada puntaje de obstáculos a la innovación**

Calificación	Falta de fondos financieros suficientes para acometer planes de innovación	Costos de innovación elevados	Riesgo empresarial asociado a las actividades de innovación con base a la demanda del mercado	Falta de personal calificado	Falta de vigilancia tecnológica	Dificultad de encontrar socios para la cooperación en innovación	Mercado potencial dominado por empresas establecidas	Falta de organismos e infraestructuras de apoyo a las actividades de innovación
8	0	62.5	0	0	0	0	12.5	12.5
7	25	0	0	25	0	12.5	12.5	0
6	12.5	0	12.5	0	12.5	12.5	0	25
5	0	25	12.5	12.5	0	0	12.5	12.5
4	12.5	0	25	0	12.5	12.5	12.5	0
3	0	0	12.5	0	25	25	0	12.5
2	25	0	0	12.5	12.5	12.5	12.5	0
1	0	0	12.5	25	12.5	0	12.5	12.5

Fuente: Elaboración Propia

**Figura 5.8**  
**Gráfica de importancia de obstáculos a la innovación**

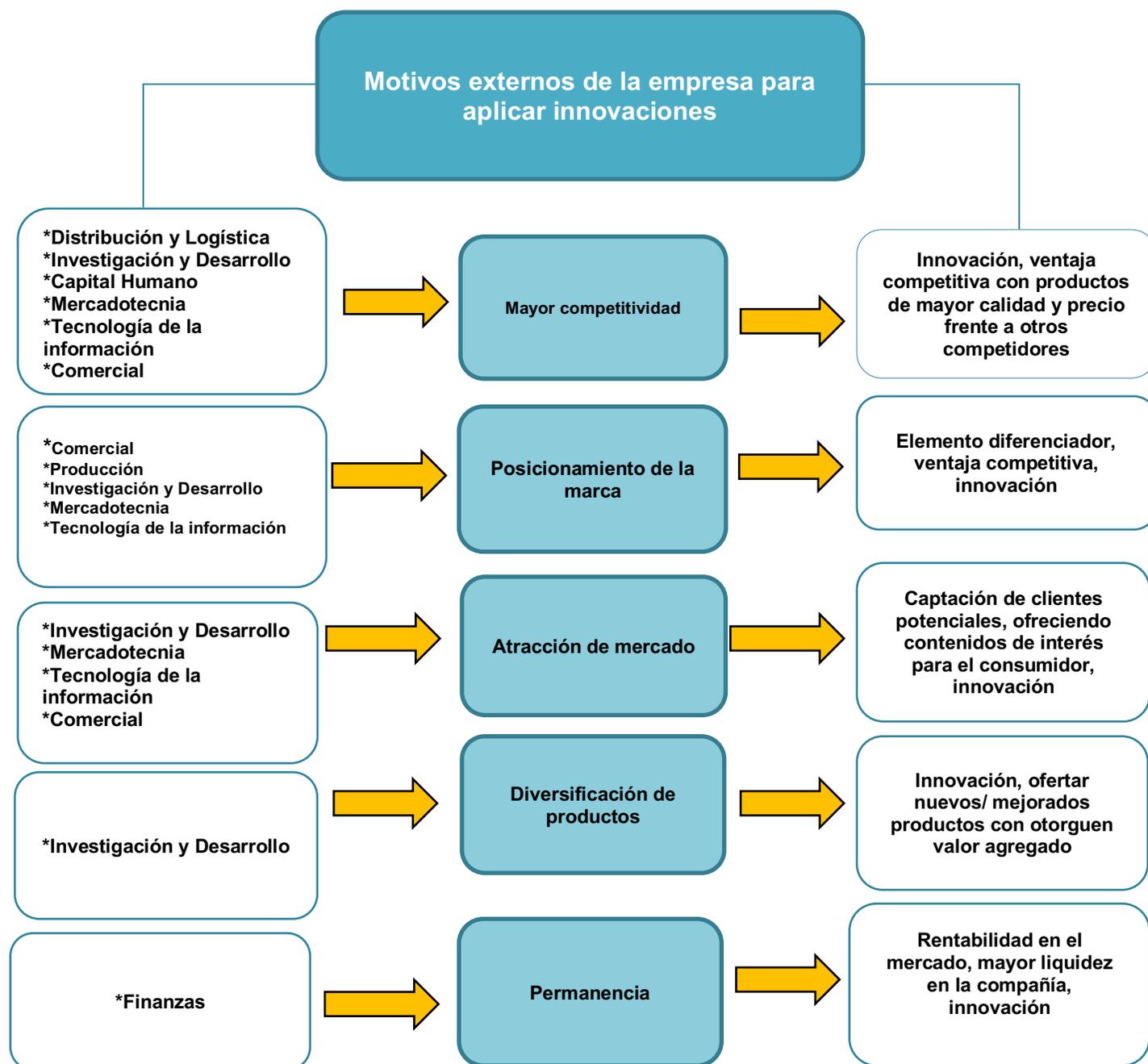


Fuente: Elaboración Propia

En la gráfica anterior se observa claramente que el principal obstáculo para acometer planes de innovación tiene que ver con los “Costos elevados”, al contrario de lo que se observa con el concepto de la “Falta de personal calificado”, los gerentes comentan que cuentan con la capacidad de innovar, sin embargo, falta potencializar las áreas y considerar todos esos aspectos para mejorar.

A continuación, en la siguiente figura 5.9 se describen los motivos internos que se identificaron durante la entrevista a cada gerente para aplicar innovación en su departamento.

**Figura 5.9**  
**Motivos externos para aplicar innovación**



Fuente: Elaboración propia con base a percepciones de los gerentes de la empresa

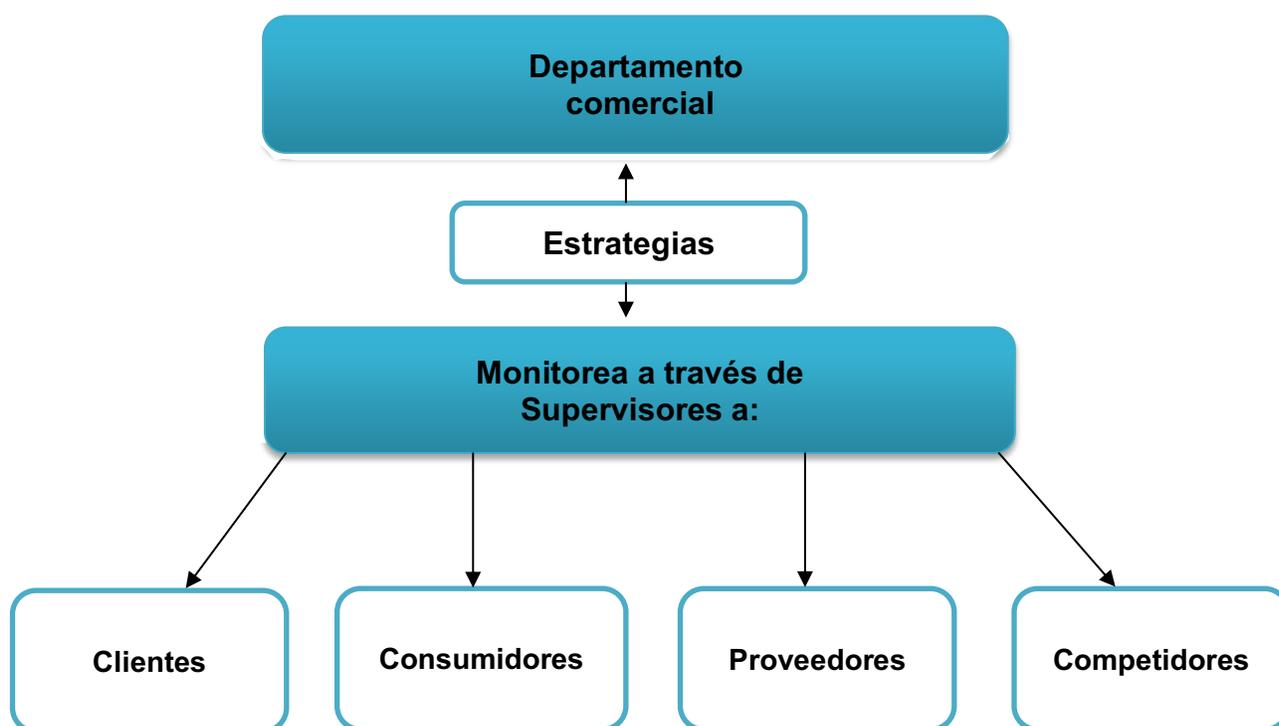
En esta figura se puede observar que para la mayoría de los entrevistados el concepto de competitividad es un factor muy importante para la empresa. Otro concepto señalado por los gerentes es el mantener el posicionamiento de la marca en la

península, así como lograrlo en diferentes estados de la república; cabe destacar que la innovación es un factor clave que ayuda a lograr cada objetivo identificado por parte de los gerentes.

### 5.5.1 Interacción con el entorno

En este apartado se presentan diagramas del aprendizaje del entorno que tiene cada departamento; en la figura 5.10 el departamento comercial monitorea tanto a los supervisores como a los clientes, consumidores, proveedores y competidores, sin embargo, los que tienen más responsabilidad y cercanía al mercado son los supervisores, ellos deben estar pendientes de las novedades y cambios que estén existiendo en el entorno y mantenerse siempre informados de lo que pasa para la realización de estrategias competitivas en el área.

**Figura 5.10**  
**Aprendizaje del entorno comercial**



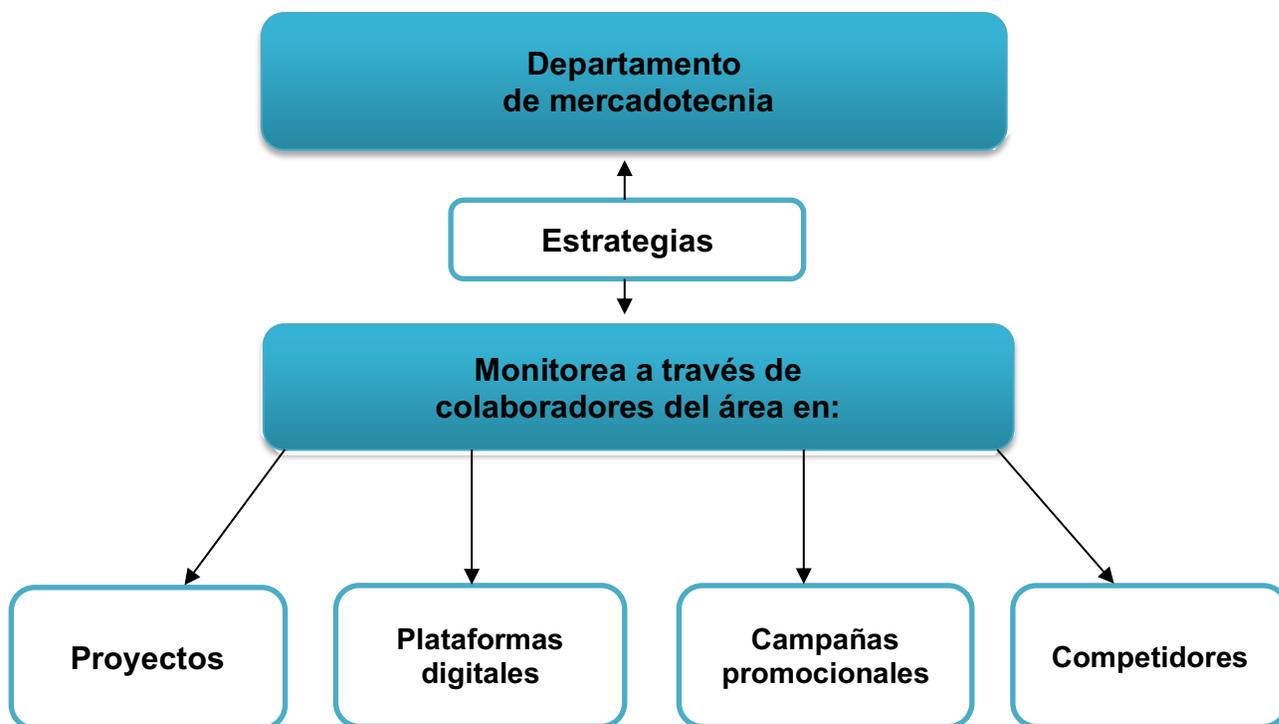
Fuente: Elaboración Propia

En la figura 5.11 el gerente del departamento de mercadotecnia comentó que ellos en cuanto a la interacción con el entorno lo hacen siempre, pero cada quién tiene sus

responsabilidades de cómo hacerlo, además de que se hace de manera diferente por cada proyecto, para este caso, mencionó que iniciaron desde un proyecto específico que se lanzó en el 2018.

**Figura 5.11**

### **Aprendizaje del entorno en mercadotecnia**



Fuente: Elaboración Propia

En la figura 5.12 se presenta que el gerente de capital humano realiza varias actividades para interactuar con el entorno, él comentó que en toda actividad realizada para con la sociedad y que tenga éxito, es necesario que ellos se comprometan a desarrollar los proyectos con responsabilidad y así con ello lograr que se tenga éxito.

Figura 5.12

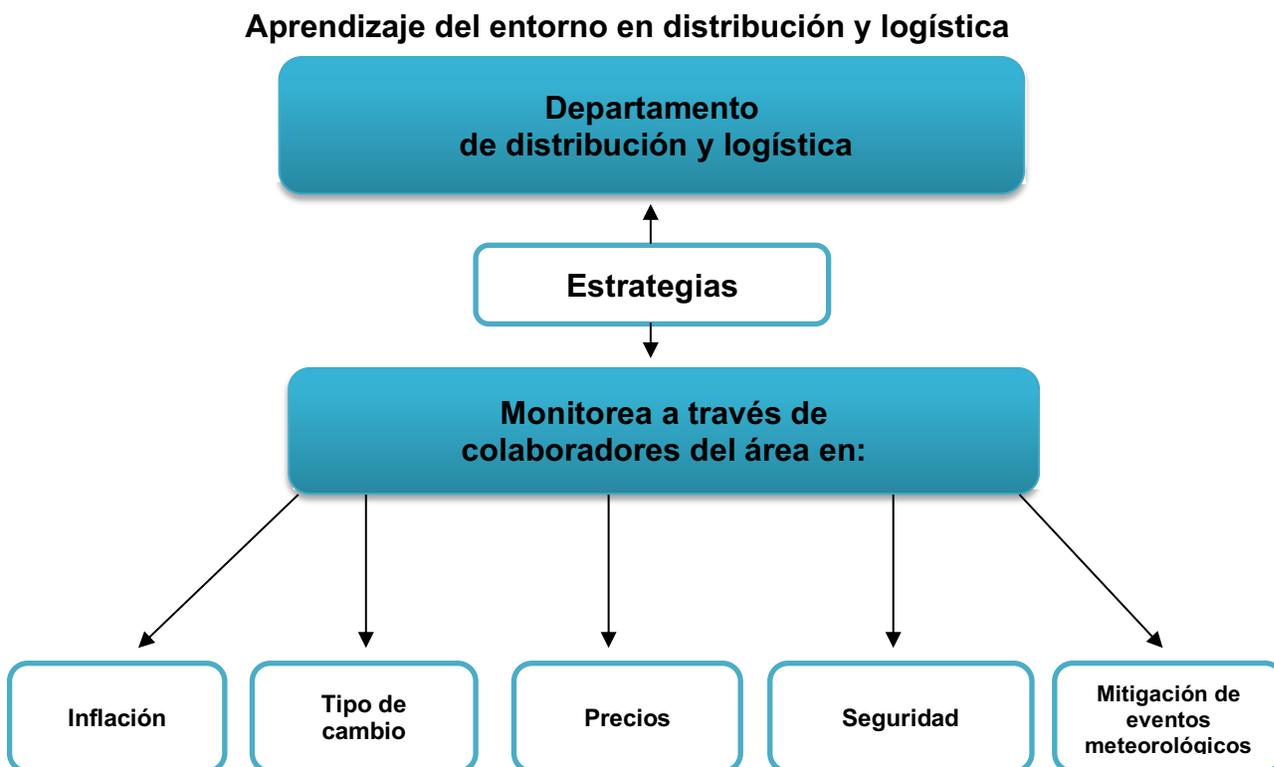
## Aprendizaje del entorno en capital humano



Fuente: Elaboración Propia

En la figura 5.13 se presenta que el gerente de Distribución y logística comentó que para ellos analizar el entorno es indispensable debido a que los cambios en factores como la inflación, el tipo de cambio, los precios y la seguridad (durante el traslado de mercancía) influyen para determinar varios puntos y costos de la operación. Asimismo, cuando se realizan entregas de producto, a diario se tiene un monitoreo de eventos meteorológicos y se cuenta con un emergente para cubrir una necesidad ante cualquier evento.

Figura 5.13

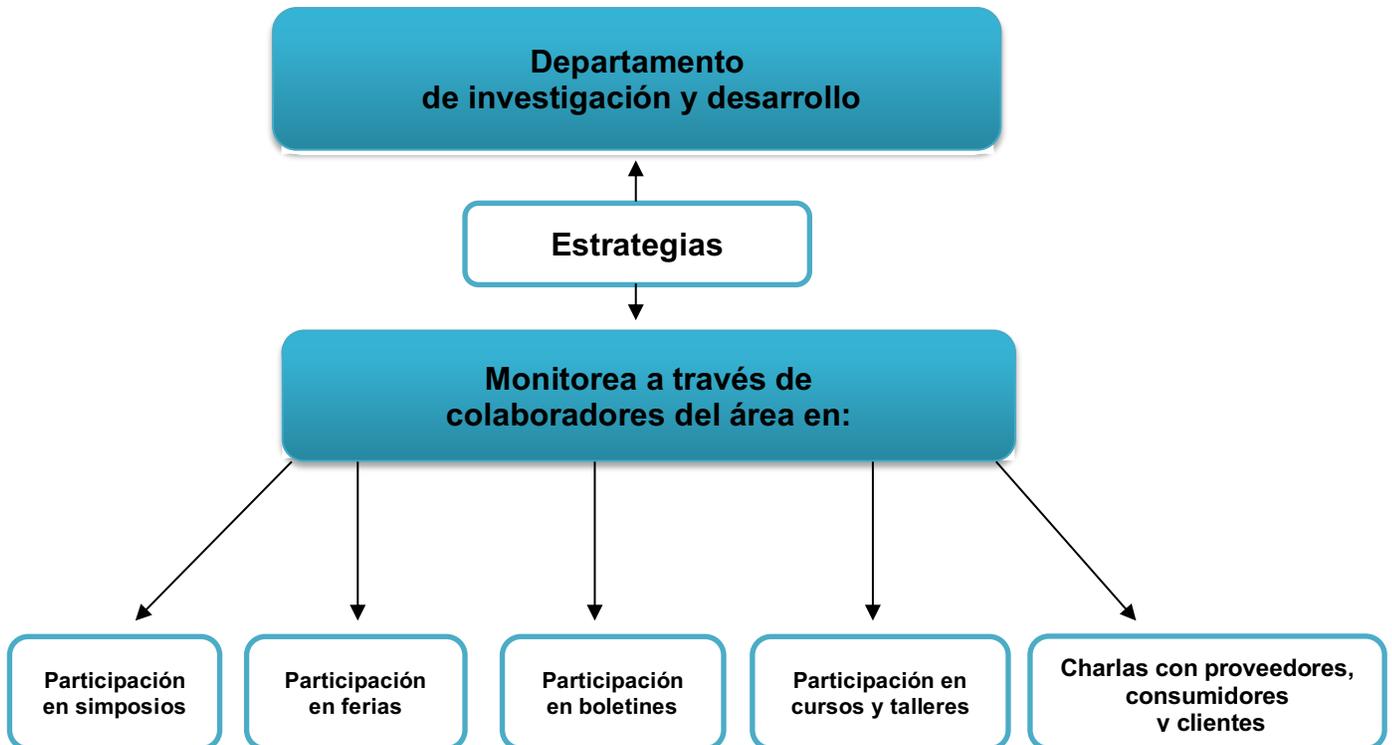


Fuente: Elaboración Propia

En la figura 5.14 se presenta que la gerente de I+D mencionó que es importante conocer e interactuar con el entorno que se quiere abarcar, verificando las tendencias del mercado mexicano y mercado internacional; una vez identificada toda esa información sirve para identificar áreas de oportunidad y de actualización.

Figura 5.14

**Aprendizaje del entorno en investigación y desarrollo**

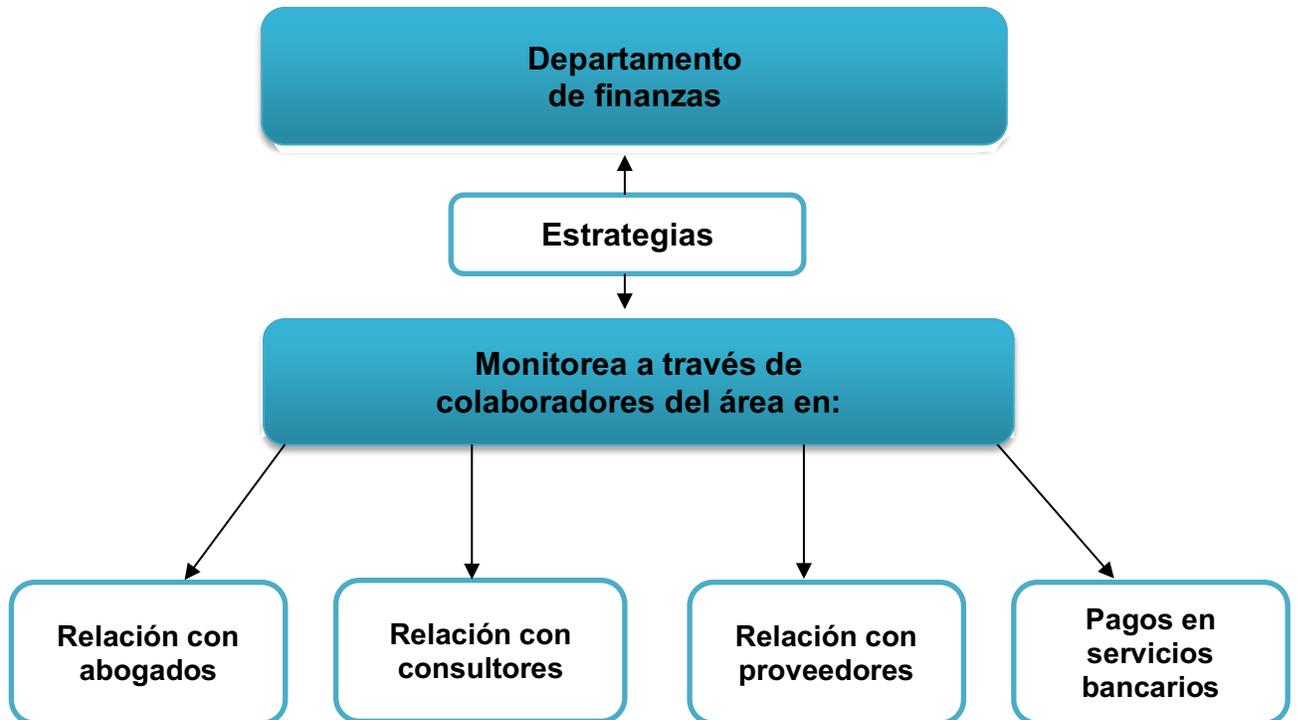


Fuente: Elaboración Propia

En la siguiente figura 5.15 se presenta que el gerente de finanzas comentó que la interacción que tienen con el entorno es con base en el aprendizaje de las operaciones que llevan con los abogados, consultores, proveedores y servicios bancarios, ya que se manejan varias operaciones fiscales, pero con ellos la operación la tienen controlada porque está muy normada.

Figura 5.15

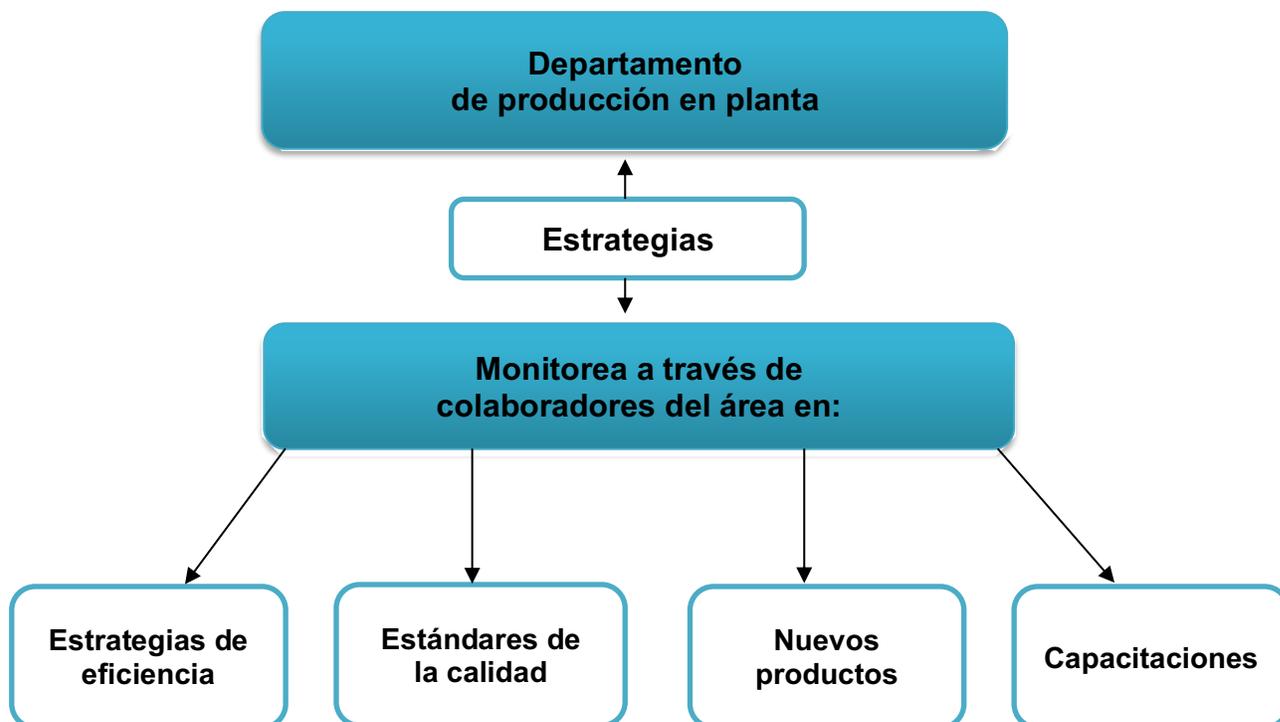
## Aprendizaje del entorno en finanzas



Fuente: Elaboración propia

En la siguiente figura 5.16 se muestra que en el departamento de producción el aprendizaje del entorno es menos directa, ya que por la naturaleza del departamento las operaciones no permiten la interacción a profundidad, sin embargo, los colaboradores tienen la libertad de proponer oportunidades de mejora que hayan visto en el entorno, por ejemplo: nuevas estrategias para ser más eficientes en la operación, mejoramiento de la calidad, nuevos productos, capacitaciones etc.

Figura 5.16

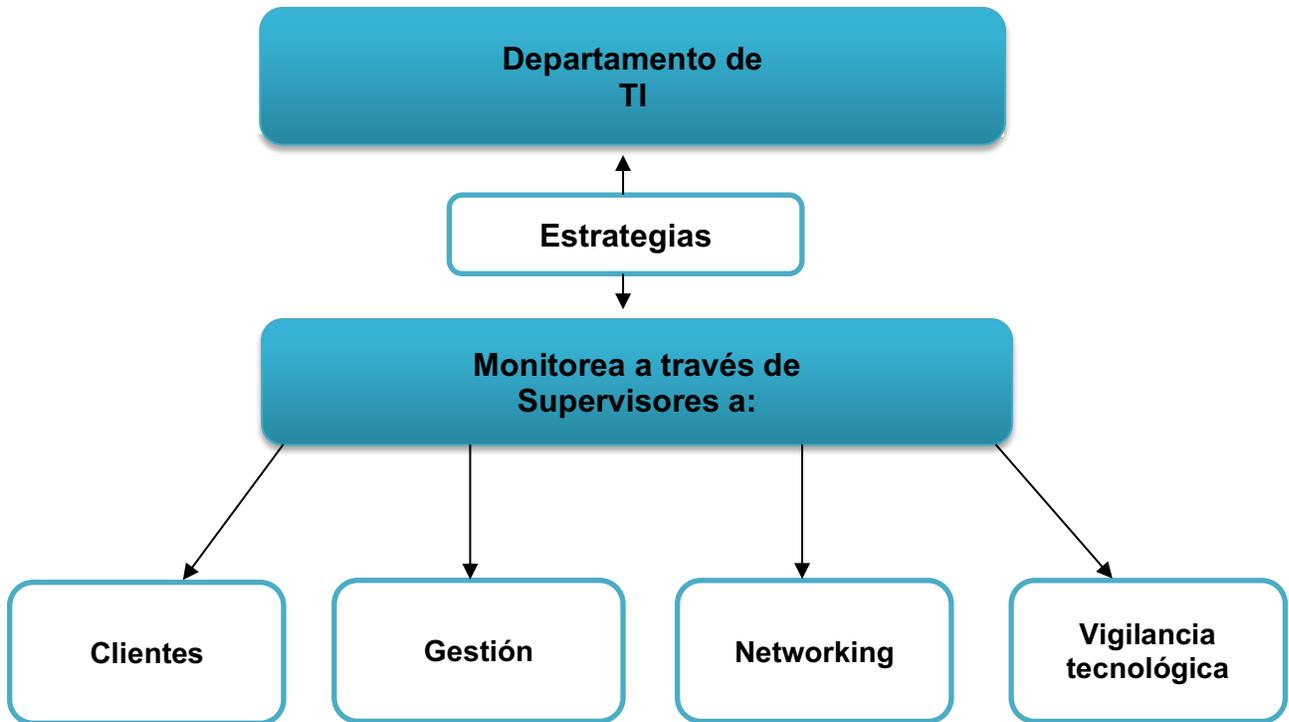
**Aprendizaje del entorno en producción en planta**

Fuente: Elaboración Propia

En la siguiente figura 5.17 se presenta que el gerente de TI mencionó que él hace interacción con los usuarios de la empresa, porque para ellos es una forma de interactuar con el entorno, además de que algunas personas encargadas en el departamento se dedican a realizar vigilancia tecnológica para saber cómo mejorar y ser más eficientes en los servicios de soporte técnico para la empresa; asimismo, el Networking siempre está en constante revisión.

Figura 5.17

**Aprendizaje del entorno en tecnologías de la información**



Fuente: Elaboración Propia

A continuación, en la tabla 5.34 se describe los principales hallazgos de los objetivos de la investigación.

**Tabla 5.34**  
**Principales hallazgos de los objetivos de la investigación**

Objetivos de la investigación	Principales hallazgos encontrados
<p>1. Describir que problemas relacionados con el entorno enfrenta la empresa manufacturera respecto a la innovación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia con más experiencia en el rubro</li> <li>• Competidores que manejan mejores precios en algunos productos</li> <li>• Empresas apostando a innovaciones tecnológicas</li> <li>• Empresas apostando a innovaciones sustentables</li> <li>• Entrada de nuevos competidores</li> <li>• Desarrollo e innovación por parte de la competencia</li> <li>• Pérdida de mercado por altos costos y riesgo operativo</li> </ul>
<p>2. Describir la problemática funcional interna que enfrenta la empresa respecto a la innovación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de una cultura de Innovación de líderes hacia colaboradores</li> <li>• Falta de capacitación respecto a innovación</li> <li>• Falta de un sistema de indicadores para monitorear el avance respecto a innovación</li> <li>• No cuentan con recursos específicamente para innovación</li> <li>• Falta de espacios para innovación</li> <li>• Pocos productos innovadores y diferenciadores de la competencia</li> <li>• Falta de innovaciones tecnológicas para eficientar de sus actividades diarias</li> <li>• Falta de innovaciones con valor agregado en sustentabilidad, en el proceso, empaque y embalaje</li> </ul>
<p>3. Analizar las acciones que se han implementado respecto a la innovación de los productos, procesos, de mercadotecnia y organización en la empresa y los resultados que han obtenido.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema matricial establecido (innovación)</li> <li>• Equipo multidisciplinario de innovación</li> <li>• Recursos financieros para el desarrollo de proyectos</li> <li>• Retorno de inversión en proyectos de innovación</li> <li>• Diseño de prototipos y evaluación</li> <li>• Nuevo portafolio de productos</li> <li>• Nuevos lanzamientos</li> </ul>

## ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

4. Analizar las acciones que se han implementado respecto a gestión del conocimiento, tecnología de la información y propiedad intelectual.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Procesos documentados</li><li>• Departamento de I+D</li><li>• Existe una protección de secreto industrial</li><li>• Cuenta con patentes</li><li>• Concurso de innovación</li><li>• Personal calificado</li></ul>
5. Proponer estrategias de innovación para generar ventajas competitivas en la empresa.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mejora de la cultura innovadora</li><li>• Implementación de innovaciones tecnológicas</li><li>• Mejorar el clima laboral</li><li>• Desarrollo de acciones y productos innovadores diferenciados con la competencia</li></ul>

A continuación, en el siguiente capítulo se encontrarán las conclusiones y recomendaciones para el desarrollo de estrategias en la empresa.

### **CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

El presente capítulo contiene las conclusiones y recomendaciones a las que se llegaron con base en la investigación realizada de la influencia que tiene la innovación en la competitividad de la empresa “Productos de Harina” ubicada en la ciudad de Mérida, Yucatán con más de 100 años de permanencia en el mercado. Por medio de entrevistas a profundidad adaptas del Manual de Oslo, realizadas a los ocho gerentes de área: Capital Humano, Mercadotecnia, Producción, Tecnología de la información, Investigación y Desarrollo, Finanzas, Comercialización y Distribución y Logística.

#### **6.1 Conclusiones de innovación**

La globalización, la tecnología y la continua evolución de las empresas han cambiado el enfoque gerencial de las organizaciones y es por ello que exigen a sus directivos habilidades y características que les permitan enfrentar estos nuevos retos para mejorar en su competitividad.

La empresa “Productos de Harina” ha logrado posicionarse como líder en la península de Yucatán. Actualmente, considera un nuevo paradigma empresarial en el tema de innovación y actividades sustentables, permitiendo generar ventajas competitivas, así como también el fomento de un uso más eficiente de recursos, con el apoyo de los cargos de mayor responsabilidad, busca el compromiso de todos los que conforman la empresa para tomar medidas encaminadas a una innovación transversal planificada; estableciendo objetivos eficientes, caracterizados con gran detalle en referencia a tiempos, responsabilidades, funciones, y seguimiento del mismo para una evolución estratégica hacia una cultura de innovación.

##### **6.1.1 Obstáculos a la innovación**

La empresa conoce las posibilidades de mejora que se presentan continuamente, pero todavía está en el proceso de destinar recursos suficientes para afrontar los gastos derivados de las inversiones en innovación; aunque se reconoce el interés de transformación de la empresa para mejorar toda su estructura organizacional y afrontar los cambios del futuro.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El equipo humano de la empresa está calificado para emprender o acometer estrategias de innovación, sin embargo, falta reforzar e impulsar la actitud innovadora. No obstante, se cree que los costos que pueden venir de la innovación son elevados, pero la empresa cuenta con la solvencia económica para financiar los proyectos por sí misma.

### **6.1.2 Gestión del conocimiento interno**

La dirección está comprometida con la innovación y presta atención a nuevos proyectos e ideas innovadoras, los canales de comunicación y disposición con gerentes de área están abiertos, pero no existe un procedimiento sistemático para priorizar las propuestas de innovación acorde a las funciones integrales con las demás áreas, debido a que cada quién trabaja por su lado para el logro de objetivos.

### **6.1.3 Acciones de implantación en la innovación**

En este escenario, las áreas de la empresa han realizado algunas diversas innovaciones, la empresa es consciente de la importancia de realizar innovaciones para su mejora competitiva, pero los esfuerzos todavía no se han sistematizado en toda la organización. Por lo que es importante contemplar un sistema integral en todas las áreas, el cual contribuirá a ser más resilientes frente a crisis como cambios en el dinamismo del mercado, la globalización y los cambios drásticos en tecnologías más avanzadas.

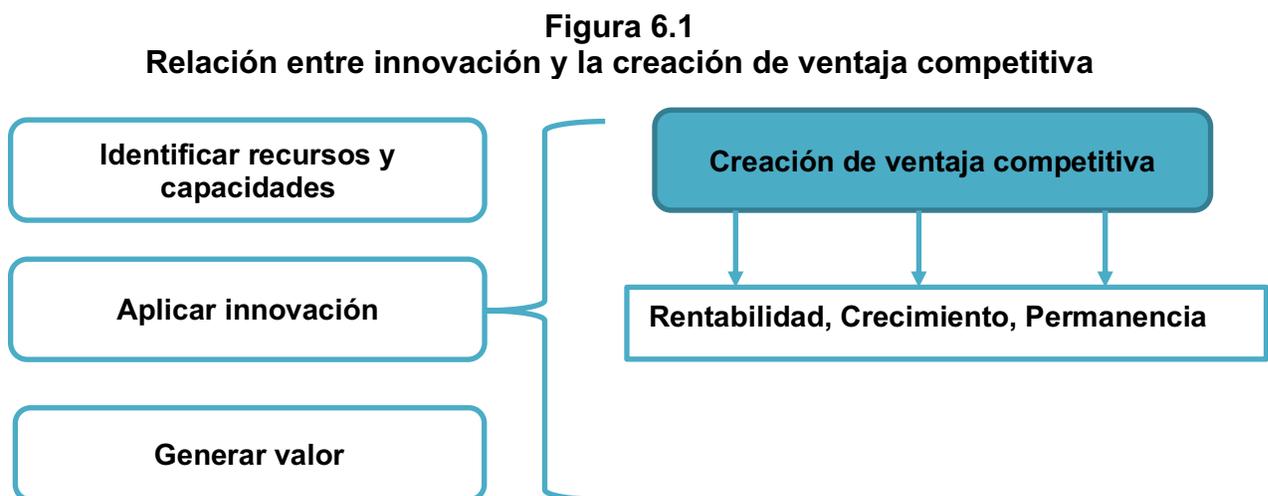
En cuanto a la infraestructura tecnológica de la empresa, es adecuada, acorde a las necesidades del mismo giro en elaboración de galletas y pastas, sin embargo, se aconseja realizar un esfuerzo de modernización, integración, e incorporación de nuevas tecnologías, además de proporcionar un ambiente propicio y actualizado, reflejando que el hacer innovación en la empresa es ahora un objetivo fundamental en todas las acciones de la organización.

Por otro lado, la innovación juega un papel muy importante no solo en el mundo empresarial, sino también en todas las acciones de nuestra vida cotidiana. Asumiendo esa importancia, el científico Charles Darwin (citado en González, 2009) describe en su teoría de la evolución (1859) que en la naturaleza el animal que más sobrevive no es el más fuerte o más inteligente, si no el que mejor se adapta. Esta frase explica que,

en el mundo empresarial las empresas que mejor se adaptan a los nuevos cambios y juegan mejor sus piezas, logran mantener un equilibrio de rentabilidad y permanencia ante el mercado competitivo. Puesto que, ninguna empresa tiene asegurado el éxito, incluso cuando la empresa tiene un mayor grado de madurez, muchas de ellas llegan a desaparecer. No obstante, con la ayuda de la innovación, las empresas han podido seguir incursionando en la era de la globalización; pero como en todo cambio, muchas de las empresas incluyendo las grandes presentan varias dificultades a la hora de aplicar la innovación, por eso es necesario lograr identificar qué está pasando en el entorno para poder visualizar áreas de oportunidad para mejorar y empezar a ofrecer propuestas de valor al consumidor, además identificar factores que han dejado de ser relevantes en el mercado y cuáles son los que ahora condicionan la competitividad de una empresa.

### 6.2 Recomendaciones

Una empresa debe tener estrategias de actuación, sobre todo en la toma de decisiones, cada decisión debe estar muy bien analizada para alcanzar los objetivos planteados en todos los niveles y lograr el éxito en la organización. En la figura 6.1 se plantea la relación entre innovación y la creación de ventaja competitiva.



A continuación, se presentan una serie de recomendaciones para la empresa, que servirá para mejorar sus actividades de innovación.

### 6.2.1 Estrategias por conseguir para el cumplimiento de objetivos y beneficios en la empresa

La aplicación de estrategias es esencial para que la empresa pueda adaptarse a los cambios constantes del mercado, a las necesidades de los clientes y alcance las metas marcadas, se puede decir que es un factor importante porque determinará que se cumplan los objetivos para lograr grandes beneficios en la empresa.

A continuación, se presentan cuatro estrategias propuestas enfocadas a mejorar la cultura de innovación, implementación de innovaciones tecnológicas e implementación de acciones y desarrollo de productos únicos e innovadores diferenciados ante la competencia.

**Figura 6.2**  
**Estrategias de implementación**



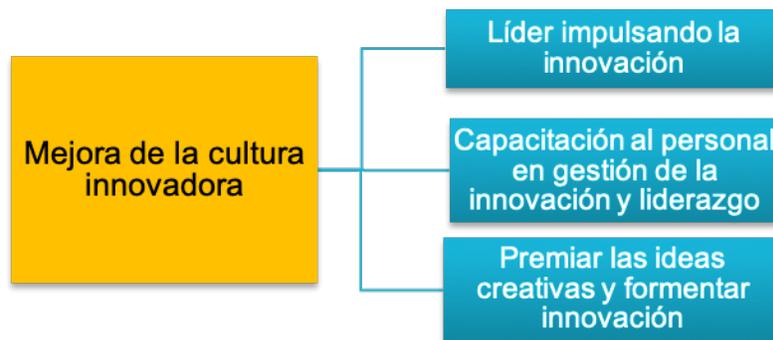
Fuente: Elaboración propia

Para cada una de las estrategias presentadas se establecieron entre 3 o 4 objetivos cuyo alcance contribuye al logro de la estrategia según pertenezca.

#### **Estrategia 1. Mejora de la cultura innovadora**

La primera estrategia se enfoca en mejorar la cultura de innovación en la empresa, lo cual involucra la participación de todos para empezar a crear soluciones importantes y nuevas formas de hacer las cosas, que conlleve a conectar las acciones de innovación con las necesidades y aspiraciones de cada departamento, ofreciendo una razón y reto que inspire esfuerzo para mejorar y obtener ventajas competitivas.

**Figura 6.3**  
**Estrategia 1**



Fuente: Elaboración propia

**Principales beneficios de la estrategia:**

- Líder impulsando la innovación:

Es importante contar con un líder que fomente la cultura innovadora, que pueda crear escenarios con soluciones creativas, y contar con una visión estratégica orientada a impulsar actividades que permitan generar ventajas competitivas. A través de la generación de ideas innovadoras que incrementen la productividad en todas las áreas de la empresa.

- Capacitación al personal en gestión de la innovación y liderazgo:

Capacitar al personal siempre trae beneficios, ayudará a que todos comprendan el concepto de innovar y sobretodo cómo innovar para poder trabajar de manera más eficiente e integral, orientados a proponer soluciones con mayor valor agregado.

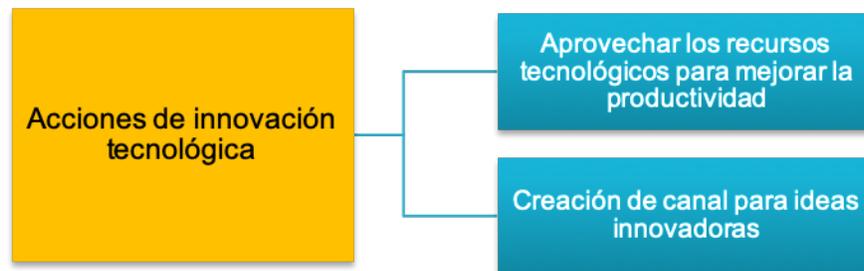
- Premiar las ideas creativas y fomentar innovación:

Debe existir un incentivo para involucrar a los colaboradores en el proceso de innovación propiciando la satisfacción del mismo, así como el de la empresa.

**Estrategia 2. Acciones de innovación tecnológica**

La segunda estrategia se encamina a proponer ideas de implantación tecnológica para mejorar y hacer más eficientes las actividades diarias de la empresa. Uno de los factores para mejorar la competitividad dentro de la organización reside en el buen manejo de los recursos tecnológicos, por lo que la preparación y adaptación de nuevas herramientas que ayuden a fortalecer las operaciones diarias de la empresa generará más productividad y optimización en recursos.

**Figura 6.4**  
**Estrategia 2**



Fuente: Elaboración propia

### **Principales beneficios de la estrategia:**

- Aprovechar los recursos tecnológicos para mejorar la productividad:

Actualmente con la economía globalizada el uso de herramientas tecnológicas en una empresa se ha vuelto una necesidad y un elemento importante para ser eficientes y optimizar recursos; con la implementación de tecnología se pueden resolver problemas y eliminar barreras a través de sistemas innovadores y adaptables a las necesidades de la empresa.

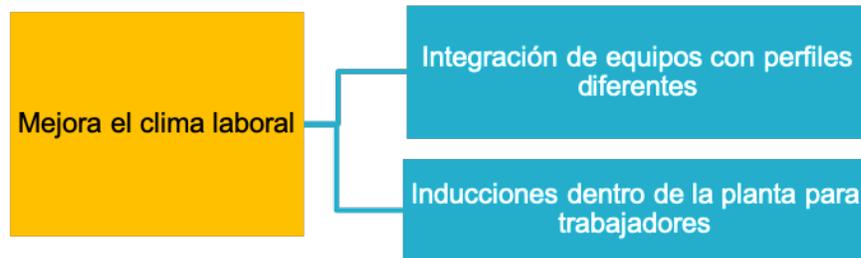
- Creación de canal para ideas innovadoras:

Las redes sociales al interior y exterior de la empresa son una excelente herramienta tecnológica para crear canales donde fluyan las ideas que podrían ayudar a la transformación de esta empresa.

### **Estrategia 3. Mayores acciones de integración en los colaboradores**

La tercera estrategia se encamina a fomentar la participación de todos en la empresa, para obtener mayor integración, así como también mayor satisfacción laboral. Es importante que cada colaborador conozca para quién trabaja y pueda tener una perspectiva más amplia de cómo se elaboran los productos que ellos venden o promocionan.

**Figura 6.5**  
**Estrategia 3**



Fuente: Elaboración propia

- Integración de equipos con perfiles diferentes:

En la actualidad el talento es la ventaja competitiva que permite a las empresas diferenciarse unas de otras. Si la mayoría de los colaboradores cuenta con las mismas habilidades o formación, entonces enfrentarán los desafíos de la empresa de la misma manera.

- Inducciones dentro de la planta para colaboradores:

Es necesario que todos en la empresa conozcan cómo se produce lo que vende, además de que genera más confianza y criterio a la hora de ofertar los productos a clientes y consumidores.

#### **Estrategia 4. Desarrollo de acciones y productos innovadores diferenciados con la competencia**

La cuarta estrategia se encamina a proponer ideas de innovación, correspondientes a mejoras de productos, para obtener mayor competitividad ante las demás empresas, así como también el proporcionar un valor agregado a la empresa. Asimismo, se recalca la importancia de realizar convenios con empresas y universidades para una mayor productividad e innovación.

**Figura 6.6**  
**Estrategia 4**



Fuente: Elaboración propia

- Productos innovadores con alto valor agregado:

Lanzar nuevos productos al mercado es fundamental para la permanencia de la empresa, el desarrollo de nuevos productos está ligado a la capacidad que se tiene para seguir siendo competitiva.

- Convenios con centros de investigación/ universidades:

La generación del conocimiento en la actualidad se ha convertido en una necesidad para las empresas que desean innovar en el mercado y seguir siendo competitivas, al realizar innovación a través de mejoras en el desarrollo de nuevos productos, y procesos; las universidades y centros de investigación son los principales actores en donde se genera la mayor cantidad de conocimiento, en ellas se desarrollan nuevas teorías que pueden ser llevadas a la práctica a través de la transferencia de conocimiento.

- Alianzas con empresas:

Hoy en día el realizar alianzas representa la creación de valor compartido para generar ventajas competitivas permitiendo lograr objetivos en común y buscar oportunidades de aceptación del consumidor más rápidamente.

### **6.2.2 Recomendaciones para futuras investigaciones de innovación**

Se recomienda para futuras investigaciones considerar diferentes ámbitos de innovación, ya que actualmente existen varios tipos de innovación orientados no solamente a empresas, sino también al ámbito social.

Es necesario considerar que las investigaciones pueden no desarrollarse de manera homogénea debido a que cada caso tiene sus particularidades y que por lo tanto no se pueden generalizar. Sin embargo, sería interesante y necesario realizar investigaciones más profundas a empresas nacionales que demuestren acciones y estrategias únicas para empezar a generar un modelo de negocio con éxito, además de obtener una visión más clara de cómo estas empresas permanecen con sus productos, en sus respectivos mercados.

Es recomendable basarse en las indicaciones principales del Manual de Oslo 2006 y 2018 para la estructuración de la herramienta de análisis y consultar más referencias para seguir fortaleciéndolo.

Por otro lado, sería interesante contemplar investigaciones de eco-innovación en las empresas, ya que, en la época actual es uno de los factores más relevantes para la conservación del medio ambiente, además de que el tener innovaciones sustentables ayudará a la empresa a obtener mayores ventajas competitivas ante sus competidores. Otra recomendación sería la comparación de los resultados de una empresa grande con una Pyme, para determinar qué factores de innovación están contemplando y cuales no y de esta manera realizar estrategias que ayuden a incrementar sus niveles de innovación o en su caso empezar a considerarlo para lograr una mayor competitividad.

## BIBLIOGRAFÍA CITADA

- Acosta, I., Hernández, J., y Pérez, M. (2009). Las Pymes en el desarrollo de la economía social. Factores de éxito subsector contraista del municipio Lagunillas del Estado Zulia. *Electrónica Ciencias Gerenciales*, 12(4), 100-120.
- Alonso, C., y Fracchia, E. (2010). El emprendedor de Shumpeteriano, aportes a la teoría económica moderna. *Revista de Administración, Finanzas y Economía*, 5(1), 1-22.
- AECA. (12 de marzo de 2010). Obtenido de un enfoque globalizado. Asociación Española de contabilidad y administración (AECA): <https://www.aeca.es/old/pub/documentos/po4.htm>
- AECA. (11 de abril de 2014). Obtenido de Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas: <http://aeca.es/>
- Agenda de Innovación de Yucatán. (2014). *Conacyt, México: Gobierno de la República*, 99.
- Alvarado, H. (2014). *Gestión de la innovación : la primera pieza del rompecabezas*. México: EG COMUNICACIÓN S.A DE C.V.
- Alvárez, B. (2010). La gestión de la innovación en las grandes empresas. *Universidad San Pablo CEU de España*.
- Aragón, y Rubio. (2002). Factores explicativos del éxito competitivo. Un estudio empírico de la Pyme. *Cuadernos de Gestión*, 2(1), 49-63.
- Aragón, y Rubio. (2005). *Factores explicativos del éxito competitivo: El caso de las PyMEs del estado de Veracruz*. Recuperado el 04 de 2018, de Universidad Nacional Autónoma de México: <http://www.worldcat.org/title/factores-explicativos-del-exito-competitivo-el-caso-de-las-pymes-del-estado-de-veracruz/oclc/181404813>
- Aragón, y Rubio (2006). Competitividad y recursos estratégicos en las Pymes. *Revista de Empresa*, 17, 32-47.
- Aragón, y Rubio (2008). Recursos estratégicos en las pymes. *Revista Europea de Dirección y Economía de la empresa*, 17(1), 103-126.

- Aragón, y Rubio (2015). Factores asociados con el éxito competitivo de las pymes industriales en España. *Universia Business Review*(8), 38-51.
- Artal, M. (2011). *Dirección de ventas. Organización del departamento de ventas y gestión de vendedores* (Vol. Décima). Madrid , España: ESIC.
- Baduri, A. (2010). The many languages of sustainability: IE's should push for better resource utilization across all. *Industrial Engineer*, 30-37.
- Buendía, E. A. (2013). El papel de la ventaja comparativa en el desarrollo económico de los países. *Análisis Económico*, XXVIII. Redalyc, 55-78.
- Barcenas, R. E., Pérez, D., y Sanchez, V. T. (2009). Factores determinantes del éxito competitivo en la Pyme: Estudio Empírico en México. *Venezolana de Gerencia*, 46(14 ), 169-182.
- Barney, J. (1991). Firm recourses and sustined competitive adventage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación* (3 ed.). Colombia: PEARSON EDUCACIÓN.
- Bustos, O. (24 de septiembre de 2015). *Ediciones especiales online*. Recuperado el abril de 2018, de La innovación basada en ciencia como pilar del desarrollo: <http://www.edicionesespeciales.elmercurio.com/destacadas/detalle/index.asp?idnoticia=201509242022030>
- Carralero, H., Tamayo, F., Vilariño, C., y Ruiz, A. (octubre de 2015). La innovación en la competitividad a partir de la relación universidad-empresa. *Redalyc*, 21(4), 1-11.
- Castellanos, J. (2003). Pymes innovadoras cambio de estrategias e instrumentos. *Escuela de administración de negocios*, 10-33.
- Cervantes, A. (2005). Competitividad e internacionalización de las pequeñas y medianas empresas mexicanas. México: Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM.
- Cimoli, M. (2000). Developing Innovation System, México in a Global Context, Science, Technology, and international economy series. Series editor: John de la Mothe.

- Comité Intersectorial para la innovación. (2011). Programa Nacional de la innovación. 77.
- Contreras, G. (16 de diciembre de 2014). Iberoamérica divulga. Obtenido de el ecosistema de la innovación: <https://www.oei.es/historico/divulgacioncientifica/?El-ecosistema-de-la-innovacion>
- Cordera, R., y Provencio, E. (2018). Propuestas estratégicas para el desarrollo 2019-2014. Universidad Autónoma de México, 307.
- Cruz, D., Pérez, S., Hernández, E., y Quiroz, L. (2012). La innovación y competitividad en las mipymes y pymes manufactureras. SciELO, 1-6.
- CYTI, A. (2018-2024). Hacia la consolidación y desarrollo de políticas públicas en ciencia y tecnología: objetivo estratégico para una política de Estado. 1.
- Domínguez, H. (19 de octubre de 2010). Innovación: México en el camino. Recuperado el 15 de noviembre de 2017, de Expansión: <http://expansion.mx/manufactura/2010/10/19/innovacion-mexico-en-el-camino>
- Drucker, P. (1994). La innovación y empresario innovador (Vol. 1). Barcelona: Apóstrofe.
- Estrella, E., Góngora, G., y Martín, M. (2013). La Pyme innovadora mexicana ante la crisis económica. Un estudio empírico. Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas, 19.
- Flores, T. (2005). Jalisco, El papel de la inversión extranejera directa en el desarrollo de la competitividad de México: El caso de la industria del tequila en Jalisco. (Flores, Trinidad) Recuperado el abril de 2008, de Universidad Nacional Autónoma de México: <http://www.economia.unam.mx/cechimex/index.php/es/tesis-en-proceso>
- Flores, E. (2012). Factores competitivos endógenos de las Pymes de confección de prendas textiles en Yucatán. Tesis de Maestría.
- Flores, M. (2015). La innovación como cultura organizacional sustentada en procesos humanos. Revista venezolana de Gerencia, 20(70), 355-371.

- Forbes. (28 de julio de 2016). Forbes, México. Recuperado el abril de 2018, de Las empresas más innovadoras del sector manufacturero: <https://www.forbes.com.mx/las-empresas-mas-innovadoras-del-sector-manufacturero/>
- Forbes. (22 de agosto de 2017). Revista Forbes. Recuperado el mayo de 2018, de México, a media tabla en innovación a nivel global: <https://www.forbes.com.mx/mexico-a-media-tabla-en-innovacion/>
- Forbes. (2018 de febrero de 2018). Recuperado el agosto de 2018, de El desafío de la Cuarta Revolución Industrial: <https://www.forbes.com.mx/el-desafio-de-la-cuarta-revolucion-industrial/>
- FUMEC. (2008). La OCDE y las políticas de innovación en México: Fundación México Estados Unidos para la ciencia\_ OCDE.
- Garmendia, F., y Etxebarria, J. (1999). Conductas innovadoras de las nuevas empresas: el caso de la comunidd de País VASCO. ESİK MARKET, 80.
- González, A., Jiménez, J., y Saez, F. (1997). Comportamiento innovador de las pequeñas y medianas empresas. Comportamiento innovador de las pequeñas y medianas empresas, 3(1), 93-112.
- González, R., y Mandado, E. (1989). La innovación tecnológica y su gestión, productiva. España: Marcombo S.A.
- Grant, D. A. (1991). The resource-based theory of competitive adavantage: implications for strategy formulation (Vol. 33). California: Management Review.
- Gómez, A., y Calvo, J. (2010). La innovación: Factor clave del éxito empresarial. Madrid: Ra-Ma.
- Góngora, G., y Madrid, A. (2010). El apoyo a la innovación de la PyME en México. Un estudio exploratorio. Investigación y Ciencia de la Universidad Autónoma de Aguascalientes\_(47), 21-30.
- Harrison, F. (1 de enero de 2005). FPO: DRIVING IP FORWARD. Recuperado el mayo de 2018, de las n\_aciones competitivas\_\_de competitividad internacional: <http://www.freepatentsonline.com/article/Advances-in-Competitiveness-Research/138408289.html>

- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación (Vol. 6). México: Mc Graw Hill.
- Hernández, C., y Castaño, G. (2005). Investigación en administración en América Latina: evolución y resultados. Colombia: Universidad Nacional de Colombia Manizales.
- Hill, C., y J. G. (2005). Administración estratégica (Vol. 3). Colombia: Un enfoque integrado.
- Hill, C., y J. G. (2007). Administración Estratégica, Un enfoque integrado. México: McGrawHill.
- Hinojosa. (2006). Cuadernos de Gestión de Tecnología: Innovación de Proceso. Premio nacional de Tecnología, 2-42.
- INEGI. (2009). INEGI. Obtenido de Micro, Pequeña, Mediana y Gran Empresa: [http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/Mono\\_Micro\\_peque\\_mediana.pdf](http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/Mono_Micro_peque_mediana.pdf)
- INEGI. (2010). INEGI. Recuperado el abril de 2018, de Resultados de los Módulos de Innovación Tecnológica MIT 2008, 2006 Y 2001: [http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/Productos/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/encuestas/especiales/ESIDET/ESIDET2010/ESIDET2010.pdf](http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/Productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/encuestas/especiales/ESIDET/ESIDET2010/ESIDET2010.pdf)
- INEGI. (2014a). Recuperado el junio de 2018, de Micro, pequeña, mediana y gran empresa: estratificación de los establecimientos: [http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva\\_estruc/702825077952.pdf](http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825077952.pdf)
- INEGI. (2014b). Recuperado el junio de 2019, de DENU: <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denu/>
- InnoSuTra. (2007). Innovación. Tipos de innovación. Medidas innovadoras. InnoSupportTransfer- Apoyo a la innovación en las PYMES, 1-22.
- Kammerer, D. (2009). The effects of customer benefit and regulation on environmental product innovation: Empirical evidence from appliance manufacturers in Germany. Ecological Economics.

- Kotler, P. (2006). Dirección de Marketing. La edición del milenio. México: Pearson.
- Kotler, P. (2008). Fundamentos de Marketing. Pearson Prentice Hall.
- Laplane, M. (1996). Estudio sobre competitividad de la industria brasileña en: productividad, competitividad e internacionalización de la economía. DANE.
- Lundvall, B., y Maskell, P. (2000). Nation states and economic development: from national systems of production to national systems of knowledge creation and learning. The oxford handbook of economic geography, 353-372.
- <https://www.cepal.org/es/publicaciones/3094-como-mejorar-la-competitividad-pymes-la-union-europea-america-latina-caribe>
- Müller, G. (1995). El caleidoscopio de la competitividad. CEPAL\_(56), 137-148.
- Management, E. E. (23 de diciembre de 2016). Recuperado el abril de 2018, de ¿cómo analizar los factores tecnológicos de una empresa?: <http://www.escuelamanagement.eu/innovacion-estrategica/como-analizar-los-factores-tecnologicos-de-una-empresa>
- Manual de Oslo 2018: Directrices para recopilar, i. y. (2018). oecd.org. Recuperado el septiembre de 2019, de OECD: Better policies for better lives: <http://www.oecd.org/science/oslo-manual-2018-9789264304604-en.htm>
- Manufactura. (10 de agosto de 2017). Recuperado el mayo de 2018, de Ser: <http://www.manufactura.mx/columnas/2017/08/10/ser-innovadores-la-nueva-apuesta-manufacturera>
- Martínez, I., Santero, R., Sanchez, L., y Marcos, M. (2008). Factores de competitividad de la Pyme española 2008. Colección EOI, 163.
- Martínez, M. R. (2017). Innovación en las pequeñas y medianas empresas manufactureras ubicadas en Puebla, México. Global de Negocios, 5(5), 112.
- Martínez, S. M., Charterina, A., y Araujo, d. I. (2010). Un modelo causal de competitividad empresarial planteado desde la VBR: Capacidades directivas, de innovación, marketing y calidad. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, 165-188.
- Milenio Novedades. (13 de marzo de 2017). Milenio Novedades. Recuperado el mayo de 2018, de Yucatán, Líder nacional en avance de industria manufacturera:

<https://sipse.com/milenio/yucatan-primer-lugar-crecimiento-industria-manufacturera-246265.html>

- Mindiola, K. P., Cepeda, L. J., y Pulgarín, J. M. (enero de 2016). Análisis de los factores internos de competitividad: caso de las empresas lácteas del Cesar, Colombia. *Ciencias Estratégicas*, 24(35), 199-210.
- Morales, M., y Pech, J. (2000). Competitividad y estrategia: el enfoque de las competencias esenciales y el enfoque basado en los recursos. *Contaduría y Administración*, (197), 47-63.
- OCDE. (1992). *Technology and the economy: the key relationship* (Vol. 12). París: Environment and planning C: Government and Policy.
- OCDE. (1996). *Industrial Competitiveness: Benchmarking Business Environments In The Global Economy*.
- OCDE. (2002). *Manual de Frascati: Propuesta de Norma Práctica para encuestas de investigación y desarrollo experimental*. Fundación española para la ciencia y la tecnología (FECYT), 261.
- OCDE. (2009). *Innovación regional en 15 estados mexicanos*. *Revistas Síntesis*, 1-8.
- OCDE, y Eurostat. (2006). *Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación: Manual de Oslo*. Organización de cooperación y desarrollo económicos, oficina de estadísticas de las comunidades Europeas, 3, 188.
- Organización mundial de la propiedad intelectual, OMPI. (2017). *The Global Innovation Index 2017: Innovation Feeding the World*. WIPO, 423.
- Osorio, C. (2010). El arte de fallar. *Harvard Business Review*, 88(4), 74-83.
- Ospina, M. Z., Puche, M. A., y Arango, B. A. (2014). Gestión de la innovación en pequeñas y medianas empresas. Generando ventajas competitivas y posicionamiento en el mercado. *Revista Gestión de las personas y tecnología* (19), 56-67.
- Otero, G., Salim, L., y Carbajal, R. (Junio de 2006). Competitividad: marco conceptual y análisis sectorial para la provincia de buenos Aires. *Cuadernos de Economía*, 74, 9-88.

- Pacheco, E., Góngora, G., y Martín, M. (2009). La Pyme innovadora mexicana ante la crisis económica. Un estudio empírico. Colaboración del CICY y La Universidad Autónoma de Yucatán, 19.
- Palomo, M. (abril de 2007). La gestión de procesos y el desempeño competitivo de las Pymes. Facultad de Ciencias Químicas, x\_(35), 36-41.
- Paredes, L. P. (1996). Factores incidentes en el comportamiento innovativo de empresas medianas (Vol. 17). Caracas: Espacios.
- Pérez. (2011). Un esquema para medir la innovación de las Mipyme manufacturera de Aguascalientes. 2º Congreso Internacional en Méxio sobre las MIPYME 2011.
- Pérez, C. (1996). La modernización industrial en América Latina y la herencia de la sustitución de importaciones". Banco Nacional de Comercio Exterior, 347-364.
- Pervaiz, A., Shedpherd, C., Ramos, L., y Ramos, C. (2012). Administración de la innovación (Vol. 1). México: Pearson.
- Pomareda, C., y Hartwich, F. (2006). Innovación agrícola en América Latina. International Food Policy Research Institute. Estados Unidos de América: IFRPRI.
- Porter, M. (1990). The competitive advantage of nations. New York: The free press.
- Porter, M. (1993). *La ventaja competitividad de las naciones*. Buenos Aires: Javier Vergara.
- Porter, M. (1999). *Ser competitivo: Nuevas aportaciones y conclusiones*. España: Ediciones Deusto, S.A.
- Porter, M. (2009). *Ser competitivo: Nuevas aportaciones y conclusiones*. España: Deusto, S.A.
- Rendón, A., Morales, A., y Guillén, I. (2017). Grandes Empresas en México en la Industria Alimentaria, el caso gruma. Memoria del XI Congreso de la Re internacional de Investigadores en Competitividad, 195-214.
- Rivero, F. (9 de enero de 2011). Posted in artículos. Recuperado el abril de 2018, de La innovación en marketing: <https://fernandorivero.com/2011/01/09/innovacion-en-marketing/>

- Riveros, J. O. (2014). Valparaíso, Estudio exploratorio sobre el uso de las tecnologías de la información y la comunicación. En Pymes de la región de. Recuperado el abril de 2018, de Sistema de Biblioteca: Vicerrectoría Académica Pontificia Universidad Católica del Valparaíso: <http://opac.pucv.cl/cgi-bin/wxis.exe/iah/scripts/?IsisScript=iah.xis&lang=es&base=BDPUCV&nextAction=Ink&exprSearch=PYMES&indexSearch=DS>
- Rojas, P., y Sepulveda, S. (1999). ¿Qué es la competitividad? (Vol. 9). San José: IICA.
- Rojas, P., Romero, S., y Sepúlveda, S. (2000). ¿Cómo medir la competitividad? Recuperado el 04 de 2018, de <http://repiica.iica.int/docs/B0241e/B0241e.pdf>
- Romero, M., Rebori, A., y Camio, M. (enero-marzo de 2010). Un índice para medir el nivel de innovación tecnológica en empresas intensivas en el uso de la tecnología. *Innovation y Management*, 7(1), 3-20.
- Romero, P., Angarita, B., Garcia, S. B., y Azcarate, J. S. (2016). In *Crescendo ciencias contables y administrativas*. Recuperado el 04 de 2018, de Caracterización de factores competitivos de mipymes en la ciudad de Santiago Cali: <http://revistas.uladech.edu.pe/index.php/increscendo-ciencias-contables/article/view/1208>
- Rovira, S., Patiño, J. A., y Schaper, M. (2017). *Ecoinnovación y producción verde: Una revisión sobre las políticas de América Latina y el Caribe*. Chile: Copyright Naciones Unidas, Santiago.
- Saavedra, M., y Tapia, B. (2012). Mejores prácticas y factores de competitividad en las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas. *Economía*, 11-36.
- Salazar, B. (2008). "Factores internos y externos que influyen en la innovación de las Pymes". *ACACIA*, 1-18.
- Sellenave, J. (2002). *La gerencia integral*. No le tema a la competencia, témale a la incompetencia. Colombia: Grupo editorial Norma.
- Secretaría de Economía. (s.f de s.f de 2010). Secretaría de Economía. Obtenido de Empresas: <http://www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende/empresas>

- Secretaría de Fomento Económico. (2012-2018). Recuperado el mayo de 2018, de Agroindustrias: <http://www.sefoe.yucatan.gob.mx/secciones/ver/agroindustrias>
- Shumpeter, J. (2002). Ciclos económicos. Análisis teórico, histórico y estadístico del proceso capitalista. Zaragoza: Prensas Universitarias de Zaragoza.
- Smith, A. (1776). An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations. Nueva York, Random House.
- Solano, S. D. (2010). El papel de la innovación en algunas Pymes de manufactura. Tesis de Maestría, Universidad Nacional Autónoma de México.
- Sterling, B. (2011). Geografía y medio ambiente. Distrito Federal, México: México: Esfinge.
- Strategor. (1995). Estrategia, Estructura, Decisión, identidad. Política general de la empresa. Barcelona: Bibloempresa.
- The Global Innovation index\_(2017). World Intellectual Property, 432.
- The Global Innovation Index. (2016). The Global Innovation Index. WIPO: World Intellectual Property, 422.
- World economic forum. (2017-2018). Reporte de Competitividad Global: <http://www3.weforum.org/docs/GCR20172018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2017-2018.pdf>
- World Economic Forum. (18 de enero de 2018). Recuperado el agosto de 2018, de Dando forma a la Cuarta Revolución Industrial: <https://es.weforum.org/agenda/2018/01/dando-forma-a-la-cuarta-revolucion-industrial/>
- Yucatán Gobierno del Estado: comprometidos con tu bienestar. (miércoles de enero de 2017). Recuperado el mayo de 2018, de Industria alimentaria sostiene expansión en Yucatán: [http://www.yucatan.gob.mx/saladeprensa/ver\\_notas.php?id=202125](http://www.yucatan.gob.mx/saladeprensa/ver_notas.php?id=202125)

# ANEXOS



	8	¿Tiene la organización un programa de incentivos o reconocimientos para premiar a los colaboradores por sus esfuerzos hacia el mejoramiento?																				
	9	<p>¿Cuál es el motivo interno de la empresa para aplicar innovaciones?</p> <p>a) Empuje tecnológico  b) Evaluación de la productividad  c) Disminución de costos  d) Eficiencia en el consumo de materiales  e) Calidad</p>																				
	10	<p>Con la introducción de Innovación al mercado, ordene del 1 al 4, en donde 4 es la calificación más alta los objetivos que persigue la empresa cuando decide innovar</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Factor</th> <th>Nº</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Oportunidad de crecimiento</td> <td></td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Ventaja competitiva</td> <td></td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Rentabilidad</td> <td></td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Productividad</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		Factor	Nº	1	Oportunidad de crecimiento		2	Ventaja competitiva		3	Rentabilidad		4	Productividad						
		Factor	Nº																			
1	Oportunidad de crecimiento																					
2	Ventaja competitiva																					
3	Rentabilidad																					
4	Productividad																					
11	<p>Enumere del 1 a 6 Con la introducción de Innovación al mercado, ordene del 1 al 6, en donde 6 es la calificación más alta las acciones que realizan a la hora de aplicar innovación y cuál ha sido factor con mejor resultado, en donde 6 es la calificación más alta.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Factor</th> <th>Nº</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Aumentar la gama de productos</td> <td></td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Introducirse a nuevos mercados</td> <td></td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Mantener la calidad de los productos</td> <td></td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Mayor capacidad de producción</td> <td></td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>Reducir costos</td> <td></td> </tr> <tr> <td>6</td> <td>Competir mejor</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		Factor	Nº	1	Aumentar la gama de productos		2	Introducirse a nuevos mercados		3	Mantener la calidad de los productos		4	Mayor capacidad de producción		5	Reducir costos		6	Competir mejor	
	Factor	Nº																				
1	Aumentar la gama de productos																					
2	Introducirse a nuevos mercados																					
3	Mantener la calidad de los productos																					
4	Mayor capacidad de producción																					
5	Reducir costos																					
6	Competir mejor																					

	12	Con la introducción de productos de Innovación al mercado, ordene del 1 al 6, en donde 6 es la calificación más alta los objetivos el mejor resultado al introducir innovación.				
			<b>Factor</b>	<b>Nº</b>		
		<b>1</b>	Rentabilidad			
		<b>2</b>	Flujo de caja			
		<b>3</b>	Participación en el mercado			
		<b>4</b>	Competitividad			
		<b>5</b>	Productividad			
		<b>6</b>	Impacto medio ambiental			
<b>GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO</b>						
<b>PREGUNTAS GENERALES</b>	1	¿Los colaboradores del departamento cuentan con roles en el proceso de innovación?				
	2	¿Qué acciones realiza la gerencia para aprovechar el conocimiento que tienen sus colaboradores?				
	3	¿Cada cuando se realiza capacitaciones en su departamento respecto a I+D? a) Mensual b) Trimestral c) Semestral d) Anual e) Otro_____				
	4	¿La empresa realiza capacitaciones a su departamento acerca del cuidado ambiental? ¿Con qué periodicidad?				
	5	¿Qué actividades ha desarrollado el departamento para la responsabilidad social de la empresa?				
			<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
	Promueve condiciones laborales favorables para la calidad de vida y desarrollo humano de colaboradores.					
	Identifica y ayuda a causas sociales, como estrategia de su acción empresarial.					
	Respeto el entorno ecológico en cada uno de sus procesos de operación.					
	Hace públicos sus valores y se desempeña en un código de ética.					

	6	Enumere del 1 al 7 qué tan relevante son cada uno de los siguientes conceptos en el departamento para generar ventajas competitivas en el mercado.																											
		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 5%;"></th> <th style="text-align: center;">Factor</th> <th style="text-align: center;">Nº</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">1</td> <td>Innovación</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">2</td> <td>Niveles de calidad</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">3</td> <td>Precio</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">4</td> <td>Logro de objetivos</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">5</td> <td>Hace públicos sus valores y se desempeña en un código de ética.</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">6</td> <td>Flexibilidad</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">7</td> <td>Tiempo de entrega y servicio que se requiere</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">8</td> <td>Otro _____</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		Factor	Nº	1	Innovación		2	Niveles de calidad		3	Precio		4	Logro de objetivos		5	Hace públicos sus valores y se desempeña en un código de ética.		6	Flexibilidad		7	Tiempo de entrega y servicio que se requiere		8	Otro _____	
			Factor	Nº																									
		1	Innovación																										
		2	Niveles de calidad																										
		3	Precio																										
		4	Logro de objetivos																										
		5	Hace públicos sus valores y se desempeña en un código de ética.																										
		6	Flexibilidad																										
7	Tiempo de entrega y servicio que se requiere																												
8	Otro _____																												

**OBSTÁCULOS A LA INNOVACIÓN**

<b>PREGUNTAS GENERALES</b>	1	¿De qué manera el departamento aprende de la interacción con el entorno?
	2	<p>¿Cuál es el motivo externo de la empresa para aplicar innovaciones?</p> <p>a) Atracción del mercado  b) Diversificación de productos  c) Posicionamiento de la marca  d) Mayor competitividad</p>
	3	<p>¿Cómo obtiene información sobre los cambios del entorno?</p> <p>a) Información de clientes, proveedores, empleados y competidores  b) Se consultan fuentes escritas de información del ramo para detectar tendencias que puedan afectar a la empresa  c) Internet, periódico, televisión, redes sociales  d) No se explora</p>
	4	<p>¿Cómo se actúa frente a las amenazas del entorno?</p> <p>a) Se afrontan cuando se presentan  b) Se monitorean continuamente cambios en la organización que puedan afectarnos y se toman medidas preventivas para controlarlas  c) No se tienen amenazas</p>

		d) Se tienen planes de contingencia para actuar en caso de que las amenazas se vuelvan más críticas																											
	5	<p>Valore la incidencia de los siguientes obstáculos a la innovación donde 8 es con mayor obstáculo y 1 el de menor dificultad.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Factor</th> <th>Nº</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Falta de fondos financieros suficientes para acometer planes de innovación</td> <td></td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Costos de innovación elevados</td> <td></td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Riesgo empresarial asociado a las actividades de innovación con base a la demanda del mercado</td> <td></td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Falta de personal calificado</td> <td></td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>Falta de vigilancia tecnológica</td> <td></td> </tr> <tr> <td>6</td> <td>Dificultad encontrar socios para la cooperación en innovación</td> <td></td> </tr> <tr> <td>7</td> <td>Mercado potencial dominado por empresas establecidas</td> <td></td> </tr> <tr> <td>8</td> <td>Falta de organismos e infraestructuras de apoyo a las actividades de innovación</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		Factor	Nº	1	Falta de fondos financieros suficientes para acometer planes de innovación		2	Costos de innovación elevados		3	Riesgo empresarial asociado a las actividades de innovación con base a la demanda del mercado		4	Falta de personal calificado		5	Falta de vigilancia tecnológica		6	Dificultad encontrar socios para la cooperación en innovación		7	Mercado potencial dominado por empresas establecidas		8	Falta de organismos e infraestructuras de apoyo a las actividades de innovación	
	Factor	Nº																											
1	Falta de fondos financieros suficientes para acometer planes de innovación																												
2	Costos de innovación elevados																												
3	Riesgo empresarial asociado a las actividades de innovación con base a la demanda del mercado																												
4	Falta de personal calificado																												
5	Falta de vigilancia tecnológica																												
6	Dificultad encontrar socios para la cooperación en innovación																												
7	Mercado potencial dominado por empresas establecidas																												
8	Falta de organismos e infraestructuras de apoyo a las actividades de innovación																												

### DEPARTAMENTO DE CAPITAL HUMANO

	1	¿En la empresa la dirección se esfuerza por transmitir periódicamente la visión de futuro y perspectiva a los trabajadores?
	2	<p>¿Cómo se inducen los valores de los líderes a toda la empresa?</p> <p>a) Se asientan en documentos de la empresa  b) Todos norman su conducta en la empresa a partir de los valores y principios definidos  c) Cada personal lo hace a su manera  d) No se tiene muy claro qué valores inducir</p>
	3	¿La dirección establece una metodología e instrumentos para facilitar el desarrollo innovativo? ¿Cuál?
	4	¿La empresa para alimentar su política innovadora realiza asignación de recursos de I+D?
	5	¿Qué porcentaje? y ¿Con qué periodicidad?
	6	¿En la empresa se tiene un calendario de cursos?
	7	¿Cuántos cursos de capacitación realiza al año?

<b>RESPECTO A LA ORGANIZACIÓN</b>																										
1	¿Conoce su cultura organizacional?																									
2	¿La empresa está implicada en actividades para crear una cultura de innovación en la organización? a) Siempre b) Frecuentemente c) Algunas veces d) Rara vez e) Nunca																									
3	¿La empresa realiza diagnósticos de cultura organizacional? ¿Con qué periodicidad?																									
4	¿Cuenta con manuales de organización?																									
5	¿Cada cuándo se actualiza los manuales de organización? a) Mensual b) Trimestral c) Semestral d) Anual e) otro_____																									
6	Indique la importancia de la innovación en algunas de estas actividades en la organización siendo: 1. No es importante 2. Poco importante 3. Neutral 4. Importante 5. Muy importante <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th></th> <th style="text-align: center;">1</th> <th style="text-align: center;">2</th> <th style="text-align: center;">3</th> <th style="text-align: center;">4</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Introducción de sistemas de gestión nuevos o mejorados con el fin de incrementar la productividad y reducir costos administrativos.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Cambios significativos en las relaciones exteriores con otras empresas (o instituciones).</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Introducción de nuevos métodos organizativos en las prácticas de la empresa (nuevas rutinas y procedimientos destinados a mejorar aprendizaje, distribuir conocimiento en la empresa, formación del personal).</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Introducción de nuevos métodos en la organización del trabajo en la empresa (atribución de responsabilidades y del poder de decisión, nueva estructuración de las actividades, formación equipos formales o informales, sistemas just in time).</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		1	2	3	4	Introducción de sistemas de gestión nuevos o mejorados con el fin de incrementar la productividad y reducir costos administrativos.					Cambios significativos en las relaciones exteriores con otras empresas (o instituciones).					Introducción de nuevos métodos organizativos en las prácticas de la empresa (nuevas rutinas y procedimientos destinados a mejorar aprendizaje, distribuir conocimiento en la empresa, formación del personal).					Introducción de nuevos métodos en la organización del trabajo en la empresa (atribución de responsabilidades y del poder de decisión, nueva estructuración de las actividades, formación equipos formales o informales, sistemas just in time).				
	1	2	3	4																						
Introducción de sistemas de gestión nuevos o mejorados con el fin de incrementar la productividad y reducir costos administrativos.																										
Cambios significativos en las relaciones exteriores con otras empresas (o instituciones).																										
Introducción de nuevos métodos organizativos en las prácticas de la empresa (nuevas rutinas y procedimientos destinados a mejorar aprendizaje, distribuir conocimiento en la empresa, formación del personal).																										
Introducción de nuevos métodos en la organización del trabajo en la empresa (atribución de responsabilidades y del poder de decisión, nueva estructuración de las actividades, formación equipos formales o informales, sistemas just in time).																										
<b>DEPARTAMENTO COMERCIAL</b>																										
1	¿Cada cuando realizan investigación de su target? a) Mensual b) Trimestral c) Semestral d) Anual e) otro_____																									
2	¿Se ha realizado estudios para detectar ventajas competitivas en el mercado? ¿Con qué periodicidad?																									

	3	<p>¿Cuáles son las 3 características más relevantes que toma en cuenta su consumidor en el momento de la compra? Seleccionar en el cuadro.</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td>Diseño (empaquete)</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Calidad</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Precio</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Sabor</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Variedad</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Diferenciación</td> <td></td> </tr> </table>	Diseño (empaquete)		Calidad		Precio		Sabor		Variedad		Diferenciación	
	Diseño (empaquete)													
	Calidad													
	Precio													
	Sabor													
	Variedad													
	Diferenciación													
	4	<p>¿Ha comparado estos objetivos con otras empresas del mismo giro?  a) Siempre b) Frecuentemente c) Algunas veces d) Rara vez  e) Casi nunca</p>												
5	<p>¿Están documentados los procesos y procedimientos del área comercial?</p>													
6	<p>¿Quién determina el precio de venta?  a) Dirección general  b) El departamento de ventas  c) El consumidor  d) Un equipo de trabajo específico</p>													
7	<p>¿Cree que su crecimiento anual ha sido por incremento en productividad? ¿Por innovación? O ¿algún otro factor,</p>													
8	<p>¿En qué porcentaje?</p>													
<b>DEPARTAMENTO DE MERCADOTECNIA</b>														
	1	<p>¿En qué determinado tiempo realizan investigación preliminar del mercado?</p>												
	2	<p>¿Cómo reacciona la empresa ante la demanda del mercado?</p>												
	3	<p>¿Cuándo se obtiene un nuevo producto ¿cómo se determina su lanzamiento al mercado?</p>												
	4	<p>¿Qué actividades realiza para la promoción y colocación del producto nuevo? Describa</p>												

	5	¿En la promoción del producto se considera concientizar a las personas de la importancia de preservar el medio ambiente?											
	6	¿Cada cuándo diseñan prototipos de los productos?											
	7	¿Qué procedimientos se realizan para hacer el diseño del producto empaque?											
	8	Indique cuáles son las principales diferencias entre los productos que ofrece y los de la competencia. a) Precio b) Empaque c) Calidad d) Presentación e) Reciclaje f) Otro_____											
	9	¿En qué período se realizan actividades de I+ D? a) Mensual b) Trimestral c) Semestral d) Anual e) Otro_____											
	10	¿En los últimos cinco años ha cooperado con otra entidad u organización para el desarrollo de actividades de I+D o estudio de mercado? ¿Cuáles? <table border="1" data-bbox="732 926 1446 1255"> <tr> <td>Otras empresas</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Consultoras</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Laboratorios de I+D</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Universidades</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Organismos públicos de investigación</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Centros tecnológicos</td> <td></td> </tr> </table>	Otras empresas		Consultoras		Laboratorios de I+D		Universidades		Organismos públicos de investigación		Centros tecnológicos
Otras empresas													
Consultoras													
Laboratorios de I+D													
Universidades													
Organismos públicos de investigación													
Centros tecnológicos													

**DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO**

	1	¿Cuándo se tiene el prototipo del nuevo producto, cómo se determina cuál va a ser el manejo del proceso de producción? Especifique
	2	¿Se considera en el diseño del producto reducir el impacto con el medio ambiente? Especifique (Reciclaje, duración de degradado)
	3	¿Cuándo se pone en práctica el nuevo proceso en cuanto al producto ¿cómo se determina si realmente obtuvo una reducción de costos?
	4	¿De qué manera la empresa gestiona los procesos de innovación en cuanto a la propiedad intelectual y el uso de técnicas?

	5	¿La empresa cuenta con certificaciones? Especifique
	6	Señale las innovaciones más importantes en los últimos 5 años
	7	¿Cada cuánto tiempo o cómo determinan hacer innovación en los productos?
	8	¿Cuenta con títulos de propiedad intelectual?
	9	¿De qué tipo? a) Licencia b) Secreto industrial c) Patentes d) Derechos de autor e) Marcas f) Diseños g) Registro h) Otros_____
<b>DEPARTAMENTO DE DISTRIBUCIÓN Y LOGÍSTICA</b>		
	1	¿Cuáles cree que son los principales retos que enfrenta el departamento en cuanto al proceso de distribución?
	2	¿Maneja algún plan de contingencia para estos retos?
	3	Podría definir y describir el tiempo de ciclo de pedido y ¿por qué es considerado un aspecto importante en el servicio al cliente?
	4	¿Cuentan con algún sistema de seguimiento y localización dentro del proceso de Distribución? ¿Cuál? a) GPS b) Software c) Informe por vía telefónica d) Correo
	5	¿Se tiene desarrollado algún modelo de entrega para las operaciones de la distribución de la empresa?
	6	¿Cuáles son las características más relevantes que se consideran en la definición del transporte que se utilizará para la distribución?
	7	¿Qué alternativas en términos de transporte ha considerado la empresa para dejar de contribuir al calentamiento global?
	8	¿Ha realizado alguna innovación para mejorar el proceso de distribución?

	9	¿Se tiene desarrollado algún modelo de entrega para las operaciones de la distribución de la empresa?
	10	¿Cuáles son las características más relevantes que se consideran en la definición del transporte que se utilizará para la distribución?
<b>DEPARTAMENTO DE FINANZAS</b>		
	1	¿Todas las decisiones que se toman dentro del departamento están basadas en análisis financieros? Describa
	2	¿Qué método utiliza para evaluar que la información financiera sea oportuna, verídica y confiable?
	3	¿Existe algún fondo especial de ingresos que se dedican a actividades de innovación? ¿Qué porcentaje?
	4	¿Cuántos fracasos vs éxitos han tenido por destinar dinero a actividades de innovación?
	5	¿Cuánto tiempo tarda para analizar esos proyectos?
	6	¿Cree que retorna la inversión en innovación?, ¿De qué manera? y ¿en cuánto tiempo?
	7	¿La empresa ha accedido a programas gubernamentales tendientes a apoyar el desarrollo, la investigación y la innovación? a) Siempre b) Frecuentemente c) Algunas veces d) Rara vez e) Nunca
	8	¿Ha obtenido financiamiento con bancos para poder desarrollar algunos proyectos de innovación?
	9	¿La empresa alguna vez ha financiado servicios de consultoría en la empresa? Si su respuesta es sí ¿Con qué periodicidad?
<b>DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN</b>		
	1	Las innovaciones implementadas en los procesos son: a) Nueva para el mercado b) Existente en el mercado, pero nueva en la empresa c) Nueva para la región d) Nueva en México e) Nueva para el mundo

	2	¿Cuándo se pone en práctica el nuevo proceso de innovación, cómo determina los beneficios obtenidos?																																		
	3	<p>¿En los últimos cinco años ha cooperado con otra entidad u organización para el desarrollo de actividades de I+D? Indique</p> <table border="1"> <tr> <td>Otras empresas</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Consultoras</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Laboratorios de I+D</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Universidades</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Organismos públicos de investigación</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Centros tecnológicos</td> <td></td> </tr> </table>	Otras empresas		Consultoras		Laboratorios de I+D		Universidades		Organismos públicos de investigación		Centros tecnológicos																							
	Otras empresas																																			
	Consultoras																																			
	Laboratorios de I+D																																			
	Universidades																																			
	Organismos públicos de investigación																																			
Centros tecnológicos																																				
4	<p>¿Cada cuando compran las maquinarias y equipos para la innovación?</p> <p>a) Mensual b) Trimestral c) Semestral d) Anual e) Otro_____</p>																																			
5	¿Han implementado sistemas de procesos que reduzcan el impacto del medio ambiente? ¿Cuáles?																																			
6	<p>Indique en una escala del 1 al 4 donde 1 es lo más importante y 4 nada importante cómo aplica innovación en relación a las normas medioambientales (1) Muy importante (2) Importante (3) regular (4) poco importante.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Aprovechamiento de residuos en los procesos</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Tecnologías que reducen costos de contaminación</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Reciclaje</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Infraestructura adecuada</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Calcula sus emisiones de CO2 (muy poco relevante) ninguna empresa lo exige.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Realiza estudios de impacto ambiental</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		1	2	3	4	Aprovechamiento de residuos en los procesos					Tecnologías que reducen costos de contaminación					Reciclaje					Infraestructura adecuada					Calcula sus emisiones de CO2 (muy poco relevante) ninguna empresa lo exige.					Realiza estudios de impacto ambiental				
	1	2	3	4																																
Aprovechamiento de residuos en los procesos																																				
Tecnologías que reducen costos de contaminación																																				
Reciclaje																																				
Infraestructura adecuada																																				
Calcula sus emisiones de CO2 (muy poco relevante) ninguna empresa lo exige.																																				
Realiza estudios de impacto ambiental																																				
7	¿Han realizado consultas comunitarias para saber la aceptación de la sociedad en tener las plantas de producción en ese espacio?																																			

	8	¿Han implementado sistemas de fabricación y diseño de procesos que eficiente su operación?
	9	¿Se incluye también la adquisición, desarrollo o ampliación de bases de datos informáticos para ser utilizadas, al menos durante un año, en las actividades innovadoras de proceso?
<b>DEPARTAMENTO DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN</b>		
	1	¿Cuál es el rol de la tecnología en información de la empresa?
	2	¿Ustedes realizan una vigilancia tecnológica como departamento?
	3	¿Cree que hay áreas donde podría ser más eficiente utilizando tecnología? ¿Cuáles?
	4	¿La empresa tiene vinculación con otras dependencias ya sea públicas o privadas para transferencia de tecnología?
	5	¿Qué actividades tecnológicas se utilizan para el cuidado del medio ambiente?
	6	¿En la empresa se realizan pruebas antes de integrar nuevos materiales, materias primas y equipos?