



**Autónoma**  
Universidad Autónoma del Perú

**FACULTAD DE CIENCIAS DE GESTIÓN**  
**CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**  
**DE EMPRESAS**

**TESIS**

“CULTURA DE INNOVACIÓN Y ESTRATEGIA COMPETITIVA EN LA  
EMPRESA COMEXA S.A. SUCURSAL DEL PERÚ EN EL DISTRITO  
DE SAN ISIDRO, 2017”

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE**  
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**AUTOR**

KAROL DENISSE FANARRAGA TASAYCO

**ASESOR**

LIC. ADEMAR VARGAS DÍAZ

**LIMA, PERÚ, NOVIEMBRE DE 2018**

## **DEDICATORIA**

A mis padres por su apoyo infinito, por creer en mi capacidad y por sentar en mí las bases de responsabilidad. El gran amor y corazón de ellos, me llevan a incrementar mi perseverancia y mis deseos de superación.

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios, que me bendice cada día dándome salud y bienestar para realizar mis actividades.

A mis padres quienes me han apoyado incondicionalmente en esta etapa académica, dándome la ayuda financiera y las fuerzas necesarias para el logro de mis objetivos.

A mis compañeros de trabajo, quienes me han brindado consejos, conocimientos y experiencias para el desarrollo de la presente tesis y sobre todo para el desarrollo de mi vida personal y profesional.

Y por último, pero sin restar importancia, a los docentes que me han formado durante esta etapa universitaria, quienes con su paciencia y sabiduría me han guiado a la realización de la presente tesis.

## RESUMEN

En los últimos años, la cultura de innovación ha sido parte clave de las organizaciones, determinando así, el éxito o caída empresarial. La escasa capacidad de liderar, el poco uso de la tecnología, la falta de creatividad y el rechazo a la adaptación ante las variaciones sociales y tecnológicas; han provocado que las organizaciones no aprovechen la oportunidad de expandir su participación en el mercado; y a su vez, no creen estrategias competitivas. Para la investigación se ha planteado el siguiente problema: ¿Qué relación existe entre la cultura de innovación y la estrategia competitiva en la empresa Comexa S.A. Sucursal del Perú en el distrito de San Isidro, 2017? A su vez, esta investigación pretende aportar los elementos teóricos necesarios para medir la relación existente entre ambas variables, así como conseguir las herramientas necesarias para impulsar el desarrollo de la empresa.

Como metodología, es un estudio descriptivo – correlacional. , el tipo de estudio es de investigación básica ya que se ha reunido información y conocimientos acerca de las características de las dos variables a tratar, el cual se ha llevado a cabo sin fines prácticos inmediatos. Además, el diseño de investigación es transversal ya que se ha obtenido datos en un momento determinado. La investigación, ha sido aplicada en una población conformada por los colaboradores de la empresa Comexa S.A. Sucursal del Perú en el año 2017; el tipo de muestreo utilizado fue censal, obteniendo una muestra de 43 colaboradores para determinar la relación entre las variables de estudio, utilizando dos cuestionarios por elaboración propia.

El instrumento fue validado a través de criterios de tres jueces, expertos en el tema, los cuales determinaron la validez del mismo, para las dos variables de estudio. Asimismo, para determinar la confiabilidad se utilizó la prueba Alfa de Cronbach en vista que los cuestionarios tienen escala politómica, para la variable cultura de innovación se tuvo un valor de 0.896 y para la variable estrategia competitiva un 0.924, determinando que ambos cuestionarios tienen un alto grado de confiabilidad, validando su uso para la recolección de datos en la investigación. Los resultados muestran que el 40% de colaboradores consideran que la cultura de innovación en la empresa es regular y el 56% consideran que la empresa plantea una estrategia competitiva regular.

La conclusión más importante es que la cultura de innovación se relaciona significativamente con la estrategia competitiva con una magnitud de correlación de 0.815, a lo cual se dice que la fuerza la correlación es positiva fuerte. Esto es debido a que la cultura de innovación es un elemento dinamizador, activo, portador de futuro y visionario, facilitando la adaptación al entorno de la empresa, construyendo una fuente de eficientes estrategias competitivas.

**Palabras clave:** Cultura de Innovación, Estrategia Competitiva.

## ABSTRACT

In recent years, the culture of innovation has been a key part of organizations, thus determining the success or business fall. The limited ability to lead, the little use of technology, the lack of creativity and the rejection of adaptation to social and technological variations; they have caused that the organizations do not take advantage of the opportunity to expand their participation in the market; and in turn, do not create competitive strategies. For research, the following problem has been posed: What is the relationship between the Culture of Innovation and the Competitive Strategy in the company "Comexa S.A. Sucursal del Perú" in the district of San Isidro, 2017? In turn, this research aims to provide the theoretical elements necessary to measure the relationship between both variables, as well as to obtain the necessary tools to promote the development of the company.

As a methodology, it is a descriptive - correlational study the type of study is basic research since information and knowledge about the characteristics of the two variables to be treated have been gathered, which has been carried out without immediate practical purposes. In addition, the research design is transversal since data has been obtained at a certain time. The research has been applied in a population formed by the collaborators of "Comexa S.A. Sucursal del Perú" in the year 2017; the type of sampling used was census, obtaining a sample of 43 collaborators to determine the relationship between the study variables, using two questionnaires by own elaboration.

The instrument was validated through the criteria of three judges, experts in the subject, which determined the validity of the instrument, for the two study variables. Likewise, to determine reliability, the Cronbach's Alpha test was used, given that the questionnaires have a polytomous scale, for the innovation culture variable, a value of 0.896 was obtained and for the competitive strategy variable, 0.924, determining that both questionnaires are high degree of reliability, validating its use for data collection in the investigation. The results show that 40% of employees consider that the culture of innovation in the company is regular and 56% consider that the company proposes a regular competitive strategy.

The most important conclusion is that the innovation culture is significantly related to the competitive strategy with a correlation magnitude of 0.815, which is said to be strong correlation strength. This is because the culture of innovation is a dynamic element, active, bearer of future and visionary, facilitating the adaptation to the environment of the company, building a source of efficient competitive strategies.

**Keywords:** Culture of innovation, Competitive Strategy.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTOS

RESUMEN

ABSTRACT

INTRODUCCIÓN

### **CAPÍTULO I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

1.1	Realidad problemática.....	2
1.2	Formulación del problema.....	6
1.3	Justificación e importancia de la investigación.....	6
1.4	Objetivos de la investigación: general y específicos.....	7
1.5	Limitaciones de la investigación.....	8

### **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO**

2.1	Antecedentes de estudios.....	11
2.2	Desarrollo de la temática correspondiente al tema investigado.....	17
2.2.1	Bases teóricas de la variable Cultura de Innovación.....	17
2.2.2	Bases teóricas de la variable Estrategia Competitiva.....	23
2.3	Definición conceptual de la terminología empleada.....	28

### **CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO**

3.1	Tipo y diseño de investigación.....	32
3.2	Población y muestra.....	33
3.3	Hipótesis.....	34
3.4	Variables – Operacionalización .....	35
3.5	Métodos y técnicas de investigación.....	39
3.6	Descripción de los instrumentos utilizados.....	40
3.7	Análisis estadístico e interpretación de los datos.....	43

### **CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

4.1	Validación del instrumento.....	45
4.1.1	Análisis de la fiabilidad de la variable Cultura de Innovación.....	45
4.1.2	Análisis de la fiabilidad de la variable Estrategia Competitiva.....	46
4.2	Descripción de los resultados.....	47

4.2.1	Resultados descriptivos de la variable Cultura de Innovación.....	47
4.2.2.	Resultados descriptivos de la variable Estrategia Competitiva.....	52
4.3	Análisis descriptivos de los resultados de la relación.....	53
4.4	Prueba de normalidad.....	58
4.5	Procedimientos correlacionales.....	59
4.6	Conclusión.....	64
4.7	Discusiones.....	64

## **CAPÍTULO V. DISCUSIONES, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

5.1	Conclusiones.....	68
5.2	Recomendaciones.....	69

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

## **ANEXOS**

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Ranking de América Latina en el Índice Global de Innovación, 2015	2
Tabla 2	Cantidad de colaboradores de la empresa COMEXA S.A. según las áreas funcionales	33
Tabla 3	Operacionalización de la variable cultura de innovación	37
Tabla 4	Operacionalización de la variable estrategia competitiva	38
Tabla 5	Técnica, instrumentos y datos a observar	40
Tabla 6	Resultado de validación del cuestionario de la cultura de innovación	45
Tabla 7	Índice de consistencia interna del cuestionario de la cultura de innovación	45
Tabla 8	Resultado de la validación del cuestionario de la estrategia competitiva	46
Tabla 9	Índice de consistencia interna del cuestionario de la estrategia competitiva	46
Tabla 10	Descripción de los resultados de los niveles de la variable cultura de innovación	47
Tabla 11	Descripción de los resultados de los niveles de la dimensión estilo corporativo	48
Tabla 12	Descripción de los resultados de los niveles de la dimensión creatividad	49
Tabla 13	Descripción de los resultados de los niveles de la dimensión dirección y gestión de recursos humanos	50
Tabla 14	Descripción de los resultados de los niveles de la dimensión vigilancia tecnológica	51



Tabla 15	Descripción de los resultados de los niveles de la variable estrategia competitiva	52
Tabla 16	Análisis descriptivo de los resultados de la relación entre la cultura de innovación y la estrategia competitiva, según los niveles de percepción.	53
Tabla 17	Análisis descriptivo de los resultados de la relación entre el estilo corporativo y la estrategia competitiva, según los niveles de percepción.	54
Tabla 18	Análisis descriptivo de los resultados de la relación entre la creatividad y la estrategia competitiva, según los niveles de percepción.	55
Tabla 19	Análisis descriptivo de los resultados de la relación entre la dirección y gestión de recursos humanos y la estrategia competitiva, según los niveles de percepción.	56
Tabla 20	Análisis descriptivo de los resultados de la relación entre la vigilancia tecnológica y la estrategia competitiva, según los niveles de percepción.	57
Tabla 21	Prueba de normalidad de Kolmogorov – Smirnov	58
Tabla 22	Correlación entre la cultura de innovación y la estrategia competitiva	59
Tabla 23	Correlación entre la dimensión estilo corporativo y la estrategia competitiva	60
Tabla 24	Correlación entre la dimensión creatividad y la estrategia competitiva	61
Tabla 25	Correlación entre la dimensión dirección y gestión de recursos humanos y la estrategia competitiva	62
Tabla 26	Correlación entre la vigilancia tecnológica y la estrategia competitiva	63

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Distribución porcentual de los trabajadores según nivel de cultura de innovación	47
Figura 2	Distribución porcentual de los trabajadores según nivel de la dimensión estilo corporativo	48
Figura 3	Distribución porcentual de los trabajadores según nivel de la dimensión creatividad	49
Figura 4	Distribución porcentual de los trabajadores según nivel de la dimensión dirección y gestión de recursos humanos	50
Figura 5	Distribución porcentual de los trabajadores según nivel de la dimensión vigilancia tecnológica	51
Figura 6	Distribución porcentual de los trabajadores según el nivel de estrategia competitiva	52
Figura 7	Distribución porcentual de los trabajadores según percepción sobre el nivel de la cultura de innovación y la estrategia competitiva	53
Figura 8	Distribución porcentual de los trabajadores según percepción sobre el nivel de la entre el estilo corporativo con la estrategia competitiva	54
Figura 9	Distribución porcentual de los trabajadores según percepción sobre el nivel de la creatividad y la estrategia competitiva	55
Figura 10	Distribución porcentual de los trabajadores según percepción sobre el nivel de la dirección y gestión de recursos humanos y la estrategia competitiva	56
Figura 11	Distribución porcentual de los trabajadores según percepción sobre el nivel de la vigilancia tecnológica y la estrategia competitiva	57

## INTRODUCCIÓN

El presente informe de investigación se titula “Cultura de Innovación y Estrategia Competitiva en la empresa COMEXA S.A. Sucursal del Perú en el distrito de San Isidro, 2017”. La realidad problemática del estudio es la falta de cultura de innovación que presenta la empresa y el desafío que tiene para plantear estrategias competitivas.

El problema general de la investigación es: ¿Qué relación existe entre la Cultura de Innovación y la Estrategia Competitiva en la empresa COMEXA S.A. Sucursal del Perú en el distrito de San Isidro, 2017? El objetivo de presente tesis es determinar la relación existente entre la cultura de innovación y la estrategia competitiva en la empresa COMEXA S.A. Sucursal del Perú.

Para ello, se ha planteado la siguiente hipótesis: Existe relación significativa entre la cultura de innovación y la estrategia competitiva en la empresa COMEXA S.A. Sucursal del Perú en el distrito de San Isidro, 2017.

El desarrollo de la investigación está dividido en cinco capítulos, los cuales se describen a continuación:

En el capítulo I, se da a conocer el planteamiento del problema, el cual comprende: la realidad problemática, formulación del problema, objetivos, justificación y limitaciones. El capítulo II, corresponde al marco teórico que comprende: antecedentes, desarrollo de la temática correspondiente al tema investigado y la definición conceptual de la terminología. En el capítulo III, se presenta el método que corresponde al análisis de la hipótesis del trabajo. El capítulo IV, se da a conocer los resultados y discusión. Y en el capítulo V, se presentan las conclusiones y recomendaciones.

Finalmente, se describe las referencias bibliográficas que se han usado para la investigación y que han permitido el desarrollo de la tesis, así como la recolección de datos y los anexos.

**CAPÍTULO I**  
**PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

## 1.1. Realidad problemática

Las empresas experimentan acelerados cambios en los diversos factores para el crecimiento, en su mayoría, se debe al gran avance tecnológico y científico. En los últimos años, la cultura de innovación ha sido parte clave de las organizaciones, determinando así, el éxito o caída empresarial. La escasa capacidad de liderar, el poco uso de la tecnología, la falta de creatividad y el rechazo a la adaptación ante las variaciones sociales y tecnológicas; han provocado que las organizaciones no aprovechen la oportunidad de expandir su participación en el mercado; y a su vez, no creen estrategias competitivas.

Mientras tanto, en el portal World Economic Forum (2016), Leonardo Framil menciona que América Latina no fue bien clasificada en el Índice de Innovación Global elaborado por el Foro Económico Mundial en el año 2015, donde participaron 141 países. Concluyendo que, para que América Latina alcance participar en el futuro globalizado debe de expulsar las barreras innecesarias para la colaboración.

Tabla 1

*Ranking de América Latina en el Índice Global de Innovación, 2015.*

<b>RANKING</b>	<b>PAÍS</b>	<b>RANKING</b>	<b>PAÍS</b>
37	Barbados	86	Guyana
42	Chile	88	Paraguay
51	Costa Rica	89	República Dominicana
57	México	96	Jamaica
62	Panamá	99	El Salvador
67	Colombia	101	Guatemala
68	Uruguay	104	Bolivia
70	Brasil	113	Honduras
71	Perú	119	Ecuador
72	Argentina	130	Nicaragua
80	Trinidad y Tobago	132	Venezuela

Fuente: Organización Mundial de la Propiedad Intelectual. Suiza. (2016).

A su vez, el ámbito internacional se ha visto perjudicado debido a la falta de cultura de innovación, como es el caso de la empresa Kodak, quien durante mucho tiempo fue líder en el sector fotográfico. El portal Expansion.mx (2012) menciona que la empresa no pudo comprender las

nuevas necesidades de sus clientes y no llegó a cambiar a tiempo su modelo de negocio. Además, no quiso aceptar que existían nuevos rivales y que habría un mercado mucho más competitivo, en el cual tendría que innovar. Debido a todo esto, los ingresos de la empresa empezaron a disminuir, llegando a la quiebra y dejando miles de personas sin empleo.

De igual manera, las pequeñas y grandes empresas peruanas pasan por este tipo de problema, en el portal del diario El Comercio (2016), la ex congresista Ana María Choquehuanca menciona que la falta de innovación se debe a la escasa inversión pública y privada en tecnología; a su vez, la poca educación superior le disminuye competitividad a la cadena empresarial, ya que de allí es que se crea el capital humano. Para la congresista, es necesario que la innovación forme parte de una cultura pública y privada.

En este contexto, las empresas peruanas están demostrando que ahora es necesario promover la innovación como pieza fundamental de su desarrollo y competitividad. Ante esta realidad nacional, surge la idea de confrontar las situaciones problemáticas que se observaron; como la escasa aceptación de una cultura corporativa que fomente acciones que creen un nivel de ventaja competitiva frente a las demás organizaciones.

Ante esta situación circunstancial que surgen en las empresas del Perú, Levitt (2002) refiriéndose al desafío que tiene la empresa, que es transformar las ideas en innovaciones, pone énfasis en la ausencia de compromiso y de voluntad que existe en las organizaciones cuando se enfrentan a nuevas propuestas. Estas ideas merodean durante un tiempo por las empresas hasta que terminan aumentando el cementerio de buenas ideas que muchas empresas crean sin la más mínima dificultad. La citada afirmación de Levitt (1997) dice:

Una nueva buena idea puede estar dando vueltas por la empresa sin ser utilizada durante años, no porque no se le reconozca el mérito sino porque nadie asume la responsabilidad de convertir las palabras en acciones. Lo que normalmente falta no es creatividad en el sentido de creación de ideas sino en el sentido de realización de acciones, es decir, de puesta en práctica de las ideas. (p. 64).

De esta manera este modelo de cultura de innovación debe realizarse de tal forma que se eviten las malas funciones mencionadas por Levitt.

A partir de lo mencionado por Levitt se puede asumir que la realidad en las empresas del Perú es la ausencia de compromiso y de voluntad por parte de los colaboradores, ya que no hace falta revisar documentos propios de la gestión en las empresas, para observar los pocos proyectos de mejora e innovación que circulan por ellas. Generalmente, se contratan a extranjeros para promover nuevas maneras de gestionar. Esta realidad expuesta por Levitt está muy ligada a lo propuesto por Morcillo en cuanto considera que no somos personas escasas de creatividad sino personas con bajo nivel de compromiso y responsabilidad.

Asimismo, como lo menciona el portal del diario La República (2009), en el distrito de San Isidro se tiene el muy conocido centro comercial Camino Real, el cual en los años ochenta fue el emblema del consumismo, teniendo como primer invitado al expresidente Fernando Belaúnde Terry, se tenían exclusivas tiendas, discotecas y modernos cines, a este centro lo convirtieron rápidamente en un referente urbano. Actualmente, no se tiene la clientela que se había atraído en sus inicios, lo cual se dice que es debido a la falta de visión comercial, es decir, no se pudo adaptar a los cambios sociales y tecnológicos de la comunidad, lo que terminó llevando a la quiebra a muchos de sus tenderos.

En este escenario empresarial la situación en el campo de la competitividad con otras empresas genera expectativas no tan favorables, puesto que se ve a los competidores como una amenaza, haciendo referencia a la entrada potencial a la industria de empresas que producen o venden el mismo tipo de producto. Cuando las empresas pueden ingresar fácilmente a una industria, la intensidad de la competencia aumenta; sin embargo, ingresar a un mercado no suele ser algo sencillo debido a la existencia de barreras de entrada. Bajo estos parámetros también se asume como una problemática en el campo empresarial la escasez de ventaja competitiva frente a otras empresas mejor organizadas.

Por consiguiente, Porter (2008) considera que la ventaja competitiva nace fundamentalmente del valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores, así mismo las cinco fuerzas competitivas; como amenaza de nuevos competidores, amenaza de productos sustitutos, poder negociador de los compradores, poder negociador de los proveedores y la rivalidad entre los competidores actuales, determinan lo atractivo de un sector industrial y sus causas principales, estas fuerzas cambian en el tiempo y pueden ser influidas por la estrategia.

Frente a estas propuestas de Porter, puede observarse la importancia de generar estrategias competitivas que creen cadenas de valor que permitan implementar estrategias y economías estables para un mejor desarrollo empresarial.

Asimismo, la empresa que se está investigando está pasando por situaciones parecidas, algunas veces el poco conocimiento comercial, la falta de actualización tecnológica, la difícil adaptación ante los cambios y la falta de actitud emprendedora, evita que se logre una cultura de innovación empresarial. De seguir así, la empresa podría pasar por tiempos muertos, impidiendo que se genere ventaja competitiva, y a su vez, arriesgando su presencia en el mercado.

Por tal motivo, esta investigación pretende determinar el grado de relación entre la Cultura de Innovación y la Estrategia Competitiva de la empresa COMEXA S.A. Sucursal del Perú, para así poder mejorar su gestión en este aspecto.

A partir de las premisas planteadas, se pueden establecer las siguientes interrogantes que permitan reflexionar sobre la cultura de innovación y la estrategia competitiva, así se establece la problemática de investigación.



## **1.2. Formulación del problema**

### **Problema general**

¿Qué relación existe entre la cultura de innovación y la estrategia competitiva en la empresa COMEXA S.A. Sucursal del Perú en el distrito de San Isidro, 2017?

### **Problemas específicos**

¿Cómo se relaciona el estilo corporativo con la estrategia competitiva en la empresa COMEXA S.A. Sucursal del Perú en el distrito de San Isidro, 2017?

¿Cómo se relaciona la creatividad con la estrategia competitiva en la empresa COMEXA S.A. Sucursal del Perú en el distrito de San Isidro, 2017?

¿Cómo se relaciona la dirección y gestión de los recursos humanos con la estrategia competitiva en la empresa COMEXA S.A. Sucursal del Perú en el distrito de San Isidro, 2017?

¿Cómo se relaciona la vigilancia tecnológica con la estrategia competitiva en la empresa COMEXA S.A. Sucursal del Perú en el distrito de San Isidro, 2017?

## **1.3. Justificación e importancia de la investigación**

### **Justificación teórica**

La presente investigación pretende aportar los elementos teóricos necesarios para medir la relación que existe entre la cultura de innovación y la estrategia competitiva, así como obtener los insumos y herramientas necesarias para fomentar el desarrollo en la empresa, tomando en consideración las propuestas de otras investigaciones y de teóricos que con fundamentos administrativos permiten asegurar los factores necesarios para el logro de estrategias competitivas.

## **Justificación práctica**

El desarrollo de la presente tesis, permitirá que, mediante la información obtenida, se logre determinar la relación existente entre la cultura de innovación y la estrategia competitiva de la empresa COMEXA. Para luego, proponer estrategias que permitan mejorar la situación actual de la empresa. Además, no sólo de la empresa, sino que se pueda tomar de modelo para otras compañías que estén pasando por problemas similares.

## **Justificación metodológica**

El aporte que se pretende dar desde el aspecto metodológico, es construir un criterio más amplio de conocimientos que permita mejorar el nivel de cultura de innovación de la empresa, de manera que se logre crear estrategias competitivas eficientes. Para ello, se aplicará las técnicas de investigación científica que permitirá demostrar la validez de los criterios. A su vez, el instrumento de investigación se concretará mediante la información recolectada por los colaboradores. El cual todo este proceso, permitirá enriquecer e incrementar el análisis a realizar, creando un valor cuantitativo a las propuestas de soluciones y recomendaciones.

## **1.4. Objetivos de la investigación**

### **Objetivo general**

Determinar la relación existente entre la cultura de innovación y la estrategia competitiva en la empresa COMEXA S.A. Sucursal del Perú en el distrito de San Isidro, 2017.

### **Objetivos específicos**

Determinar la relación existente del estilo corporativo con la estrategia competitiva en la empresa COMEXA S.A. Sucursal del Perú en el distrito de San Isidro, 2017.

Determinar la relación existente de la creatividad con la estrategia competitiva en la empresa COMEXA S.A. Sucursal del Perú en el distrito de San Isidro, 2017.

Determinar la relación existente de la dirección y gestión de los recursos humanos con la estrategia competitiva en la empresa COMEXA S.A. Sucursal del Perú en el distrito de San Isidro, 2017.

Determinar la relación existente de la vigilancia tecnológica con la estrategia competitiva en la empresa COMEXA S.A. Sucursal del Perú en el distrito de San Isidro, 2017.

## **1.5. Limitaciones de la investigación**

### **Limitación bibliográfica**

La bibliografía que se necesita para el desarrollo de la presente tesis es escasa. No se han encontrado informes de investigación, en el cual se estudie las dos variables de este trabajo: Cultura de Innovación y Estrategia Competitiva. Las variables de interés se encuentran estudiadas en investigaciones por separado.

### **Limitación teórica**

Los antecedentes de investigación realizadas por las escuelas de pregrado y postgrado de las principales universidades del país acerca de Cultura de Innovación y Estrategia Competitiva es ausente. No se han encontrado informes de investigación que estén relacionadas a estas dos variables, ni tampoco que sean del diseño de estudio utilizado.

### **Limitación temporal**

Escaso tiempo para realizar las investigaciones debido a los horarios de estudios y jornada laboral. Pero con perseverancia y dedicación esto ha sido manejable.

## **Limitación económica**

El financiamiento necesario para la adquisición de material bibliográfico ha sido limitado.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

## 2.1. Antecedentes de estudios

### 2.1.1. Internacionales

Gómez (2013) en su tesis titulada "*Innovación y Cultura Organizacional en la Universidad Nacional de Educación a distancia, Colombia*", para optar el grado de magíster en economía. Tiene como objetivo comprobar la asociación de la cultura organizacional y la innovación e identificar los efectos de los componentes de la cultura corporativa en ella. El tipo de investigación es descriptiva correlacional, y el instrumento utilizado fue el cuestionario de Daniel Denison con otras preguntas propuestas por el investigador. Llegando a las siguientes conclusiones:

- El alto grado de asociación encontrado en las dimensiones de la innovación: El desarrollo de nuevos productos y servicios, la caracterización de las empresas por sus niveles de innovación y la identificación de la frecuencia e importancia de la innovación para la empresa permite reconocer a las empresas innovadoras en el total de empresas consideradas en la tesis.
- Con un margen de error de 5%, se tuvo una relación significativa de  $r=0.970$  entre cultura organizacional e innovación vista desde las variables, los índices y los rasgos da un marco estructurado del comportamiento de las personas en las empresas, explicando la innovación. El tamaño de las empresas medianas y pequeñas, la creciente participación en el mercado y la pertenencia a los sectores son también factores explicativos de las actividades innovadoras.
- Las personas como protagonistas de estos procesos detectan unos supuestos comportamentales que se expresan en: prácticas, costumbres, normas y valores que se viven en la cultura corporativa, en consonancia con sus decisiones. En esta dirección, la innovación empresarial es más frecuente en las empresas cuya cultura organizacional favorece los aspectos de adaptabilidad personal y organizacional, así como implicación o involucramiento, y

focalización en los clientes. Así, la orientación de las empresas en su misión, los compromisos de directivos y trabajadores, las características propias de su gestión empresarial, sus maneras de ser y actuar en las interacciones de las firmas, se viven y descubren en la cultura organizacional.

Gómez (2013) en su tesis titulada “*Relación existente entre la Gestión de la Innovación y la Capacidad Competitiva de la micro, pequeña, mediana y gran industria del sector confección de las ciudades de Pereira y Dosquebradas* en la Universidad Autónoma de Manizales, Colombia”, para optar el grado de magíster en creatividad e innovación en las organizaciones. Tiene por objetivo precisamente determinar la relación existente entre las variables antedichas. La muestra tuvo un total de 144 empresas. El tipo de investigación es descriptiva correlacional y el instrumento utilizado fue el cuestionario. Llegando a las siguientes conclusiones:

- Los resultados obtenidos llevan a evidenciar que no existe relación directa entre las dos variables analizadas. La explicación es que la realidad difiere de la teoría para este caso de estudio, toda vez que lo referentes bibliográficos nos conducen a determinar qué factores como la tecnología, la ciencia, lo financiero, lo comercial y lo administrativo son elementos que trazan una línea hacia la competitividad.
- Teniendo en cuenta los aspectos que se derivan de los resultados, distinguiendo entre los 4 tipos de empresa micro, pequeña, mediana y grande, se perciben contrastadas diferencias. Los años de antigüedad se pueden considerar como un indicador de persistencia y resistencia en el mercado, las grandes industrias llevan una trayectoria establecida en el rango de los 21 a los 40 años. La creación de un modelo empresarial que no solo impacte un mercado, sino que además se sostenga, tiene que ver con múltiples factores asociados y también el equilibrio de los mismos puede llegar a determinar los resultados obtenidos por las mismas.

Calderón (2010) en su revista titulada “*Estrategia competitiva y desempeño organizacional en empresas industriales colombianas* en la Universidad Nacional de Colombia, Colombia”, para la Revista de Ciencias Administrativas y Sociales. Que tiene por objetivo relacionar las estrategias competitivas y el desempeño de las empresas colombianas. El tipo de investigación es descriptiva correlacional La muestra consta de 199 empresas industriales localizadas en Colombia. Llegando a las siguientes conclusiones:

- La relación entre ambas variables es significativa, encontrando que las estrategias competitivas que más impactan en la efectividad son orientadas al mejoramiento de procesos, la orientación al cliente, la calidad del producto y la productividad general del negocio.
- Los resultados son un llamado a los empresarios colombianos para que se enfoquen en variables de más impacto como la innovación, la diferenciación y los factores mercadológicos.

### **2.1.2. Nacionales**

Lambert (2016) en su tesis titulada “*Cultura Intraemprendedora y la innovación de los micros y pequeños empresarios del calzado* en la Universidad César Vallejo, Trujillo”, para optar el título profesional de Licenciado en Administración. Tiene por objetivo precisamente determinar la relación existente entre las variables antedichas. El tipo de investigación es descriptiva correlacional. Consta de dos muestras: 1) 10 mypes del calzado y 2) 5 trabajadores por cada mype. El instrumento utilizado fue el cuestionario. Llegando a las siguientes conclusiones:

- Al realizar la prueba de coeficiente de Spearman con un nivel de significancia menor a 0.242% se muestra que el valor de 0.408 es la relación de la cultura intraemprendedora en la innovación, es decir, que la correlación es positiva moderada, por lo tanto, sí existe relación entre ambas variables.



- Se determinó el nivel de innovación de los micros y pequeños empresarios del calzado en Trujillo, se encontró que el 11% posee baja innovación, seguido de un 18% posee regular innovación. Mientras, el 71% posee una alta innovación. Por tanto, se determinó el nivel de innovación de los micros y pequeños empresarios de calzado en Trujillo.

Gaona (2015) en su tesis titulada “*Estrategias de Diferenciación en el servicio como Ventaja Competitiva en el restaurante – PUB El Encanto de la Amazonía* en la Universidad Señor de Sipán, Chiclayo”, para optar el título profesional de Licenciado en Administración, Perú. Tiene por objetivo precisamente determinar la relación existente entre las variables antedichas. El tipo de investigación es descriptiva correlacional. La muestra fue de 150 habitantes de la provincia de Chiclayo. Utilizando el cuestionario como instrumento para la investigación. Llegando a las siguientes conclusiones:

- Los resultados para ambas variables es 0.01 lo que significa que es altamente significativo y, por consiguiente, indica que sí existe relación entre las estrategias de diferenciación en el servicio y la ventaja competitiva.
- Se obtuvo como resultados positivos que el 62% de los clientes sí regresarían a consumir los productos, pese a que en algunos puntos muestran indiferencia tales como en su satisfacción (51.33%) y calidad de servicio (48%) respectivamente.
- En la identificación de las ventajas competitivas del restaurante se obtuvo resultados poco favorables ya que los clientes muestran indiferencias en factores tales como la tecnología (50%), los precios del producto (46.67%) y la falta de recursos (66.6%) para desarrollar sus actividades.

Tito (2015) en su tesis titulada “*La administración de los Recursos Humanos y su relación con el nivel de Competitividad de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Tacna* en la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, Perú”, para optar el grado de

magíster en Ciencias con mención en Gestión Empresarial. Tiene por objetivo precisamente determinar la relación existente entre las variables antedichas. La muestra resultó de 156 trabajadores. El tipo de investigación es descriptiva correlacional. El instrumento utilizado fue el cuestionario. Llegando a las siguientes conclusiones:

- Se aplicó el coeficiente de correlación de Pearson, resultando un valor de  $r = 0.558$ , lo cual, implicó que existe una relación significativa entre la administración de recursos humanos y el nivel de las competencias de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Tacna.

Valenzuela (2016) en su tesis titulada “*La innovación en el sector de elaboración de cacao, chocolate y productos de confitería peruano en la Pontificia Universidad Católica del Perú*”, para optar el grado de magíster en gestión y política de la innovación y la tecnología. Tiene por objetivo estudiar la innovación en el sector de elaboración de cacao, chocolate y productos de confitería peruano. La población y muestra constó de 4 empresas líderes del sector Elaboración de cacao, chocolate y de productos de confitería. El tipo de investigación es descriptiva. Llegando a las siguientes conclusiones:

- Se demostró que existe coherencia entre los resultados de innovación de Reporte de Competitividad Global 2012 – 2013, la Encuesta Nacional de Innovación en la industria manufacturera del Perú 2012 y los estudios de casos realizados a importantes empresas del sector de Elaboración de cacao, chocolate y productos de confitería peruano.
- Respecto al tamaño de la empresa se observa que las grandes empresas entrevistadas realizan más actividades de innovación que las medianas y pequeñas empresas.
- La motivación de las empresas a innovar se centra, en mayor proporción, en el aumento de la calidad del producto.

Arrincon (2005) en su tesis titulada “*Estrategias y Ventajas Competitivas para el desarrollo de las PYMES agroindustriales del Perú* en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima”, para optar el grado de magíster en administración. Tiene por objetivo determinar las estrategias y ventajas competitivas de las Pymes agroindustriales del Perú. La muestra consta de 192 directivos de Pymes agroindustriales. El tipo de investigación es descriptiva. Los instrumentos utilizados fueron dos: cuestionario y entrevista. Llegando a las siguientes conclusiones:

- Las Pymes agroindustriales para desarrollarse en un escenario de competitividad global, que les permita distinguirse en el desempeño con sus competidores, deben innovar las áreas centrales de la empresa: Mercadeo – Costos – Gestión.
- El éxito de una estrategia empresarial estará condicionada a la anticipación ante la eventualidad traducida en la reacción que la empresa pueda administrar frente a las modificaciones tecnológicas globales que se presenten en el entorno exterior.

Sánchez (2004) en su tesis titulada “*Estrategias Competitivas en el mercado farmacéutico peruano, Caso de la empresa Alfa* en la Pontificia Universidad Católica del Perú.”, para optar el grado de magíster en administración de negocios. Tiene por objetivo encontrar el mejor conjunto de estrategias para la empresa ALFA. El tipo de investigación es descriptiva. Para el estudio se recurrió únicamente a fuentes secundarias. Y llegó a las siguientes conclusiones:

- La esencia de la estrategia radica en crear ventajas competitivas para el futuro con mayor rapidez de lo que la competencia puede imitar las ya existentes.
- El secreto está en saber combinar las fortalezas con las oportunidades, conocer a la competencia, y sobre todo descubrir qué es lo que se hace mejor que los competidores y aprovecharlo centrándose en su utilización, con esto se estará en condiciones de superar a cualquier competidor con los buenos productos o servicios

que se ofrece, ya que se estará en la capacidad constante para idear y construir posiciones innovadoras exitosas.

## **2.2. Desarrollo de la temática correspondiente al tema investigado**

### **2.2.1. Variable N°01: Cultura de innovación**

#### **2.2.1.1. Definiciones de la cultura de innovación**

Según Morcillo (2007) afirma que:

La cultura de innovación corresponde a una forma de pensar y de actuar que genera, desarrolla y establece valores, convicciones y actitudes propensos a suscitar, asumir e impulsar ideas y cambios que suponen mejoras en el funcionamiento y eficiencia de la empresa, aun cuando ello implique una ruptura con lo convencional o tradicional. (p. 67)

Es decir, tiene como finalidad un cambio eficiente y competitivo ante factores tanto internos como externos.

Según Morales (2013) menciona que:

La cultura de innovación es la actitud y el estado mental hacia la innovación. Se muestra a través de las conductas, los valores y las historias que se viven en la organización. Es “la forma como hacemos las cosas aquí” (p. 230).

Este concepto, refiere a una mejoría mental que pretende llegar a la innovación.

Según Arboniés (2009) sostiene que: “La cultura de innovación es como un remolino que debe manifestarse. Así como el remolino es otra forma manifestada, aún sigue siendo agua, la innovación debe ser una forma manifestada y visible en rutinas creativas” (p. 201).

De manera que no es suficiente sólo la intención de innovar, sino los resultados visibles que se obtienen de esta.

### **2.2.1.2. Importancia de la cultura de innovación**

Según Morales (2013) afirma que:

Crear una cultura de innovación es uno de los factores más importantes y críticos del viaje de la innovación de cualquier empresa, ya que mediante la cultura se crea el ambiente para que las personas manifiesten sus ideas, reten sus estatus quo y no tengan temor a experimentar, tomar riesgos y cometer errores. (p. 231)

Sin embargo, la creación de una cultura de innovación, es una tarea de largo plazo que puede llevar entre 2 a 3 años, de acuerdo al tamaño de la empresa y qué tan centradas estás las antiguas formas de hacer las cosas.

### **2.2.1.3. Características de la cultura de innovación**

Según Morcillo (2007) menciona que:

En un primer momento, Quinn y McGrath (1985) propusieron la adhocracia como nuevo modelo de cultura empresarial. Según ellos, la adhocracia obedece a un modo de regulación fundamentado en “la ideología implantada por un líder carismático, dinámico, innovador e intuitivo orientado hacia el crecimiento” (p.65)

Este planteamiento sigue la línea abierta, en su día, por Schumpeter (1939) e insiste en la figura del empresario considerado como el líder innovador. Unos años después, y ya de manera más exhaustiva, Cameron y Quinn (1999), indicaron que la cultura de innovación se caracterizaba por: “su nivel de adaptabilidad, flexibilidad, creatividad, convivencia con la incertidumbre y la ambigüedad de la información, ausencia de poder centralizado y de cadenas de mando bien establecidas, énfasis en la individualidad, en el riesgo y la anticipación” (p. 65)

### **2.2.1.4. Teorías relacionadas a la cultura de innovación**

#### **Origen de conceptualización de la Cultura de innovación**

Morcillo (2007) sostiene que:

La conceptualización de la cultura corporativa de corte innovador empezó a pergeñarse a partir de los años ochenta y entre los

autores que más contribuyeron, inicialmente, a su estudio destacamos a Quinn y McGrath (1983) y a De Bono (1986) que enfocaron sus respectivos análisis desde los obstáculos a la innovación procedentes de la dirección de empresa y desde el impulso de la creatividad, respectivamente. (p. 65)

La innovación se ha estudiado desde los años ochenta; pero, actualmente se está dando una mayor conceptualización a lo que se refiere.

## **Factores clave para la implantación de una cultura de innovación**

Resulta obvio que el ser o no ser de la cultura depende de cuándo y cómo se haya producido su implantación y en lo que concierne al éxito de la misma este estará función, en primer lugar, de la convicción e ilusión con la que la organización, en su conjunto, acoja este nuevo modelo y, segundo lugar, del grado de cumplimiento alcanzado en los objetivos asociados a la cultura previamente definida.

Más precisamente, podemos indicar que el triunfo de la fase de implantación de un nuevo modelo de cultura depende de tres parámetros como son:

1. El nivel de consenso alcanzado entre la dirección de la empresa definidora del nuevo modelo de cultura, y los empleados, que son los que deben imbuirse del mismo y ponerlo en práctica.
2. Los beneficios esperados por parte de los empleados tras la adopción y desarrollo de la nueva cultura.
3. Los esfuerzos que deben acometer los empleados para adaptarse y aplicar las reglas derivadas del nuevo modelo. (Morcillo, 2007, p. 222)

## **Facilitadores para la implantación de un modelo de cultura de innovación – “Las 8C”**

Según Morcillo (2007) existen 8 facilitadores para implantar un modelo de cultura de innovación:

1. **Clarificación:** La alta dirección debe tener muy claro qué se pretende y para qué se elige este nuevo modelo de cultura.
2. **Comunicación:** La alta dirección debe saber justificar y explicar a los empleados la nueva cultura.
3. **Comprensión:** Todo el personal debe comprender el cambio de cultura y la problemática de adaptación que genera.

4. **Coordinación:** Hay que coordinar las actuaciones aprovechando las sinergias generadas por los recursos puestos en acción.
5. **Confianza:** La confianza es un elemento integrador que permite aceptar más fácilmente los cambios razonados.
6. **Compromiso:** Debe alcanzarse un alto nivel de compromiso entre todo el personal.
7. **Complicidad:** La cultura no se hace “para” sino “con” los miembros de la organización que tienen que respaldar la iniciativa. Todos deben “tirar del mismo carro”.
8. **Colaboración:** La propuesta debe ser ilusionante para que desarrolle en los individuos el gusto por el esfuerzo y un espíritu de alto rendimiento. (p. 226)

### **Barreras para la implantación de un modelo de cultura de innovación – “Las 6R”**

Según Morcillo (2007) existen 6 barreras para implantar un modelo de cultura de innovación:

1. **Refutar los nuevos patrones de comportamiento:** Cuando los mismos “desestructuran” la conducta y la forma de ser de las personas.
2. **Ruptura de uso:** El nuevo modelo de cultura puede afectar a los procesos de aprendizaje y otras estructuras de la organización.
3. **Rivalidad:** La presencia de grupos de poder que defienden sus intereses y son contrarios al nuevo modelo de cultura puede entorpecer la implantación y desarrollo de la cultura. Cuando surge una fuerte tensión entre los grupos sociales que componen las subculturas vigentes en la empresa, estas últimas se pueden transformar en contraculturas.
4. **Recursos:** No adecuación de los recursos disponibles a las necesidades apuntadas por la implantación del nuevo modelo de cultura.
5. **Red cultural:** Cuando la nueva cultura cuestiona los valores y reglas de comunicación establecidas hasta este momento por agentes e instituciones colaboradoras.
6. **Red de colaboración:** La empresa existe en el seno de un ecosistema y el no saber gestionar la red de colaboración constituye un hándicap a la hora de ajustar el modelo de cultura a las exigencias externas. El “milieu” innovador o distrito innovador participa en la constitución de redes de innovación e interviene en su dinamismo. De igual manera, las redes enriquecen el “milieu” contribuyendo al incremento de sus capacidades creativas. (p. 227)

### **2.2.1.5. Dimensiones de la cultura de innovación**

Según Morcillo (2007) sostiene que:

Los valores, convicciones y patrones de comportamiento vigentes en una organización que apuesta por las nuevas tecnologías y la innovación, tendrán que vincularse al estilo corporativo, a la dirección y gestión de los recursos humanos y al aprendizaje organizativo. Si el estudio de estos tres factores ayuda a observar cómo la identidad resuelve sus problemas de integración interna para ser potencialmente más rica y cómo administra su propio espacio social, conviene, por otro lado, prestar una atención especial a la clase de vigilancia tecnológica que revela de qué manera la empresa, entendida como espacio social, se relaciona con el entorno. (p.67)

Diversos factores permiten medir el nivel de cultura de innovación en una firma. Asimismo, el ámbito tecnológico forma parte esencial e importante para la medición de la misma.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, se ha tomado las siguientes cinco dimensiones para el informe de investigación:

#### **D1: Estilo Corporativo:**

Según Morcillo (2007) afirma que los principales elementos que definen y delimitan el estilo corporativo son:

Desarrollar una capacidad de liderazgo; definir el proyecto de empresa; adoptar un estilo de dirección participativo; asumir los riesgos inherentes a la innovación; no sancionar los fracasos en materia de innovación; recompensar los aciertos en materia de innovación; e identificar los obstáculos a la innovación de manera anticipativa. (p. 68)

Todos estos elementos permiten supervisar y medir la gestión corporativa, es decir, las funciones de gerencia.

Según Durand (2015) sostiene que:

El estilo corporativo en una empresa u organización en general es la forma en que se desarrolla su sistema simbólico, el mismo que tiene como propósito generar reconocimiento y coherencia comunicacional entre sus stakeholders. Además, permite que los colaboradores tomen conciencia de los valores y principios de la



organización, y de aquellos elementos que la hacen única y diferente. Desde este punto de vista, el estilo corporativo cohesiona a los miembros de la organización en torno a los valores de la misma. (párr. 1)

## **D2: Creatividad:**

Según Morcillo (2007) define que: “La creatividad es una cuestión de conocimiento, motivación y acción. Perfectamente integradas dichas aptitudes, capacidades y actitudes constituyen el caldo de cultivo ideal para obtener óptimos resultados en materia de creatividad” (p.136). Es decir, la creatividad sólo se logrará con la unión de estos tres elementos.

Guilford, citado por la Fundación Privada para la Creatividad, escribió (2015): “La creatividad, en sentido limitado, se refiere a las aptitudes que son características de los individuos creadores, como la fluidez, la flexibilidad, la originalidad y el pensamiento divergente” (párr. 3).

## **D3: Dirección y gestión de los recursos humanos:**

Según Morcillo (2007) afirma que los principales elementos que definen y delimitan la dirección y gestión de los recursos humanos son:

Tener muy claro de dónde venimos, qué hacemos y sabemos, dónde estamos para entender hacia dónde nos dirigimos; potenciar las actitudes proactivas; impulsar la motivación de las personas; optimizar y enriquecer el capital humano de la empresa; explotar la experiencia, destrezas y habilidades de las personas; fomentar la creatividad; y compartir los conocimientos pasando de la inteligencia individual a la inteligencia colectiva. (p.68)

Estos elementos involucran claramente a potenciar todas las características físicas y psicológicas de los colaboradores.

Según Rodríguez (2013) manifiesta que:

La gestión de recursos humanos es el proceso administrativo aplicado al incremento y preservación del esfuerzo, las prácticas, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la estructura, en beneficio de un sujeto, de la propia organización y del país en general. (párr. 1)

#### **D4: Vigilancia Tecnológica:**

Según Morcillo (2007) afirma que los principales elementos que definen y delimitan la vigilancia tecnológica son:

Buscar, detectar, obtener y difundir internamente la información procedente del entorno científico y tecnológico; evaluar las informaciones y señales pertinentes procedentes del exterior, identificar qué tecnologías son las que pueden tener mayores impactos económicos para la empresa; averiguar la posible aparición de nuevos productos y competidores; y analizar la información para la toma de decisión. (p. 68)

Esta dimensión no se podría dejar de lado ya que los avances tecnológicos están mejorando rápidamente.

Según Oroz (2013) menciona que:

La vigilancia tecnológica es un proceso organizado, selectivo y permanente, de captar información del exterior y de la propia organización sobre ciencia y tecnología, seleccionarla, analizarla, difundirla y comunicarla, para convertirla en conocimiento para tomar decisiones con menor riesgo y poder anticiparse a los cambios. (párr. 2)

## **2.2.2. Variable N°02: Estrategia competitiva**

### **2.2.2.1. Definiciones de la estrategia competitiva**

Porter (2008) sostiene:

La estrategia competitiva es la búsqueda de una posición competitiva favorable en un sector industrial, la arena fundamental en la que ocurre la competencia. La estrategia competitiva trata de establecer una posición provechosa y sostenible contra las fuerzas que determinan la competencia en el sector industrial. (p. 19)

De lograrlo, la empresa podría trabajar sistemáticamente.

Hax, citado por Matas (2014) menciona: “La estrategia competitiva es un patrón de decisiones coherente, unificador e integrador. Determina y revela el propósito organizacional en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades en la asignación de recursos” (párr. 8).

### **2.2.2.2. Importancia de la estrategia competitiva**

Muñoz (2016) en su blog, afirma:

Tener unos objetivos bien definidos es esencial si se quiere triunfar en el mundo de los negocios. Pero en ocasiones no importa cuán claras estén las metas, ya que sin las herramientas necesarias muy difícilmente se logrará obtener esos resultados esperados. Cosas como conocer el mercado y el perfil de los clientes con los que trabajamos son aspectos de gran ayuda para así saber a qué target le interesa el servicio ofrecido con la intención de expandir el negocio y ser un referente en el sector. Conocer a la perfección el mercado y el cliente son sólo unos de los aspectos a tener en cuenta para tener clara qué estrategia competitiva llevar a cabo a la hora de conseguir ser una de las empresas estrellas y todo un referente en el sector en el cual se opera. (párr. 3)

### **2.2.2.3. Características de la estrategia competitiva**

El portal Biztree (2007), considera que la estrategia competitiva tiene las siguientes características:

#### **1. Explorador:**

- La organización fomenta la innovación.
- Capacidad demostrada de examinar el entorno dinámico y desarrollar nuevos productos/servicios que se adapten al entorno cambiante.
- Un estado frecuente y constante de innovación, desarrollo y prueba de nuevos productos/servicios.
- La competencia no puede determinar claramente las futuras acciones y decisiones estratégicas del explorador.

#### **2. Defensor:**

- Busca la estabilidad del mercado.
- Sólo produce una línea ilimitada de productos para un segmento estrecho del mercado potencial total.

- Busca proteger su negocio bien establecido.
- Hace lo que sea necesario para impedir enérgicamente que la competencia invada su territorio.
- Puede forjar y conservar nichos en las industrias a los que la competencia tiene dificultad de acceso.

### **3. Analizador:**

- Estrategia de análisis e imitación.
- Analiza minuciosamente las nuevas ideas comerciales antes de implementarlas.
- Cuida y copia las ideas exitosas y prometedoras de los exploradores.

### **4. Reactor:**

- Carece de un plan estratégico coherente.
- Simplemente reacciona ante los cambios ambientales.
- Realiza ajustes estratégicos sólo cuando en última instancia se ve forzado a hacerlo.
- No es capaz de responder rápidamente a los cambios ambientales debido a la falta de recursos/capacidades o, en caso de contar con ellos, no se encuentran desarrollos o no se han explotado correctamente.

## **2.2.1.4. Teorías relacionadas a la estrategia competitiva**

### **Origen de la estrategia competitiva**

Oster, citado por Murillo (2012) menciona que: “La estrategia competitiva comienza con el deseo de una organización de superar el desempeño del mercado. Consiste de un compromiso de emprender una serie de acciones en vez de otras” (p. 89). Es decir, saber priorizar las funciones y actividades urgentes e importantes para lograr una o más estrategias competitivas.

### **Formulación dinámica de la estrategia**

Murillo (2012) afirma que:

El problema de la planificación orienta a repensar cada cuánto tiempo se debe reinventar el negocio y la estrategia competitiva y qué acciones estratégicas resultan ser más eficaces ante un mercado con agentes de aptitudes muy variables. Reinventar e innovar el negocio e influir en la industria y por tanto contribuir a su reinvención, es para las empresas una de las vías o acciones estratégicas que impone un reto constante, este panorama puede

significar una amenaza para ellas o una fuente de oportunidades.  
(p. 90)

Claramente, la innovación es una pieza clave para lograr una firma competitiva en el mercado.

### **Función de la estrategia**

Murillo (2012) afirma que:

La estrategia no es una intención de acciones, no es un plan de acciones, tampoco se define como una serie consecuente de planes operativos, tácticas y eficacia operativa. La estrategia es una función de éxito, que tiene como vectores las intenciones orientadas al consumidor, de proporcionar valor al cliente, y la información de dominios interno (la empresa misma) y externo (el entorno competitivo).

Dado que los tres parámetros son muy cambiantes, la estrategia no suele tener un orden proyectado, al menos no para el contexto actual. La estrategia persigue la mejor forma de explotar la ventaja competitiva, la cual se compone de negociaciones, actividades singulares y de competencia medulares. (p. 91)

De manera que, la gestión eficaz de la ventaja competitiva permitirá una diferenciación sostenible y productiva en el tiempo, originando el valor de ella misma.

### **2.2.2.5. Dimensiones de la estrategia competitiva**

Porter (2015) afirma que:

Las estrategias con que las compañías compiten en un sector industrial difieren en muchas dimensiones. Pero las siguientes suelen incluir las diferencias posibles entre las opciones estratégicas en alguno de ellos: especialización, identificación de marca, push versus pull, selección del canal, calidad del producto, liderazgo tecnológico, integración vertical, posición en costos, servicio, política de precios, apalancamiento, relación con la compañía matriz y la relación con el gobierno de su país y el del país anfitrión. (p.276)

De acuerdo a lo mencionado, se han determinado cuatro dimensiones que permitirán determinar la existencia de estrategias competitivas en una firma.

### **D1: Identificación de marca:**

Porter (2015) menciona: “Es el grado en que la identificación de marca busca competir de manera fundamental con el precio u otras variables. Se logra por medio de la publicidad, la fuerza de ventas u otros medios” (p. 276). Para el logro de esta dimensión se requiere una buena gestión y dirección del área comercial.

Monge (2008) afirma: “La identidad de marca es la apuesta estratégica que hace una marca por ser percibida de una manera determinada porque considera que esa percepción puede ofrecerle una ventaja competitiva en el mercado” (párr. 3)

### **D2: Push versus Pull:**

Porter (2015) afirma “Push versus pull es el grado en que la empresa procura crear la identificación de marca de manera directa con el consumidor final y no con el apoyo de los canales de distribución en la venta de sus productos” (p. 276). Para el logro de esta dimensión se necesita un excelente equipo en el área de despacho y atención postventa.

ESAN (2015) publica:

En el sistema Push, las empresas conciben la fabricación de los productos en función de un pronóstico de la demanda o de un itinerario determinado de trabajo. Mientras que el sistema Pull limita la producción en función a una necesidad del consumidor. Cuando un producto es adquirido, se activan los mecanismos para reemplazarlo. (párr. 2-3)

### **D3: Selección del canal:**

Porter (2015) sostiene: “La selección del canal incluye desde los que son propiedad de la compañía hasta tiendas especializadas y de líneas generales” (p. 276).

Es decir, las funciones del canal de distribución (mayoristas y detallistas) son parte esencial para el logro de esta dimensión.

#### **D4: Política de precios:**

Porter (2015) menciona:

La política de precios es la posición relativa que la compañía ocupa en el mercado y que, por lo general, se relaciona con otras variables, como la posición en costos y la calidad de los productos. El precio es una variable estratégica individual que se estudia por separado. (p. 278)

El precio es fundamental ya que sólo con ello, el cliente puede crear en su mente una idea de lo que se ofrece.

### **2.3. Definición conceptual de la terminología empleada**

#### **Actitud proactiva**

Se trata de una persona que decide en cada momento qué quiere hacer y cómo hacerlo, sin identificarse con las circunstancias. Tener esta actitud permite centrarnos conscientemente en las acciones sobre las que podemos influir, para evitar el malgaste de tiempo y energía sobre aquellas cosas que no dependen de nosotros. (Foxize, 2016).

#### **Calidad**

Conformidad con requerimientos. La no conformidad detectada es una ausencia de calidad. Los problemas de calidad se convierten en problemas de no conformidad y la calidad se convierte en definición. (Crosby, 1979).

#### **Competencia humana**

Es el producto del dominio de conceptos, destrezas y actitudes; ser competente significa que la persona tiene el conocimiento declarativo (la

información y conceptos), es decir, sabe lo que hace, por qué lo hace y conoce el objeto sobre el que actúa. (RR. HH Group Consultores, 2009).

### **Cultura organizacional**

Es un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización. (Chiavento, 1989).

### **Estrategia corporativa**

Es el plan que debe diseñar la dirección de la organización al comienzo de cada nuevo proyecto para conducir a la planilla, ejecutar tareas, cumplir los compromisos y alcanzar los objetivos establecidos. Marca la pauta y define el futuro de cualquier organización. De su diseño, ejecución y evaluación depende el éxito de las compañías. (Cristancho, 2014).

### **Innovación**

Es la introducción de nuevos bienes y servicios en el mercado, el surgimiento de nuevos métodos de producción y transporte, la consecución de la apertura de un nuevo mercado, la generación de una nueva fuente de oferta de materias primas y el cambio de la organización en su proceso de gestión. (Schumpeter, 1942).

### **Liderazgo empresarial**

Profesionales que son capaces de aprovechar las oportunidades que se presentan en un mercado cada vez más dinámico y conseguir una posición más ventajosa respecto a sus competidores. (McGrath y McMilan, 2000).

### **Subculturas**

Desarrollan sus creencias y generan sus propias pautas de conducta. Deberían ir en consecuencia con la cultura de la cual derivan, pero puede que este no ocurra. El/los creador/es de la subcultura se endiosan de forma consciente y empiezan a actuar en un estado de mando que no tiene por qué



ir en la misma dirección que la cultura organizacional de la que forma parte. (Bachi, 2012).

### **Trabajo en equipo**

Es la mutua colaboración de personas a fin de alcanzar la consecución de un resultado determinado. (Gabriel, 2010).

### **Valor agregado**

Es una característica o servicio extra que se le da a un producto o servicio con el fin de darle un mayor valor a la percepción del consumidor. (Crece Negocios, 2013).

**CAPÍTULO III**  
**MARCO METODOLÓGICO**

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

#### **3.1.1. Tipo de estudio**

La investigación es de tipo transversal.

Según Hernández (2014) afirma “Los estudios de investigación transversal o transeccional recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es descubrir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como ‘tomar una fotografía’ de algo que sucede” (p. 154).

Por tal motivo, el tipo de estudio de la investigación es transversal y no experimental porque se obtendrán datos en un momento determinado. Con la finalidad de describir, analizar y descubrir relaciones entre las dos variables a tratar.

#### **3.1.2. Diseño**

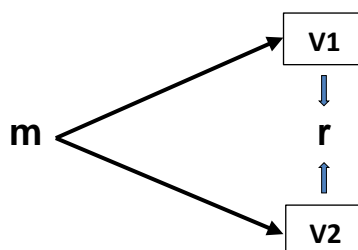
El diseño de la investigación es descriptiva correlacional.

Hernández (2012) señala que la investigación correlacional es el tipo de estudio que persigue medir el grado de relación existente entre dos o más conceptos o variables.

Según Oseda (2008) define “La investigación básica no persigue una utilización inmediata para los conocimientos obtenidos, sino que busca acrecentar los acontecimientos teóricos para el progreso de una ciencia, sin interesarse directamente en sus posibles aplicaciones o consecuencias prácticas” (p. 117).

De acuerdo a esta afirmación, la investigación a realizar es del tipo básica porque se reunirá información y conocimiento sobre las características de las dos variables a tratar en este presente proyecto, que se llevará a cabo sin fines prácticos inmediatos.

Esta investigación se representó con el siguiente diagrama:



**Leyenda:**

m: muestra

V1: variable 01: Cultura de Innovación

V2: variable 02: Estrategia Competitiva

r: relación

### 3.2. Población y muestra

#### Población

Según Hernández (2014) afirma: “La población o universo es el conjunto de todos los casos que concuerden con determinadas especificaciones”.

La población de estudio en la empresa COMEXA S.A. Sucursal del Perú, está constituida por 43 trabajadores que están laborando en la oficina de San Isidro.

A continuación, se detalla la población según las áreas funcionales:

Tabla 2

*Cantidad de colaboradores de la empresa COMEXA S.A según las áreas funcionales.*

ÁREAS FUNCIONALES	Nº COLABORADORES
Gerencia	3
Finanzas	5
Contabilidad	6
Informática	5
Gestión del Talento Humano	4
Importaciones	4
Marketing	5
Ventas	6
Almacén y Logística	5

## **Muestra**

Según Hernández (2014) define: “La muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población” (p. 175).

A su vez, Hurtado (1998) menciona: “En las poblaciones pequeñas o finitas no se selecciona muestra alguna para no afectar la validez de los resultados” (p. 77).

Asimismo, López (1998) citado en el blog de Tesis de Investigadores afirma: “La muestra censal es aquella porción que representa toda la población” (p. 123).

Ante estas afirmaciones, como la población a investigar es pequeña, se tomará como muestra la misma cantidad de trabajadores. Adicionalmente, al ser un muestreo censal, esta corresponde al tipo probabilístico.

Según Hernández (2014) afirma: “La muestra probabilística es un subgrupo de la población en el que todos los elementos tienen la misma posibilidad de ser elegidos” (p. 175).

### **3.3. Hipótesis**

#### **3.3.1. Hipótesis general**

H1: Existe relación significativa entre la cultura de innovación y la estrategia competitiva en la empresa COMEXA S.A. Sucursal del Perú en el distrito de San Isidro, 2017.

Ho: No existe relación significativa entre la cultura de innovación y la estrategia competitiva en la empresa COMEXA S.A. Sucursal del Perú en el distrito de San Isidro, 2017.

### **3.3.2. Hipótesis específicos**

El estilo corporativo se relaciona significativamente con la estrategia competitiva en la empresa COMEXA S.A. Sucursal del Perú en el distrito de San Isidro, 2017.

La creatividad se relaciona significativamente con la estrategia competitiva en la empresa COMEXA S.A. Sucursal del Perú en el distrito de San Isidro, 2017.

La dirección y gestión de los recursos humanos se relaciona significativamente con la estrategia competitiva en la empresa COMEXA S.A. Sucursal del Perú en el distrito de San Isidro, 2017.

La vigilancia tecnológica se relaciona significativamente con la estrategia competitiva en la empresa COMEXA S.A. Sucursal del Perú en el distrito de San Isidro, 2017.

## **3.4. Variables – Operacionalización**

### **3.4.1. Variables**

#### **V1: Cultura de innovación**

##### **Definición conceptual**

Morcillo (2007) sostiene:

Es una forma de pensar y de actuar que genera, desarrolla y establece valores, convicciones y actitudes propensos a suscitar, asumir e impulsar ideas y cambios que suponen mejoras en el funcionamiento y eficiencia de la empresa, aun cuando ello indique una ruptura con lo convencional o tradicional. (p. 67)

### **Definición operacional**

Puntuaciones del cuestionario de cultura de innovación que consta de 16 preguntas, con 5 tipos de respuesta de escala de Likert (Nunca, Casi Nunca, A Veces, Casi siempre, Siempre) para determinar el nivel de cultura de innovación de la empresa.

## **V2: Estrategia Competitiva:**

### **Definición conceptual**

Porter (2008) sostiene:

La estrategia competitiva es la búsqueda de una posición competitiva favorable en un sector industrial, la arena fundamental en la que ocurre la competencia. La estrategia competitiva trata de establecer una posición provechosa y sostenible contra las fuerzas que determinan la competencia en el sector industrial. (p.19).

### **Definición operacional**

Puntuaciones del cuestionario de estrategia competitiva que consta de 16 preguntas, con 5 tipos de respuesta de escala de Likert (Nunca, Casi Nunca, A Veces, Casi siempre, Siempre) para determinar el nivel de cultura de innovación de la empresa.

### 3.4.2. Operacionalización

Tabla 3

Operacionalización de la variable Cultura de Innovación

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítem
Cultura de innovación	Es una forma de pensar y de actuar que genera, desarrolla y establece valores, convicciones y actitudes propensos a suscitar, asumir e impulsar ideas y cambios que suponen mejoras en el funcionamiento y eficiencia de la empresa, aun cuando ello indique una ruptura con lo convencional o tradicional. (Morcillo, 2007, p.67)	Puntuaciones del cuestionario de Cultura de Innovación que consta de 16 preguntas, <b>con</b> 5 tipos de respuesta de escala de Likert (Nunca, Casi nunca, A veces, Casi siempre, Siempre) para determinar el nivel de cultura de innovación de la empresa.	Estilo corporativo	Liderazgo Estilo de dirección	Los responsables de áreas saben organizar grupos para trabajar conjuntamente. La dirección de la empresa ve como una prioridad la innovación.
			Creatividad	Incentivos en materia de innovación	Los resultados eficientes tanto personales como en equipo son reconocidos por la empresa de diversas formas.
				Estrategia corporativa	Las planificaciones establecidas por los directivos de la empresa logran alcanzar los objetivos organizacionales.
			Dirección y gestión de los recursos humanos	Competencia humana	Se muestran habilidades, capacidades y conocimientos al desarrollar actividades.
				Habilidades y destrezas	Se logran resolver los problemas o situaciones de emergencia eficientemente.
			Vigilancia tecnológica	Inteligencia individual	Se promueven nuevas ideas que permitan minimizar costos e incrementar beneficios.
				Trabajo continuo	Se trabaja continuamente hasta lograr los objetivos organizacionales con eficiencia.
				Capacidades personales	Las actividades que desempeñan son las adecuadas a cada objetivo.
				Actitudes proactivas	Se toma la iniciativa a la hora de emprender algo nuevo.
				Motivación	Los horarios de salida anticipados en fines de semana incentiva a un mayor desempeño.
	Capital humano	La empresa promueve la formación de su personal con el fin de actualizar conocimientos.			
	Fuentes de información	Se tiene documentos actualizados mediante la red, que permitan resolver problemas y puedan ser útiles para tomar decisiones, como aspectos de derechos informáticos.			
	Tecnologías emergentes	Los equipos y programas tecnológicos son renovados en base a los cambios y avances tecnológicos del entorno, logrando agilizar las actividades y continuar innovando.			
	Aplicaciones tecnológicas	El uso de aplicaciones tecnológicas licenciadas o en algunos casos mediante plataformas de software libre, facilitan la continuidad de mantener una cultura innovadora.			
	Análisis de la tecnología incorporada	Los productos tecnológicos de la empresa son examinados en el mercado.			



Tabla 4

Operacionalización de la variable Estrategia Competitiva

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Item		
Estrategia competitiva	<p>La estrategia competitiva es la búsqueda de una posición competitiva favorable en un sector industrial, la arena fundamental en la que ocurre la competencia. La estrategia competitiva trata de establecer una posición provechosa y sostenible contra las fuerzas que determinan la competencia en el sector industrial. (Porter, 2008, p. 19)</p>	<p>Puntuaciones del cuestionario sobre la Estrategia Competitiva que consta de 16 preguntas, con 5 tipos de respuesta de escala de Likert (Nunca, Casi nunca, A veces, Casi siempre, Siempre) para determinar el nivel de Estrategia Competitiva de la empresa.</p>	Identificación de marca	Fuentes de información	Se tiene documentos actualizados mediante la red, que permitan resolver problemas y puedan ser útiles para tomar decisiones, como aspectos de derechos informáticos.		
				Tecnologías emergentes	Los equipos y programas tecnológicos son renovados en base a los cambios y avances tecnológicos del entorno, logrando agilizar las actividades y continuar innovando.		
				Aplicaciones tecnológicas	El uso de aplicaciones tecnológicas licenciadas o en algunos casos mediante plataformas de software libre, facilitan la continuidad de mantener una cultura innovadora.		
				Análisis de la tecnología incorporada	Los productos tecnológicos de la empresa son examinados en el mercado.		
				Diferencias del producto	Los productos que se ofrecen tienen diferencias propias que permiten fidelizar al consumidor.		
				Precio de productos sustitutos	Los precios de los productos sustitutos afectan el consumo de los que vende la empresa.		
			Push versus pull	<p>La estrategia competitiva escala de Likert (Nunca, Casi nunca, A veces, Casi siempre, Siempre) para determinar el nivel de Estrategia Competitiva de la empresa.</p>	Selección del canal	Identidad de marca	Las marcas que tiene la empresa son reconocidas en el mercado.
						Mercadotecnia	Las técnicas y estudios que se realizan, logran comercializar eficientemente los productos.
						Ventaja competitiva	La empresa consigue posicionarse ante la competencia en forma eficiente con el objetivo central de mejorar las ventas y fidelizar al consumidor final.
						Impacto sobre la calidad	Los compradores se sienten satisfechos por un producto acorde al precio de mercado y recomiendan el producto sobre todo por su calidad.
						Posicionamiento	Los consumidores sienten que existen mayores estrategias por parte de la empresa cada vez que la competencia intenta posicionarse ante el consumidor final.
						Valor agregado	Los materiales del producto son de mejor calidad que el de la competencia.
Política de precios	<p>Política de precios</p>	de	Intensidad de la competencia	Los competidores imitan fácilmente los productos que la empresa produce para el mercado.			
			Acceso a la distribución	La colocación, surtido y promoción de productos en los puntos de venta que se ofrecen para la comercialización, son valorados por los consumidores que adquieren (o compran) productos de niños.			
			Diversidad de competidores	Las estrategias que propone la empresa hacen frente a la diversidad de competidores actuales.			
			Sistema de entrega	Los establecimientos comerciales son los adecuados para la venta de los productos.			

### **3.5. Métodos y técnicas de investigación**

#### **3.5.1. Métodos de análisis de datos**

La investigación es sistemática, cuantitativa, descriptiva y transversal prospectivo.

Es sistemática, debido a que genera procedimientos, presenta resultados y debe llegar a conclusiones.

Es cuantitativa, porque trata de determinar la fuerza de correlación entre las variables, la generalización y objetivación de los resultados a través de una muestra para hacer inferencia a una población de la cual procede la muestra.

Según Hernández (2014) afirma:

El método cuantitativo se fundamenta en la medición de las características de los fenómenos sociales, lo cual supone derivar de un marco conceptual pertinente al problema analizado, una serie de postulados que expresen relaciones entre variables estudiadas de forma deductiva. Este método tiende a generalizar y normalizar resultados. (p.60)

Dadas estas consideraciones, el método a realizar en la presente investigación es cuantitativo.

Es descriptiva, porque no teniendo intervención, no buscan modificar los resultados o datos obtenidos, aunque aquí aparece el análisis estadístico de los datos, no involucra demostrar nada en concreto.

Es transversal prospectivo, porque los datos primarios, proviene de mediciones realizadas por el propio investigador, de manera que corresponden a mediciones controladas donde los sesgos de medición han sido controlados.

### 3.5.2. Técnica

El tipo de técnica utilizada para la investigación es la encuesta, fundamentada en un cuestionario.

Según Bernal (2010) afirma que:

La encuesta es una de las técnicas de recolección de información más usadas, a pesar de que cada vez pierde mayor credibilidad por el sesgo de las personas encuestadas. La encuesta se fundamenta en un cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas. (p. 194).

Tabla 5

*Técnica, instrumentos y datos a observar.*

<b>TÉCNICA</b>	<b>INSTRUMENTOS</b>	<b>DATOS A OBSERVAR</b>
Encuesta	Cuestionario sobre Cultura de Innovación.	El conocimiento que tienen los colaboradores sobre la cultura de innovación de la empresa.
Encuesta	Cuestionario sobre Estrategia Competitiva.	El conocimiento que tienen los colaboradores sobre la estrategia competitiva de la empresa.

### 3.6. Descripción de los instrumentos utilizados

Para la recolección de datos se utilizaron dos instrumentos que miden de forma independiente las variables para luego correlacionarlas y asociarlas. El primer instrumento se denomina Cuestionario de Cultura de Innovación que ayudó a recabar los datos de la variable Cultura de Innovación; el segundo instrumento es el denominado Cuestionario de Estrategia Competitiva que describe los valores de la variable Estrategia Competitiva en los trabajadores de la empresa Comexa S.A Sucursal del Perú, 2017.

Todo instrumento para recabar información debe tener dos requisitos fundamentales: validez y confiabilidad. Entendido dichos procedimientos, en la presente investigación ambos instrumentos pasaron por un proceso de validez y confiabilidad.

Dichos instrumentos se pasan a describir a continuación:

### **3.6.1. Instrumento I: Cuestionario de Cultura de Innovación:**

#### **Ficha Técnica**

Nombre: Cuestionario de Cultura de Innovación

Autor: Karol Denisse Fanarraga Tasayco

Procedencia: Perú

Administración (aplicación de la encuesta): Individual y colectiva

Duración: Sin límite de tiempo

Aplicación: Adultos

Materiales: Hoja de aplicación y lapicero

#### **Descripción**

El cuestionario es un instrumento que sirve para medir cuatro dimensiones de la cultura de innovación dentro de una organización como son: estilo corporativo, creatividad, dirección y gestión de Recursos Humanos y vigilancia tecnológica. La escala fue adaptada a mi medio, consta de 16 ítems, de los cuales 4 son para la dimensión de estilo corporativo, 4 ítems para la dimensión de creatividad, 4 ítems para la dimensión de dirección y gestión de recursos humanos y 4 ítems para la dimensión de vigilancia tecnológica. Para la escala de respuestas se utilizó la escala tipo Likert con 5 opciones, y la calificación máxima que se puede obtener del instrumento es 80.

#### **Normas de Aplicación**

La aplicación puede darse de forma individual o colectiva, donde la persona evaluada debe marcar con 5 posibles respuestas a cada oración, recalcando la confidencialidad de los resultados. Teniendo en cuenta los siguientes criterios:

Nunca	1
Casi Nunca	2

A veces	3
Casi Siempre	4
Siempre	5

### **3.6.2. Instrumento II: Cuestionario de Estrategia Competitiva**

#### **Ficha Técnica**

Nombre: Cuestionario de Estrategia Competitiva

Autor: Karol Denisse Fanarraga Tasayco

Procedencia: Perú

Administración (aplicación de la encuesta): Individual y colectiva

Duración: Sin límite de tiempo

Aplicación: Adultos

Materiales: Hoja de aplicación y lapicero

#### **Descripción**

El cuestionario es un instrumento que sirve para medir cuatro dimensiones de la estrategia competitiva dentro de una organización como son: identificación de marca, push versus pull, selección del canal y política de precios. La escala fue adaptada a mi medio, consta de 16 ítems, de los cuales 4 son para la dimensión de identificación de marca, 4 ítems para la dimensión de push versus pull, 4 ítems para la dimensión de selección del canal y 4 ítems para la dimensión de política de precios. Para la escala de respuestas se utilizó la escala tipo Likert con 5 opciones, y la calificación máxima que se puede obtener del instrumento es 80.

#### **Normas de aplicación**

La aplicación puede darse de forma individual o colectiva, donde la persona evaluada debe marcar con 5 posibles respuestas a cada

oración, recalcando la confidencialidad de los resultados. Teniendo en cuenta los siguientes criterios:

Nunca	1
Casi Nunca	2
A veces	3
Casi Siempre	4
Siempre	5

### **3.7. Análisis estadístico e interpretación de los datos**

Los resultados analizados se representaron en tablas y gráficos según corresponda el análisis estadístico, cumpliendo las normas APA, tanto para los objetivos descriptivos como también para la prueba de hipótesis. La base de datos obtenida de la aplicación de los instrumentos fue sometida a los siguientes análisis de datos.

Primero, se pasaron los datos por el programa SPSS 22, para presentar los resultados que respondan a los objetivos descriptivos, en dichas tablas se presentaron las frecuencias y porcentajes de cada nivel con respecto a las variables: cultura de innovación y estrategia competitiva.

Posterior al análisis descriptivo se pasó a la prueba de hipótesis, para ello se utilizó el análisis inferencial, dicho proceso empezó con la comprobación y determinación del tipo de estadístico a utilizar, mediante la prueba de normalidad de Kolmogorov - Smirnov y en vista de que los datos no tienen una distribución normal se decidió utilizar para la correlación de las variables el estadístico de Rho de Spearman, dicho estadístico sirvió para corroborar las hipótesis de estudio.

**CAPÍTULO IV**  
**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS**  
**RESULTADOS**

#### 4.1. Validación del instrumento.

##### Validez del instrumento de la variable cultura de innovación

El instrumento fue validado a través de criterios de jueces, expertos en el tema, los cuales determinaron la validez del mismo. A continuación, se presenta los resultados del mismo.

Tabla 6

*Resultado de la validación del cuestionario de la cultura de innovación*

<b>Validador</b>	<b>Experto</b>	<b>Aplicabilidad</b>
Ademar Vargas Díaz	Temático	Aplicable
María Luna Pérez	Metodológico	Aplicable
Wilber Flores Vilca	Estadístico	Aplicable

Nota: Se obtuvo de los certificados de validez de los instrumentos.

##### Análisis de la fiabilidad

Para determinar la confiabilidad se utilizó la prueba Alfa de Cronbach en vista que el cuestionario tiene escala politómica.

Tabla 7

*Índice de consistencia interna del cuestionario de la cultura de innovación*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,896	16

Este coeficiente nos indica que entre más cerca de 1 esté  $\alpha$ , más alto es el grado de confiabilidad, en este la tabla 7, el resultado nos da un valor de 0.896, entonces se puede determinar que el instrumento empleado tiene un alto grado de confiabilidad, validando su uso para la recolección de datos en la investigación para determinar la relación entre la cultura de innovación y estrategia competitiva en los trabajadores de la empresa Comexa S.A. Sucursal del Perú, 2017.



## Validez del instrumento de la variable estrategia competitiva

El instrumento fue validado a través de criterios de jueces, expertos en el tema, los cuales determinaron a validez del mismo. A continuación, se presenta los resultados del mismo.

Tabla 8

*Resultado de la validación del cuestionario de la estrategia competitiva*

<b>Validador</b>	<b>Experto</b>	<b>Aplicabilidad</b>
Ademar Vargas Díaz	Temático	Aplicable
María Luna Pérez	Metodológico	Aplicable
Wilber Flores Vilca	Estadístico	Aplicable

Nota: Se obtuvo de los certificados de validez de los instrumentos.

## Análisis de la fiabilidad

Para determinar la confiabilidad se utilizó la prueba Alfa de Cronbach en vista que el cuestionario tiene escala politómica.

Tabla 9

*Índice de consistencia interna del cuestionario de la estrategia competitiva*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,924	16

En la tabla 8, el resultado nos da un valor de 0.924, entonces se puede determinar que el instrumento empleado tiene un alto grado de confiabilidad, validando su uso para la recolección de datos en la investigación para determinar la relación entre la cultura de innovación y estrategia competitiva en los trabajadores de la empresa Comexa S.A. Sucursal del Perú, 2017.

## 4.2. Descripción de los resultados

### 4.2.1. Descripción de los niveles de la variable cultura de innovación

Tabla 10

*Descripción de los resultados de los niveles de la variable cultura de innovación.*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Baja	11	25,6
Regular	17	39,5
Alta	15	34,9
Total	43	100,0

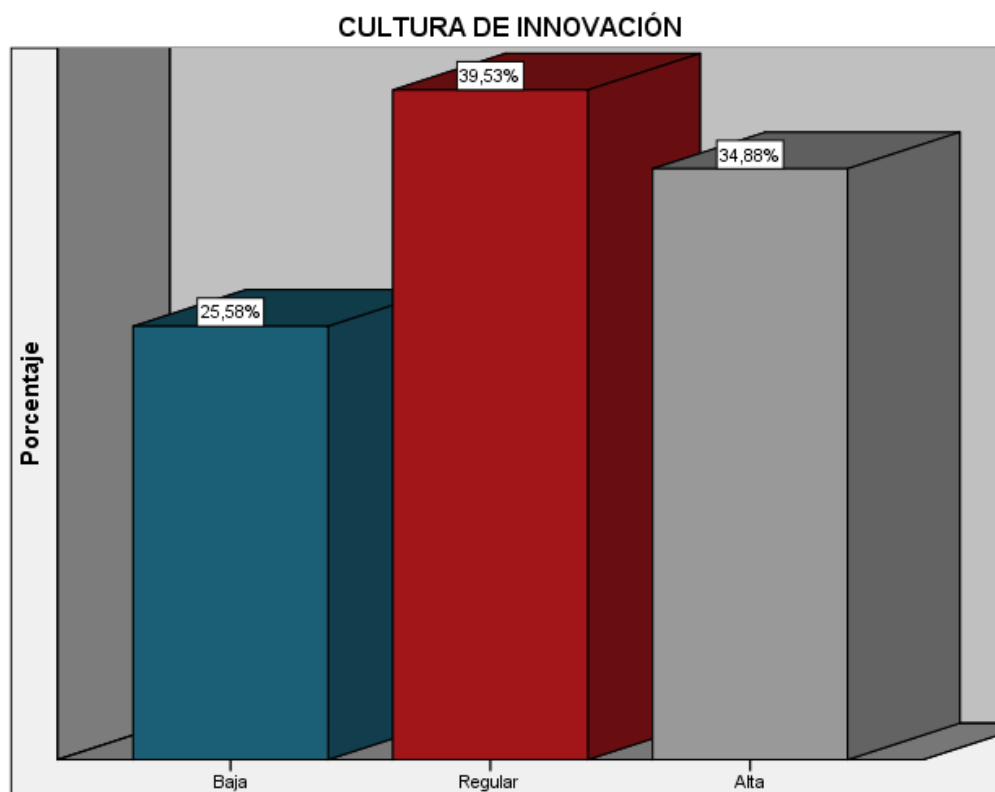


Figura 1. Distribución porcentual de los trabajadores según nivel de la cultura de innovación.

Como se observa, 17 colaboradores consideran que hay una cultura de innovación regular. Seguidamente, 15 colaboradores afirman que en la empresa se tiene una alta cultura de innovación. Por el contrario, 11 colaboradores consideran que se tiene una baja cultura de innovación.

#### 4.2.1.1. Descriptivas de las cuatro dimensiones de la variable cultura de innovación

Tabla 11

*Descripción de los resultados de los niveles de la dimensión estilo corporativo.*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Inadecuado	14	32,6
Neutral	16	37,2
Adecuado	13	30,2
Total	43	100,0

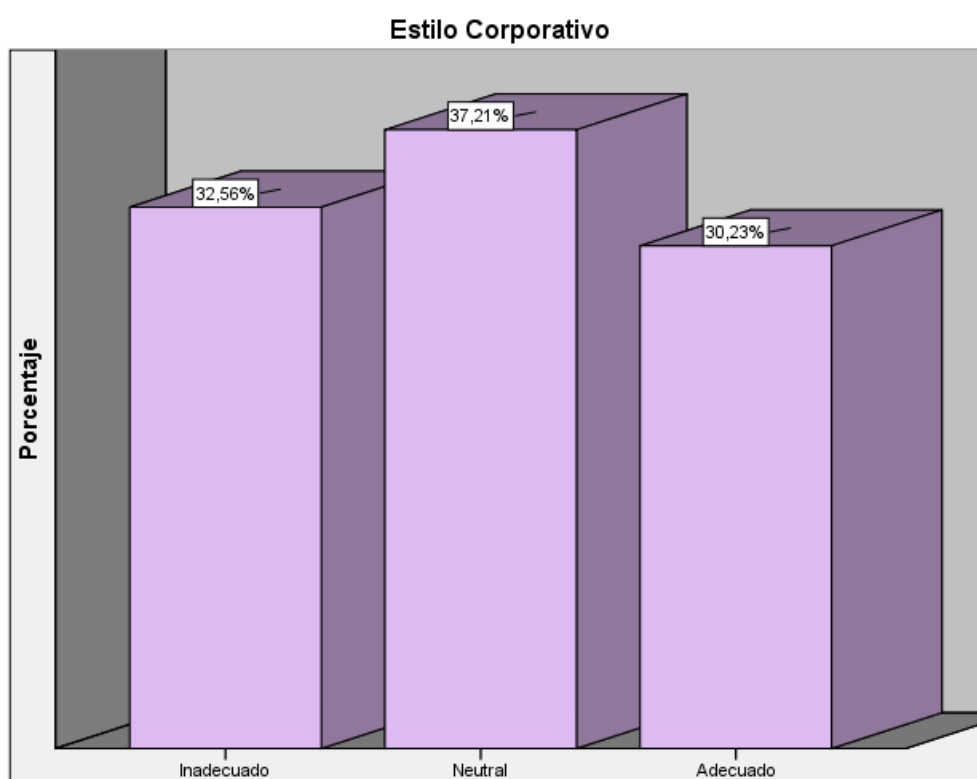


Figura 2. Distribución porcentual de los trabajadores según nivel del estilo corporativo.

Como se observa, un 30.2% de los colaboradores consideran que el estilo corporativo de la empresa es adecuado. Seguidamente, un 32.6% de los colaboradores afirman lo contrario. A su vez, el 37.2% restante de los colaboradores consideran que se tiene un estilo corporativo neutral.

Tabla 12

*Descripción de los resultados de los niveles de la dimensión creatividad.*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Baja	13	30,2
Regular	19	44,2
Alta	11	25,6
Total	43	100,0

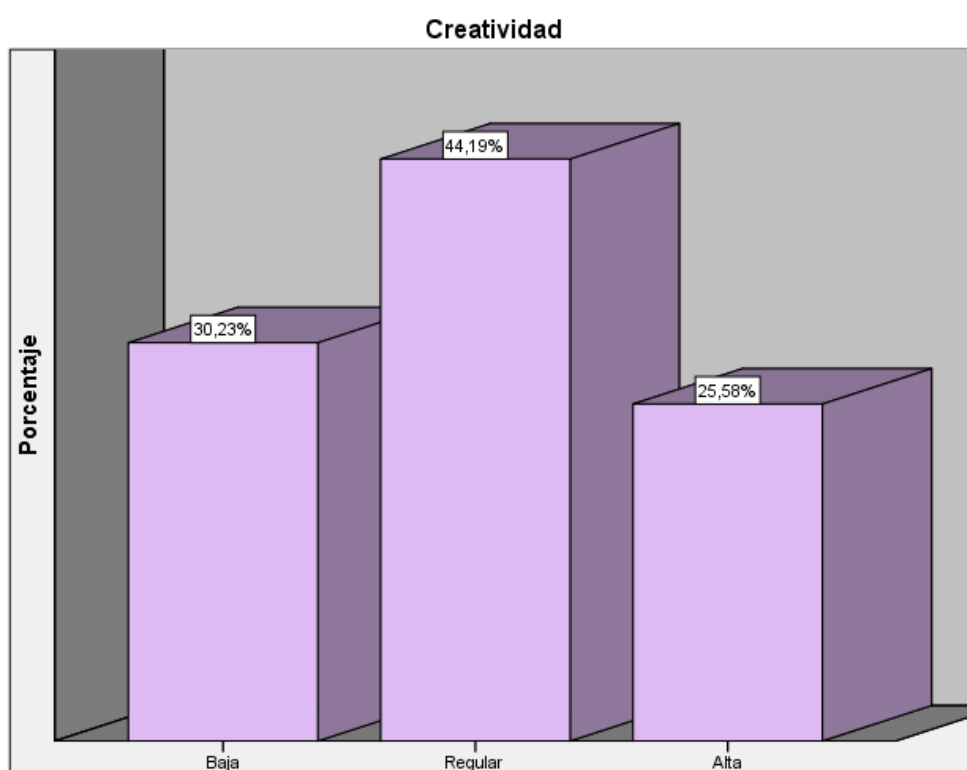


Figura 3. Distribución porcentual de los trabajadores según nivel de la creatividad.

Como se observa, 11 colaboradores consideran que existe una alta creatividad en la empresa. Seguidamente, 13 colaboradores afirman lo contrario. A su vez, la mayoría de los colaboradores afirman que la creatividad regular.

Tabla 13

*Descripción de los resultados de los niveles de la dimensión dirección y gestión de recursos humanos.*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Ineficiente	13	30,2
Regular	21	48,8
Eficiente	9	20,9
Total	43	100,0

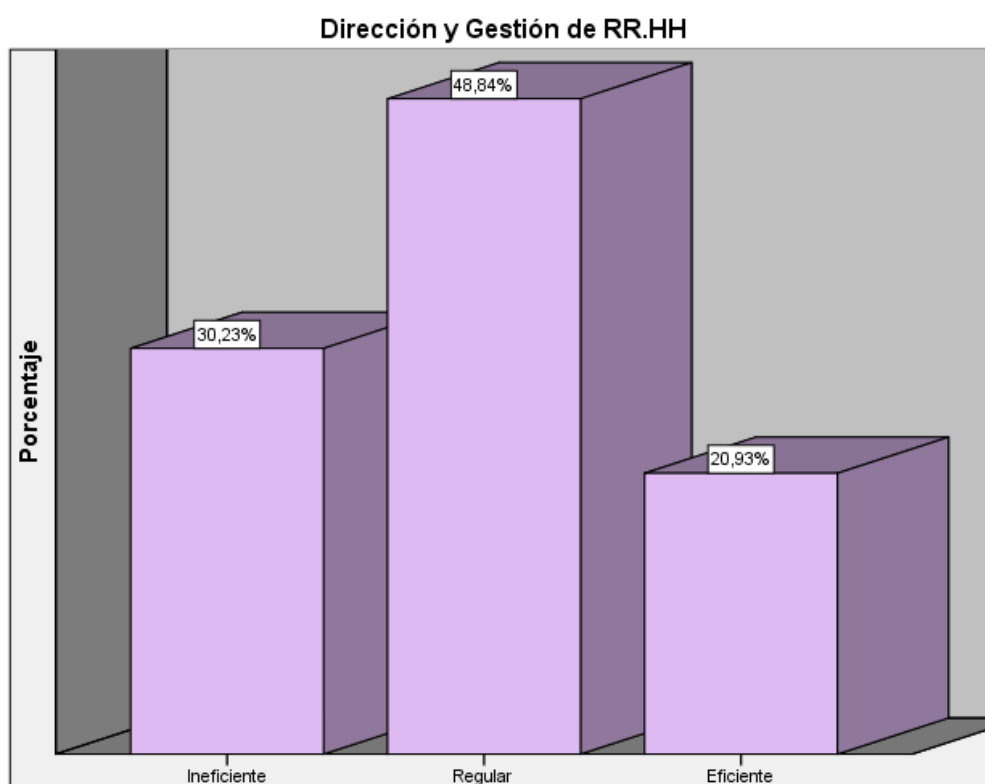


Figura 4. Distribución porcentual de los trabajadores según nivel de la dirección y gestión de los recursos humanos.

Como se observa, la mayoría de los colaboradores consideran que la dirección y gestión de Recursos Humanos es regular. A su vez, 13 de los colaboradores afirman que esta dimensión es ineficiente. Y 9 de los colaboradores consideran que la dirección y gestión de Recursos Humanos es eficiente.

Tabla 14

*Descripción de los resultados de los niveles de la dimensión vigilancia tecnológica.*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Mala	9	20,9
Regular	23	53,5
Buena	11	25,6
Total	43	100,0

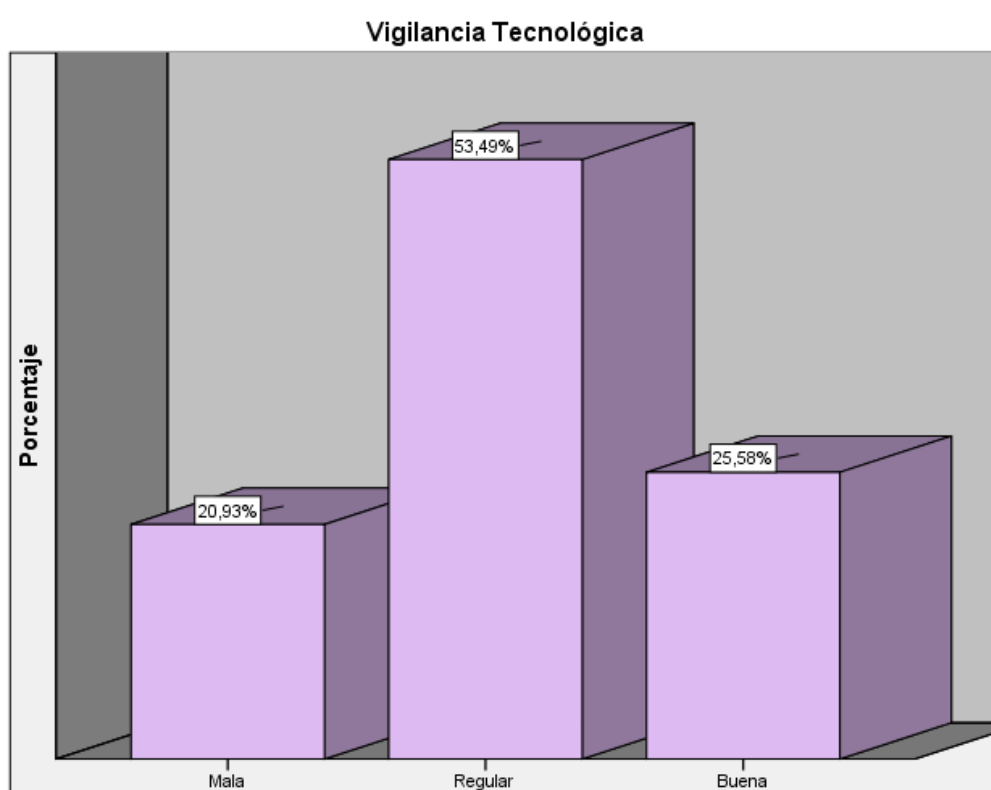


Figura 5. Distribución porcentual de los trabajadores según nivel de la vigilancia tecnológica.

Como se observa, un 53.5% de los colaboradores consideran que la vigilancia tecnológica en la empresa es regular. A su vez, 11 de los colaboradores responden que es buena. Y 9 de los colaboradores consideran la vigilancia tecnológica es mala.

#### 4.2.2. Descriptiva de la variable estrategia competitiva

Tabla 15

*Descripción de los resultados de los niveles de la variable estrategia competitiva.*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Mala	11	25,6
Regular	24	55,8
Buena	8	18,6
Total	43	100,0

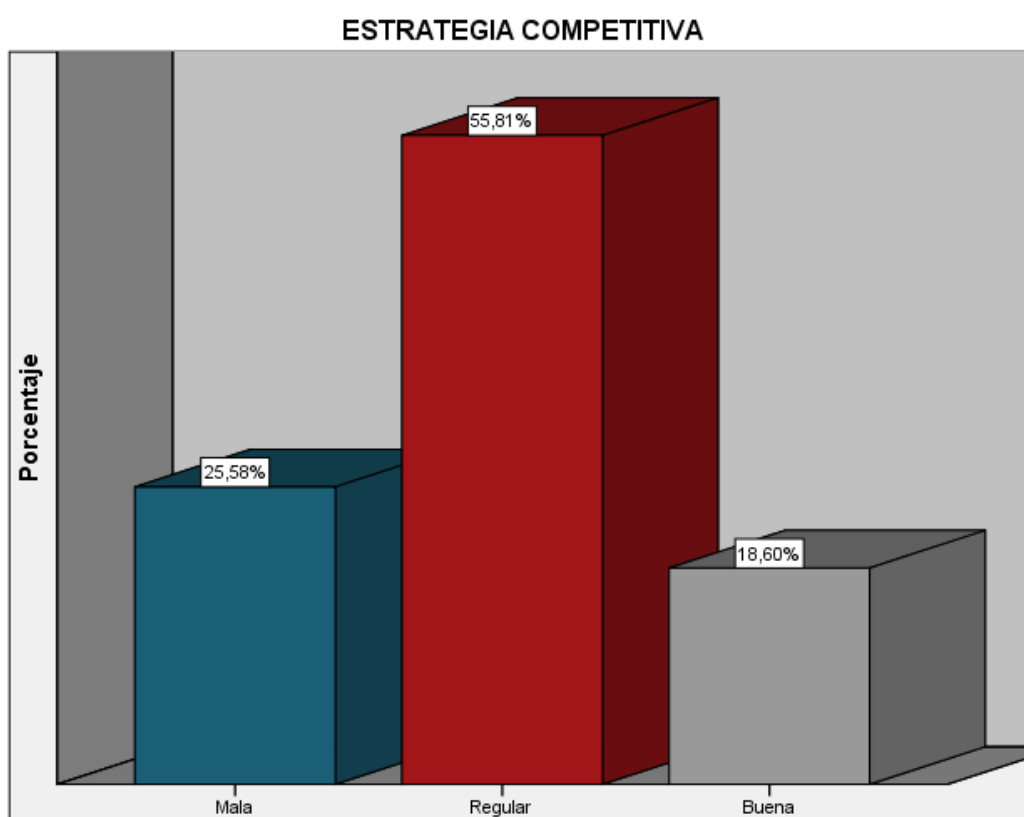


Figura 6. Distribución porcentual de los trabajadores según nivel de la estrategia competitiva.

Como se observa, la mayoría de los colaboradores consideran que la estrategia competitiva de la empresa es regular. A su vez, 11 de los colaboradores afirman que esta dimensión es mala. Y los 8 restantes que la estrategia competitiva es buena.

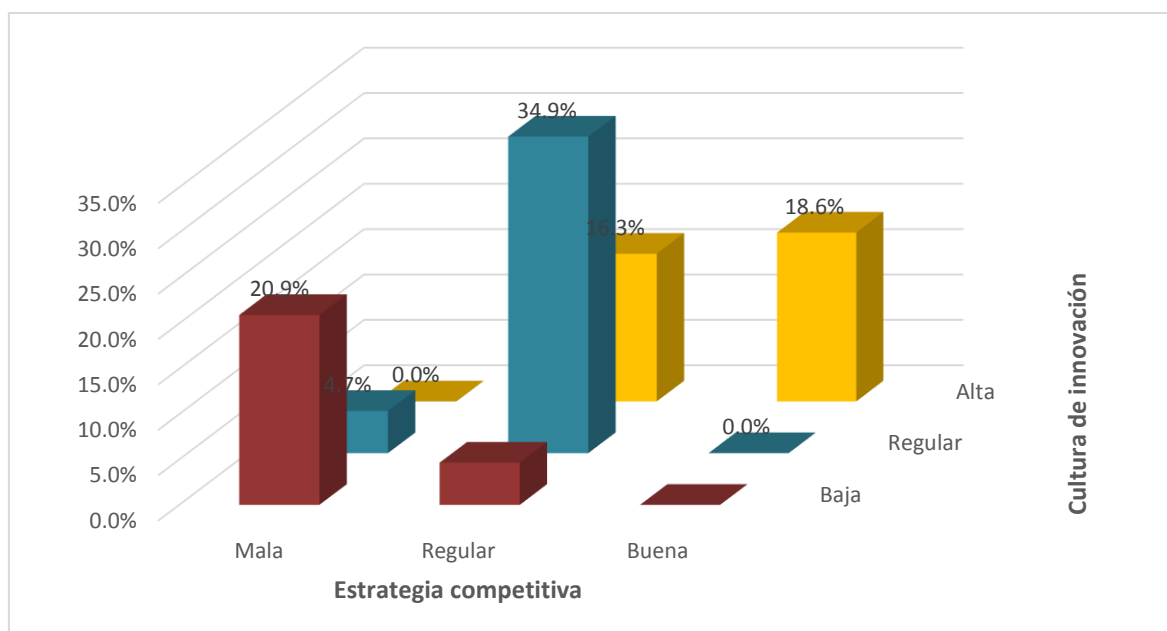
### 4.3. Análisis descriptivos de los resultados de la relación

#### 4.3.1. Análisis descriptivo de los resultados de la relación entre la cultura de innovación y la estrategia competitiva, según los niveles de percepción.

Tabla 16

*Análisis descriptivo de los resultados de la relación entre la cultura de innovación y la estrategia competitiva, según los niveles de percepción.*

Cultura de innovación	Estrategia competitiva						Total	
	Mala		Regular		Buena		fi	%
	fi	%	Fi	%	fi	%		
Baja	9	20,9%	2	4,7%	0	0,0%	11	25,6%
Regular	2	4,7%	15	34,9%	0	0,0%	17	39,5%
Alta	0	0,0%	7	16,3%	8	18,6%	15	34,9%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>25,6%</b>	<b>24</b>	<b>55,8%</b>	<b>8</b>	<b>18,6%</b>	<b>43</b>	<b>100,0%</b>



*Figura 7. Distribución porcentual de los trabajadores según percepción sobre el nivel de la cultura de innovación con la estrategia competitiva.*

La tabla 16 y figura 7 muestran la descripción referente a las variables cultura de innovación y estrategia competitiva, donde se observa que el 20.9% de los colaboradores perciben como nivel bajo a la cultura de innovación y a la vez como un nivel malo a la estrategia competitiva. Así mismo, el 34.9% de los colaboradores señalaron que la cultura de innovación y la estrategia competitiva se ubican en los niveles regulares para ambos; esta tendencia se puede visualizar en la figura 6 la cual muestra que existe relación directa.



### 4.3.2. Análisis descriptivo de los resultados de la relación entre el estilo corporativo y la estrategia competitiva, según los niveles de percepción.

Tabla 17

Análisis descriptivo de los resultados de la relación entre el estilo corporativo y la estrategia competitiva, según los niveles de percepción.

Estilo Corporativo	Estrategia competitiva						Total	
	Mala		Regular		Buena		fi	%
	fi	%	fi	%	fi	%		
Inadecuado	9	20,9%	5	11,6%	0	0,0%	14	32,6%
Neutral	2	4,7%	13	30,2%	1	2,3%	16	37,2%
Adecuado	0	0,0%	6	14,0%	7	16,3%	13	30,2%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>25,6%</b>	<b>24</b>	<b>55,8%</b>	<b>8</b>	<b>18,6%</b>	<b>43</b>	<b>100,0%</b>

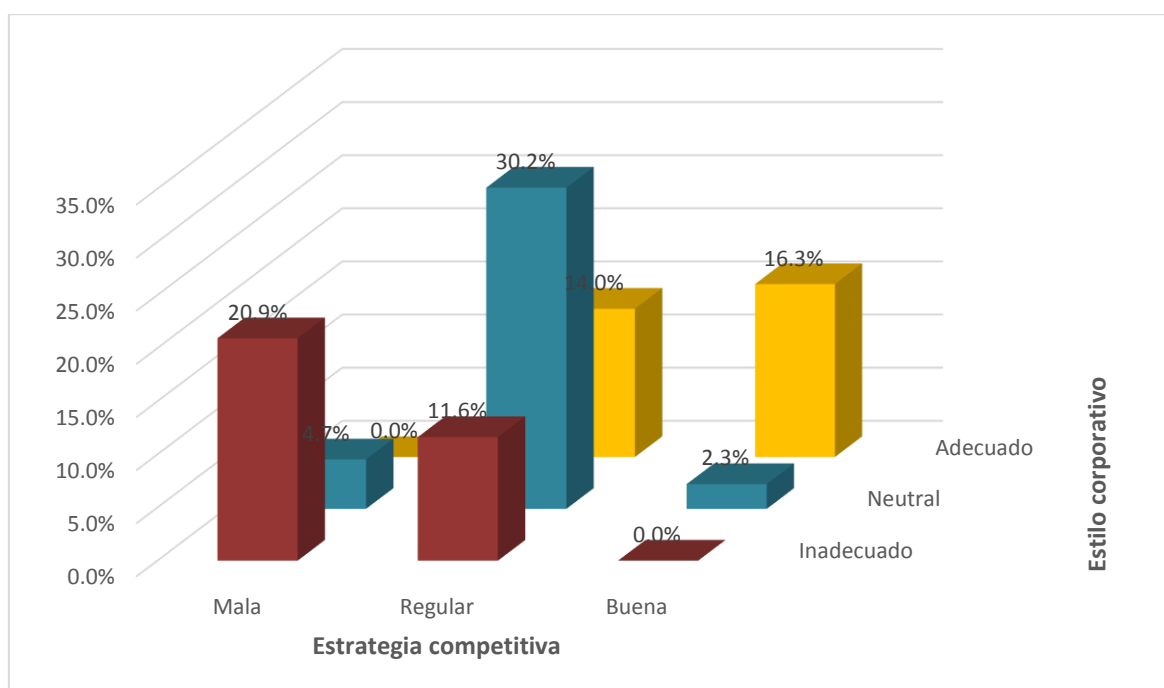


Figura 8. Distribución porcentual de los trabajadores según percepción sobre el nivel del estilo corporativo con la estrategia competitiva.

La tabla 17 y figura 8 muestran la descripción referente a la dimensión estilo corporativo y variable estrategia competitiva, donde se observa que el 20.9% de los colaboradores perciben como nivel inadecuado al estilo corporativo y a la vez como un nivel malo a la estrategia competitiva. Así mismo, el 30.2% de los colaboradores señalaron que el estilo corporativo y la estrategia competitiva se ubican en los niveles neutral y regular, respectivamente; esta tendencia se puede visualizar en la figura 6 la cual muestra que existe relación directa.

### 4.3.3. Análisis descriptivo de los resultados de la relación entre la creatividad y la estrategia competitiva, según los niveles de percepción.

Tabla 18

*Análisis descriptivo de los resultados de la relación entre la creatividad y la estrategia competitiva, según los niveles de percepción.*

Creatividad	Estrategia competitiva						Total	
	Mala		Regular		Buena		fi	%
	fi	%	fi	%	fi	%		
Baja	9	20,9%	4	9,3%	0	0,0%	13	30,2%
Regular	2	4,7%	15	34,9%	2	4,7%	19	44,2%
Alta	0	0,0%	5	11,6%	6	14,0%	11	25,6%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>25,6%</b>	<b>24</b>	<b>55,8%</b>	<b>8</b>	<b>18,6%</b>	<b>43</b>	<b>100,0%</b>

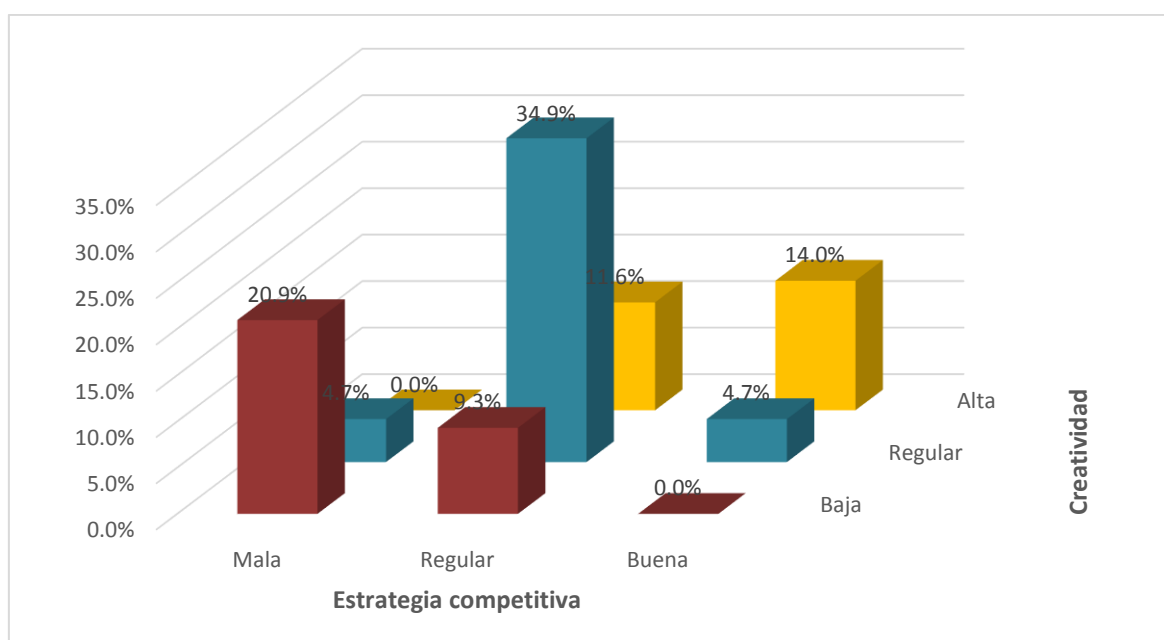


Figura 9. Distribución porcentual de los trabajadores según percepción sobre el nivel de la creatividad con la estrategia competitiva.

La tabla 18 y figura 9 muestran la descripción referente a la dimensión creatividad y variable estrategia competitiva, donde se observa que el 20.9% de los colaboradores perciben como nivel bajo a la creatividad y a la vez como un nivel malo a la estrategia competitiva. Así mismo, el 34.9% de los colaboradores señalaron que la creatividad y la estrategia competitiva se ubican en los niveles regulares para ambos; esta tendencia se puede visualizar en la figura 6 la cual muestra que existe relación directa.

#### 4.3.4. Análisis descriptivo de los resultados de la relación entre la dirección y gestión de recursos humanos y la estrategia competitiva, según los niveles de percepción.

Tabla 19

Análisis descriptivo de los resultados de la relación entre la dirección y gestión de recursos humanos y la estrategia competitiva, según los niveles de percepción.

Dirección y Gestión de recursos humanos	Estrategia competitiva						Total	
	Mala		Regular		Buena		fi	%
	fi	%	fi	%	fi	%		
Ineficiente	6	14,0%	7	16,3%	0	0,0%	13	30,2%
Regular	5	11,6%	13	30,2%	3	7,0%	21	48,8%
Eficiente	0	0,0%	4	9,3%	5	11,6%	9	20,9%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>25,6%</b>	<b>24</b>	<b>55,8%</b>	<b>8</b>	<b>18,6%</b>	<b>43</b>	<b>100,0%</b>

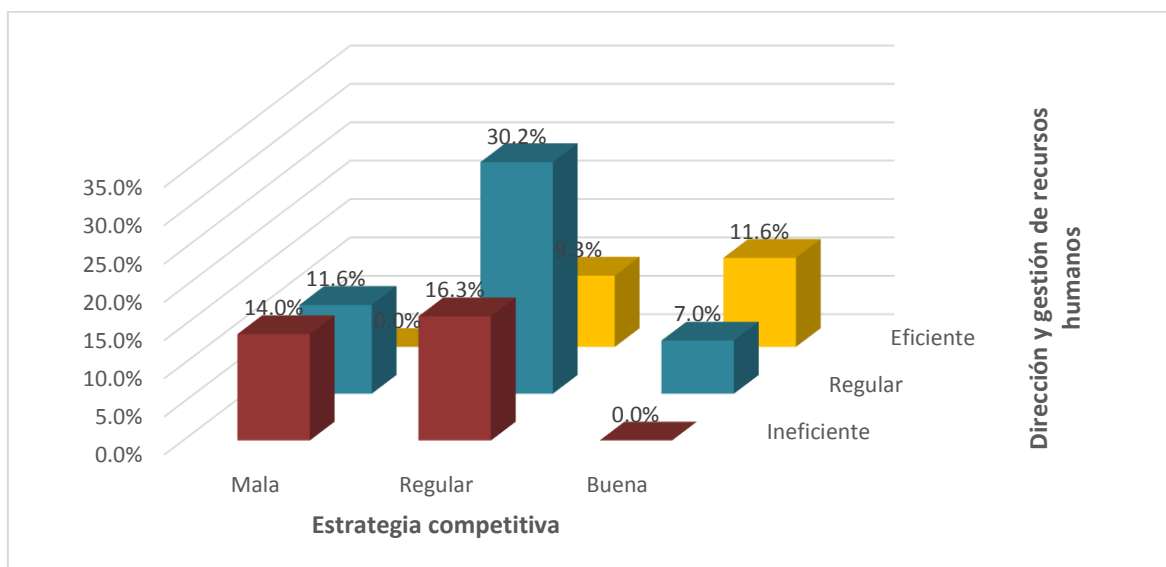


Figura 10. Distribución porcentual de los trabajadores según percepción sobre el nivel de la dirección y gestión de recursos humanos con la estrategia competitiva.

La tabla 19 y figura 10 muestran la descripción referente a la dimensión dirección y gestión de recursos humanos y variable estrategia competitiva, donde se observa que el 14% de los colaboradores perciben como nivel ineficiente a la dirección y gestión de recursos humanos y a la vez como un nivel malo a la estrategia competitiva. Así mismo, el 30.2% de los colaboradores señalaron que la dirección y gestión de recursos humanos y la estrategia competitiva se ubican en los niveles regulares para ambos; esta tendencia se puede visualizar en la figura 6 la cual muestra que existe relación directa.

### 4.3.5. Análisis descriptivo de los resultados de la relación entre la vigilancia tecnológica y la estrategia competitiva, según los niveles de percepción.

Tabla 20

Análisis descriptivo de los resultados de la relación entre la vigilancia tecnológica y la estrategia competitiva, según los niveles de percepción.

Vigilancia Tecnológica	Estrategia competitiva						Total	
	Mala		Regular		Buena		fi	%
	fi	%	fi	%	fi	%		
Mala	5	11,6%	4	9,3%	0	0,0%	9	20,9%
Regular	6	14,0%	14	32,6%	3	7,0%	23	53,5%
Buena	0	0,0%	6	14,0%	5	11,6%	11	25,6%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>25,6%</b>	<b>24</b>	<b>55,8%</b>	<b>8</b>	<b>18,6%</b>	<b>43</b>	<b>100,0%</b>

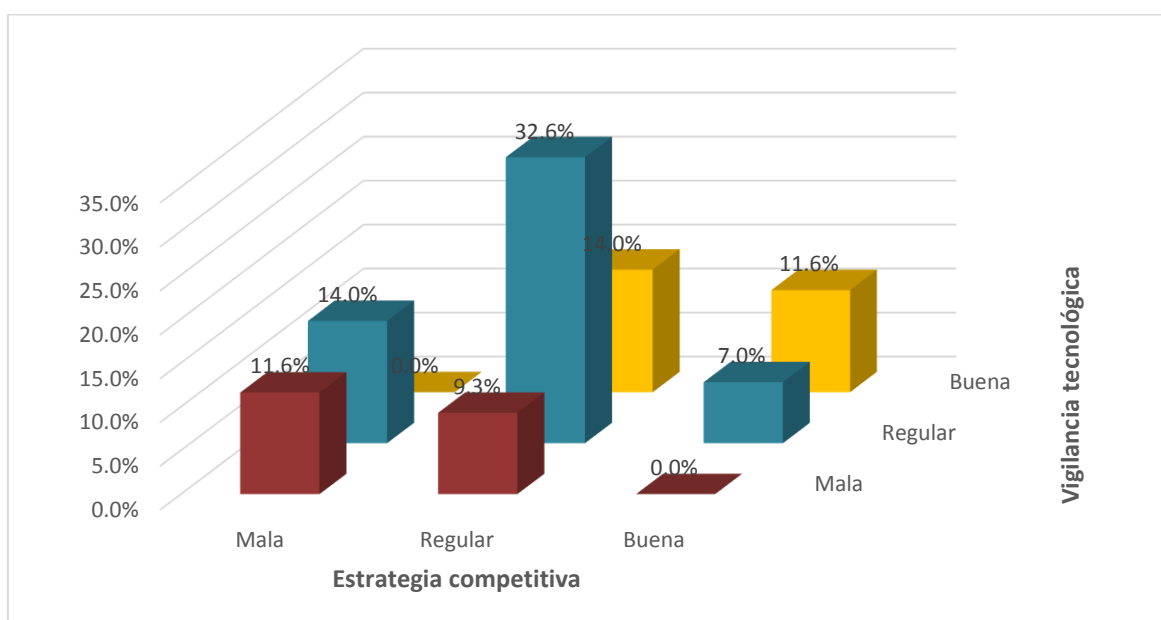


Figura 11. Distribución porcentual de los trabajadores según percepción sobre el nivel de la vigilancia tecnológica con la estrategia competitiva.

La tabla 20 y figura 11 muestran la descripción referente a la dimensión vigilancia tecnológica y variable estrategia competitiva, donde se observa que el 11,6% de los colaboradores perciben como nivel malo a la vigilancia tecnológica y a la vez como un nivel malo a la estrategia competitiva. Así mismo, el 32,6% de los colaboradores señalaron que la vigilancia tecnológica y la estrategia competitiva se ubican en los niveles regulares para ambos; esta tendencia se puede visualizar en la figura 6 la cual muestra que existe relación directa.

#### 4.4. Prueba de normalidad

Las variables de estudio vienen a ser la cultura de innovación y estrategia competitiva. Entonces, se somete a la prueba de la normalidad porque en realidad se desea conocer si el comportamiento de las variables es paramétrico o no paramétrico y esto nos dará un descarte de estadísticos a la hora de elegir el estadístico apropiado.

Entonces planteamos el supuesto a probar.

Ho: La distribución de la Estrategia Competitiva es paramétrico.

Ha: La distribución de la Estrategia Competitiva es no paramétrico.

Tabla 21

*Pruebas de normalidad de Kolmogorov - Smirnov*

Estrategia competitiva	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
	,122	43	,109	,946	43	,043

Como el  $p\_valor=0.043 < 5\%$ , la distribución de la productividad es no paramétrico, sospechando que el estadístico apropiado que pruebe la hipótesis del investigado sea una Correlación de Spearman.

## 4.5. Procedimientos correlaciones

### 4.5.1. Procedimiento correlacional entre ambas variables

Ho: Existe relación significativa entre la cultura de innovación y la estrategia competitiva.

Ha: No existe relación significativa entre la cultura de innovación y la estrategia competitiva.

Tabla 22

*Correlación entre la cultura de innovación y la estrategia competitiva.*

			Estrategia competitiva
Rho de Spearman	Cultura de innovación	Coefficiente de correlación	,815**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	43

### **Análisis**

Como la magnitud de la correlación es de 0.815, decimos que la fuerza de la correlación es positiva fuerte, lo cual quiere decir que existe relación entre la variable cultura de innovación y estrategia competitiva; como es positivo, entonces la relación existente entre ambas variables también es directa de tal modo que a mayor sea el nivel de cultura de innovación, de la misma forma también se espera que la estrategia competitiva se eleve, para mayor especificidad de lo dicho anteriormente, realizaremos la gráfica de la correlación.

### **Contrastación**

Como el  $p\_valor=0.000 < 5\%=0.05$ , entonces se rechaza la hipótesis nula, y se afirma que sí existe relación significativa entre la cultura de innovación y la estrategia competitiva.

#### 4.5.1.1. Procedimiento correlacional entre la primera dimensión y la segunda variable:

Ho: Existe relación significativa entre el estilo corporativo y la estrategia competitiva.

Ha: No existe relación significativa entre el estilo corporativo y la estrategia competitiva.

Tabla 23

*Correlación entre el estilo corporativo y la estrategia competitiva.*

		Estilo corporativo	ESTRATEGIA COMPETITIVA
Rho de Spearman	Coeficiente de correlación	1,000	,809**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	43	43
	Coeficiente de correlación	,809**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	43	43

#### **Análisis**

Como la magnitud de la correlación es de 0.809, decimos que la fuerza de la correlación es positiva fuerte, lo cual quiere decir que existe relación entre la dimensión estilo corporativo y la variable estrategia competitiva; como es positivo, entonces también es directa de tal modo que a mayor sea el nivel de estilo corporativo, de la misma forma también se espera que la estrategia competitiva se eleve, para mayor especificidad de lo dicho anteriormente, realizaremos la gráfica de la correlación.

#### **Contrastación**

Como el  $p\_valor=0.000 < 5\%=0.05$ , entonces se rechaza la hipótesis nula, y se afirma que sí existe relación significativa entre el estilo corporativo y la estrategia competitiva.

#### 4.5.1.2. Procedimiento correlacional entre la segunda dimensión y la segunda variable:

Ho: Existe relación significativa entre la creatividad y la estrategia competitiva.

Ha: No existe relación significativa entre la creatividad y la estrategia competitiva.

Tabla 24

*Correlación entre la creatividad y la estrategia competitiva.*

			Creatividad	ESTRATEGIA COMPETITIVA
Rho de Spearman	Creatividad	Coeficiente de correlación	1,000	,765**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	43	43
ESTRATEGIA COMPETITIVA		Coeficiente de correlación	,765**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	43	43

#### **Análisis**

Como la magnitud de la correlación es de 0.765, decimos que la fuerza de la correlación es positiva considerable, lo cual quiere decir que existe relación entre la dimensión creatividad y la variable estrategia competitiva; como es positivo, entonces también es directa de tal modo que a mayor sea el nivel de creatividad, de la misma forma también se espera que la estrategia competitiva se eleve, para mayor especificidad de lo dicho anteriormente, realizaremos la gráfica de la correlación.

#### **Contrastación**

Como el  $p\_valor=0.000 < 5\%=0.05$ , entonces se rechaza la hipótesis nula, y se afirma que sí existe relación significativa entre la creatividad y la estrategia competitiva.



#### 4.5.1.3. Procedimiento correlacional entre la tercera dimensión y la segunda variable:

Ho: Existe relación significativa entre la dirección y gestión de recursos humanos y la estrategia competitiva.

Ha: No existe relación significativa entre la dirección y gestión de recursos humanos y la estrategia competitiva.

Tabla 25

*Correlación entre la dirección y gestión de recursos humanos y la estrategia competitiva.*

			Dirección y gestión de RRHH	Estrategia competitiva
Rho de Spearman	Dirección y gestión de RRHH	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	1,000	,669**
		N	43	43
	Estrategia competitiva	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	,669**	1,000
		N	43	43

#### **Análisis**

Como la magnitud de la correlación es de 0.669, decimos que la fuerza de la correlación es positiva media, lo cual quiere decir que existe relación entre la dimensión dirección y gestión de recursos humanos y la variable estrategia competitiva; como es positivo, entonces también es directa de tal modo que a mayor sea el nivel de dirección y gestión de recursos humanos, de la misma forma también se espera que la estrategia competitiva se eleve, para mayor especificidad de lo dicho anteriormente, realizaremos la gráfica de la correlación.

#### **Contrastación**

Como el  $p\_valor=0.000 < 5\%=0.05$ , entonces se rechaza la hipótesis nula, y se afirma que sí existe relación significativa entre la dirección y gestión de recursos humanos y la estrategia competitiva.

#### 4.5.1.4. Procedimiento correlacional entre la cuarta dimensión y la segunda variable:

Ho: Existe relación significativa entre la vigilancia tecnológica y la estrategia competitiva.

Ha: No existe relación significativa entre la vigilancia tecnológica y la estrategia competitiva.

Tabla 26

*Correlación entre la vigilancia tecnológica y la estrategia competitiva.*

			Vigilancia tecnológica	Estrategia competitiva
Rho de Spearman	Vigilancia tecnológica	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	1,000 .	,549** ,000
		N	43	43
	Estrategia competitiva	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	,549** ,000	1,000 .
		N	43	43

#### **Análisis**

Como la magnitud de la correlación es de 0.549, decimos que la fuerza de la correlación es positiva media, lo cual quiere decir que existe relación entre la dimensión vigilancia tecnológica y la variable estrategia competitiva; como es positivo, entonces también es directa de tal modo que a mayor sea el nivel de vigilancia tecnológica, de la misma forma también se espera que la estrategia competitiva se eleve, para mayor especificidad de lo dicho anteriormente, realizaremos la gráfica de la correlación.

#### **Contrastación**

Como el  $p\_valor=0.000 < 5\%=0.05$ , entonces se rechaza la hipótesis nula, y se afirma que sí existe relación significativa entre la vigilancia tecnológica y la estrategia competitiva.

#### **4.6. Conclusión:**

Se concluye que, la Cultura de Innovación se relaciona significativamente con la Estrategia Competitiva.

#### **4.7. Discusiones:**

Los resultados que se han obtenido en la investigación con respecto al objetivo general “Determinar la relación existente entre la cultura de innovación y la estrategia competitiva en la empresa COMEXA S.A. Sucursal del Perú en el distrito de San Isidro, 2017” han sido favorables, ya que se encontró una relación positiva fuerte entre las variables de estudio con un estadístico de Rho de Spearman al 0.815, resultado favorable que se puede comparar con Calderón (2010) quien en su tesis titulada “Estrategia competitiva y desempeño organizacional en empresas industriales colombianas en la Universidad Nacional de Colombia” concluye que la relación entre ambas variables es significativa y que los resultados son un llamado a los empresarios colombianos para que se enfoquen en variables de más impacto como la innovación, la diferenciación y los factores mercadológicos. Estos resultados concuerdan con los de la empresa investigada, debido a que la cultura de innovación, es tan importante en toda actividad ya que contribuye a ampliar el contexto y situación en el que uno se encuentra, para empezar a participar y buscar que los demás también participen en nuevas propuestas ante problemas o situaciones de conflicto o emergencia.

A su vez, los resultados que se han obtenido con respecto al primer objetivo específico “Identificar la relación existente del estilo corporativo con la estrategia competitiva en la empresa COMEXA S.A. Sucursal del Perú en el distrito de San Isidro, 2017” han sido favorables, ya que se encontró relación positiva fuerte entre la primera dimensión y la segunda variable de estudio con un estadístico de Rho de Spearman al 0.809, resultado favorable que se puede comparar con Gómez (2013) quien en su tesis titulada “Innovación y Cultura Organizacional en la Universidad Nacional de Educación a Distancia, Colombia” concluye que la innovación empresarial es más frecuente en las

empresas cuya cultura organizacional favorece los aspectos de adaptabilidad personal y organizacional, así como implicación o involucramiento, y focalización de los clientes. Así, la orientación de las empresas en su misión, los compromisos directivos y trabajadores, las características propias de su gestión empresarial, sus maneras de ser y actuar en las interacciones de las firmas, se viven y descubren en la competitividad. En el contexto empresarial, la cultura de innovación permite garantizar el progreso y desarrollo de la organización.

Asimismo, los resultados que se han obtenido en la investigación con respecto al segundo objetivo específico “Demostrar la relación existente de la creatividad con la estrategia competitiva en la empresa COMEXA S.A. Sucursal del Perú en el distrito de San Isidro, 2017” han sido favorables, ya que se encontró una relación positiva considerable entre la segunda dimensión y la segunda variable de estudio con un estadístico de Rho de Spearman al 0.765, resultado favorable que se puede comparar con Sánchez (2004) quien en su tesis titulada “Estrategias competitivas en el mercado farmacéutico peruano, caso de la empresa Alfa en la Pontificia Universidad Católica del Perú” concluye que el secreto está en saber combinar las fortalezas con las oportunidades, conocer a la competencia, y sobre todo descubrir qué es lo que se hace mejor que los competidores y aprovecharlo centrándose en su utilización, con esto se estará en condiciones de superar a cualquier competidor con los buenos productos o servicios que se ofrece, ya que se estará en la capacidad constante para idear y construir posiciones innovadoras exitosas. De esta manera se demuestra la relación que existe entre la creatividad y la estrategia competitiva.

Mientras, los resultados que se han obtenido en la investigación con respecto al tercer objetivo específico “Establecer la relación existente de la dirección y gestión de los recursos humanos con la estrategia competitiva en la empresa COMEXA S.A. Sucursal del Perú en el distrito de San Isidro, 2017” han sido favorables, ya que se encontró una relación positiva media entre la tercera dimensión y la segunda variable de estudio con un estadístico de Rho de Spearman al 0.669, resultado favorable que se puede comparar con Tito (2015), quien en su tesis titulada “La administración de los Recursos Humanos

y su relación con el nivel de Competitividad de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Tacna en la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, Perú” concluye que resultando un valor de  $r = 0.558$ , implicó que existe una relación significativa entre la administración de recursos humanos y el nivel de las competencias de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Tacna. Estos resultados permiten dar importancia necesaria sobre la dirección y gestión de los recursos humanos en todas las actividades que uno realiza. Sobre todo, para llegar a la eficiencia de las organizaciones, de manera que se creen buenas estrategias competitivas.

Por último, los resultados que se han obtenido en la investigación con respecto al cuarto objetivo específico “Identificar la relación existente de la vigilancia tecnológica con la estrategia competitiva en la empresa COMEXA S.A. Sucursal del Perú en el distrito de San Isidro, 2017” han sido favorables, ya que se encontró una relación positiva media entre la cuarta dimensión y la segunda variable de estudio con un estadístico de Rho de Spearman al 0.549, resultado favorable que se puede comparar con Arrincon (2005), quien en su tesis titulada “Estrategias y Ventajas Competitivas para el desarrollo de las PYMES agroindustriales del Perú en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima” concluye que el éxito de una estrategia empresarial estará condicionada a la anticipación ante la eventualidad traducida en la reacción que la empresa pueda administrar frente a las modificaciones tecnológicas globales que se presenten en el entorno externo. Estos resultados nos dan un llamado a buscar qué tecnologías son las que pueden tener mayores impactos económicos para la empresa.

**CAPÍTULO V**  
**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## 5.1. CONCLUSIONES:

Se concluye que la cultura de innovación se relaciona significativamente con la estrategia competitiva con una magnitud de correlación de 0.815, a lo cual se dice que la fuerza la correlación es positiva fuerte. Esto es debido a que la cultura de innovación es un elemento dinamizador, activo, portador de futuro y visionario, facilitando la adaptación al entorno de la empresa, construyendo una fuente de eficientes estrategias competitivas.

A su vez, el estilo corporativo se relaciona significativamente con la estrategia competitiva con una magnitud de correlación de 0.809, a lo cual se dice que la fuerza la correlación es positiva fuerte. El estilo corporativo se refiere al desarrollo de las capacidades de liderazgo, el adoptar un estilo de dirección participativo, saber recompensar los aciertos de manera innovadora, identificar los obstáculos que no permiten incrementar la innovación en la empresa, de manera anticipada.

Mientras, la creatividad se relaciona significativamente con la estrategia competitiva con una magnitud de correlación de 0.765, a lo cual se dice que la fuerza la correlación es positiva considerable.

Asimismo, la dirección y gestión de recursos humanos se relaciona significativamente con la estrategia competitiva con una magnitud de correlación de 0.669, a lo cual se dice que la fuerza la correlación es positiva media.

Finalmente, la vigilancia tecnológica se relaciona significativamente con la estrategia competitiva con una magnitud de correlación de 0.549, a lo cual se dice que la fuerza la correlación es positiva media.

## **5.2. RECOMENDACIONES:**

Se recomienda una mejor dirección y gestión de los recursos humanos, es probable que no se tenga claro qué es lo que se debe aportar a la empresa, no se tenga claro la identidad corporativa de organización, falta potenciar las actitudes proactivas, buscar optimizar el capital humano y compartir los conocimientos pasando de la inteligencia individual a la inteligencia colectiva.

También, se recomienda que haya una mayor vigilancia tecnológica, es decir, se tiene que buscar, detectar, obtener y difundir internamente la información procedente del entorno científico y tecnológico, evaluar las informaciones y señales pertinentes procedente del exterior. Identificar qué tecnologías son las que pueden tener mayores impactos económicos para la empresa.

Se debe averiguar las posibles apariciones de nuevos productos y el incremento de los competidores en el mercado. Es recomendable analizar la información que se tiene acerca de las actualizaciones tecnológicas antes de tomar decisiones que guarden relación con esta dimensión de la tecnología.

La cultura de innovación debería empezar de manera personal, cada uno debe fomentar en sí mismo este tipo de cultura, ya que permite tener una mente más activa, desarrollar nuevas capacidades y habilidades.



## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

## Libros

- Arboniés, A. (2009). *La disciplina de la Innovación: Rutinas creativas*. Argentina: Ediciones Díaz de Santos.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación* (3ª ed.). Colombia: Pearson.
- Carrión, J. (2007). *Estrategia: De la visión a la acción* (2ª ed.). Madrid: ESIC.
- Hax, A. (2004). *Estrategias para el liderazgo competitivo: De la visión a los resultados*. Argentina: Granica.
- Hernández, R. (2014). *Metodología de la Investigación* (6ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Morales, M. (2013). *Adiós a los mitos de la Innovación: Una guía práctica para innovar en América Latina*. Costa Rica: Innovare.
- Morcillo, P. (2007). *Cultura e Innovación Empresarial*. España: Thomson.
- Murillo, S. (2012). *Origen de la ventaja competitiva y estrategia competitiva hacia una formulación dinámica*. Perú: Guzlop Editoras.
- Parra, D. (2011). *El hábito de innovar: Secretos para implementar culturas innovadoras dentro de las empresas*. Aguilar.
- Porter, M. (2008). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: Compañía Editorial Continental.
- Porter, M. (2015). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia* (2ª ed.). México: Grupo Editorial Patria.
- Sánchez. (2006). *Administración Gerencial y Estratégica*. Buenos Aires: Kapeluz.
- Vásquez, J. (2016). *El emprendimiento empresarial: La importancia de ser emprendedor* (2ª ed.). IT Campus Academy.

## Tesis

Arrincon, J. (2005). *Estrategias y Ventajas Competitivas para el Desarrollo de las Pymes agroindustriales del Perú* (Tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.

Gaona, J. (2015). *Estrategias de diferenciación en el servicio como Ventaja Competitiva en el restaurant – PUB El Encanto de la Amazonía en la ciudad de Chiclayo* (Tesis de pregrado) Universidad Señor de Sipán, Lambayeque, Perú.

Gómez, C. (2013). *Relación existente entre la Gestión de la Innovación y la Capacidad Competitiva de la micro, pequeña, mediana y gran industria del sector confección de las ciudades de Pereira y Dosquebradas*. (Tesis de maestría). Universidad Autónoma de Manizales, Colombia.

Gómez, I. (2013). *Innovación y Cultura Organizacional* (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Educación a Distancia, Colombia.

Lambert, A. (2016). *Cultura Intraemprendedora y la Innovación de los micros y pequeños empresarios del calzado, Trujillo* (Tesis de pregrado). Universidad César Vallejo, Trujillo, Perú.

Sánchez, L. (2004). *Estrategias Competitivas en el mercado farmacéutico peruano, Caso de la empresa Alfa* (Tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.

Santana F. (2013). *Gestión de Culturas Innovadoras* (Tesis de maestría). Universidad de Chile, Chile.

Tito, F. (2015). *La Administración de los Recursos Humanos y su relación con el nivel de Competitividad de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Tacna* (Tesis de maestría). Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, Tacna, Perú.

Valenzuela, K. (2016). *La Innovación en el sector de elaboración de cacao y chocolate y productos de confitería peruano* (Tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.

## Artículo

Calderón, G. (2010). Estrategia competitiva y desempeño organizacional en empresas industriales colombianas. *Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 20, 13-26.

## Publicaciones electrónicas

Biztree, (2007). *Características de estrategia competitiva*. [Blog Internet]. España: Biztree. Recuperado de <https://bit.ly/2oTIVfe>

Durand, L. (31 de agosto de 2015). *Importancia del Estilo Corporativo*. [Blog Internet]. Lima. Recuperado de <http://bit.ly/2AXcZNv>

ESAN. (6 de agosto de 2015) *¿En qué consisten las estrategias Push y Pull?* Lima. Recuperado de <http://bit.ly/2ye1ICU>

Tesis de Investigadores. (18 de junio de 2013). *Tesis de Investigación*. [Blog Internet]. Venezuela. Recuperado de <http://bit.ly/2ye00Bt>

Fundación Privada para la Creativación. (19 de marzo de 2015). *Definición de creatividad por varios autores*. [Blog Internet]. España: El Blog Creativador. Recuperado de <http://bit.ly/2fz0jmN>

Matas, R. (13 de febrero de 2014). *Estrategia Competitiva*. Recuperado de <http://bit.ly/2ALrXnj>

Monge, S. (2008). *Identidad de Marca*. [Blog Internet]. Recuperado de <http://bit.ly/1UCKed2>

Muñoz, P. (25 de junio de 2016). *¿Por qué es tan importante la estrategia competitiva?* [Blog Internet]. España: Cooltra. Recuperado de <https://bit.ly/2O2Jeyh>

Oroz, I. (2013). *Qué es vigilancia tecnológica, una explicación sencilla*. [Blog Internet]. España: Iñaki Oroz. Recuperado de <http://bit.ly/2BRd2XO>

Rodríguez, Y. (2013). *Gestión de Recursos Humanos*. [Blog Internet]. España: Rodríguez Yndra. Recuperado de <http://bit.ly/2bOsVp5>

## **ANEXOS**

## ANEXO Nº 01:

### INFORME DE SOFTWARE ANTIPLAGIO

KAROL FANARRAGA TASAYCO

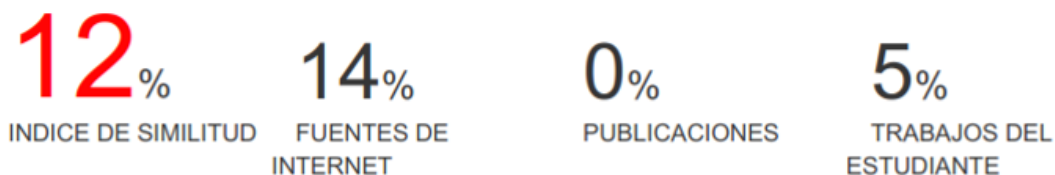
---

CULTURA DE INNOVACIÓN Y ESTRATEGIA COMPETITIVA  
EN LA EMPRESA COMEXA S.A. SUCURSAL DEL PERÚ EN EL  
DISTRITO DE SAN ISIDRO, 2017

---

#### INFORME DE ORIGINALIDAD

---



#### FUENTES PRIMARIAS

---

<b>1</b>	<b>repositorio.autonoma.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>8%</b>
<b>2</b>	<b>myslide.es</b> Fuente de Internet	<b>2%</b>
<b>3</b>	<b>Submitted to Universidad Cesar Vallejo</b> Trabajo del estudiante	<b>2%</b>

---

**ANEXO Nº 02:  
MATRIZ DE CONSISTENCIA**

<b>Matriz de consistência</b>								
<b>Título: CULTURA DE INNOVACIÓN Y ESTRATEGIA COMPETITIVA EN LA EMPRESA COMEXA S.A. SUCURSAL DEL PERÚ EN EL DISTRITO DE SAN ISIDRO, 2017</b>								
<b>Problema</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Hipótesis</b>	<b>VARIABLES e indicadores</b>					
<p><b>Problema General:</b> ¿Qué relación existe entre la cultura de innovación y la estrategia competitiva en la empresa COMEXA S.A. Sucursal del Perú en el distrito de San Isidro, 2017?</p> <p><b>Problemas Específicos:</b> ¿Cómo se relaciona el estilo corporativo con la estrategia competitiva en la empresa COMEXA S.A. Sucursal del Perú en el distrito de San Isidro, 2017?</p> <p>¿Cómo se relaciona la creatividad con la estrategia competitiva en la empresa COMEXA S.A. Sucursal del Perú en el distrito de San Isidro, 2017?</p> <p>¿Cómo se relaciona la dirección y gestión de los recursos humanos con la estrategia competitiva en la empresa COMEXA S.A. Sucursal del Perú en el distrito de San Isidro, 2017?</p>	<p><b>Objetivo general:</b> Determinar la relación existente entre la cultura de innovación y la estrategia competitiva en la empresa COMEXA S.A. Sucursal del Perú en el distrito de San Isidro, 2017.</p> <p><b>Objetivos específicos:</b> Identificar la relación existente del estilo corporativo con la estrategia competitiva en la empresa COMEXA S.A. Sucursal del Perú en el distrito de San Isidro, 2017.</p> <p>Demostrar la relación existente de la creatividad con la estrategia competitiva en la empresa COMEXA S.A. Sucursal del Perú en el distrito de San Isidro, 2017.</p> <p>Establecer la relación existente de la dirección y gestión de los recursos humanos con la estrategia competitiva en la empresa COMEXA S.A. Sucursal del Perú en el distrito de San Isidro, 2017.</p>	<p><b>Hipótesis general:</b> Existe relación significativa entre la cultura de innovación y la estrategia competitiva en la empresa COMEXA S.A. Sucursal del Perú en el distrito de San Isidro, 2017.</p> <p><b>Hipótesis específicas:</b> El estilo corporativo se relaciona significativamente con la estrategia competitiva en la empresa COMEXA S.A. Sucursal del Perú en el distrito de San Isidro, 2017.</p> <p>La creatividad se relaciona significativamente con la estrategia competitiva en la empresa COMEXA S.A. Sucursal del Perú en el distrito de San Isidro, 2017.</p> <p>La dirección y gestión de los recursos humanos se relaciona significativamente con la estrategia competitiva en la empresa COMEXA S.A. Sucursal del Perú en el distrito de San Isidro, 2017.</p>	<b>Variable 1: Cultura de Innovación</b>					
			<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Escala de medición</b>	<b>Niveles y rangos</b>		
			Estilo Corporativo	Liderazgo	1 = Nunca 2 = Casi nunca 3 = A veces 4 = Casi siempre 5 = Siempre	Inadecuado: 9 - 11 Neutral: 12 - 15 Adecuado: 16 - 19		
				Estilo de Dirección				
				Incentivos en materia de innovación				
				Estrategia corporativa				
			Creatividad	Competencia Humana		1 = Nunca 2 = Casi nunca 3 = A veces 4 = Casi siempre 5 = Siempre	Baja: 10 - 12 Regular: 13 - 15 Alta: 16 - 19	
				Habilidades y Destrezas				
				Inteligencia Individual				
				Trabajo continuo				
			Dirección y Gestión de Recursos Humanos	Capacidades personales			1 = Nunca 2 = Casi nunca 3 = A veces 4 = Casi siempre 5 = Siempre	Ineficiente: 8 - 11 Regular: 12 - 15 Eficiente: 16 - 19
				Actitudes proactivas				
				Motivación				
				Capital Humano				
			Vigilancia Tecnológica	Fuentes de Información				1 = Nunca 2 = Casi nunca 3 = A veces 4 = Casi siempre 5 = Siempre
Tecnologías emergentes								
Aplicaciones tecnológicas								
Análisis de la tecnología incorporada								
<b>Variable 2: Estrategia Competitiva</b>		<b>Escala de medición</b>	<b>Niveles y rangos</b>					
<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	1 = Nunca 2 = Casi nunca 3 = A veces 4 = Casi siempre 5 = Siempre	Mala: 41 - 48 Regular: 49 - 62 Buena: 63 - 78					
Identificación de marca	Diferencias del producto							
	Precio de productos sustitutos							
	Identidad de marca							
	Mercadotecnia							
Push versus pull	Ventaja competitiva							
	Impacto sobre la calidad							

<p>en el distrito de San Isidro, 2017?</p> <p>¿Cómo se relaciona la vigilancia tecnológica con la estrategia competitiva en la empresa COMEXA S.A. Sucursal del Perú en el distrito de San Isidro, 2017?</p>	<p>S.A. Sucursal del Perú en el distrito de San Isidro, 2017.</p> <p>Identificar la relación existente de la vigilancia tecnológica con la estrategia competitiva en la empresa COMEXA S.A. Sucursal del Perú en el distrito de San Isidro, 2017.</p>	<p>Sucursal del Perú en el distrito de San Isidro, 2017.</p> <p>La vigilancia tecnológica se relaciona significativamente con la estrategia competitiva en la empresa COMEXA S.A. Sucursal del Perú en el distrito de San Isidro, 2017.</p>	<p>Selección del canal</p> <p>Política de precios</p>	<p>Posicionamiento</p> <p>Valor agregado</p> <p>Intensidad de la competencia</p> <p>Acceso a la distribución</p> <p>Diversidad de competidores</p> <p>Sistema de entrega</p> <p>Propensión del comprador a sustituir</p> <p>Límite de precio a cobrar</p> <p>Sensibilidad al precio</p> <p>Demanda</p>		
Nivel - diseño de investigación	Población y muestra	Técnicas e instrumentos		Estadística a utilizar		
<p><b>Nivel:</b> Investigación descriptiva - correlacional</p> <p><b>Diseño:</b> Diseño transversal y no experimental</p> <p><b>Método:</b> Cuantitativo</p>	<p><b>Población:</b> 43 colaboradores</p> <p><b>Tipo de muestreo:</b> Censal</p> <p><b>Tamaño de muestra:</b> 43 colaboradores</p>	<p><b>Variable 1: Cultura de Innovación</b>  <b>Técnica:</b> Encuesta  <b>Instrumento:</b> Cuestionario  Autor: Karol Denisse Fanarraga Tasayco  Año: 2017  Ámbito de Aplicación: Empresa COMEXA S.A.  Forma de Administración: Entrega de cuestionarios</p> <p><b>Variable 1: Estrategia Competitiva</b>  <b>Técnica:</b> Encuesta  <b>Instrumento:</b> Cuestionario  Autor: Karol Denisse Fanarraga Tasayco  Año: 2017  Ámbito de Aplicación: Empresa COMEXA S.A.  Forma de Administración: Entrega de cuestionarios</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>DESCRIPTIVA</b></li> <li>• <b>INFERE</b></li> <li>• <b>NCIAL</b></li> </ul>		



## ANEXO N° 03:

### INSTRUMENTO SOBRE CULTURA DE INNOVACIÓN Y ESTRATEGIA COMPETITIVA

**INTRODUCCIÓN:** A continuación le presentamos varias proposiciones, le solicitamos que frente a ello exprese su opinión personal considerando que no existen respuestas correctas ni incorrectas marcando con una (X) la que mejor exprese su punto de vista, de acuerdo al siguiente código.

1. Nunca	2. Casi nunca	3. A veces	4. Casi siempre	5. Siempre
----------	---------------	------------	-----------------	------------

#### PARTE I: CULTURA DE INNOVACIÓN

N°	ÍTEMS	1	2	3	4	5
<b>Estilo Corporativo</b>						
1	Los responsables de áreas saben organizar grupos para trabajar conjuntamente.					
2	La dirección de la empresa ve como una prioridad la innovación.					
3	Los resultados eficientes tanto personales como en equipo son reconocidos por la empresa de diversas formas.					
4	Las planificaciones establecidas por los directivos de la empresa logran alcanzar los objetivos organizacionales.					
<b>Creatividad</b>						
5	Se muestran habilidades, capacidades y conocimientos al desarrollar actividades.					
6	Se logran resolver los problemas o situaciones de emergencia eficientemente.					
7	Se promueven nuevas ideas que permitan minimizar costos e incrementar beneficios.					
8	Se trabaja continuamente hasta lograr los objetivos organizacionales con eficiencia.					
<b>Dirección y Gestión de los Recursos Humanos</b>						
9	Las actividades que desempeñan son las adecuadas a cada objetivo.					
10	Se toma la iniciativa a la hora de emprender algo nuevo.					
11	Los horarios de salida anticipados en fines de semana incentiva a un mayor desempeño.					
12	La empresa promueve la formación de su personal con el fin de actualizar conocimientos.					
<b>Vigilancia Tecnológica</b>						
13	Se tiene documentos actualizados mediante la red, que permitan resolver problemas y puedan ser útiles para tomar decisiones, como aspectos de derechos informáticos.					
14	Los equipos y programas tecnológicos son renovados en base a los cambios y avances tecnológicos del entorno, logrando agilizar las actividades y continuar innovando.					
15	El uso de aplicaciones tecnológicas licenciadas o en algunos casos mediante plataformas de software libre, facilitan la continuidad de mantener una cultura innovadora.					

16	Los productos tecnológicos de la empresa son examinados en el mercado.					
----	--	--	--	--	--	--

## PARTE II: ESTRATEGIA COMPETITIVA

N°	ÍTEMS	1	2	3	4	5
<b>Identificación de Marca</b>						
1	Los productos que se ofrecen tienen diferencias propias que permiten fidelizar al consumidor.					
2	Los precios de los productos sustitutos afectan el consumo de los que vende la empresa.					
3	Las marcas que tiene la empresa son reconocidas en el mercado.					
4	Las técnicas y estudios que se realizan, logran comercializar eficientemente los productos.					
<b>Push versus Pull</b>						
5	La empresa consigue posicionarse ante la competencia en forma eficiente con el objetivo central de mejorar las ventas y fidelizar al consumidor final.					
6	Los compradores se sienten satisfechos por un producto acorde al precio de mercado y recomiendan el producto sobre todo por su calidad.					
7	Los consumidores sienten que existen mayores estrategias por parte de la empresa cada vez que la competencia intenta posicionarse ante el consumidor final.					
8	Los materiales del producto son de mejor calidad que el de la competencia.					
<b>Selección del Canal</b>						
9	Los competidores imitan fácilmente los productos que la empresa produce para el mercado.					
10	La colocación, surtido y promoción de productos en los puntos de venta que se ofrecen para la comercialización, son valorados por los consumidores que adquieren (o compran) productos de niños.					
11	Las estrategias que propone la empresa hacen frente a la diversidad de competidores actuales.					
12	Los establecimientos comerciales son los adecuados para la venta de los productos.					
<b>Política de Precios</b>						
13	El comprador muestra intención de sustituir los productos de la empresa.					
14	El precio que se cobra por el producto puede ser reducido en campañas o fechas festivas con finalidades de que se llegue a la competencia en cuanto a productos sustitutos.					
15	El comprador se muestra sensible cuando el precio se incrementa e intenta negociar por precios más bajos.					
16	La cantidad de productos que se espera vender en la empresa son condicionados por el consumidor final.					

Gracias por su colaboración.

**ANEXO N° 04**  
**MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO**

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:**

"Cuestionario sobre Cultura de Innovación y Estrategia Competitiva"

**OBJETIVO:** Conocer la escala que presenta la Cultura de Innovación y Estrategia Competitiva


**DIRIGIDO A:** Colaboradores de la empresa COMEXA S.A Sucursal del Perú.

**APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:** Flores Vilca Wilber Hugo

**GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:** Especialista en Análisis de Datos

**VALORACIÓN:**

Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre ✓
-------	------------	---------	--------------	-----------

  
Ing. Wilber H. Flores Vilca  
ESTADÍSTICO E INFORMÁTICO  
CIP/ 77059

**FIRMA DEL EVALUADOR**



<p><b>Dirección y Gestión de RR.HH</b></p> <p>Potenciar las actitudes proactivas; optimizar y enriquecer el capital humano, explotar las destrezas y habilidades de las personas y compartir los conocimientos pasando de la inteligencia individual a la inteligencia colectiva.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidades personales</li> </ul>	Las actividades que desempeñan son las adecuadas a cada objetivo.																		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actitudes proactivas</li> </ul>	Se toma la iniciativa a la hora de emprender algo nuevo.																		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivación</li> </ul>	Los horarios de salida anticipados en fines de semana incentiva a un mayor desempeño.																		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capital Humano</li> </ul>	La empresa promueve la formación de su personal con el fin de actualizar conocimientos.																		
<p><b>Vigilancia Tecnológica</b></p> <p>Buscar, detectar, obtener y difundir internamente la información procedente del entorno tecnológico; identificar qué tecnologías son las que pueden tener mayores impactos económicos para la empresa; averiguar la posible aparición de nuevos productos y competidores; y analizar la información para la toma de decisión.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuentes de información</li> </ul>	Se tiene documentos actualizados mediante la red, que permitan resolver problemas y puedan ser útiles para tomar decisiones, como aspectos de derechos informáticos.																		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tecnologías emergentes</li> </ul>	Los equipos y programas tecnológicos son renovados en base a los cambios y avances tecnológicos del entorno, logrando agilizar las actividades y continuar innovando.																		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicaciones tecnológicas</li> </ul>	El uso de aplicaciones tecnológicas licenciadas o en algunos casos mediante plataformas de software libre, facilitan la continuidad de mantener una cultura innovadora.																		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceso a la distribución</li> </ul>	Los productos tecnológicos de la empresa son examinados en el mercado.																		

**ESTRATEGIA COMPETITIVA**

La estrategia competitiva es la búsqueda de una posición competitiva favorable en un sector industrial, la arena fundamental en la que ocurre la competencia. La estrategia competitiva trata de establecer una posición provechosa y sostenible contra las fuerzas que determinan la competencia en el sector industrial.

<p><b>Identificación de marca</b> Es el grado en que la identificación de marca busca competir de manera fundamental con el precio u otras variables. Se logra por medio de la publicidad, la fuerza de ventas u otros medios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diferencias del producto</li> </ul>	Los productos que se ofrecen tienen diferencias propias que permiten fidelizar al consumidor.																		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Precio de productos sustitutos</li> </ul>	Los precios de los productos sustitutos afectan el consumo de los que vende la empresa.																		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identidad de marca</li> </ul>	Las marcas que tiene la empresa son reconocidas en el mercado.																		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mercadotecnia</li> </ul>	Las técnicas y estudios que se realizan, logran comercializar eficientemente los productos.																		
<p><b>Push versus Pull</b> Es el grado en que la empresa procura crear la identificación de marca de manera directa con el consumidor final y no con el apoyo de los canales de distribución en la venta de sus productos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ventaja competitiva</li> </ul>	La empresa consigue posicionarse ante la competencia en forma eficiente con el objetivo central de mejorar las ventas y fidelizar al consumidor final.																		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Impacto sobre la calidad</li> </ul>	Los compradores se sienten satisfechos por un producto acorde al precio de mercado y recomiendan el producto sobre todo por su calidad.																		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Posicionamiento</li> </ul>	Los consumidores sienten que existen mayores estrategias por parte de la empresa cada vez que la competencia intenta posicionarse ante el consumidor final.																		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Valor agregado</li> </ul>	Los materiales del producto son de mejor calidad que el de la competencia.																		
<p><b>Selección del Canal</b> La selección del canal incluye desde los que son propiedad de la compañía hasta tiendas especializadas y de líneas generales</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Intensidad de la competencia</li> </ul>	Los competidores imitan fácilmente los productos que la empresa produce para el mercado.																		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acceso a la distribución</li> </ul>	La colocación, surtido y promoción de productos en los puntos de venta que se ofrecen para la comercialización, son valorados por los consumidores que adquieren (o compran) productos de niños.																		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diversidad de competidores</li> </ul>	Las estrategias que propone la empresa hacen frente a la diversidad de competidores actuales.																		

<p><b>Política de Precios</b></p> <p>Es la posición relativa que la compañía ocupa en el mercado y que, por lo general, se relaciona con otras variables, como la posición en costos y la calidad de los productos. El precio es una variable estratégica individual que se estudia por separado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de entrega</li> </ul>	Los establecimientos comerciales son los adecuados para la venta de los productos.																		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propensión del comprador a sustituir</li> </ul>	El comprador muestra intención de sustituir los productos de la empresa.																		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Límite de precio a cobrar</li> </ul>	El precio que se cobra por el producto puede ser reducido en campañas o fechas festivas con finalidades de que se llegue a la competencia en cuanto a productos sustitutos.																		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilidad al precio</li> </ul>	El comprador se muestra sensible cuando el precio se incrementa e intenta negociar por precios más bajos.																		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demanda</li> </ul>	La cantidad de productos que se espera vender en la empresa son condicionados por el consumidor final.																		

*Ing. Wilber H. Flores Vilca*  
 ESTADÍSTICO E INFORMÁTICO  
 CIP 77059

**FIRMA DEL EVALUADOR**

**ANEXO N° 04**

**MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO**

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:**

“Cuestionario sobre Cultura de Innovación y Estrategia Competitiva”

**OBJETIVO:** Conocer la escala que presenta la Cultura de Innovación y Estrategia Competitiva

**DIRIGIDO A:** Colaboradores de la empresa COMEXA S.A Sucursal del Perú.

**APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:** Luna Pérez María Isabel

**GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:** licenciada.

**VALORACIÓN:**

Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
-------	------------	---------	--------------	---------

  
FIRMA DEL EVALUADOR



**ANEXO 04**  
**MATRIZ DE VALIDACIÓN**

**TÍTULO DE LA TESIS: CULTURA DE INNOVACIÓN Y ESTRATEGIA COMPETITIVA EN LA EMPRESA COMEXA S.A. SUCURSAL DEL PERÚ EN EL DISTRITO DE SAN ISIDRO, 2017**

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEMS	OPCIÓN DE RESPUESTA					CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIÓN Y/O RECOMENDACIONES
				Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre	RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN		RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR		RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ÍTEM		RELACIÓN ENTRE EL ÍTEM Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA		
									SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
<b>CULTURA DE INNOVACIÓN</b> Es una forma de pensar y de actuar que genera, desarrolla y establece valores, convicciones y actitudes propensas a suscitar, asumir e impulsar ideas y cambios que suponen mejoras en el funcionamiento y eficiencia de la empresa, aun cuando ello indique una ruptura con lo convencional o tradicional.	<b>Estilo Corporativo</b> Es desarrollar una capacidad de liderazgo; adoptar un estilo de dirección participativo; no sancionar los fracasos en materia de innovación; recompensar los aciertos en materia de innovación.	• Liderazgo	Los responsables de áreas saben organizar grupos para trabajar conjuntamente.						✓		✓		✓		✓		
		• Estilo de dirección	La dirección de la empresa ve como una prioridad la innovación.						✓		✓		✓		✓		
		• Incentivos en materia de innovación	Los resultados eficientes tanto personales como en equipo son reconocidos por la empresa de diversas formas.						✓		✓		✓		✓		
		• Estrategia corporativa	Las planificaciones establecidas por los directivos de la empresa logran alcanzar los objetivos organizacionales.						✓		✓		✓		✓		
	<b>Creatividad</b> Es una cuestión de conocimiento y acción. Perfectamente integradas dichas aptitudes, capacidades y actitudes constituyen el caldo de cultivo ideal para obtener óptimos resultados en materia de creatividad.	• Competencia Humana	Se muestran habilidades, capacidades y conocimientos al desarrollar actividades.						✓		✓		✓		✓		
		• Habilidades y destrezas	Se logran resolver los problemas o situaciones de emergencia eficientemente.						✓		✓		✓		✓		
		• Inteligencia Individual	Se promueven nuevas ideas que permitan minimizar costos e incrementar beneficios.						✓		✓		✓		✓		
		• Trabajo continuo	Se trabaja continuamente hasta lograr los objetivos organizacionales con eficiencia.						✓		✓		✓		✓		

<p><b>Dirección y Gestión de RR.HH</b></p> <p>Potenciar las actitudes proactivas; optimizar y enriquecer el capital humano, explotar las destrezas y habilidades de las personas y compartir los conocimientos pasando de la inteligencia individual a la inteligencia colectiva.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidades personales</li> </ul>	Las actividades que desempeñan son las adecuadas a cada objetivo.								✓	✓	✓	✓		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actitudes proactivas</li> </ul>	Se toma la iniciativa a la hora de emprender algo nuevo.								✓	✓	✓	✓		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivación</li> </ul>	Los horarios de salida anticipados en fines de semana incentiva a un mayor desempeño.								✓	✓	✓	✓		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capital Humano</li> </ul>	La empresa promueve la formación de su personal con el fin de actualizar conocimientos.								✓	✓	✓	✓		
<p><b>Vigilancia Tecnológica</b></p> <p>Buscar, detectar, obtener y difundir internamente la información procedente del entorno tecnológico; identificar qué tecnologías son las que pueden tener mayores impactos económicos para la empresa; averiguar la posible aparición de nuevos productos y competidores; y analizar la información para la toma de decisión.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuentes de información</li> </ul>	Se tiene documentos actualizados mediante la red, que permitan resolver problemas y puedan ser útiles para tomar decisiones, como aspectos de derechos informáticos.								✓	✓	✓	✓		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tecnologías emergentes</li> </ul>	Los equipos y programas tecnológicos son renovados en base a los cambios y avances tecnológicos del entorno, logrando agilizar las actividades y continuar innovando.								✓	✓	✓	✓		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicaciones tecnológicas</li> </ul>	El uso de aplicaciones tecnológicas licenciadas o en algunos casos mediante plataformas de software libre, facilitan la continuidad de mantener una cultura innovadora.								✓	✓	✓	✓		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceso a la distribución</li> </ul>	Los productos tecnológicos de la empresa son examinados en el mercado.								✓	✓	✓	✓		

**ESTRATEGIA COMPETITIVA**

La estrategia competitiva es la búsqueda de una posición competitiva favorable en un sector industrial, la arena fundamental en la que ocurre la competencia. La estrategia competitiva trata de establecer una posición provechosa y sostenible contra las fuerzas que determinan la competencia en el sector industrial.

<p><b>Identificación de marca</b></p> <p>Es el grado en que la identificación de marca busca competir de manera fundamental con el precio u otras variables. Se logra por medio de la publicidad, la fuerza de ventas u otros medios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diferencias del producto</li> </ul>	Los productos que se ofrecen tienen diferencias propias que permiten fidelizar al consumidor.								✓		✓		✓		✓			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Precio de productos sustitutos</li> </ul>	Los precios de los productos sustitutos afectan el consumo de los que vende la empresa.								✓		✓		✓		✓			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identidad de marca</li> </ul>	Las marcas que tiene la empresa son reconocidas en el mercado.								✓		✓		✓		✓			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercadotecnia</li> </ul>	Las técnicas y estudios que se realizan, logran comercializar eficientemente los productos.								✓		✓		✓		✓			
<p><b>Push versus Pull</b></p> <p>Es el grado en que la empresa procura crear la identificación de marca de manera directa con el consumidor final y no con el apoyo de los canales de distribución en la venta de sus productos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ventaja competitiva</li> </ul>	La empresa consigue posicionarse ante la competencia en forma eficiente con el objetivo central de mejorar las ventas y fidelizar al consumidor final.								✓		✓		✓		✓			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impacto sobre la calidad</li> </ul>	Los compradores se sienten satisfechos por un producto acorde al precio de mercado y recomiendan el producto sobre todo por su calidad.								✓		✓		✓		✓			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posicionamiento</li> </ul>	Los consumidores sienten que existen mayores estrategias por parte de la empresa cada vez que la competencia intenta posicionarse ante el consumidor final.								✓		✓		✓		✓			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valor agregado</li> </ul>	Los materiales del producto son de mejor calidad que el de la competencia.								✓		✓		✓		✓			
<p><b>Selección del Canal</b></p> <p>La selección del canal incluye desde los que son propiedad de la compañía hasta tiendas especializadas y de líneas generales</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intensidad de la competencia</li> </ul>	Los competidores imitan fácilmente los productos que la empresa produce para el mercado.								✓		✓		✓		✓			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceso a la distribución</li> </ul>	La colocación, surtido y promoción de productos en los puntos de venta que se ofrecen para la comercialización, son valorados por los consumidores que adquieren (o compran) productos de niños.								✓		✓		✓		✓			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversidad de competidores</li> </ul>	Las estrategias que propone la empresa hacen frente a la diversidad de competidores actuales.								✓		✓		✓		✓			

<p><b>Política de Precios</b></p> <p>Es la posición relativa que la compañía ocupa en el mercado y que, por lo general, se relaciona con otras variables, como la posición en costos y la calidad de los productos. El precio es una variable estratégica individual que se estudia por separado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de entrega</li> </ul>	<p>Los establecimientos comerciales son los adecuados para la venta de los productos.</p>								✓		✓		✓		✓		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propensión del comprador a sustituir</li> </ul>	<p>El comprador muestra intención de sustituir los productos de la empresa.</p>								✓		✓		✓		✓		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Límite de precio a cobrar</li> </ul>	<p>El precio que se cobra por el producto puede ser reducido en campañas o fechas festivas con finalidades de que se llegue a la competencia en cuanto a productos sustitutos.</p>								✓		✓		✓		✓		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilidad al precio</li> </ul>	<p>El comprador se muestra sensible cuando el precio se incrementa e intenta negociar por precios más bajos.</p>								✓		✓		✓		✓		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demanda</li> </ul>	<p>La cantidad de productos que se espera vender en la empresa son condicionados por el consumidor final.</p>								✓		✓		✓		✓		

*Mario L. Pérez*

FIRMA DEL EVALUADOR

**ANEXO N° 04**

**MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO**

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:**

“Cuestionario sobre Cultura de Innovación y Estrategia Competitiva”

**OBJETIVO:** Conocer la escala que presenta la Cultura de Innovación y Estrategia Competitiva

**DIRIGIDO A:** Colaboradores de la empresa COMEXA S.A Sucursal del Perú.

**APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:** \_\_\_\_\_

**GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:** \_\_\_\_\_

**VALORACIÓN:**

Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
-------	------------	---------	--------------	---------

\_\_\_\_\_  
**FIRMA DEL EVALUADOR**









		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de entrega</li> </ul>	Los establecimientos comerciales son los adecuados para la venta de los productos.																	
	<p><b>Política de Precios</b></p> <p>Es la posición relativa que la compañía ocupa en el mercado y que, por lo general, se relaciona con otras variables, como la posición en costos y la calidad de los productos. El precio es una variable estratégica individual que se estudia por separado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propensión del comprador a sustituir</li> </ul>	El comprador muestra intención de sustituir los productos de la empresa.																	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Límite de precio a cobrar</li> </ul>	El precio que se cobra por el producto puede ser reducido en campañas o fechas festivas con finalidades de que se llegue a la competencia en cuanto a productos sustitutos.																	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilidad al precio</li> </ul>	El comprador se muestra sensible cuando el precio se incrementa e intenta negociar por precios más bajos.																	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demanda</li> </ul>	La cantidad de productos que se espera vender en la empresa son condicionados por el consumidor final.																	

---

**FIRMA DEL EVALUADOR**

**ANEXO Nº 05:**  
**MATRIZ DE DATOS DE EXCEL**

ID	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	P31	P32	
1	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	2	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	3	5	4	3	
2	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	5	3	3	3	4	
3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	4	2	2	3	3	3	3	4	2	4	3	2	2	3	2	2	2	3	5	2	2	2	2	
4	3	2	2	3	2	4	3	4	3	3	3	3	2	1	1	1	3	4	4	2	2	3	3	3	2	3	3	5	3	2	2	2	
5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	3	3	4	5	4	4	4	5	3	5	5	5	5	4	5	3	5	4	5	4	4	4	4	
6	2	2	4	4	3	2	4	5	3	3	2	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	2	3	3	3	2	3	3	2	3	
7	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	5	4	4	5	3	4	3	5	4	5	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4
8	3	2	4	3	3	2	2	3	3	3	4	2	3	1	1	2	3	2	4	1	3	2	3	3	3	2	4	2	2	3	3	3	
9	3	2	3	3	3	3	3	4	2	3	2	2	3	1	1	2	4	3	5	1	4	3	4	3	2	3	4	3	3	2	2	2	
10	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	5	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	3	3	3
11	2	3	2	4	3	3	4	3	3	2	2	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4
12	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	3	4	3
13	3	2	1	4	3	5	4	4	3	3	3	2	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	2	3	3	2	3	3	3	3	
14	3	2	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	2	3	4	4	3	2	5	4	2	3	2	4	2	3	3	3	3	2	2	2	
15	3	4	4	3	4	4	3	4	5	5	4	5	4	4	5	4	3	3	4	4	4	3	3	4	2	3	4	4	4	3	4	3	
16	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	3	4	3	4
17	4	4	4	4	3	5	4	4	3	3	4	3	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	
18	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3
19	3	2	1	4	3	2	3	5	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	4	3	3	2	2	3	2	3	2	3	3	2	2	
20	3	2	4	4	2	3	3	5	2	4	2	3	5	4	5	4	4	2	5	4	4	2	2	3	2	3	4	3	3	2	4	3	
21	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	
22	3	3	4	4	4	3	2	3	4	3	4	3	2	4	4	3	5	2	4	4	4	3	3	4	5	2	3	3	4	3	3	3	4

23	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	3	3	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
24	4	3	4	5	3	3	3	3	4	5	2	4	4	2	2	2	2	3	5	5	4	3	2	3	2	3	4	4	2	3	3	3	3	
25	4	3	4	5	3	3	3	3	4	5	3	1	4	1	1	2	2	4	5	5	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	
26	3	3	4	4	2	3	4	4	4	5	4	3	4	5	5	5	5	2	5	3	4	4	2	4	2	3	3	3	3	3	2	3	3	
27	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3	3	4	3	3	4	4	2	3	4	3	2	3	2	2	2	2	3	2	
28	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	4	2	5	4	4	3	4	5	2	3	2	2	2	2	4	2	2	
29	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	3	4	4	4	4	
30	4	3	5	4	4	3	4	3	4	3	3	5	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	2	4	3	4	3	2	3	4	4	
31	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3
32	3	2	3	4	3	2	3	4	3	4	3	2	4	3	4	3	3	2	4	3	2	3	3	3	2	2	4	2	2	2	2	2	2	3
33	3	2	3	3	2	3	2	4	3	4	2	3	2	1	2	1	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	4	3	3	3	3	2	2	2
34	3	3	1	3	3	4	4	5	3	4	4	2	4	5	4	3	2	3	4	2	4	3	4	4	4	3	2	4	3	2	4	4	4	4
35	3	2	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	2	3	4	4	3	3	5	4	2	2	2	4	2	2	3	3	3	2	3	3	3	
36	4	4	5	3	4	5	3	4	5	4	4	5	3	4	4	4	3	5	4	5	4	4	3	4	3	4	4	5	3	5	4	4	4	
37	2	3	5	4	4	2	4	4	3	4	3	4	4	5	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	2	4	3	3	4	3	3	4	3	3
38	5	4	5	4	3	4	4	4	4	3	4	2	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	3	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5
39	4	3	4	5	3	3	4	5	4	4	4	3	4	5	4	5	5	3	5	3	5	4	2	4	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3
40	3	2	2	4	3	3	4	2	3	2	3	2	2	2	3	2	3	2	3	4	3	2	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2
41	4	2	4	3	4	3	4	3	2	2	3	3	4	2	2	3	4	3	5	4	5	3	4	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3
42	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5
43	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	5	5	4	4	5	4	3	5	3	4	3	4	4	2	4	3	4	3	2	3	3	3	3