

**UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**ESTUDIO DEL CAPITAL SOCIAL E INNOVACIÓN EN LA  
EMPRESA SAN ROQUE S.A.**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTOR**

**ROSA DE FATIMA FALLA ROSADO**

**ASESOR**

**JORGE AUGUSTO MUNDACA GUERRA**

**<https://orcid.org/0000-0002-6793-3257>**

**Chiclayo, 2020**

**ESTUDIO DEL CAPITAL SOCIAL E INNOVACIÓN EN LA  
EMPRESA SAN ROQUE S.A.**

PRESENTADA POR:  
**ROSA DE FATIMA FALLA ROSADO**

A la Facultad de Ciencias Empresariales de la  
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo  
para optar el título de

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

APROBADA POR:

Diógenes Jesús Díaz Ríos  
PRESIDENTE

Carla Ethel Gamarra Flores  
SECRETARIO

Jorge Augusto Mundaca Guerra  
VOCAL

### **Dedicatoria**

Dedico este proyecto a Dios y a la Santísima Virgen, que son mi guía. A mi señora Madre Rosa, a la memoria de mi querido padre Miguel. A mis queridos hermanos Miguel, Liliana, Ana y Martín, porque han sabido darme el apoyo necesario y ser la fuerza para realizar la lucha de cristalizar mis deseos de superación a través del tiempo, y mantener la unión familiar. A Mariajosé y Miguel Augusto, mis sobrinos queridos que son un ejemplo actual de estudio.

## **Agradecimiento**

A la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, a mis jefes, profesores y amigos porque me dieron la oportunidad de realizar mi sueño de estudios y siempre motivaron mi aprendizaje en el día a día.

Especial agradecimiento a mi asesor Dr. Jorge Augusto Mundaca Guerra, por su visión crítica, conocimientos, experiencia, motivación y apoyo durante el proceso de esta investigación.

## Resumen

El presente estudio tuvo como objetivo, analizar el Capital Social Organizacional y la Innovación en la empresa San Roque S.A.

La investigación fue descriptiva comparativa y utilizó el Método del Estudio de Caso, recolectándose los datos con una encuesta para analizar el capital social organizacional y la Innovación en la empresa.

Respecto al Capital Social Organizacional, lo constituyen el Capital Social Organizacional Interno - CSOI y el Capital Social Organizacional Externo - CSOE, que incluye la “Orientación hacia objetivos colectivos”, la “Confianza compartida”, y los “Valores compartidos”.

En relación a la Innovación en la empresa, tanto de productos y procesos, y el CSOI y CSOE logran una mejor interacción con el mercado y la mejora en la variedad y desarrollo de los productos. En este propósito, se pueden apreciar las buenas prácticas de gestión ambiental que reducen los impactos negativos con el propósito de lograr la sanidad y la inocuidad de los alimentos que produce la empresa.

Analizando el Capital Social Organizacional y la Innovación se identifican diferencias, variaciones o semejanzas que existe entre el CSOI, CSOE y la Innovación de productos y procesos, existiendo en estos tres componentes una mayor semejanza y una menor entre el CSOI y la Innovación sobre productos procesos, que condicionan la productividad y la rentabilidad de la empresa. Esto último refleja que existe mayor orientación a las ventas que al desarrollo y mejora de los procesos internos.

**Palabras Clave:** Capital Social Organizacional, Innovación.

### **Abstract**

The objective of this study was to analyze the Organizational Social Capital and Innovation at the San Roque S.A. enterprise.

The research has been descriptive, with a qualitative approach. Collecting the data with a poll to analyze the organizational social capital and the innovation at the company.

Regarding Organizational Social Capital, it is based on Internal Organizational Social Capital and External Organizational Social Capital, which includes the “Orientation towards collective Objectives”, “Shared Trust”, and “Shared Values”.

In relation to innovation in the company, the sum of the development of new products and processes, and the internal effort achieve the improvement in the variety of products. Likewise, good practices that reduce negative environmental impacts as well as health and safety can be appreciated.

Analyzing Organizational Social Capital and Innovation identifies differences, variations or similarities that exist between the CSOI, CSOE and the Innovation of products and processes, there being in these three components a greater similarity and a smaller one between the CSOI and the Innovation on process products, which condition the productivity and profitability of the company. The latter reflects that there is greater orientation to sales than to the development and improvement of internal processes.

**Keywords:** Organizational Social Capital and Innovation.

## Índice

### Resumen

### Abstract

<b>I.</b>	<b>Introducción.....</b>	<b>9</b>
<b>II.</b>	<b>Marco teórico.....</b>	<b>11</b>
	2.1. Antecedentes del problema.....	11
	2.2. Bases teóricas científicas.....	13
<b>III.</b>	<b>Metodología.....</b>	<b>17</b>
	3.1. Tipo y nivel de investigación.....	17
	3.2. Diseño de investigación.....	17
	3.3. Población, muestra, muestreo.....	18
	3.4. Criterios de selección.....	18
	3.5. Operacionalización de variables.....	19
	3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	21
	3.7. Procedimientos.....	21
	3.8. Plan de procesamiento y análisis de datos.....	22
	3.9. Matriz de consistencia Tabla.....	23
	3.10. Consideraciones éticas.....	24
<b>IV.</b>	<b>Resultados y discusión.....</b>	<b>25</b>
	4.1. Resultados.....	25
	4.2. Discusión.....	36
<b>V.</b>	<b>Conclusiones.....</b>	<b>44</b>
<b>VI.</b>	<b>Recomendaciones.....</b>	<b>46</b>
<b>VII.</b>	<b>Lista de Referencias.....</b>	<b>47</b>
<b>VIII.</b>	<b>Anexos.....</b>	<b>52</b>

## Lista de figuras

<b>Figura 1. Capital social Organizacional Interno .....</b>	<b>25</b>
<b>Figura 2. Confianza compartida .....</b>	<b>26</b>
<b>Figura 3. Valores compartidos .....</b>	<b>27</b>
<b>Figura 4. Orientación hacia objetivos colectivos .....</b>	<b>28</b>
<b>Figura 5. Confianza compartida .....</b>	<b>29</b>
<b>Figura 6. Valores Compartidos.....</b>	<b>30</b>
<b>Figura 7. Introducción de innovación en la empresa en los Años 2016 – 2017.....</b>	<b>31</b>
<b>Figura 8. Introducción innovaciones .....</b>	<b>32</b>
<b>Figura 9. Empresa introdujo innovaciones.....</b>	<b>33</b>
<b>Figura 10. Efectos de la innovación de productos y procesos .....</b>	<b>34</b>
<b>Figura 11 Obstáculos de la innovación.....</b>	<b>35</b>

## I. Introducción

El Capital Social es un concepto que ha sido aceptado como un activo valioso para la protección y seguridad de la sociedad, el empoderamiento de las organizaciones y la probabilidad de la sociedad civil (Timberlake, 2005). Desempeña un papel importante para satisfacer las necesidades de la organización y contribuir a su supervivencia exitosa en el mundo de la competencia actual. Actúa como una herramienta de gestión para cumplir los objetivos de las organizaciones de manera más efectiva y con menos costo. En otras palabras, el Capital Social facilita el intercambio de conocimientos, la creación de valor, la ventaja competitiva, un rendimiento mejor y más rápido, y un mayor desarrollo de las organizaciones (Abili y Faraji, 2009).

Referente al Capital Social Organizacional se menciona que es, “La disposición y la facultad de los miembros de una empresa a subordinar los objetivos individuales y las acciones que les son asociadas a los objetivos y acciones colectivas”. (Román & Smida, 2013, p.166).

De la misma manera, el Capital Social Organizacional facilita el intercambio de conocimientos, la creación de valor, la ventaja competitiva, un rendimiento mejor y más rápido, y un mayor desarrollo de las organizaciones (Abili y Faraji, 2009).

Así mismo, incluye normas, valores, orientaciones, redes y relaciones sociales que rigen los comportamientos e interacciones entre los individuos. También facilita la cooperación y coordinación mutua de los individuos para intereses compartidos y les permite actuar colectivamente.

Es importante mencionar que, la innovación en nuestros tiempos, es la palanca que mueve este mundo globalizado y de acuerdo con el Índice Mundial de Innovación edición 2017, nuestro país ocupa el puesto 70 de 127 naciones. Las brechas existentes de innovación serán un reflejo del capital social desarrollado en la empresa motivo por el cual se sustenta la investigación ya que permitirá evaluar la cultura organizacional actual (WIPO, 2017, p.19).

Otro rasgo es que incluye la introducción de nuevos productos que pueden incluso servir como estándar. El cambio tecnológico en la producción de mercancías que ya están en uso, la apertura de nuevos mercados o de nuevas fuentes de abastecimiento, taylorización del trabajo, la mejora en el manejo de materiales, la creación de nuevas organizaciones empresariales, como los grandes almacenes —en una palabra, cualquier cosa que sea “hacer

las cosas de manera diferente” en el ámbito de la vida económica—, todo estos son ejemplos de lo que nos referiremos con el término innovación. (Schumpeter, 2002, pág. 63)

San Roque S.A. es una empresa representativa de la Región Lambayeque que en los últimos veinte años ha realizado grandes cambios estratégicos desde la diversificación hasta una reingeniería de sus productos y procesos que le han permitido incursionar en el mercado internacional. Destacan cambios tecnológicos en productos y procesos que lo distancia de la competencia la cual es muy alta en la Región.

A pesar de los grandes cambios aún mantiene procesos artesanales que afectan su productividad. También tiene el reto de la perecibilidad de sus productos que requiere nuevos cambios tecnológicos en producto y procesos que faciliten sus procesos de comercialización y con mayor razón si se trata del mercado externo.

Como toda empresa industrial tiene el reto permanente no solo de mejorar la productividad de cada línea de producto sino también mejorar la eficiencia de cada proceso y actividad o tarea productiva. Esto último es alcanzable bajo una cultura organizacional orientada al mercado y un capital social que se oriente a la innovación de productos y procesos tanto en áreas productivas como administrativas.

La pregunta de investigación para el presente estudio quedó formulada como sigue:

¿De qué manera se desarrolla el Capital Social Organizacional y la Innovación en la empresa San Roque de Lambayeque? El objetivo general quedó establecido en: Analizar el Capital Social Organizacional y la Innovación en la empresa San Roque S.A. de Lambayeque. Como objetivos específicos esta investigación busca: (1) Describir el capital social de la empresa San Roque S.A. de Lambayeque, (2) Describir la innovación de productos y procesos, efectos y obstáculos de la empresa.

Es importante realizar la presente investigación para analizar su gestión actual y encontrar brechas en términos absolutos para plantear propuestas de mejora y propender a una empresa competitiva y dinámica en su actividad; disruptiva y escalable, único medio para lograr su sostenibilidad en el tiempo.

La presente investigación se divide en cinco capítulos que incluye: la introducción, el marco teórico, la metodología, resultados y discusión y las conclusiones y recomendaciones, también se incluyen las referencias bibliográficas y anexos.

## II. Marco teórico

### 2.1. Antecedentes del problema

Oble, Almaguer, Gonzáles y Ocampo (2017, p. 11), el proceso de innovación es un proceso social, y los aspectos subjetivos e intangibles determinan la capacidad de adoptar innovaciones de un individuo. Al respecto, el tema de capital social tiene relevancia debido a que comprende aspectos como: redes entre actores, relaciones de reciprocidad, confianza, colaboración, cooperación, normas y vinculación entre instituciones, organismos y entre actores, elementos fundamentales para la innovación y su adopción. El capital social tiene tres dimensiones: estructural, relacional y cognitivo. La dimensión estructural, comprende las interacciones sociales entre individuos o grupos y explica cómo los individuos obtienen ciertas ventajas por el uso de contactos personales. Aquí se incluye a las redes sociales. La dimensión cognitiva se refiere a la compatibilidad de los valores entre los individuos y que favorecen la acción colectiva. La dimensión relacional describe específicamente el tipo de relaciones que se construyen entre las personas. Algunos atributos de esta dimensión son la confianza y los lazos que se generan a través de ésta, normas, sanciones sociales y reciprocidad.

Kim y Ahn (2017), verifican el papel del capital social en la innovación de la organización en relación con la gestión del conocimiento. Utilizaron datos de encuestas de 319 empresas manufactureras en Corea, para verificación del modelo planteado, utilizaron los datos del Panel Corporativo de Capital Humano (HCCP) proporcionados por el Instituto de Investigación de Corea para la Educación y Formación Profesional (KRIVET). Los resultados demostraron que el capital social es un mediador importante en la realización del desempeño de la innovación organizacional. Específicamente, el capital social desempeñó un papel esencial al conectar la inversión en capital humano con el desempeño innovador de una organización a través de sus efectos en el intercambio y la combinación de conocimientos.

Faccin, Genari y Macke (2016), verificaron si el capital social y los factores de competitividad tienen un impacto en la innovación de las empresas vinculadas a las redes. Por lo tanto, haciendo uso de cuestionarios auto administrados como técnica de recolección de datos, se realizó un estudio descriptivo y cuantitativo. Entre los resultados se encontró que, el capital social tiene influencia en las dimensiones para la mejora de la competitividad y estas dimensiones, a su vez, influyen en algunos tipos de innovación.

Mejía, Mendieta y Bravo (2015), estudios exploratorios sustentan que su desarrollo competitivo obedece, entre otros aspectos, a sus recursos humanos e intelectuales, así como al tipo de relaciones que se establecen entre los agentes del sistema económico. Esto avala que es difícil avanzar en la incorporación de conocimientos que generen innovaciones si no lo hacen desde un entorno compartido y en el marco de un afianzamiento de las relaciones sociales en las que está inmersa. Aspecto corroborado con los hallazgos y se concluye que existen bajos niveles de innovación y capital social. Por lo que se proponen acciones que contribuyan a mejorar los procesos de Innovación y Asociatividad de las empresas.

Aktamov (2014), estudian el capital social en cuatro redes: redes personales externas, redes personales internas, membresía en asociaciones comerciales nacionales y membresía en asociaciones comerciales regionales. Utilizaron la encuesta por correo electrónico entre 195 CEO de los participantes de la industria química de China para recopilar los datos y obtuvimos 105 (53.8%) respuestas completas. Se descubrió que tres de las cuatro redes estudiadas están asociadas de manera significativa y positiva con el rendimiento de la innovación. Solo la red personal interna tuvo menos efecto en la innovación en dos modelos. Sus hallazgos son de utilidad y beneficio para los altos directivos que operan en todo tipo de industrias, en particular para los CEO de grandes empresas como las empresas de la industria química de China.

Román, Gómez y Smida (2013, p. 166), los autores concluyeron que las unidades muestrales estudiadas tuvieron una apreciación favorable respecto de la calidad de los vínculos interpersonales al interior de las organizaciones de igual manera de las partes que guardan interés con el entorno. Pudo observarse también del estudio, que en el Capital Social Organizacional interno se obtuvieron las más altas puntuaciones respecto del Capital Social Organizacional externo, con lo cual queda evidenciado que prevalecen los vínculos interpersonales internos que los externos. Las dimensiones del capital social organizacional son las siguientes: Orientación hacia objetivos colectivos, la disposición y la facultad de los miembros de una empresa a subordinar los objetivos individuales y las acciones que les son asociadas a los objetivos y acciones colectivas”. La disposición y la facultad de los miembros de una empresa a subordinar los objetivos individuales y las acciones que les son asociadas a los objetivos y acciones colectivas. Confianza mutua, una expectativa optimista generalizada de los participantes en una relación de negocios sobre el comportamiento de los otros participantes, y sobre los resultados de la acción colectiva, en condiciones de dependencia y vulnerabilidad.

## 2.2. Bases teóricas científicas

Capital Social Organizacional, Putnam (1993), afirma que “el capital social está comprendido por aquellos factores que se encuentran dentro de una comunidad y que facilitan la coordinación y la cooperación para obtener beneficios mutuos. Esto significa que si uno trabaja en una comunidad donde hay confianza, valores, redes y aspectos similares, el resultado será más efectivo que el trabajo realizado dentro de una comunidad donde no existan estos factores”.

Según Narváez (2017, p. 15), para Putnam, “la confianza es un componente esencial”. Su importancia la ilustra trayendo a colación investigaciones empíricas sobre los sistemas rotativos de crédito, como las realizadas por Geertz y Vélez-Ibáñez (1993), agrega que “En dichos sistemas, las personas aportan cantidades fijas de dinero periódicamente que son entregadas por turnos a cada una de ellas”

De acuerdo con Narváez (2017, p. 15 – 16), haciendo referencia a Putnam, indica que “Aunque la posibilidad de desertar del sistema una vez recibida la cantidad reunida por vez está presente en cada participante, eso no suele suceder. Los riesgos se minimizan por la existencia de confianza, de fuertes normas y redes de compromiso recíproco que llevan al cumplimiento de las obligaciones”.

Putnam en Moncayo (2002, p. 173 - 174), afirma que el componente esencial del capital social es el compromiso cívico, entendido éste como la identificación de los ciudadanos con los intereses de la comunidad en que vive y señala que “la principal manifestación del compromiso cívico es la Asociatividad, o sea la propensión de los ciudadanos a participar en asociaciones que buscan el bien común”, finalmente concluye que “una sociedad fuerte genera tanto una economía fuerte como un Estado fuerte”. Putnam destaca las normas de reciprocidad generalizada como aquellas que pueden considerarse “un componente altamente productivo de capital social”. De nuevo, el valor de dichas normas para la comunidad reside en su capacidad de superar los problemas de la acción colectiva. Las redes de compromiso cívico, finalmente, son redes sociales intensamente horizontales, esto es, “donde los agentes tienen equivalente status y poder”. Se trata de asociaciones como cooperativas, clubes corales, partidos de masas, asociaciones vecinales, etc. Estas redes también producen beneficios sociales: incrementan los costos potenciales para los desertores en cualquier transacción individual, promueven fuertes normas de reciprocidad, facilitan la comunicación y mejoran el flujo de

información sobre la confiabilidad de los individuos, así como sirven de moldes para futuras experiencias asociativas al tratarse de encarnaciones de éxitos pasados de colaboración.

De acuerdo con Ramírez (2005, p. 31), “El capital social denso versus tenue destaca el diferente grado de interacción que puede existir entre personas que comparten un mismo espacio social. Hay mayor densidad de capital cuando las redes que vinculan a determinado grupo de personas son más estrechas y variadas”. Agrega además que “A la inversa, el capital social tenue comprende contactos ocasionales entre las personas, limitados a cierto propósito y contexto”. Haciendo referencia al capital social destaca que el capital social vuelto hacia dentro versus hacia fuera, por su parte, pretende captar la diferencia de propósito que persiguen las más diversas redes sociales y asociaciones civiles, sea que éstas busquen apoyar los intereses particulares de sus agremiados (vueltas hacia dentro) o bien que pretendan promover el interés público (vueltas hacia fuera). Por último, habría que considerar la distinción entre capital social vinculante y el que tiende puentes. Esta distinción, que Putnam incorpora de Gitell y Vidal, dos sociólogos que han usado el concepto de capital social para estudiar relaciones vecinales ..., llama la atención sobre la característica que tiene alguna forma de capital social de unir más estrechamente a personas iguales en ciertos aspectos (raza, religión, clase, etc.), a diferencia del que une a personas desiguales. El primero sería vinculante (bonding) y el segundo tendería puentes.

El Capital Social Organizacional Interno se produce por las relaciones sociales internas; ellas comprenden las vinculaciones entre el equipo directivo de una empresa y sus empleados y las existentes entre los empleados entre sí.

El Capital Social Organizacional Externo se construye a partir de la relación entre los miembros de la empresa y sus partes interesadas externas (proveedores, clientes, competidores, aliados, etc.); tales relaciones pueden existir entre el equipo directivo y los actores externos, o directamente entre los empleados y tales actores. (Román, Gómez y Smida, 2013, p.358)

La gestión de la innovación requiere de la estrategia de la innovación, la gestión de la creatividad y las ideas, la gestión de la cartera, la gestión de proyectos y la gestión de personas (Goffin & Pfeiffer, 1999).

Schumpeter (2002, pág. 63), innovación, incluye la introducción de nuevos productos que pueden incluso servir como estándar. El cambio tecnológico en la producción de

mercancías que ya están en uso, la apertura de nuevos mercados o de nuevas fuentes de abastecimiento, taylorización del trabajo, la mejora en el manejo de materiales, la creación de nuevas organizaciones empresariales, como los grandes almacenes —en una palabra, cualquier cosa que sea “hacer las cosas de manera diferente” en el ámbito de la vida económica—, todo estos son ejemplos de lo que nos referiremos con el término innovación. El tiempo y la forma en que surgen las innovaciones ligadas a las oportunidades empresariales son aspectos que se han estudiado través del tiempo, esto también fue establecido por Joseph Alois Schumpeter en la Teoría del desenvolvimiento económico de 1912, Business cycles en 1939, Capitalismo, socialismo y democracia en 1942 y en The Creative Responses in Economic History 1947, señaló que las innovaciones no son hechos aislados, sino que tienden a agruparse; la esencia de sus ideas puede resumirse: 1.- La dinámica del desenvolvimiento económico entendido como el desarrollo de nuevas combinaciones (introducción y mejora de nuevos productos y procesos, cambios organizacionales y nuevas formas de llegar al mercado), 2.- El fenómeno de destrucción creativo impulsado por emprendedores que introducen esas combinaciones en condiciones de desequilibrio. El proceso de competencia y la estructura de mercado en lo que ese fenómeno tiene lugar.

Manual de Oslo (20005), existen 4 tipos de innovación: a) De Bienes, b) De procesos, c) Organizativa y d) Mercadotecnia. Sin embargo, hay innovaciones sociales no orientadas a los mercados. Precisamente estos indicadores son los que permiten identificar un marco de prácticas de innovación social, que está basado en los diferentes tipos de valores que son satisfechos por las bases de las prácticas innovadoras. Resalta que dentro de la innovación está la aplicación del capital social y el uso de las propuestas innovadoras constituyen los criterios principales para construir sistemas de indicadores de innovación social.

Veiga (2001, p. 74), Peter Drucker es el primer autor que explica y jerarquiza el papel de la innovación dentro del conjunto de las actividades empresariales. Drucker plantea que el único propósito válido en la empresa es crear un cliente, por lo que esta tiene sólo dos funciones básicas: comercialización e innovación. Drucker identifica siete áreas donde es probable se contenga el potencial de transformarse en oportunidad de innovación. Las cuatro primeras están dentro de las organizaciones: los acontecimientos inesperados o sorprendidos, la incongruencia entre las suposiciones y la realidad, la necesidad de un proceso y el cambio súbito en la estructura de la industria o el mercado. Las tres restantes áreas son cambios que se producen fuera de la organización: cambios en la población, en la percepción y nuevos

conocimientos, tanto científicos como no científicos.

Según el Manual de Oslo (2016), se establece la Encuesta de Innovación cuya adaptación aplica el Ministerio de Economía de Chile y tiene por objetivo proporcionar información sobre la estructura del proceso de innovación de las empresas en Chile (insumos y resultados) y mostrar las relaciones entre dicho proceso y la estrategia de innovación de las empresas, el esfuerzo innovativo, los factores que influyen en su capacidad para innovar y el rendimiento económico de las empresas. La Encuesta mide las variables como el tipo de innovación (producto, proceso, gestión organizativa y/o marketing), grado de novedad, derechos de propiedad intelectual, las actividades innovativas (incluyendo la I+D), que realizan las empresas chilenas en los distintos sectores productivos y regiones del país. El diseño del formulario y metodología de levantamiento, sigue los lineamientos generales sugeridos por la OCDE y la Community Innovation Survey (CIS) de Eurostat para este tipo de encuestas, los que están plasmados en el Manual de Oslo. Estos lineamientos son aplicados en la mayoría de los países miembros de la OCDE, con la finalidad de hacer comparables los resultados y estadísticas en materia de innovación. La referida encuesta establece los siguientes ítems: Ventas, exportaciones y empleo total, Innovación de producto, bienes o servicios, Innovación de proceso, Efectos de la innovación de producto y procesos, Innovación organizacional, Innovación en marketing, Innovación Social, Actividades innovativas y gasto, Fuentes de información y cooperación en actividades innovativas, Recursos humanos para la innovación, Financiamiento público para la innovación, Obstáculos a la innovación, Derecho de propiedad intelectual y Perspectivas de innovaciones futuras.

### **III. Metodología**

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

El enfoque estudiado es cualitativo, siendo de tipo descriptivo comparativo, porque se identifican diferencias o semejanzas, comparando características entre dos variables observables (Vara, 2015, pág. 245) las cuales son: Capital Social Organizacional y la Innovación en la Empresa SAN ROQUE S.A. y, a partir de los resultados, inferir de qué manera se vinculan e inciden en el mejoramiento de su productividad y competitividad en términos absolutos. Así mismo, el nivel de la investigación es descriptiva cualitativa, cuyo objetivo es describir y explorar una realidad compleja y cotidiana (Vara, 2015, pág. 241) pero los resultados de la investigación solo se atribuyen a la empresa en estudio al utilizarse el método del estudio de caso con data obtenida de 9 expertos trabajadores de la empresa.

Por tanto, a partir del marco teórico, se definieron los factores, categorías e indicadores para la elaboración de las encuestas planteadas. La aplicación de las encuestas se realizó a 9 funcionarios de la empresa con lo cual se logró la saturación.

#### **3.2. Diseño de investigación**

No experimental, exploratorio cualitativo para un estudio de caso, donde se quiere analizar una experiencia empresarial exitosa, buscándose razones de éxito o fracaso. (Vara, 2015, pág. 243)

Se trata del Método de Estudio de Caso descriptivo y de situación crítica. La descripción es contextualizada, es decir, que la descripción final implica siempre la “consideración del contexto” y las variables que definen la situación. Como estudio de caso, se caracteriza también como Heurística e Inductiva. En el primer caso, ilumina la comprensión del lector, pretende ampliar o confirmar lo que ya sabe. Se constituye una estrategia encaminada a la toma de decisiones que luego sirven para proponer iniciativas de acción. En el segundo caso, se basa en el razonamiento inductivo para obtener conclusiones generales a partir de premisas que contienen datos particulares. Permite generar hipótesis y descubrir relaciones y conceptos. Como todo método de estudio de caso, se generan a partir de experiencias y prácticas reales, pueden vincularse con la acción y contribuir a cambiar la práctica. De hecho, un estudio de casos puede ser un subconjunto de un proyecto de investigación-acción más amplio. Como situación crítica, examina una situación singular de interés único, o sirve como prueba crítica

de una aseveración acerca de un programa, proyecto, problema o estrategia. La cuestión de generalizar a partir del estudio de casos no consiste en una “generalización estadística” (desde una muestra o grupo de sujetos hasta un universo), como en las encuestas y en los experimentos, sino que se trata de una “generalización analítica” (utilizar el estudio de caso único o múltiple para ilustrar, representar o generalizar a una teoría). Así, incluso los resultados del estudio de un caso pueden generalizarse a otros que representen condiciones teóricas similares. (Murillo et al, s/f).

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

Para el Método Estudio de caso, el número de expertos consultados debe oscilar entre 3 y 10 (Vara, 2015, pág. 306).

Tomado de Eisenhardt (1989) sugiere entre cuatro y diez casos, y afirma: “Mientras no existe un número ideal de casos, con un rango entre cuatro y diez casos se trabaja bien. Con menos de cuatro casos, es difícil generar teoría con mucha complejidad, y es empíricamente probablemente inconveniente” (Martínez, 2006)

Se trata de una investigación no paramétrica y por tratarse de un estudio de caso se aplica el instrumento a 9 funcionarios de la empresa: Gerente de Finanzas y Administración, Gerente de Producción, Gerente de Investigación y Desarrollo, Gerente Comercial, Jefe RR HH, Jefe de Marketing, Jefe de Contabilidad, Jefe de Calidad, Jefe de Distribución y Ventas.

### **3.4. Criterios de selección**

En la investigación se manejó una población de 9 personas, designados por la empresa SAN ROQUE S.A., dicha designación se realizó porque se encuentran involucrados directamente en todas las áreas de dirección de la empresa.

## 3.5. Operacionalización de variables

Tabla 1. Operacionalización de variables categóricas

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	SUB CATEGORÍAS	INDICADORES
<b>CAPITAL SOCIAL ORGANIZACIONAL</b>	“La disposición y la facultad de los miembros de una empresa a subordinar los objetivos individuales y las acciones que les son asociadas a los objetivos y acciones colectivas”.  (Román & Smida, 2013, p.166)	El CSO interno se produce por las relaciones sociales internas; ellas comprenden las vinculaciones entre el equipo directivo de una empresa y sus empleados y las existentes entre los empleados entre sí	CSO INT	
			Orientación hacia objetivos colectivos	1. Conocimiento de los objetivos estratégicos de la empresa 2. Identificación con el rumbo y el estilo de trabajo de la empresa 3. Priorización de los objetivos de la empresa a los personales
			Confianza compartida	4. Confianza del personal. 5. Confianza en la dirección 6. Confianza entre sí
		El CSO externo se construye a partir de la relación entre los miembros de la empresa y sus partes interesadas externas (proveedores, clientes, competidores, aliados, etc.); tales relaciones pueden existir entre el equipo directivo y los actores externos, o directamente entre los empleados y tales actores. (Román, Gómez y Smida, 2013, p.358)	Valores compartidos	7. Valoración del trabajo en la empresa. 8. Causalidad de conflictos. 9. Valores e imagen de la empresa.
			CSO EXT	
			Orientación hacia objetivos colectivos	10. Lidera la definición de términos de las relaciones. 11. Adaptación a las necesidades. 12. Claridad en los logros y beneficios de las relaciones
		Confianza compartida	13. Logra ganarse la confianza de agentes. 14. Confianza entre empresas y personas del sector	
			15. Inversiones en tiempo y recursos para ganar la confianza de los otros.	
		Valores compartidos	16. Asociación a redes empresariales que generan beneficios 17. Seguimiento a normas explícitas o tácitas. 18. Busca de relaciones de largo plazo.	

<p><b>INNOVACIÓN</b></p>	<p>Una adecuada comprensión conceptual de la estructura y características del proceso innovativo y de sus implicaciones para la definición de políticas; problemas claves aún no resueltos para los cuales sería conveniente contar con datos adicionales, definiciones básicas de innovación tecnológica de proceso y producto (TPP) y de actividades innovativas, Clasificaciones Institucionales (Manual de Oslo,1997, Pág.4)</p>	<p>Según el Manual de Oslo 2016, la innovación incluye todas las actuaciones científicas, tecnológicas, organizativas, financieras y comerciales que conducen a la innovación.</p>	<p>Efectos de la innovación de producto y procesos</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Introduce de bienes nuevos o mejorados.</li> <li>2. Introduce servicios nuevos o mejorados.</li> <li>3. Mejora en método de manufactura o producción.</li> <li>4. Mejora en método de logística, entrega o distribución.</li> <li>5. Mejora en actividad de soporte para sus procesos.</li> <li>6. Amplía la gama de bienes y servicios.</li> <li>7. Ingresa a nuevos mercados o incrementos de la participación en el mercado actual.</li> <li>8. Mejora la calidad de los bienes y servicios.</li> <li>9. Aumenta la capacidad y/o flexibilidad para la producción de bienes y servicios.</li> <li>10. Reduce costos por unidad producida.</li> <li>11. Reduce el impacto medioambiental o mejorar la sanidad y la seguridad</li> </ol>
			<p>Obstáculos a la innovación</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>12. Carece de fondos propios</li> <li>13. Carece de financiamiento externo a la empresa.</li> <li>14. Asume costo de innovación muy alto.</li> <li>15. No cuenta con personal calificado</li> <li>16. No dispone de información sobre la tecnología.</li> <li>17. Carencia de información.</li> <li>18. Tiene dificultad en encontrar cooperación de partners para la innovación.</li> <li>19. Existe un mercado dominado por empresas establecidas</li> <li>20. Incertidumbre respecto a la demanda por bienes o servicios innovados.</li> <li>21. No es necesario debido a innovaciones previas</li> <li>22. Se presentan dificultades regulatorias.</li> </ol>

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

Para la variable categórica Capital Social Organizacional se ha tomado el modelo y cuestionario, validado, de los autores Román Gómez y Smida del artículo *El capital social organizacional de la pequeña empresa innovadora. Un ensayo de medición en la ciudad de Cali y Medellín* aceptado con fecha 16 de setiembre de 2013.

Para la variable categórica Innovación, se utiliza la encuesta de innovación cuya adaptación aplica el Ministerio de Economía de Chile y tiene por objetivo hacer un diagnóstico de innovación de las empresas en Chile (Manual de Oslo, 2016)

Para la recolección de datos se utilizaron como guías dos instrumentos.

1. Para el caso de la variable Capital Social Organizacional, se utilizó el cuestionario validado por Román, Gómez y Smida (2013), el mismo que consta de 18 preguntas.
2. Respecto de la variable Innovación, se utilizó el cuestionario validado por el el Manual de Oslo (2016), que busca medir la innovación de producto y de proceso, los efectos de la innovación sobre los productos y procesos; los obstáculos a la innovación y consta de 22 preguntas.

### **3.7. Procedimientos**

Se solicitó autorización a la Gerencia de la empresa para realizar el estudio y lograr el consentimiento informado. El procedimiento para la recolección de datos se desarrolló en primer lugar reuniéndose con la Jefa de Recursos Humanos, y definió la relación de los funcionarios de la empresa en estudio, luego se aplicó una encuesta por día de acuerdo a lo planeado con cada Gerente y Jefe que se encuentra como población de estudio, lográndose encuestar a los 9 gerentes y jefes, en 9 días hábiles. La recolección de datos tuvo como limitación la recomendación de que la toma de datos sea lo más breve por las obligaciones de los encuestados.

La investigación se ha adaptado a lo recomendado por la empresa de no distraer al personal encuestado más allá de lo razonable. Por ello no se pudo realizar una entrevista que le diera mayor profundidad a la investigación.

### 3.8. Plan de procesamiento y análisis de datos

Para el procesamiento de la información solo se consideró necesario el uso de una hoja de cálculo de Excel, de esta manera todos los datos recolectados a través de las encuestas permitieron el desarrollo de gráficos comparativos (Vara, 2015, p.245).

El análisis documental se desarrolla a partir de los resultados obtenidos con las encuestas.

Para la visualización de los resultados y simplificación del análisis se ha utilizado el siguiente baremos simple según el nivel alcanzado: Respuesta - más importante:

P 67	2.34	1 - 67%	<b>BAJO</b>
P 80	2.6	68 - 80%	<b>MEDIO</b>
P 100	3	81 - 100%	<b>ALTO</b>

Para la respuesta dicotómica SI:

P 70	1.7	1 - 70%	BAJO
p 100	2	71 - 100%	ALTO

## 3.9. Matriz de consistencia

Tabla 2. Matriz de Consistencia

PROBLEMA	OBJETIVO VARIABLES	DIMENSIONES	TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN Y MUESTRA	INTRUMENTO / TÉCNICA
¿De qué manera desarrolla el Capital Social Organizacional y la Innovación en la empresa San Roque de Lambayeque?	General:	Orientación hacia objetivos colectivos	Tipo: Descriptiva cuantitativa  Diseño: Método de Estudio de Caso, descriptivo comparativo y de situación crítica	Según lo establece el Método de Estudio de caso y a propuesta de la misma empresa.  Encuesta y consentimiento informado de las empresas, aplicadas a 9 funcionarios de la organización en estudio.	Cuestionario  Encuesta
	Analizar el capital social organizacional y la innovación en la empresa San Roque S.A.	Confianza compartida			
	Específicos:	Valores compartidos			
	Comprender el capital social organizacional de la empresa San Roque de Lambayeque.	Innovación de producto, bienes y servicios			
	Comprender la innovación de productos y procesos, sus efectos y obstáculos en la empresa	Innovación de procesos			
		Efectos de la innovación de producto y procesos			
		Obstáculos a la innovación			

### **3.10. Consideraciones éticas**

Los principios éticos que fueron tomados en cuenta para la investigación están detallados a continuación.

De acuerdo con Bisquerra (2009), las Normas éticas para la investigación con sujetos humanos redactadas por la APA: El investigador debería:

1. Evaluar la aceptabilidad ética de lo que se propone investigar.
2. Establecer y mantener una práctica ética durante la investigación.
3. Informar a los que participan de las características de la investigación.
4. Establecer una relación sincera y honesta con los participantes.
5. Respetar la libertad individual a participar en cualquier momento de la investigación.
6. Establecer un acuerdo claro entre investigador y participantes que defina con exactitud las responsabilidades de cada uno en la investigación.
7. Proteger a los participantes de los riesgos físicos o mentales o de cualquier incomodidad.
8. Informar de los resultados de la investigación y cómo serán utilizados.
9. Mantener la confidencialidad de la información que se recoja de los participantes. (p. 84)

El Decreto Supremo N°. 011-2011-JUS del Ministerio de Justicia que aprobó los lineamientos para garantizar el ejercicio de la Bioética desde el reconocimiento de los Derechos Humanos, establece: Que, la Constitución Política del Perú en su artículo 1° reconoce que la defensa de la persona humana y el respeto de su dignidad son el fin supremo de la sociedad y del Estado y en su artículo 44° consagra como deber primordial del Estado, entre otros, garantizar la plena vigencia de los derechos humanos.

## IV. Resultados y discusión

### 4.1. Resultados

A continuación, se revelan los resultados obtenidos a partir de la aplicación de las encuestas a los colaboradores de la empresa San Roque S.A.

#### 4.1.1. Identificar el capital social de la empresa San Roque S.A. de Lambayeque

##### Capital Social Organizacional Interno



Figura 1. Capital social Organizacional Interno

Fuente: Encuesta aplicada a los directivos de la Empresa San Roque A. Dic 2017, Lambayeque.

Figura 1. Se observa que los encuestados consideran que los equipos de trabajo, jefes y empleados conocen los objetivos estratégicos de la empresa, lo cual constituye una fortaleza. El segundo aspecto relevante que se pudo obtener en el presente estudio fue que los colaboradores mayoritariamente conocen y se identifican con el rumbo y estilo de trabajo de la organización, lo que motiva un buen ambiente. Un tercer aspecto se destaca que debería tomarse en cuenta es que los trabajadores encuestados opinaron que los equipos de trabajo, jefes y/o empleados priorizan los objetivos de la empresa a los personales, pero la cantidad es bastante baja y denota reducido trabajo en equipo que debe estar afectando la eficacia y eficiencia de los procesos al igual que la productividad de la empresa.

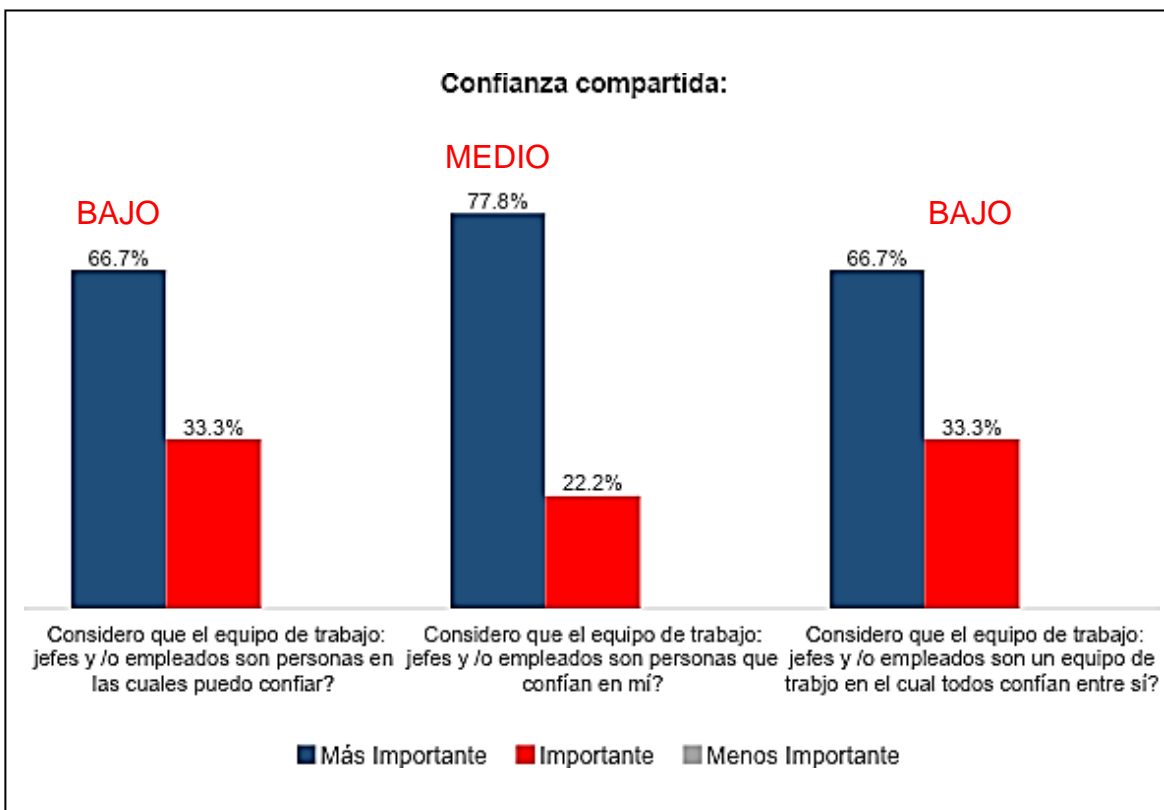


Figura 2. Confianza compartida

Fuente: Encuesta aplicada a los directivos de la Empresa San Roque A. Dic 2017 - Lambayeque.

Figura 2. Se aprecia que los encuestados consideran que los equipos de trabajo, jefes y/o trabajadores son personas confiables y a su vez mayoritariamente confían en mí y entre todos. Así mismo los encuestados opinaron que todos los niveles jerárquicos superiores irradian un clima de confianza y se muestran receptivos que les permite trabajar en forma integrada. Finalmente, los trabajadores de la Empresa San Roque consideran que son un grupo unido y que tienen disposición para crear lazos de confianza mutua aunque el nivel importante denota que la confianza no es totalmente absoluta.

El escenario descrito deviene en una situación favorable y nos permite identificar que dentro de la empresa se ponen en práctica acciones de índole participativa y se sigue una perspectiva de negocio donde se generan sinergias con una alta carga de trabajo colectivo.

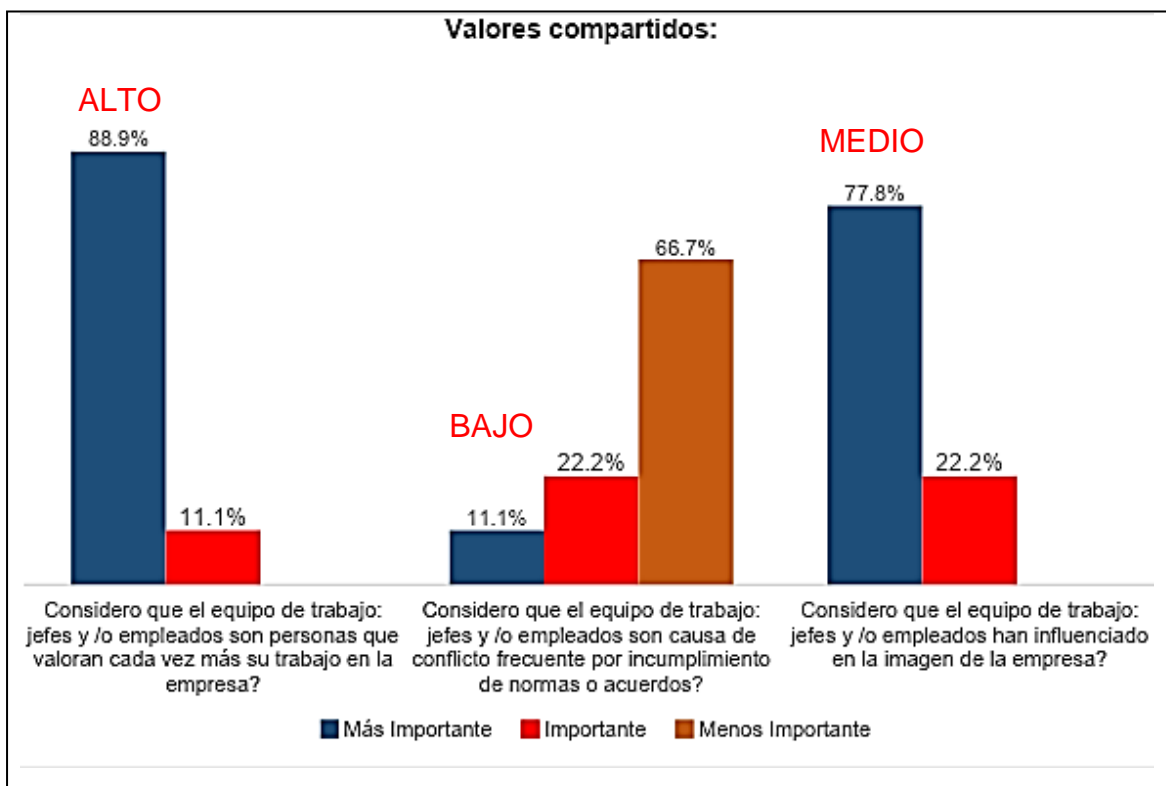


Figura 3. Valores compartidos

Fuente: Encuesta aplicada a los directivos de la Empresa San Roque A. Dic 2017 -Lambayeque.

*Figura 3.* Se observa que los encuestados respondieron que los equipos de trabajo, jefes y/o empleados son personas que valoran su trabajo mayoritariamente al interior de la empresa. Por otro lado, los encuestados manifiestan que los jefes y/o empleados parcialmente están convencidos que si son causa de conflictos frecuentes. Finalmente, los encuestados perciben que han contribuido mayoritariamente con la buena imagen que en la actualidad tiene la Empresa San Roque.

En términos generales se identifica que existen relaciones parcialmente conflictivas entre jefes y empleados.

## Capital Social Organizacional Externo

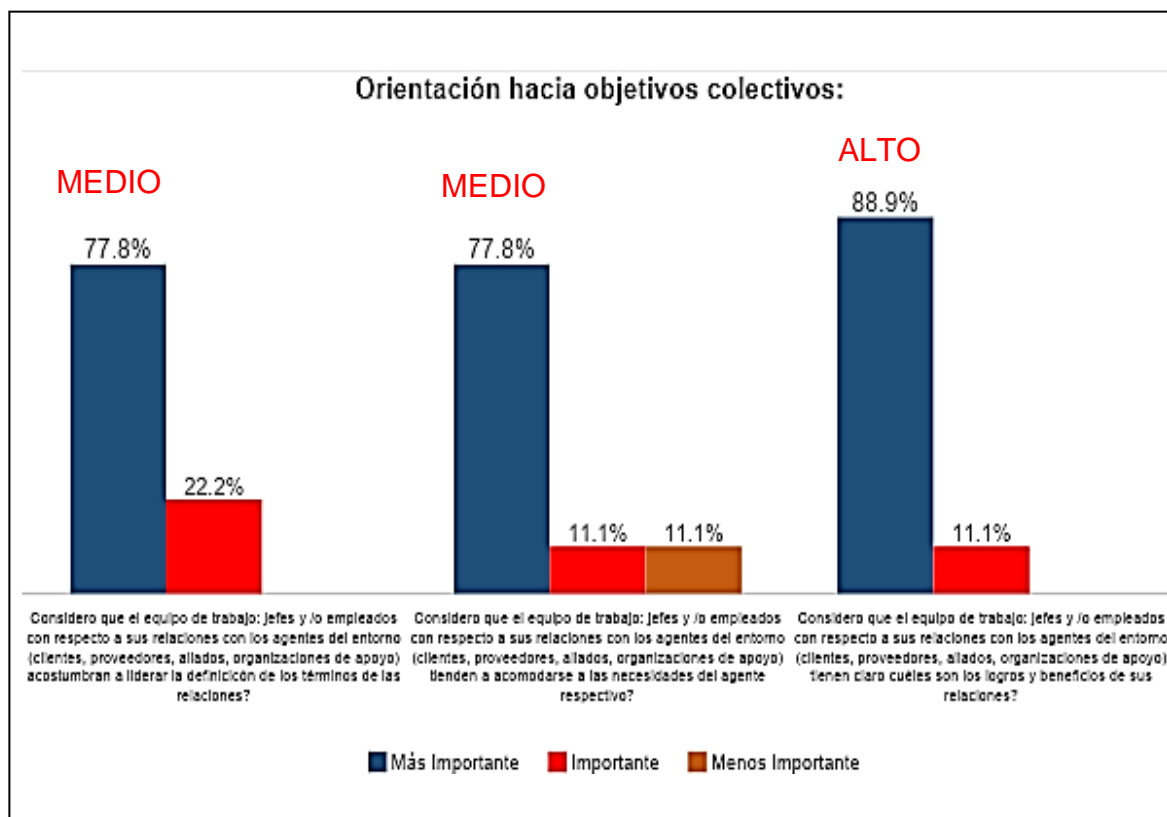


Figura 4. Orientación hacia objetivos colectivos

Fuente: Encuesta aplicada a los directivos de la Empresa San Roque A. Dic 2017 - Lambayeque.

*Figura 4.* Se aprecia en primer lugar que los encuestados respondieron que resultan beneficiosos los vínculos que se forman a partir de la interacción con el entorno externo (clientes, proveedores, aliados u organizaciones relacionadas). En segundo lugar, los colaboradores encuestados consideran que existe buena disposición de jefes y empleados para adaptarse a las necesidades de los agentes del entorno. En tercer lugar, los trabajadores encuestados de la Empresa San Roque consideran que es importante el beneficio mutuo empresa y agentes del entorno.

La situación descrita añade valor a los procesos y permite la consecución de objetivos compartidos con las partes relacionadas de la empresa San Roque S.A

Se identifica también que las buenas relaciones con los agentes del entorno reflejan una clara orientación de la empresa al mercado.

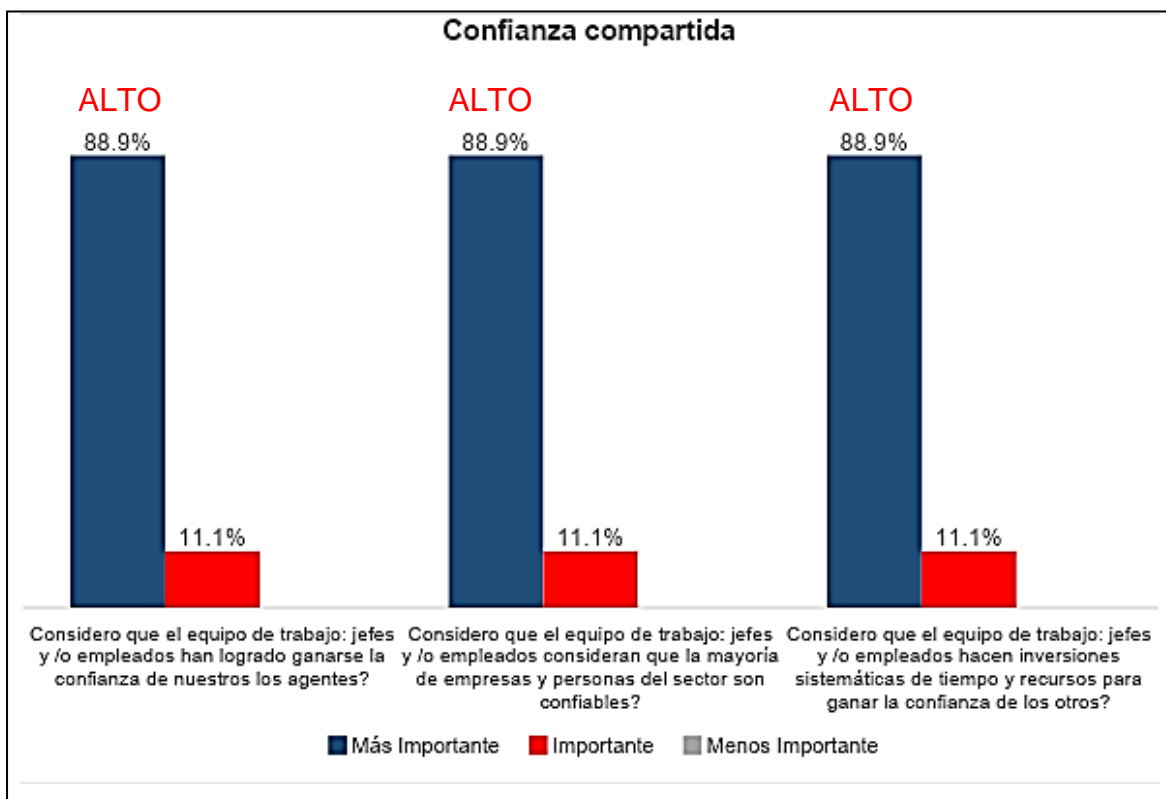


Figura 5. Confianza compartida

Fuente: Encuesta aplicada a los directivos de la empresa San Roque A. Dic 2017 - Lambayeque.

*Figura 5.* En primer lugar, se observa que los encuestados respondieron que mayoritariamente se ha logrado ganar la confianza de los agentes que se relacionan con la Empresa San Roque. En segundo lugar, se aprecia que los equipos de trabajo, jefes y/o empleados consideran que mayoritariamente se han forjado vínculos de confianza con gran parte de empresas y personas relacionadas con el giro de la organización en estudio. En tercer término, los trabajadores encuestados opinaron que se disponen de tiempo y recursos por parte de la empresa para mantener buenas relaciones y confianza con otras empresas del sector.

Este escenario resulta positivo para consolidar aún más las buenas relaciones con otras empresas del sector, pero su relación aún es limitada en términos comerciales, no llegando a constituirse en una relación articulada que favorezcan el crecimiento, desarrollo e internacionalización del sector.

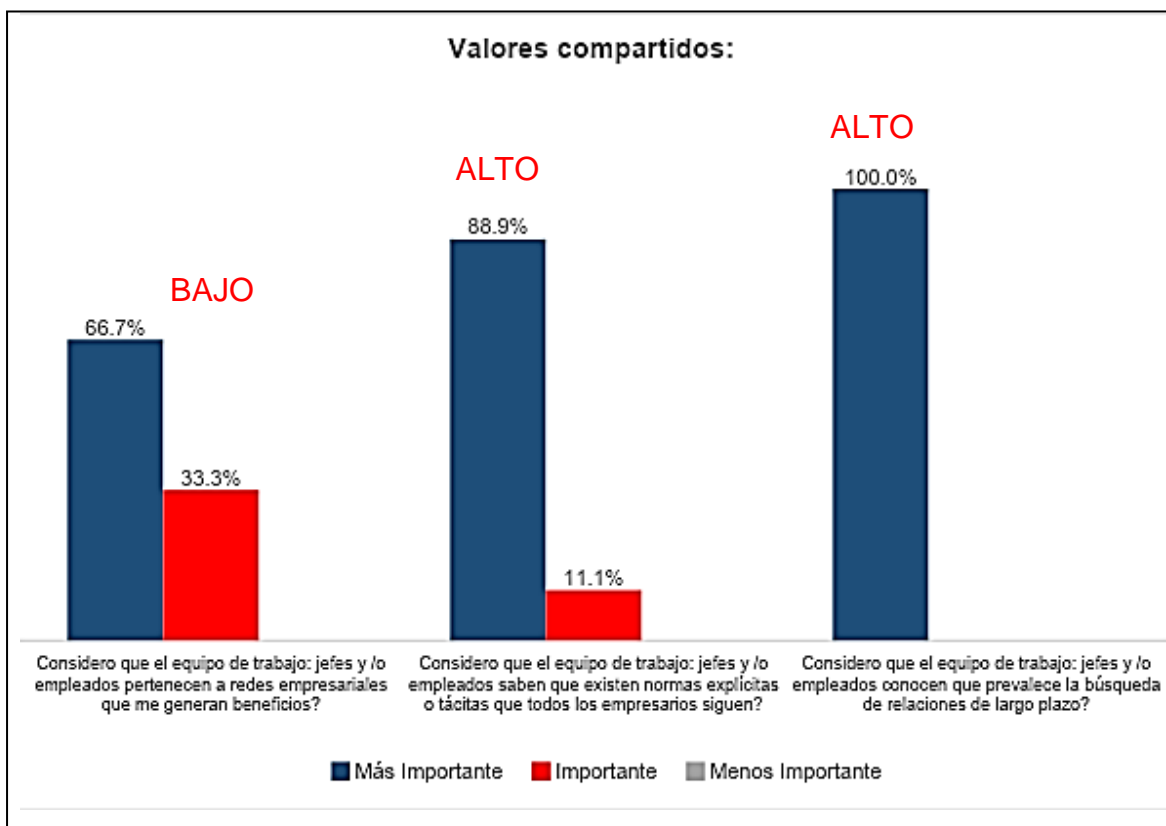


Figura 6. Valores Compartidos

Fuente: Encuesta aplicada a los directivos de la Empresa San Roque A. Dic 2017 - Lambayeque

Figura 6. En primer lugar, se aprecia que los trabajadores encuestados opinaron que las relaciones de la empresa en el sector no están generando los beneficios esperados a los trabajadores. En segundo lugar, los encuestados respondieron que consideran muy importante que existan normas explícitas o tácitas que todos los empresarios del sector siguen. En tercer lugar, los colaboradores encuestados opinaron que existe gran interés, en los equipos de trabajo, jefes y/o empleados para constituir una mayor articulación y de largo plazo con otras empresas del sector.

Al respecto, se puede identificar que los trabajadores de la empresa San Roque reconocen que existe el interés en la búsqueda de relaciones duraderas con otras empresas del sector.

#### 4.1.2. Identificar la innovación de productos y procesos, efectos y obstáculos de la empresa

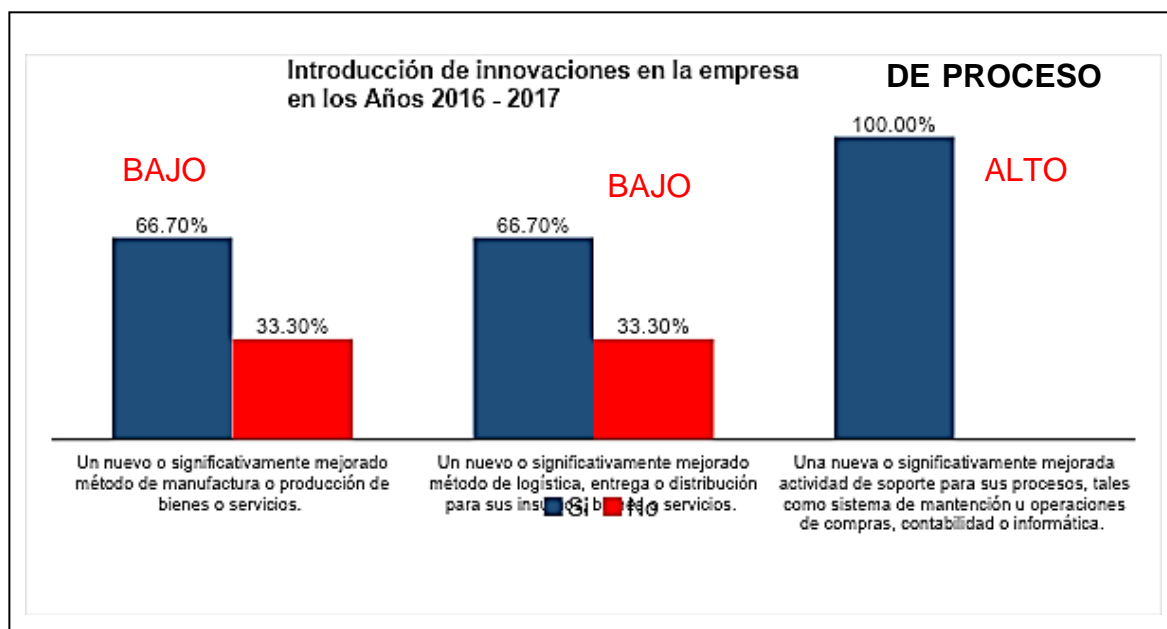


Figura 7. Introducción de innovación en la empresa en los Años 2016 – 2017

Fuente: Encuesta aplicada a los directivos de la Empresa San Roque A. Dic 2017 -Lambayeque.

Figura 7. En primer lugar, se aprecia de manera mayoritaria que los encuestados destacaron que en la empresa San Roque S.A se han realizado cambios en su estructura productiva mejorando sus procesos, entre los cuales se puede destacar el “armado del King Kong” que años atrás se realizaba 100% de manera manual; además se introdujeron innovaciones en la línea de empackado cuyo diseño resulta ser atractivo para sus clientes y en la línea de procesamiento de manjar blanco, con mayor capacidad de producción. En segundo lugar, los encuestados respondieron que San Roque introdujo innovaciones mejorando su método de logística, distribución para sus insumos, materia prima y productos terminados; iniciativa que le ha permitido expandir su abanico de productos sobrepasando las 30 variedades, que incluyen nuevos sabores como: frutas silvestres, sauco, mora, maracuyá, chirimoya, lúcuma, piña entre otros. En tercer lugar, de manera mayoritaria los encuestados reconocen que la empresa introdujo innovaciones en nuevas actividades de soporte tales como sistemas de compras, contabilidad e informática, entre las que podemos indicar: sistema de rotación de productos, que le advierte cuáles son los de mayor consumo y los que menos rotan para oportunamente retirarlos del mercado; otro

sistema implementado fue el de costeo, que mejora el rubro de costeo y rentabilidad de cada uno de sus productos.

Se identifica que la empresa ha realizado importantes inversiones para el control contable, administrativo y logístico vinculado a las ventas y a una mayor velocidad que las inversiones en la mejora de componentes, procesos y tecnología en producción lo cual requiere de una mejor relación y estrategias con el personal operativo.

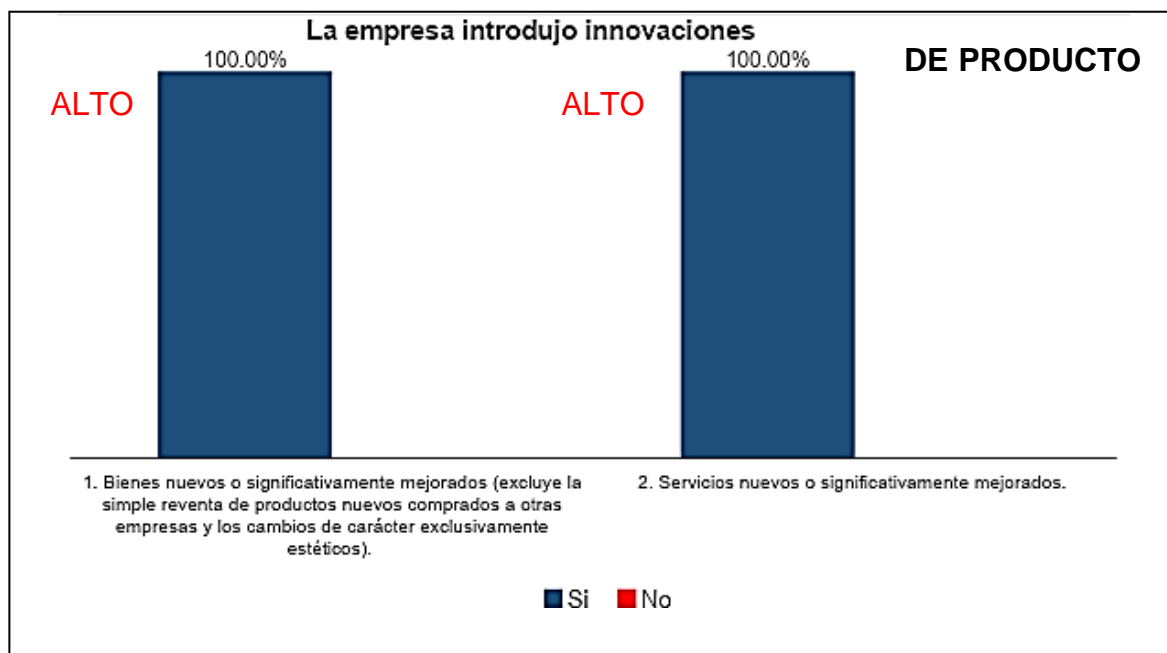


Figura 8. Introducción innovaciones

Fuente: Encuesta aplicada a los directivos de la Empresa San Roque A. Dic 2017 -Lambayeque

*Figura 8.* Inicialmente, se observa que mayoritariamente los encuestados opinaron que durante el período en estudio la empresa San Roque S.A introdujo innovaciones en bienes y servicios nuevos o significativamente mejorados. Tal es así que en la actualidad su producto más representativo que es la barra, ya no se encuentra solamente en la presentación de manjarblanco sino también en sabores como zarzamora, mora, maracuyá, chirimoya maní, dulce de piña y más. En segundo lugar, los encuestados respondieron que la empresa introdujo servicios nuevos tales como compra de sus productos por internet, servicio de delivery, incursión en las redes sociales como Facebook y WhatsApp e implementación de sucursales en las principales ciudades de nuestro país como Lima, Arequipa, Piura y Trujillo,

Lo anteriormente descrito nos permite identificar que al interior de la empresa constantemente se está innovando para mantener a sus clientes siempre satisfechos y continuar con el posicionamiento de su marca en el competitivo mercado de dulces tradicionales de la región Lambayeque.

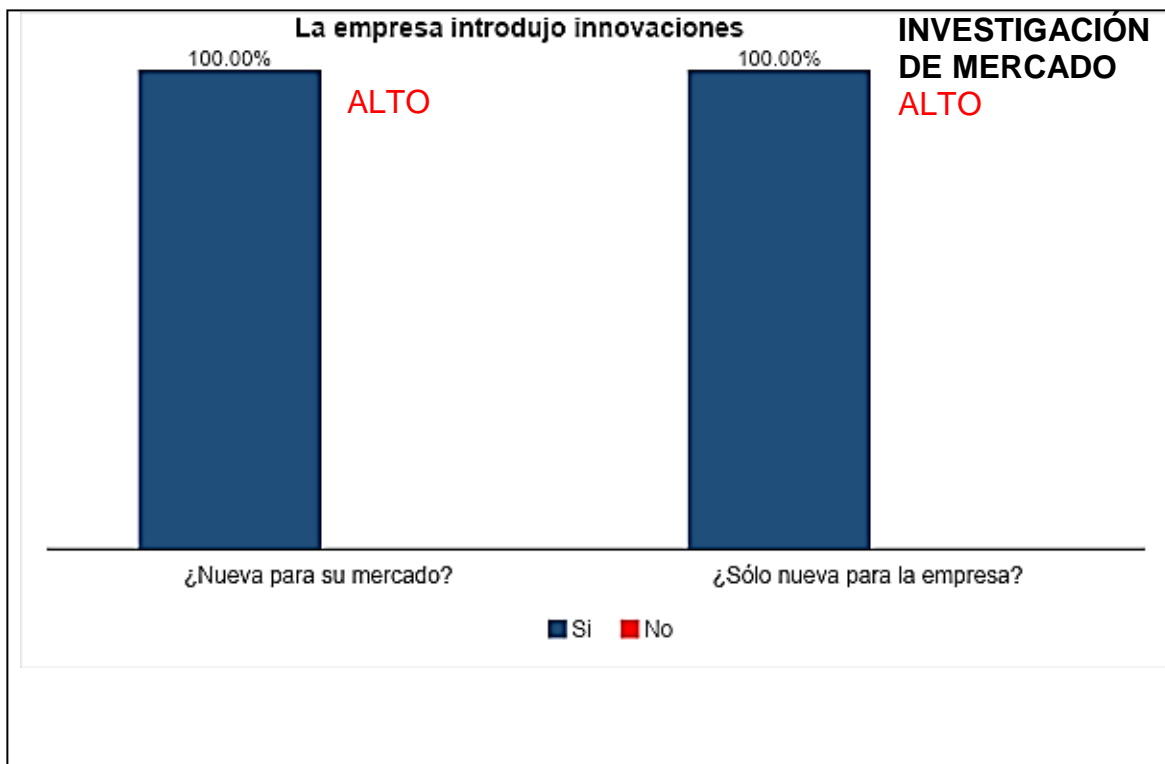


Figura 9. Empresa introdujo innovaciones

Fuente: Encuesta aplicada a los directivos de la Empresa San Roque A. Dic 2017 - Lambayeque.

Figura 9. Se identifica que los encuestados destacaron que la Empresa San Roque S.A, cuando decidió emprender innovaciones, las hizo para introducir nuevos productos al mercado. Estos resultados nos permiten observar que la empresa en estudio está realizando una extensión de línea, por cuanto a lo largo del tiempo viene agregando nuevos productos relacionados con su marca con distintos sabores y presentaciones al mercado de dulces tradicionales.

Todo este esfuerzo está orientado principalmente a mejorar el rendimiento de la empresa y en menor medida lo esfuerzos para mejorar el desempeño de la planta.

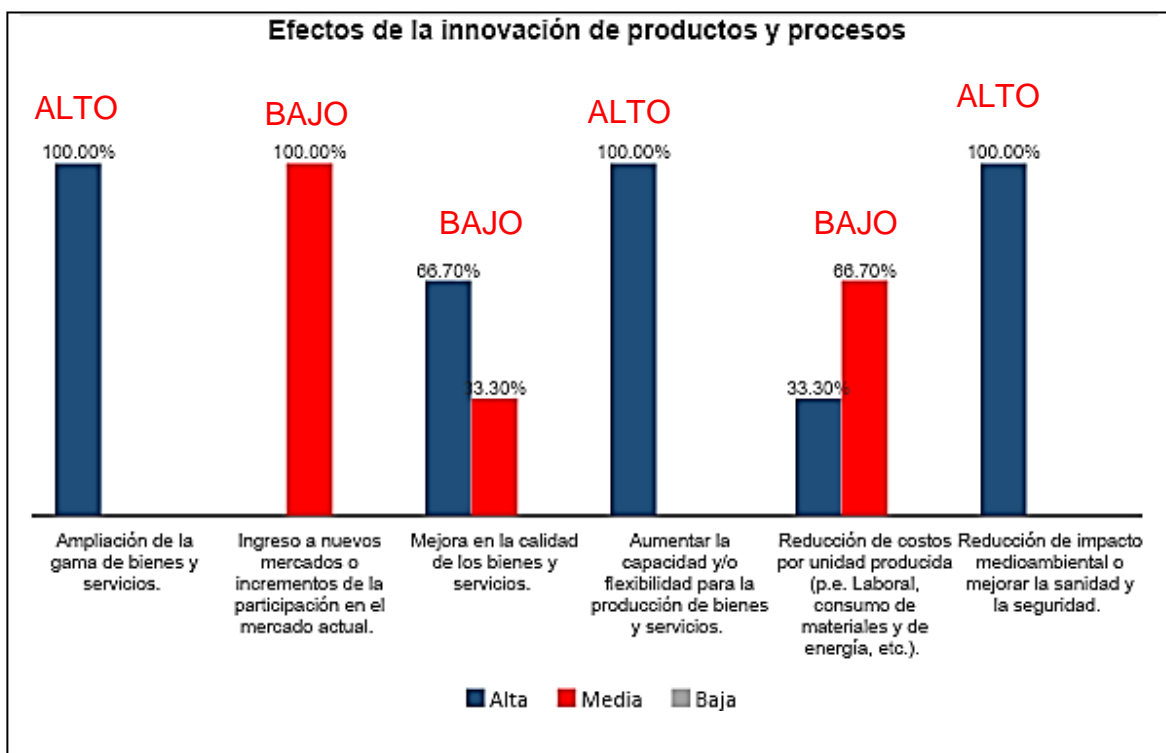


Figura 10. Efectos de la innovación de productos y procesos

Fuente: Manual de Oslo (2016).

Figura 10. En primer lugar, se observa que los encuestados destacaron que se han desarrollado nuevos productos por parte de la empresa. En segundo lugar, se manifiesta que la empresa realiza grandes esfuerzos para incrementar la participación en nuevos mercados.

También se identifica que se han destinado importantes esfuerzos para mejorar plenamente la calidad de los bienes y servicios, pero han sido aún insuficientes principalmente en la calidad de los procesos.

También se identifica un gran esfuerzo de la empresa para aumentar el empleo de la capacidad instalada.

Este esfuerzo aún no permite mejorar brechas en la reducción de los costos de producción en general.

Finalmente, reconocen que existen buenas prácticas en la empresa que vienen reduciendo los impactos negativos y ambientales al igual que la sanidad y la seguridad.

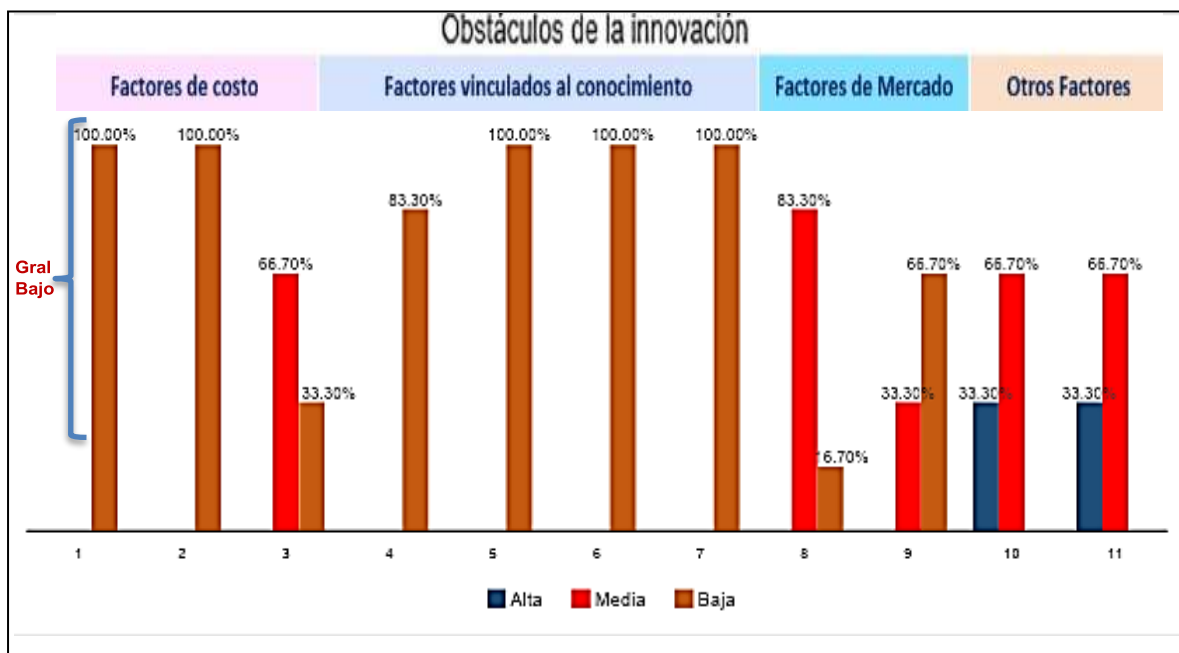


Figura 11 Obstáculos de la innovación

Fuente: Manual de Oslo (2016)

**a. Factores de costos:** 1.- Falta de fondos propios, 2.- Falta de financiamiento externo a la empresa. 3.- Costo de innovación muy alto. **b. Factores vinculados al conocimiento:** 4.- Falta de personal calificado, 5.- Falta de información sobre la tecnología, 6.- Falta de información, 7.- Dificultad en encontrar cooperación de partners para la innovación. **c. Factores de mercado:** 8.- Mercado dominado por empresas establecidas, 9.- Incertidumbre respecto a la demanda por bienes o servicios innovados. **d. Otros factores:** 10.- No es necesario debido a innovaciones previas. 11.- Dificultad regulatoria (Manual de Oslo, 2016)

**Figura 11.** En términos generales se identifica que los directivos no han desarrollado plenamente la cultura de la innovación principalmente a la vinculada a la tecnología de procesos percibiéndose como obstáculos de tipo económico (costo), financiamiento, falta de información, personal capacitado, incertidumbre y la alta competencia.

Destaca el resultado en efectos de la innovación a mercado dominado por empresas establecidas las cuales no han alcanzado los niveles de calidad y tecnología que ha desarrollado la empresa, por tanto, la articulación es débil en términos de mercado objetivo.

Se considera que los beneficios de la innovación no se reflejan en términos de regulación tributaria.

## 4.2. Discusión

### CAPITAL SOCIAL ORGANIZACIONAL INTERNO

Según los resultados graficados en la Fig. 1, se pudo observar que los funcionarios encuestados al momento de evaluar el Capital Social Organizacional Interno referente a objetivos colectivos lo perciben en un nivel alto preponderante, perciben que parcialmente que si existen conflictos frecuentes que afectan el trabajo en equipo y el desempeño en la producción y productividad. Además, los encuestados perciben que han contribuido mayoritariamente con la buena imagen que en la actualidad tiene la Empresa San Roque S.A. En términos absolutos se describe que existen relaciones parcialmente conflictivas entre jefes y empleados. Se anteponen los intereses personales a los de la empresa. Se infiere una insuficiente comunicación discursiva y no discursiva entre la empresa y sus trabajadores que afectan el desempeño organizacional.

López (2006), las organizaciones son el marco de referencia de donde parte esta reflexión, toda vez que en ellas se dan prácticas discursivas y no discursivas como las hablas y los gestos, los símbolos y demás marcas que hacen parte de las conversaciones y actos centrados y actuados por, para y en el trabajo entendido también como acción social cubiertade manifestaciones de poder. Las prácticas discursivas y no discursivas en una organización, como las narraciones de eventos ocurridos, el manejo de un código especializado referido a las labores de los obreros y la distribución espacial, dan cuenta de lo que sucede en ella, su estado de operatividad o de producción; al tiempo, en las organizaciones se encarnan tanto las maneras de tratar a los trabajadores como la filosofía de la empresa

De la Fig. 2, la confianza compartida no se cumple en niveles aceptables lo que afecta el trabajo colaborativo para obtener mayores beneficios tanto personales como de la organización.

Pino, Aguilar y Ayala (2018), la confianza permite el intercambio de información, conocimiento e ideas; así como la coordinación de las actividades en ambientes complejos y de incertidumbre, se percibe en niveles de medio a bajo. En las relaciones interorganizacionales, la confianza disminuye la sensación de incertidumbre y riesgo en la toma de decisiones. Las decisiones y los tratos que se realicen pueden basarse en la palabra del socio o pueden venir acompañadas de contratos o instrumentos que la sustenten. Dichos instrumentos pueden complementar la confianza en la relación o simplemente ayudar a formalizar procedimientos, roles, obligaciones, objetivos y estructuras antes de comenzar un proyecto de innovación colaborativa.

De la Fig. 3, se denota un evidente conflicto entre jefes y trabajadores por incumplimiento de Normas y acuerdos laborales. Se denota que es débil la Responsabilidad Social Empresarial de la empresa para con sus trabajadores. No se logra conciliar ni compartir los intereses y valores de la empresa.

Steckerl (2006), la cultura organizacional es vista como un sistema específico organizativo de supuestos y valores compartidos que les asignan mayor importancia a los modelos de comportamiento transmitidos a los nuevos miembros de la organización formalmente o informalmente [...] basada en las creencias internamente orientadas a cómo administrar y externamente, a cómo competir. De los valores del fundador se derivan los valores empresariales, las creencias empresariales y las prácticas empresariales que forman la cultura organizacional. La cultura organizacional, a su vez, es la que moldea y construye la orientación al mercado. La orientación al mercado abarca tres componentes de comportamiento de la organización: orientación al cliente, orientación a la competencia y coordinación interfuncional, bajo dos criterios de decisión: rentabilidad y largo plazo.

#### CAPITAL SOCIAL ORGANIZACIONAL EXTERNO

De la Fig. 4, se observa que, en la orientación a objetivos colectivos, a pesar del nivel alto preponderante, no se ha llegado a establecer plenamente relaciones óptimas con agentes del entorno y eso limita el aprovechar las oportunidades de crecimiento y desarrollo. Denota también que las relaciones no alcanzan los objetivos compartidos de nivel colaborativo y eso puede significar sobrecostos principalmente logísticos y de oportunidad frente al mercado.

Páramo (2001), una orientación al mercado debe concentrar a la organización principalmente en recolectar información acerca de las necesidades de sus mercados-objetivo para que después, con ella disponible, se encuentre en condiciones de crear valores superiores para el cliente - customer- (Slater and Narver, 1994). Así, una cultura organizacional orientada al mercado es aquella que de manera más efectiva y eficiente crea comportamientos, valores, creencias y supuestos necesarios para que en su interior se pueda generar una dinámica de trabajo con la cual se estimule la creación de valores superiores para sus compradores y, consecuentemente, obtener un desempeño continuo superior para todos los negocios que emprenda

El entorno empresarial en sus factores internos y externos debe desarrollarse en un nivel colaborativo. Esta condición permitirá el diseño y desarrollo de nuevas formas de relacionarse con proveedores, por ejemplo.

Trujillo y Guzman (2007), Peter Drucker escribió en la década de los setenta el artículo “El continente negro de la economía”. Las implicaciones del título y la orientación de sus argumentos apuntan a señalar lo poco que la dirección de una empresa conocía sobre las oportunidades existentes para alcanzar el apalancamiento de las utilidades mediante la logística: “La distribución física es la frontera de los negocios de hoy. Es el área donde pueden alcanzarse resultados administrativos de gran magnitud. Y todavía es un gran territorio inexplorado” tomado de (Drucker, 1962: 268),

De la Fig. 5, sobre la confianza compartida, se muestra que se ha ganado confianza con los agentes del entorno, pero el proceso debe llegar a objetivos más colectivos para alcanzar la colaboración. La confianza compartida se percibe en niveles de medio a bajo. Se denota confianza restringida con los trabajadores y se infiere que afecta la autonomía en las actividades del trabajador. Por otro lado, se percibe una baja confianza entre los equipos de trabajo que afecta el trabajo en equipo, desaprovechamiento del capital humano, típico de una organización lineal.

De la Fig. 6, sobre los valores compartidos, se infiere que es necesario que la dirección de la empresa promueva con agentes del entorno un mayor esfuerzo de articulación para fortalecer redes empresariales que beneficien al sector. Se percibe en su mayoría de medio a bajo. Se infieren diferencias entre jefes y trabajadores por el incumplimiento de normas y acuerdos laborales por parte de la empresa. Se infiere también un limitado nivel de responsabilidad social empresarial por este tema que, a su vez, afecta la gestión del conocimiento y el compromiso de sus trabajadores. También se percibe que tanto jefes como empleados en general no influyen en la imagen de la empresa y eso permite inferir limitaciones existentes en la dirección del capital humano que no se siente reconocido en sus actividades que realiza, esta situación puede influir en el desempeño laboral.

Spekman, Kamauff y Niklas (1998), dentro de los requisitos de la nueva competencia, un cambio en el nivel de intensidad entre los socios comerciales emerge. La Cooperación, mediante la cual las empresas intercambian partes de información esencial e involucrar a algunos proveedores / clientes a largo plazo contratos, se ha convertido en el nivel umbral de

interacción. Es decir, la cooperación es el punto de partida para la gestión de la cadena de suministro y se ha convertido en una necesidad, pero no es suficiente. El siguiente nivel de intensidad es la coordinación mediante la cual tanto el flujo de trabajo especificado como la información se intercambian de una manera que permite sistemas JIT, EDI y otros mecanismos que intentan hacer muchos de los vínculos tradicionales entre las partes comerciales. Las partes comerciales pueden cooperar y coordinar ciertas actividades pero aún no comportarse como verdaderos socios. Nuevamente, esta evolución es necesaria, pero no suficiente condición para la gestión total de la cadena de suministro. La gestión de la cadena de suministro se basa en una base de confianza y compromiso. Tomado de (Lee y Billington, 1992). El consenso es que la confianza puede contribuir significativamente a la estabilidad a largo plazo de una organización (Heide y John, 1990). La confianza es transmitida a través de la fe, la confianza, la creencia o la confianza en el socio proveedor y es visto como una disposición a renunciar al comportamiento oportunista. La confianza es simplemente la creencia de que el socio de la cadena de suministro actuará de manera coherente y hará lo que él / ella dice que él / ella lo hará. Es esta sensación de rendimiento de acuerdo con intenciones y expectativas que controlan el miedo a la conducta egoísta por parte de los otros miembros de la cadena de suministro, tomado de (Nooteboom et al., 1997). El compromiso es la creencia de que los socios comerciales están dispuestos a dedicar energía sosteniendo esta relación, tomado de (Dion et al., 1992). Es decir, a través del compromiso Los socios dedican recursos para mantener y promover los objetivos de la cadena de suministro. En gran medida, el compromiso "sube la apuesta" y hace que sea más difícil para los socios actuar de manera que pueda afectar negativamente la cadena de suministro general actuación. Los socios comerciales en toda la cadena de suministro se integran en los procesos de sus principales clientes y más vinculados a sus objetivos generales. Por ejemplo, los socios de la cadena de suministro comparten voluntariamente información sobre el futuro planes y diseños, fuerzas competitivas e I + D.

De las Figuras 7 y 8 se observa que la empresa todavía necesita mejorar métodos de trabajo en la fabricación y en su logística, así como otras actividades de soporte como el mantenimiento y el aprovisionamiento que favorezca la fiabilidad de los productos y los procesos. Implica también hacer nuevas inversiones con ventajas tecnológicas. En cuanto a la innovación del producto, se perciben de nivel alto tanto en la innovación de producto como de servicios que se relacionan con producción y logística de distribución respectivamente, se infiere una política permanente de mantener la competitividad y liderazgo en el mercado. A través de la diversificación de productos y mercados, situación que se ve condicionada por ser una

empresa industrial con costos fijos altos y personal de planta. Mientras que para la innovación de proceso. El control de la producción implica un buen control de los costos y gestión detallada de planes agregados de producción que le permitan desarrollar las mejores soluciones de plan agregado y con ello reducir los costos. Las actividades específicas de innovación que las empresas pueden utilizar para aplicar o adquirir innovaciones incluyen I + D. La empresa puede realizar labores de investigación fundamental y aplicada para adquirir nuevos conocimientos y orientar su investigación hacia invenciones específicas o a la modificación de técnicas existentes. (Manual de Oslo, 2006, pág. 45).

Mientras que, para la innovación de proceso, se percibe en su mayoría bajo, principalmente en lo referente a la mejora de los procesos de producción y en los procesos de la logística interna y de aprovisionamiento en general: gestión de proveedores, gestión de compras y gestión de almacén (logística interna).

De la Fig. 9, si bien se muestra un gran impulso y ejercicio de la innovación para su mercado y para la empresa, este esfuerzo no es sostenible si no se socializa la innovación en toda la empresa, tanto en sus competencias funcionales como en sus capacidades organizativas a todo nivel. Así mismo, Se perciben nuevas innovaciones para su mercado actual e innovaciones solo para su gestión interna en niveles altos. Se infiere, en el primer caso, como la necesidad de mejorar los productos para su mercado actual en un entorno de alta competencia e incrementar las ventas y una mejor utilización de la capacidad instalada, así como mejorar la eficiencia de todo el sistema productivo. En lo que respecta a la gestión interna, se ha priorizado la inversión en sistemas informáticos para controlar los procesos de gestión de compras, gestión de almacenes, tomas de inventario, costos de inventarios y registros de entradas y salidas con fines contables.

(Manual de Oslo, 2006, p. 57 – 58), una innovación es la introducción de un nuevo o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores. Una empresa innovadora en cuanto a producto / proceso es una empresa que ha introducido un nuevo producto o proceso, o lo ha mejorado significativamente. Se distinguen cuatro tipos de investigación: las innovaciones de producto, las innovaciones de procesos, las innovaciones de mercadotecnia y las innovaciones de organización. Las innovaciones de producto y de proceso están estrechamente vinculadas a los conceptos de innovación tecnológica de producto e innovación

tecnológica de proceso.

En la Fig. 10 se muestran limitantes en la estrategia de nuevos mercados que requieren urgente I + D + i. Ello permitirá mejorar también los bienes y servicios que produce, asimismo la empresa debe tener la capacidad permanente de reducir sus costos en toda su cadena de valor. De manera general la percepción respecto de los efectos de la innovación que se desarrolla en la empresa es baja. Se percibe que no se está diversificando en nuevos mercados, la mejora de la calidad en sus productos actuales es limitada, bajos resultados en la reducción de los costos por unidad producida, lo cual permite inferir que la empresa no está mejorando su productividad con efecto en su rentabilidad. También se infiere que, dada esta coyuntura, la empresa esté controlando los costos laborales como compensación lo cual limitaría el aporte tecnológico que puede aportar el trabajador.

(Manual de Oslo, 2006, p. 44), la innovación tiene como objetivo la mejora de los resultados de la empresa mediante la obtención de ventajas competitivas, desplazando positivamente la curva de demanda de los productos de la empresa, por ejemplo aumentandola calidad de los productos, ofertando nuevos productos o abriendo nuevos mercados o captando nuevo grupo de clientes, o mejorando la curva de costos de la empresa mediante la reducción de los costos unitarios de producción, de compra, de distribución o de transacción, o mejorando la capacidad de la empresa para innovar por ejemplo, aumentando la capacidad de introducir nuevos productos o procesos y para acceder a nuevos conocimientos o para crearlos.

Las actividades específicas de innovación que las empresas pueden utilizar para aplicar o adquirir innovaciones incluyen I + D. La empresa puede realizar labores de investigación fundamental y aplicada para adquirir nuevos conocimientos y orientar su investigación hacia invenciones específicas o a la modificación de técnicas existentes. (Manual de Oslo, 2006, pág. 45).

De la Fig. 11, se confirma que todavía la innovación es vista como un sobre costo influenciado por la elevada competencia en el sector, la incertidumbre por la aceptación de nuevos mercado y temor a la Institución regulatoria. Lo último confirma la limitada visión del alcance de la innovación. En términos absolutos se percibe que la empresa viene enfrentando eficazmente los obstáculos de la innovación. En términos relativos se percibe que aún existen obstáculos de nivel medio relativo a los factores de costo principalmente vinculados a los costos de innovación que se infiere provenientes de fuentes externas como los sistemas de control

informático. Existen obstáculos de nivel medio en los factores de mercado que la empresa reconoce por la alta competencia en el sector y se infiere se incluye a la informalidad principalmente, incluso de empresas formalmente constituidas.

Otro obstáculo de nivel medio que reconoce la empresa es la incertidumbre por agregar nuevas innovaciones y se limitan a las innovaciones previas sin reconocer los cambios en el entorno por temor a los costos y el riesgo de diversificar mercados.

Otro obstáculo que se percibe en la empresa es la institución reguladora de impuestos. su condición de principal contribuyente lo somete a un mayor control de fiscalización, siendouna empresa industrial que tiene una producción por lotes que lo lleva a mantener lotes altosde inventarios que afectan su liquidez.

Existen numerosos obstáculos para la innovación: carencia de personal calificado, problemas de competencia, financiación, etc. La demanda es un factor que afecta la actividad innovadora de varias maneras. Influye en el desarrollo de nuevos productos dado que las empresas modifican y diferencian los productos para aumentar sus ventas y ganar de cuota de mercado. La demanda puede obligar a las empresas a mejorar sus procesos de produccióny distribución para reducir los costos y así bajar los precios. Las empresas dedican frecuentemente recursos considerables a estudios sobre demanda de sus productos, o incluso crearla. Los factores del mercado determinan el éxito comercial de las tecnologías o productos específicos o influyen sobre la orientación de la evolución tecnológica (Manual deOslo, 2006, p. 53).

La empresa ha crecido y desarrollado en productos y procesos principalmente siendo una prioridad de la organización. Ha sido un desarrollo de base tecnológica que le ha permitido ganar ventajas diferenciales frente a la competencia. También ha tenido un crecimiento y diversificación de mercados que le ha exigido mayor desarrollo tecnológico y mayor investigación interna. Menor desarrollo se aprecia en lo organizacional que limita unmayor desarrollo innovador, el cual se sustenta en el trabajador, es decir, sustentar un mayordesarrollo no tecnológico. Ello implica un mayor desarrollo del capital social organizacionalsi es que la empresa pretende ser sostenible en el tiempo.

Encontramos que esta situación tiene relación con lo establecido por Román & Smida (2013) quienes perciben que los Valores compartidos, son “El conjunto de creencias fundamentales y compatibles que existe entre las personas y/o entre las personas y las organizaciones, que determina una zona de congruencia caracterizada por la presencia de

formas y de juicios de similitud” (p.166).

Al respecto, este hallazgo guarda relación con lo indicado por Román & Smida (2013) quienes perciben que la Orientación hacia los objetivos colectivos, es: “La disposición y la facultad de los miembros de una empresa a subordinar los objetivos individuales y las acciones que les son asociadas a los objetivos y acciones colectivas” (p.166).

Estos hallazgos son congruentes con lo enunciado por Schumpeter (2002) quien haciendo referencia a la innovación precisa: incluye la introducción de nuevos productos que pueden incluso servir como estándar. El cambio tecnológico en la producción de mercancías que ya están en uso, la apertura de nuevos mercados o de nuevas fuentes de abastecimiento, taylorización del trabajo, la mejora en el manejo de materiales, la creación de nuevas organizaciones empresariales, como los grandes almacenes —en una palabra, cualquier cosa que sea “hacer las cosas de manera diferente” en el ámbito de la vida económica—, todo estos son ejemplos de lo que nos referiremos con el término innovación. (Schumpeter, 2002, pág. 63)

De igual modo Juárez (2017), en su investigación descriptiva correlacional titulada “Competitividad, capital social e innovación: un modelo econométrico para productores de Amaranto”, en el contexto cualitativo se evidenció que los encuestados opinaron que la innovación mejora la operatividad de sus empresas y les permite ofertar productos novedosos y coadyuva al incremento de sus niveles de ventas.

Kim y Ahn (2017) detalla que el capital social es un mediador importante en la realización del desempeño de la innovación organizacional resaltando el intercambio y la combinación de conocimientos relacionados al desempeño, lo mencionado guarda relación con lo trabajado dentro de las instalaciones de la empresa San Roque S.A., porque los encuestados se identifican con el rumbo y estilo de trabajo de la organización priorizando los objetivos de la empresa a los personales. Cabe destacar que para ambas investigaciones el capital social es un aspecto importante y los efectos que se encuentran reflejados en los resultados.

Tal es el caso de Faccin, Genari y Macke (2016) quienes realizan su estudio en redes de productores de vino, menciona que el capital social influye en la mejora de la competitividad y de la misma manera en la innovación, por otro lado, en la empresa San Roque S.A. los resultados no se ven reflejados en el trabajo en equipo debido a la poca confianza para crear lazos entre los gerentes y jefes, pero se rescata las sinergias con un alto grado de carga de trabajo colectivo.

## V. Conclusiones

Después de analizar el capital social y la innovación en la Empresa San Roque se identifica que el principal problema de la empresa es que la velocidad de su crecimiento ha sido mayor al de su desarrollo tecnológico y eso le genera desfases con respecto a la calidad de sus procesos. La diversificación y apuesta por la innovación y desarrollo tecnológico tanto en productos como en procesos no ha sido suficiente. Por un lado, los mercados internacionales que atiende son exigentes y por otro lado, el crecimiento del grupo económico integra verticalmente hacia atrás la producción de leche, convirtiéndola en una industria pesada que requiere incesantemente mayores volúmenes de producción y ventas, que, a su vez, genera factores previstos e imprevistos en la producción que afectan la productividad de la empresa y por ende su rentabilidad.

Respecto a la comprensión del capital social organizacional, se identifica en primer lugar que en comparación al recurso social “Orientación hacia los objetivos colectivos” se sustentan en el Capital Social Organizacional Interno y Externo en una proporción similar. En segundo lugar, con respecto al recurso social “Confianza compartida”, esta no se expresa de manera similar tanto en el CSOI como en el CSOE. Por último, con relación al recurso colectivo “Valores compartidos”, los encuestados respondieron que los equipos de trabajo, jefes y/o empleados son personas que valoran su esfuerzo al interior de la organización y a partir de aquello se construyen relaciones sociales sostenibles de largo plazo en la Empresa San Roque: pero no son suficiente para mantener valores compartidos desde el CSOI hacia el CSOE.

Respecto a la comprensión de la innovación de productos y procesos, efectos y obstáculos de la empresa la empresa San Roque, en primer lugar, se identifica que los encuestados destacaron que desarrollar productos y procesos innovadores, trae consigo la ampliación de la gama o calidad de bienes y servicios. En segundo lugar, se permite identificar que existen grandes esfuerzos para mejorar la variedad de los productos, siendo un esfuerzo principalmente interno; el esfuerzo es menor para ingresar a nuevos mercados. También se identifica que no se ha logrado plenamente mejorar la calidad de los bienes y servicios, ha mejorado su flexibilidad productiva, pero tienen dificultades para el costeo de procesos y productos. Finalmente, se identifican acciones para reducir costos, situación que no se ha logrado ampliamente, son conscientes que existen buenas prácticas en la empresa

que vienen reduciendo los impactos negativos y ambientales al igual que la sanidad y la seguridad.

El escenario descrito nos permite identificar que existe una cultura favorable que se refleja en el capital social organizacional interno y externo en la innovación de productos y procesos pero que en la empresa se requiere fortalecer el capital social interno para mejorar el desempeño de los procesos que van a mejorar la productividad y la competitividad de la empresa y mantener un posicionamiento de su marca basado en el desarrollo tecnológico e innovación como ventaja diferencial en el competitivo mercado de dulces tradicionales de la Región Lambayeque.

## **VI. Recomendaciones**

Debe fortalecerse el capital social organizacional interno de la empresa San Roque con incidencia en la implantación de un proceso de formación que apunte a que los jefes y empleados antepongan los objetivos de la empresa a los personales y que los jefes y/o equipos de trabajo se enriquezcan e identifiquen con la filosofía de la empresa en estudio a efectos de lograr un grado razonable de colaboración tanto al interior como al exterior de la empresa.

Los resultados de la presente investigación sugieren que la Empresa San Roque debería centrar esfuerzos en que su crecimiento vaya a la par con su desarrollo tecnológico, y éste se vea reflejado en innovaciones tanto en productos y servicios que no existen en el mercado como en procesos que le permita atender tanto el mercado interno como a los exigentes mercados internacionales. Así mismo, la empresa deberá innovar observando la evolución del consumo del producto y las tendencias en el sector a través de herramientas de análisis para medir el impacto que tiene la innovación; la cual estará orientada al cliente.

La empresa San Roque S.A, debería incrementar sus aspiraciones que la identifiquen como una empresa que ha incorporado una cultura innovadora como herramienta fundamental que le permita apostar por innovar en toda su cadena de valor, a tal punto que sus productos sean reconocidos en la esfera global; incrementado sus esfuerzos en atributos distintivos tales como empaque, tamaños y sabores de sus productos que la hacen una marca diferente y que hasta la fecha representa la primera opción de los consumidores de dulces tradicionales finos frente al mercado nacional. Con respecto al mercado internacional requiere mayores esfuerzos para orientar el capital social externo a fortalecer las relaciones con el entorno y específicamente con otras empresas del sector para poder competir en el mercado internacional.

Bajo esta perspectiva innovadora, la empresa en estudio reúne las condiciones para convertirse en un emprendimiento dinámico que lidere el sector, pero a su vez la gran oportunidad de desarrollarlo. Esto le permitirá mejorar la cadena de suministro de la empresa, reducir los costos logísticos, mejorar la calidad, incrementar la productividad y ser más competitiva.

## VII. Lista de Referencias

- Abili, K. & Faraji, H., (2009). *A comparative study on organizational social capital in faculties of Humanities, Social and Behavioral Sciences at University of Tehran*. Tehran, Iran
- Aktamov, S. (2014). *How Is Social Capital Associated with Innovation Performance? Evidence from China Chemical Industry*. International Journal of Social Science Research.
- Alles, M. (2005). *Gestión por competencias. El diccionario*. (2ª ed.) Argentina: Gránica S.A.
- Ahn, S. & Kim, S. (2017). *What Makes Firms Innovative? The Role of Social Capital in Corporate Innovation*. Sustainability.
- Bisquerra, R. (2009). *Metodología de la investigación educativa*. España: La Muralla S.A,
- Caldas, M.E, Reyes, H y Heras, A.J. (2017). *Empresa e iniciativa emprendedora*. España: Editex
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. (2da ed.). México: McGraw Hill Educación.
- D'Alessio, F. A. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. México: Pearson Educación de S.A
- Esan (2018). ¿Qué es la cadena de valor empresarial? Recuperado de: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2018/08/que-es-la-cadena-de-valor-empresarial/>
- Faccin, K., Genari, D., & Macke, J. (2016). *Interorganisational social capital and innovation: a multiple case study in wine producers networks in Serra Gaúcha*. Revista de Administração e Inovação.
- Fernández, M. (2015). *Comunicación efectiva y trabajo en equipo*. España: Paraninfos
- Lechner, N. (2000). *Desafíos de un Desarrollo Humano: Individualización y capital social*. Instituto Internacional de Gobernabilidad Instituciones y Desarrollo, N°7 Recuperado de: [www.iigov.org](http://www.iigov.org).

- López, S. (2006). El poder en las interacciones comunicativas de las organizaciones. *Coherencia No 5 Vol. 3 Julio - diciembre 2006*
- Martínez, P. (2006). *El Método de Estudio de Caso: Estrategia metodológica de la Investigación Científica*. Pensamiento y Gestión, N° 20 ISSN 1657-6276.
- Manual de Oslo (2006). *Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación*. Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos, Oficina de Estadísticas de las Comunidades Europeas.
- Mejía, A., Mendieta, C. P, y Bravo, M. (2015). *Estrategias de Innovación y Capital Social en la pequeña y mediana empresa*. *Ingeniería Industrial*, 36 (3), pp. 286-296. Recuperado de <http://scielo.sld.cu/pdf/rrii/v36n3/rrii06315.pdf>
- Moncayo, E. (2002). *Nuevos enfoques teóricos, evolución de las políticas regionales e impacto territorial de la globalización*. Chile: ILPES. Recuperado de: [http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/7277/S0212982\\_es.pdf?sequence=1](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/7277/S0212982_es.pdf?sequence=1).
- Murillo, F (s/f). *Estudio de Casos. Métodos de la Investigación Educativa*. Universidad Autónoma de Madrid.
- Narváez, M. P. (2017). *Análisis de las dimensiones del capital social en el sector microempresarial del cantón Gonzanamá, provincia de Loja*. (Tesis de pregrado). Universidad Técnica Particular de Loja. Ecuador, Recuperado de: <http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/20483/1/Narv%C3%A1ez%20Pe%C3%B1a%20Marjorie%20Paola.pdf>
- Noreña, A.L., Alcaraz, N., Rojas, J. G., y Rebolledo, D. (2012). *Aplicabilidad de los criterios de rigor y éticos en la investigación cualitativa*. *Aquichan*, 12(3). 263-274. Disponible <http://aquichan.unisabana.edu.co/index.php/aquichan/article/view/1824/pdf>
- Oble, E., Almaguer, G., Gonzáles, R. y Ocampo, J. (2017). Influencia del capital social en los procesos de innovación agrícola. *Textual* -(70), 9-25. DOI: 10.5154/r.textual.2017.70.002

- Evelia Oble-Vergara; Gustavo Almaguer-Vargas; Rosa Luz González-Aguirre; Jorge G. Ocampo-Ledesma; (2017). Influencia del capital social en los procesos de innovación agrícola. *Textual*. -(70), 9-25. doi:10.5154/r.textual.2017.70.002
- Páramo, D. (2001). *Hacia la construcción de un modelo de cultura organizacional orientada al mercado*. *Revista Colombiana de Marketing*, vol. 2, núm. 2, junio, 2001.
- Pino, G., Aguilar, I. y Ayala, E. (2018). *El papel de la confianza en proyectos de innovación colaborativa: Propuesta teórico-metodológica*. *Economía, Sociedad y Territorio*, vol. xviii, núm. 58, 2018, 629-655.
- Pintado, T. Y Sánchez, J. (2013). *Imagen corporativa. Influencia en la gestión empresarial*. (2ª ed.). España.: ESIC Editorial.
- Porter, M. (2008). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. 38ª ed. México: Grupo Editorial Patria.
- Porter, M.E. y Kramer, M.R. (2011). *La creación del valor compartido*. USA: Harvard Business Review América Latina.
- Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (2000). *Desarrollo Humano en Chile. Más sociedad para gobernar el futuro*. Chile. Recuperado de: <http://desarrollohumano.cl/idh/download/2000.pdf>
- Putnam, R. (1993). The prosperous community: Social Capital and public life. The american prospect.
- Ramírez, J. (2005). *Tres visiones sobre capital social: Bourdieu, Coleman y Putnam*. *Revista Acta Republicana Política y Sociedad*. 4. 21-36. Recuperado de: <http://www.tribunaeducacio.cat/wp-content/uploads/2016/02/3-visiones-CS.pdf>
- Reyes, A. (2005). *Administración por objetivos*. México: Limusa.
- Roman, R. E. y Smida, A. (2013). *El rol de las variables de nivel individual en la formación de capital social organizativo*. El caso de una microempresa de base tecnológica. *Management international*, 17(2), 163-183.

- Román, R. E, Gómez, A. y Smida, A. (2013). *El capital social organizacional de la pequeña empresa innovadora*. Un ensayo de medición en las ciudades de Cali y Medellín. *Estudios Gerenciales*, 29, 356-367. Recuperado de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592314000138>
- Steckerl, V. (2006). *Modelo explicativo de una empresa familiar que relaciona valores del fundador, cultura organizacional y orientación al mercado*. *Pensamiento & Gestión*, núm. 20, julio, 2006, pp. 194-215.
- Sánchez, V. (2012). *El capital social como instrumento del análisis económico*. Cuadernos de Relaciones Laborales, 31 (2), pp. 473-493. Recuperado de: <https://revistas.ucm.es/index.php/CRLA/article/download/43227/40977>
- Schumpeter, J. (2002). *Ciclos económicos. Análisis teórico, histórico y estadístico del proceso capitalista*. España: Prensas Universitarias de Zaragoza.
- Spekman, R.; Kamauff, J. y Myhr, N. (1998). *An empirical investigation into supply chain management: A perspective on partnerships*. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 28 No. 8, 1998, pp. 630-650.
- Timberlake, S., (2005). *Social capital and gender in workplacel*. *Journal of Management Development*, 24 (1), pp 34-44.
- Torres, Z. (2014). *Administración Estratégica*. México: Grupo Editorial Patria.
- Trujillo, M. y Guzman, A. (2007). *La administración logística inmersa en las megatendencias Empresariales*. *Univ. Empresa*, Bogotá (Colombia) 6 (13): 91-112, julio-diciembre de 2007.
- Vara, A. (2015). 7 pasos para elaborar una Tesis. *Cómo elaborar una Tesis paraa Ciencias*, 243. Administrativas, Finanzas, Ciencias Sociales y Humanidades. Editorial MACRO. Lima, Perú.
- Vargas, J.G. (2010). *Capital social organizacional, base de la sustentabilidad organizacional para el desarrollo ambiental y económico: el caso de las micro y pequeñas empresas en la explotación del tule typha spp de la Laguna de Zapotlán*. *Revista CIFE*. 12 (16). pp. 155-173. Recuperado de:

<https://revistas.usantotomas.edu.co/index.php/cife/article/view/784/1066>

Veiga, L. (2001). *Innovación y competitividad*. Revista de Antiguos Alumnos del IEEM, 72-87.

World Intellectual Property Organization (2017). *The Global Innovation Index 2017 Innovation Feeding the World*. (10a ed.). Suiza. Recuperado de: [http://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo\\_pub\\_gii\\_2017.pdf](http://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2017.pdf)

## VIII. Anexos

### Guía de entrevista de capital social organizacional: San Roque S. A.

Orientación hacia objetivos colectivos:

1. Considero que el equipo de trabajo: jefes y /o empleados conocen los objetivos estratégicos de la empresa?
2. Considero que el equipo de trabajo: jefes y /o empleados se identifica con el rumbo y el estilo de trabajo de la empresa?
3. Considero que el equipo de trabajo: jefes y /o empleados anteponen los objetivos de la empresa a los personales?

Confianza compartida:

4. Considero que el equipo de trabajo: jefes y /o empleados son personas en las cuales puedo confiar?
5. Considero que el equipo de trabajo: jefes y /o empleados son personas que confían en mí?
6. Considero que el equipo de trabajo: jefes y /o empleados son un equipo de trabajo en el cual todos confían entre sí?

Valores compartidos:

7. Considero que el equipo de trabajo: jefes y /o empleados son personas que valoran cada vez más su trabajo en la empresa?
8. Considero que el equipo de trabajo: jefes y /o empleados son causa de conflicto frecuente por incumplimiento de normas o acuerdos?
9. Considero que el equipo de trabajo: jefes y /o empleados han influenciado en la imagen de la empresa?

Orientación hacia objetivos colectivos:

10. Considero que el equipo de trabajo: jefes y /o empleados con respecto a sus relaciones con los agentes del entorno (clientes, proveedores, aliados, organizaciones de apoyo) acostumbran a liderar la definición de los términos de las relaciones?
11. Considero que el equipo de trabajo: jefes y /o empleados con respecto a sus relaciones con los agentes del entorno (clientes, proveedores, aliados, organizaciones de apoyo)

tienden a acomodarse a las necesidades del agente respectivo?

12. Considero que el equipo de trabajo: jefes y /o empleados con respecto a sus relaciones con los agentes del entorno (clientes, proveedores, aliados, organizaciones de apoyo) tienen claro cuáles son los logros y beneficios de sus relaciones?

Confianza compartida:

13. Considero que el equipo de trabajo: jefes y /o empleados han logrado ganarse la confianza de nuestros los agentes?
14. Considero que el equipo de trabajo: jefes y /o empleados consideran que la mayoría de empresas y personas del sector son confiables?
15. Considero que el equipo de trabajo: jefes y /o empleados hacen inversiones sistemáticas de tiempo y recursos para ganar la confianza de los otros?

Valores compartidos:

16. Considero que el equipo de trabajo: jefes y /o empleados pertenecen a redes empresariales que me generan beneficios?
17. Considero que el equipo de trabajo: jefes y /o empleados saben que existen normas explícitas o tácitas que todos los empresarios siguen?
18. Considero que el equipo de trabajo: jefes y /o empleados conocen que prevalece la búsqueda de relaciones de largo plazo?

## Guía de entrevista sobre innovación a San Roque S. A.

### Modulo 1: Identificación de la empresa

RUC:

.....

¿En qué año inicio actividades?

.....

¿Cuál es la razón social de la empresa?

.....

¿Qué nombre comercial tiene el negocio?

.....

Dirección: .....

Distrito: ..... Provincia: ..... Departamento: .....

Teléfono: .....

Correo electrónico: .....

Página Web: .....

¿Qué tipo de organización jurídica tiene la empresa?

1.- Personal natural ( )

2.- Sociedad de responsabilidad limitada (SRL) ( )

3.- Sociedad anónima cerrada (SAC) ( )

4.- Sociedad anónima abierta (SAA) ( )

5.- Empresa Individual de responsabilidad limitada (EIRL) ( )

6.- Otra:

.....

¿Pertenece la empresa a un conjunto de empresas organizadas formalmente? (grupo empresarial, holding, filial, subsidiarias, etc.)

.....

### 1.1. Caracterización de las actividades realizadas por la empresa

Señale las siguientes actividades o giros realizados por la empresa, en orden de importancia:

- Explotación de recursos naturales (agricultura, silvicultura, ganadería, pesca, minería) ( )
- Industria manufacturera (elaboración o fabricación de productos para la venta) y Construcción. ( )
- Comercio (compra y venta sin alterar el producto que comercializa). ( )
- Prestación de servicios (venta de intangibles, aun cuando el servicio incluya materiales o repuestos) ( )

Otra actividad no mencionada anteriormente:

.....

Indique la combinación de actividades y productos o servicios, según importancia en sus ventas:

ORDEN DE IMPORTANCIA	ACTIVIDAD / GIRO PRODUCTO / SERVICIO
1ra más importante	.....
2da más importante	.....
3ra más importante	.....

### **Módulo 2. Innovación de producto (bienes y servicios)**

Una innovación de producto es la introducción en el mercado de un bien o un servicio nuevo o significativamente mejorado, en cuanto a sus características o al uso al que se destina.

La innovación de producto (nueva o mejorada) debe ser nueva para la empresa, pero no necesariamente puede ser nueva para el mercado.

La innovación de producto puede haber sido, originalmente, desarrollada por la empresa o por otras empresas.

---

2.1 ¿Durante los años 2013 y/o 2014, su empresa introdujo?

1. Bienes nuevos o significativamente mejorados (excluye la simple reventa de productos nuevos comprados a otras empresas y los cambios de carácter exclusivamente estéticos) ( )

2. Servicios nuevos o significativamente mejorados. ( )

Si respondió que no a todas las opciones, pase al módulo 4

8.1. La innovación de producto fue:

1. ¿Nueva para su mercado?

.....

2. ¿Sólo nueva para la empresa?

.....

2.3 ¿Quién desarrolló esta innovación de producto?

1. Principalmente la empresa. ( )

2. Principalmente la empresa en conjunto con otras empresas o instituciones (\*). ( )

3. Principalmente la empresa adoptando o modificando bienes o servicios originalmente desarrollados por otras empresas o instituciones (\*) ( )

4. Principalmente otras empresas o instituciones (\*) ( )

(\*) Incluye empresas independientes más otras que son parte del grupo de empresas (subsidiarias, casa matriz, etc.). Instituciones incluye a universidades, institutos de investigación, fundaciones sin fines de lucro, etc.

2.4 ¿Cuáles fueron las ventas atribuidas al 2017 en:

Innovaciones de bienes y servicios nuevos para su mercado. Ventas nacionales: \_\_\_\_\_

Exportaciones: \_\_\_\_\_

Innovaciones de bienes y servicios nuevos sólo para la empresa.

Ventas nacionales: \_\_\_\_\_

Exportaciones: \_\_\_\_\_

Bienes y servicios no modificados o sólo marginalmente modificados, no afectados por la innovación.

Ventas nacionales: \_\_\_\_\_ Exportaciones: \_\_\_\_\_

### **Modelo 3: Innovación de proceso**

Una innovación de proceso es la implementación de un nuevo o significativamente mejorado proceso de producción, método de distribución o actividad de soporte para los bienes o servicios.

La innovación de proceso (nueva o mejorada) debe ser nueva para la empresa, pero no necesariamente puede ser nueva para el mercado.

La innovación de proceso puede haber sido originalmente desarrollada por la empresa o por otras empresas.

Excluye la innovación organizacional - ésta se incluye en el módulo 6.

3.1 ¿Durante los años 2016 y/o 2017, su empresa introdujo?

1. Un nuevo o significativamente mejorado método de manufactura o producción de bienes o servicios.

.....

2. Un nuevo o significativamente mejorado método de logística, entrega o distribución para sus insumos, bienes o servicios.

.....

3. Una nueva o significativamente mejorada actividad de soporte para sus procesos, tales como sistema de mantención u operaciones de compras, contabilidad o informática.

.....

Si respondió que no a todas las anteriores, pase al módulo 6.

### 3.2 ¿La innovación de proceso fue?

1. ¿Nueva para su mercado?

.....

2. ¿Sólo nueva para la empresa?

.....

### 3.3 ¿Quién desarrolló esta innovación de proceso?

1. Principalmente la empresa.( )

2. Principalmente la empresa en conjunto con otras empresas o instituciones (\*).( )

3. Principalmente la empresa adoptando o modificando bienes o servicios originalmente desarrollados por otras empresas o instituciones (\*). ( )

4. Principalmente otras empresas o instituciones (\*)( )

(\*) Incluye empresas independientes más otras que son parte del grupo de empresas (subsidiarias, casa matriz, etc.). Instituciones incluye a universidades, institutos de investigación, fundaciones sin fines de lucro, etc.

## **Módulo 4: Efectos de la innovación** (de productos y procesos)

4.1 ¿Cuán importante fue cada uno de los siguientes efectos de las innovaciones de productos y procesos realizadas en los años 2013 y/o 2014?

1. Ampliación de la gama de bienes y servicios: .....

2. Ingreso a nuevos mercados o incrementos de la participación en el mercado actual:

.....

3. Mejora en la calidad de los bienes y servicios: .....

4. Aumentar la capacidad y/o flexibilidad para la producción de bienes y servicios:

.....

5. Reducción de costos por unidad producida (p.e. Laboral, consumo de materiales y de energía, etc.):

.....

6. Reducción de impacto medioambiental o mejorar la sanidad y la seguridad:

.....

### **Módulo 5: Obstáculos a la innovación**

5.1 ¿Qué factores percibe usted como obstáculos o desincentivos a la innovación en su empresa?

a. Factores de costos

Falta de fondos propios. ( )

Falta de financiamiento externo a la empresa. ( )

Costo de innovación muy alto. ( )

b. Factores vinculados al conocimiento

c. Falta de personal calificado. ( )

Falta de información sobre la tecnología. ( )

Falta de información. ( )

Dificultad en encontrar cooperación de partners para la innovación. ( )

d. Factores de mercado

Mercado dominado por empresas establecidas. ( )

Incertidumbre respecto a la demanda por bienes o servicios innovados. ( )

e. Otros factores

No es necesario debido a innovaciones previas. ( )

Dificultad regulatoria. ( )

## GLOSARIO DE TÉRMINOS

### Capital social organizacional

“Recurso que refleja el carácter de las relaciones sociales dentro de la organización, realizadas a través de los niveles de los miembros orientados por objetivos colectivos y confianza compartida”. (Vargas, 2010, p. 160)

### Orientación hacia objetivos colectivos

“La disposición y la facultad de los miembros de una empresa a subordinar los objetivos individuales y las acciones que les son asociadas a los objetivos y acciones colectivas”. (Román & Smida, 2013, p.166)

### Objetivos estratégicos.

“Los objetivos estratégicos, o de largo plazo, son aquellos que establecen los resultados finales, y son apoyados y alcanzados por medio de los objetivos específicos de corto plazo. Por tanto, los objetivos forman una jerarquía en la cual se debe considerar que existe una compatibilidad entre todos ellos, así como un orden que va desde los objetivos globales hasta los más específicos, procurando que no se genere ningún tipo de conflicto y se asegure el desempeño de la organización en el largo y corto plazo”. (D’Alessio, 2008, p.380)

### Rumbo y estilo de trabajo de la empresa

“Sitúa a la empresa entre el presente y un futuro que parece no tener fin, un camino en el tiempo que se tiene que recorrer con el atractivo de que los esfuerzos de todos los miembros de la empresa, están puestos al servicio de sus semejantes”. (Torres, 2014, p.76)

### Confianza compartida

Para configurar la confianza compartida en las organizaciones resulta imprescindible hablar de las “5 C” que de acuerdo con Fernández (2015), se describen a continuación:

**Confianza:** todos los miembros deben confiar entre sí, lo que supone anteponer los intereses del grupo a los propios.

**Compromiso:** los miembros del grupo se comprometen a aportar lo mejor de si mismos en beneficio del trabajo en común.

Comunicación: se necesita una comunicación abierta dentro del grupo para que sea posible coordinar las actuaciones individuales. También se recomienda una escucha activa.

Coordinación: el equipo de profesionales debe actuar de forma organizada y coordinada bajo la orientación de un líder para realizar el proyecto.

Complementariedad: cada miembro del equipo domina una determinada parcela del proyecto, sus conocimientos son complementarios y necesarios para sacarlo adelante.

### Valores compartidos:

#### Valor compartido

“Políticas y las prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde opera. La creación de valor compartido se enfoca en identificar y expandir las conexiones entre los progresos económico y social”. (Porter y Kramer, 2011, p.6)

#### Conflicto laboral

“La palabra conflicto está ligada a discordia, divergencia, disonancia, controversia o antagonismo. Para que haya conflicto, además de la diferencia de objetivos e intereses debe haber una interferencia deliberada de una de las partes involucradas”. (Chiavenato, 2009, p.390)

#### Imagen de la empresa

“Evocación o representación mental que conforma cada individuo, formada por un cúmulo de atributos referentes a la compañía”. (Pintado y Sánchez, 2013, p.19)

### Orientación hacia objetivos colectivos

#### Objetivo colectivo en la empresa

“Es aquel que persiguen varias personas físicas. Obviamente, este objetivo puede identificarse total o parcialmente con los objetivos individuales, pero con bastante frecuencia se opone de alguna manera -a veces hasta radicalmente-, a algunos de ellos”. (Reyes, 2005, p.32)

## Entorno empresarial

“Conjunto de hechos y factores externos a la empresa relevantes para ella, con los que interacciona y sobre los que puede influir pero no controlar, que se concretan en un conjunto de normas y relaciones establecidas que condicionan su actividad”. (Caldas, Reyes y Heras, 2017, p.27)

## Cadena de valor empresarial

“Esta herramienta ayuda a analizar interna y profundamente a una empresa y subraya sus actividades estratégicamente más importantes. En síntesis, la cadena de valor no solo pone la lupa sobre las estrategias más relevantes de una compañía, sino que también ayuda a esta a salir al mercado mucho más preparada. Gracias a esta herramienta de gestión se reconocen las fuentes de ventaja competitiva, las cuales diferenciarán a una empresa de las otras”. (Esan, 2018)

## Cinco fuerzas de Porter

### - Riesgo de que entren más participantes

Los nuevos participantes en una industria aportan más capacidad, el deseo de conquistar participación en el mercado y, a menudo, grandes recursos. Ello puede hacer que se reduzcan los precios o que se inflen los costos de las compañías establecidas. (Porter, 2008, p.22)

### - Intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales

La rivalidad entre los competidores adopta la conocida forma de manipular para alcanzar una posición, recurriendo a tácticas como la competencia de precios, las guerras de publicidad, la introducción de productos y un mejor servicio o garantías a los clientes. La rivalidad se debe a que uno o más competidores se sienten presionados o ven la oportunidad de mejorar su posición. (Porter, 2008, p.33)

### - Poder de negociación de los compradores

Los compradores compiten con la industria cuando la obligan a reducir los precios, cuando negocian una mejor calidad o más servicios y cuando enfrentan los rivales entre sí. El poder de los grupos importantes de compradores depende del número de características de su situación de mercado y del valor relativo de su compra en relación con la industria global. (Porter, 2008, p.40)

#### - Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los participantes de una industria, si amenazan con elevar los precios o disminuir la calidad de los bienes y servicios que ofrecen. De ese modo, los más poderosos reducen drásticamente la rentabilidad en una industria incapaz de recuperar los incrementos de costos con sus precios. (Porter, 2008, p.43)

#### - Presión proveniente de los productos sustitutos

En un sentido general, todas las compañías de una industria compiten con las industrias que generan productos sustitutos. Los sustitutos limitan los rendimientos potenciales de un sector industrial, pues imponen un techo a los precios que pueden cobrarse rentablemente en él. Cuanto más atractiva sea la opción de precios que ofrecen los sustitutos, mayor será el margen de utilidad. (Porter, 2008, p.39)

#### Estrategias genéricas de Porter

##### - El liderazgo en costos globales

El liderazgo en costos exige la construcción agresiva de instalaciones de escala eficiente, la búsqueda vigorosa de reducción de costos a partir de la experiencia, un control riguroso de gastos variables y fijos, evitar las cuentas de clientes menores y minimizar los costos en áreas como investigación y desarrollo, fuerza de ventas, publicidad y otras. (Porter, 2008, p.52)

##### - Diferenciación

Cuando se logra la diferenciación, se convierte en una estrategia útil para conseguir rendimientos superiores al promedio. En efecto, establece una posición defendible para encarar las cinco fuerzas competitivas, aunque en forma distinta del liderazgo en costos. La diferenciación brinda protección en contra de la rivalidad porque los clientes son leales a la marca y porque disminuye la sensibilidad al precio. También aumenta los márgenes de utilidad y con ello permite prescindir de la posición de costos bajos. (Porter, 2008, p.54)

##### - **Enfoque o concentración**

El enfoque, la tercera estrategia genérica, se centra en un grupo de compradores, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico; igual que la diferenciación, adopta multitud de modalidades. En contraste con los costos bajos y con la diferenciación, estrategias que buscan alcanzar sus objetivos en toda la industria, ésta procura ante todo dar un servicio excelente a un mercado particular; diseña las estrategias funcionales teniendo

presente lo anterior. Se basa en la suposición de que la compañía podrá prestar una mejor atención a su segmento que las empresas que compiten en mercados más extensos. (Porter, 2008, p.55)

### **Capital humano**

“Conjunto integrado de conocimientos, habilidades y competencias de las personas de una organización. Al igual que el capital estructural, el capital humano es propiedad de las personas y no de la organización. Es la parte renovable del capital intelectual”. (Chiavenato, 2009, p.490)

### **Capital social**

“Se constituye como el conjunto de normas, redes sociales y organizaciones construidas sobre relaciones de confianza y reciprocidad, que contribuyen a la cohesión, el desarrollo y el bienestar de la sociedad, así como a la capacidad de sus miembros para actuar y satisfacer sus necesidades de forma coordinada”. (Sánchez, 2012, p.487)

### **Trabajo en equipo centrado en objetivos**

“La habilidad de movilizar los aspectos positivos y el entusiasmo de los miembros del equipo para la obtención de un objetivo común”

## Anexo: Validaciones por Juicio de Experto

### Informe de validez de contenido por el método de Juicio de Experto

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento CONTENIDOS que hace parte de la investigación ADJUNTA. La evaluación de los instrumentos es de gran relevancia para lograr que sean válidos y que los resultados obtenidos a partir de estos sean utilizados eficientemente en sus aplicaciones. Agradecemos su valiosa colaboración.

Nombres y apellidos del juez: Jorge Augusto Mundaca Guerra

Formación académica: Ingeniero Industrial

Área de experiencia profesional: Proyectos

Tiempo: 34 años Cargo actual: Docente

Institución: USAT

Objetivo de la Investigación: Capital social y su relación con la Innovación EMP. San Roque S.A.

Objetivo de la Prueba: Validación contenido

Instrucciones: De acuerdo con los indicadores califique cada uno de los ítems, según si el ítem representa el constructo contenido en el indicador. (Para cada ítem, valore con 1 si está de acuerdo o con 0 si está en desacuerdo con la proposita de que ítem mide lo que se desea medir de acuerdo al indicador)

INDICADOR	ÍTEM	VALORACIÓN DEL EXPERTO	
		1 = DE ACUERDO	0 = EN DESACUERDO
CAPITAL SOCIAL ORGANIZACIONAL (Interno)	Orientación hacia objetivos colectivos	1	
	Confianza compartida		
	Valores compartidos		
CAPITAL SOCIAL ORGANIZACIONAL (Externo)	Orientación hacia objetivos colectivos	1	
	Confianza compartida		
	Valores compartidos		
INNOVACIÓN	Ventas, exportaciones y empleo total	1	
	Innovación de productos, bienes o servicios ✓		
	Innovación de procesos ✓		
	Efectos de la innovación de producto y procesos		
	Obstáculos a la innovación		
	<u>Innovación de productos ✓</u>		

Nombre del experto:  
DNI: 16774965

Fecha: 05/12/2017

### Informe de validez de contenido por el método de Juicio de Experto

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento \_\_\_\_\_ que hace parte de la investigación \_\_\_\_\_. La evaluación de los instrumentos es de gran relevancia para lograr que sean válidos y que los resultados obtenidos a partir de estos sean utilizados eficientemente en sus aplicaciones. Agradecemos su valiosa colaboración.

Nombre y apellidos del Juez: Jorge Alfredo Huarachi Chávez

Formación académica: Ingeniero Zootecnista

Áreas de experiencia profesional: Proyectos

Tiempo: 20 años Cargo actual: Docente

Institución: USAT

Objetivo de la Investigación: Capital social y su relación con la innovación EMP, San Roque S.A.

Objetivo de la Prueba: Validación contenido

Instrucciones: De acuerdo con los indicadores califique cada uno de los ítems, según si el ítem representa el constructo contenido en el indicador. (Para cada ítem, valore con 1 si está de acuerdo ó con 0 si está en desacuerdo con la propuesta de que ítem mide lo que se desea medir de acuerdo al indicador)

INDICADOR	ÍTEM	VALORACIÓN DEL EXPERTO	
		1 = DE ACUERDO	0 = EN DESACUERDO
CAPITAL SOCIAL ORGANIZACIONAL (Interno)	Orientación hacia objetivos colectivos		
	Confianza compartida	1	
	Valores compartidos		
CAPITAL SOCIAL ORGANIZACIONAL (Externo)	Orientación hacia objetivos colectivos		
	Confianza compartida	1	
	Valores compartidos		
INNOVACIÓN	Ventas, exportaciones y empleo total		
	Innovación de producto, bienes o servicios		
	Innovación de proceso	1	
	Efectos de la innovación de producto y procesos		
	Obstáculos a la innovación		

Firma del experto  
DMI

30.11.2012  
Fecha: / /

Anexo: Carta de aceptación por parte de la Empresa San Roque S.A.

Chiclayo, 15 de noviembre de 2011

Señorita

ROSA DE FÁTIMA FALLA ROSADO

Presente

Asunto: Proyecto de Tesis: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo

Estimada Srta. Falla:

Por medio de la presente, se hace de su conocimiento que se ha dado aprobación a su solicitud de autorización para elaborar su proyecto de Tesis, denominado "Estudio del Capital Social y su relación con la Innovación en la Empresa San Roque S. A."

Asimismo, le informamos que la Empresa se reserva el derecho de Confidencialidad de la información que se proporcione para tal fin, así como también de los documentos o encuestas que se realicen y que servirán como instrumentos de medición para la consecución de tal fin.

En la seguridad de haber atendido su solicitud, nos despedimos de usted,

Muy atentamente,

