



UNIVERSIDAD ESAN

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ADMINISTRACIÓN Y MARKETING

“El efecto de la innovación en el desempeño organizacional: la ventaja competitiva y su rol
mediador”

Trabajo de Suficiencia Profesional presentado en satisfacción parcial de los
requerimientos para obtener el título profesional de Licenciado en Administración y
Marketing

AUTORES

José Alberto Correa Yataco
Ana Cecilia Cruz Chávez
Pamela Angélica Gamarra Verástegui
Guiovana Alexandra Gomez Salazar
Rocío del Pilar Ramos Moreno

ASESOR

Jorge Martín Ramón Santana Ormeño
ORCID N°. 0000-0002-4909-4891

Diciembre, 2021

Resumen.

La ventaja competitiva en las empresas se ha convertido hoy en día en un aspecto primordial para el éxito a largo plazo de una empresa, debido a la gran cantidad de competidores en el mercado, la libre competencia, y la flexibilidad de los mismos para conseguir una adaptación a los cambios y tendencias actuales. En la presente investigación el modelo propuesto será de tipo explicativo y tratará de determinar el efecto de la innovación en el desempeño organizacional a través de la generación de la ventaja competitiva. Se pretende explicar el por qué las organizaciones buscan tener un desempeño organizacional sostenible; por ello, es importante que se considere el impacto de la innovación; así como también hacer intrínseco que la innovación y adaptación continua les permitirá estar mejor posicionados ante su competencia. Para esto, la población objetivo serán empresas peruanas del rubro textil. El resultado de esta investigación favorecerá e impulsará la adopción de medidas para que las empresas logren ser más competitivas en el mercado.

Palabras claves: Sostenibilidad, innovación, ventaja competitiva y desempeño organizacional.

Abstract:

The competitive advantage in companies today has become a fundamental aspect for the long-term success of a company, due to the large number of competitors in the market, free competition, and their flexibility to achieve an adaptation to current changes and trends. In this research, the proposed model will be explanatory and will try to determine the effect of innovation on organizational performance through the generation of competitive advantage. It is intended to explain why organizations seek to have a sustainable organizational performance. For this reason, it is important that the impact of innovation is considered; as well as making it intrinsic that continuous innovation and adaptation will allow them to be better positioned before their competition. For this, the target population will be Peruvian companies in the textile sector. The result of this research will favor and promote the adoption of measures so that companies can become more competitive in the market.

Keywords: Sustainability, innovation, competitive advantage and organizational performance.

Tabla de contenido

CAPÍTULO I.....	5
1. Formulación del problema y justificación de la investigación.	5
1.1. Preguntas específicas	6
1.2. Objetivos de la investigación.....	7
1.3. Objetivos específicos	7
CAPÍTULO II	8
2. Revisión de Literatura.....	8
2.1. Innovación Organizacional.....	8
2.1.2. Innovación de Producto/servicio:.....	8
2.1.3. Innovación de Marketing:	8
2.1.4. Innovación Organizacional:	9
2.2. Ventaja Competitiva	9
2.3. Desempeño Organizacional	10
2.4.1. Innovación y ventaja competitiva	11
2.4.2. Innovación de procesos y ventaja competitiva.....	12
2.4.3. Innovación de producto y ventaja competitiva	13
2.4.4. Innovación de marketing y ventaja competitiva	14
2.4.5. Innovación de organizacional y ventaja competitiva	16
2.4.6. Ventaja competitiva y Desempeño organizacional	17
CAPÍTULO III	20
3. Aspectos relevantes del diseño de la investigación	20
3.1. Campo de Estudio.....	20
CAPÍTULO IV	22
4. Contribución esperada	22
4.1. Contribución teórica.	22
4.2. Contribución práctica.	22
Conclusiones	23
Recomendaciones.....	24
Referencias bibliográficas.....	25

Introducción al tema general

La innovación y el desempeño organizacional son dos conceptos que vienen convirtiéndose en temas de vital importancia para las empresas. Por su lado, la innovación ayuda a las empresas a estar a la vanguardia y retener a los consumidores que día a día cambian sus hábitos y formas de consumo. Es así, que la mayoría de empresas se preocupa por innovar en productos, de donde se obtiene luego una ligera ventaja competitiva, ya que de una u otra forma la competencia en algún momento logra imitarlos e incluso superarlos. Es por ello, que se debe desarrollar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo, no solo basada en la innovación por producto, sino también por procesos, marketing y organizacional. Asimismo, por otro lado, se tiene a bien mencionar la importancia del desempeño organizacional, variable por la cual las empresas invierten sus recursos, esfuerzos y tiempo, a fin de conseguir mejores ganancias, rendimiento de la inversión, rentabilidad; e indicadores de satisfacción de clientes internos y externos.

La desaceleración de la economía peruana en los dos últimos años, dada su vulnerabilidad y debilidad de afrontar a los factores externos; así como la desaceleración del crecimiento de los países industrializados dado el contexto de crisis mundial, obliga a profundizar las investigaciones concernientes al proceso de innovación en todos los sectores de la economía peruana, teniendo en cuenta que, la innovación es un elemento clave para cualquier política que busque incrementar la productividad de un país.

La permanencia de las compañías en el mercado, dado los cambios inesperados, les exige ser competitivas y diferenciarse de otras, añadiendo siempre valor al mercado; además, las empresas deben de estar siempre dispuestas a propiciar situaciones para que las personas en su actividad asuman comportamientos colectivos y encuentren condiciones satisfactorias que inciden en su satisfacción y felicidad, lo que impacta en la eficiencia del trabajo individual, así como en las metas y logros propuestos por la alta dirección. Esto conlleva a la adquisición de una mentalidad enfocada a hacer las cosas bien, con la mayor eficacia posible y a aprovechar al máximo las oportunidades que se presenten, lo cual representa una fuerte ventaja competitiva sobre las otras empresas del mercado.

Una empresa puede adquirir una ventaja competitiva de dos formas, ya sea basada en la diferenciación o en liderazgo en costos. Siendo este primer concepto, el que busca obtener una característica particular en sus productos y servicios frente a los competidores; asimismo, la segunda busca convertir sus procesos más eficientes y a gran escala (Anwar, 2018), ambas

estrategias competitivas están asociadas con el alto desempeño de las empresas, pero no siempre se cumple este hecho (Parnell, 2010).

Esta investigación está basada en el desempeño organizacional, que es un término utilizado para hacer referencia a los resultados generados por la organización que se derivan de los factores internos y externos que la componen, este con el fin de alcanzar los objetivos establecidos por una organización (Yamakawa y Ostos, 2012) y cómo se ve afectada por la influencia de la innovación mediante la ventaja competitiva, por ello hemos estructurado este trabajo por capítulos.

El capítulo I, se basa en establecer y formular la problemática de la investigación, la importancia de realizar el estudio y aplicarlo para las empresas que deseen mantener una ventaja competitiva. Así mismo, se hace referencia a las relaciones encontradas en las investigaciones previas, las cuales detallamos: desarrollar los objetivos generales, objetivos específicos, la formulación de la hipótesis general y específicas.

En el capítulo II, se explica el marco teórico, así como la explicación de las relaciones entre las variables.

En el capítulo III, se detallará la metodología que se plantea y propone usar en la investigación precisando que el tipo de investigación más adecuado sería explicativa, dado que deseamos medir la influencia, efecto o impacto de la variable innovación a través de la ventaja competitiva; además, detallamos la propuesta del diseño de investigación que se aplicaría; por último, se detalla hacia quiénes estaría dirigido y aplicado en el estudio.

Finalmente, en el capítulo IV, se mostrará las contribuciones que este estudio puede generar a partir de los conceptos de la innovación por sus tipos o clasificaciones mediante la generación de ventaja competitiva y su efecto en el desempeño organizacional.

CAPÍTULO I

1. Formulación del problema y justificación de la investigación.

En la actualidad las empresas buscan ser más rentables y mejores que sus competidores, razón por la cual, muchas de ellas para lograr dicho objetivo, se centran en innovar, enfocándose en brindar una característica o atributo nuevo al producto o servicio que ofrecen. Es común que una empresa pueda conservar su ventaja competitiva solo durante cierto tiempo, ya que las empresas rivales tratarán de imitar o copiar esa misma ventaja. Por tanto, no solo basta con obtener una ventaja competitiva, sino también resulta necesario conocer los procesos, la organización y generar cambios que permitan innovar y adaptarse a las tendencias del mercado y acontecimientos externos (David, F., 2013).

Algunos autores definen que la innovación es el uso de recursos empresariales para adaptarse a un mercado cambiante, lo que tendrá como efecto que se logre un mejor desempeño organizacional, dando como resultado que la empresa desarrolle una ventaja competitiva (Hertog et al., 2010; Tavitiyaman et al., 2011; Chandy & Tellis, 2000; Mu et al., 2009; Lin et al., 2013).

Para la presente investigación, la población objetivo, para el análisis empírico, será el sector textil y de confecciones, el cual, abarca una serie de actividades que incluye el tratamiento de fibras naturales o artificiales para la elaboración de hilos, que continúa con la fabricación y acabado de telas, y finaliza con la confección de prendas de vestir y otros artículos. La producción de confecciones y textiles en el Perú ha mostrado un gran crecimiento en los últimos años a nivel nacional y su crecimiento en el mercado internacional ha estado basado en ventajas competitivas, siendo las más importantes: la alta calidad y prestigio de las fibras peruanas y el alto nivel de integración del sector a lo largo del proceso productivo (Pérez, V., Rodríguez, C. e Ingar, B., 2010).

También se busca contribuir al conocimiento, reconociendo y brindando la importancia a la relación que existe entre los tipos de innovación con el desempeño organizacional. Finalmente, la medición entre ventaja competitiva y desempeño organizacional, contiene una mayor revisión literaria y ha sido estudiada empíricamente, demostrando que su relación es positiva y existe un impacto significativo por parte de la ventaja al desempeño de una empresa. De tal manera que la ventaja competitiva conduce a la empresa a desarrollar altos niveles de desempeño financiero y desempeño no financiero (satisfacción, lealtad del cliente, entre otros).

De la misma manera, esta variable permite medir si la empresa está teniendo un buen desempeño, ya que será difícil que los competidores lleguen a imitarlos y la organización se desenvuelva mejor en el mercado.

A partir de lo mencionado anteriormente, se encontró en la literatura que en su mayoría los investigadores estudian la relación directa entre las variables: innovación y desempeño organizacional; sin considerar ni brindarle la importancia debida, como variable mediadora a la ventaja competitiva. De tal manera, se ha encontrado en la revisión de literatura, el análisis de la relación entre las variables innovación y ventaja competitiva; sin embargo, no se ha considerado a todos los tipos de la innovación en las investigaciones previas (innovación de producto, procesos, marketing y organizacional); además, no se enfocan en el efecto que puede generar la innovación en el desempeño organizacional mediante la generación de la ventaja competitiva.

En base a lo mencionado se formula la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuál es el efecto de la innovación en el desempeño organizacional mediante la ventaja competitiva en las organizaciones?

La importancia del estudio radica en que todas las empresas desean siempre tener un desempeño organizacional sostenible en el tiempo, por ello, es necesario desarrollar una ventaja competitiva que siempre se adapte al mercado y distinga a la empresa ante sus competidores.

1.1.Preguntas específicas

- ¿La innovación de procesos influye significativamente en la ventaja competitiva de las organizaciones?
- ¿La innovación de producto influye significativamente en la ventaja competitiva de las organizaciones?
- ¿La innovación de mercado influye significativamente en la ventaja competitiva de las organizaciones?
- ¿La innovación organizacional influye significativamente en la ventaja competitiva de las organizaciones?
- ¿La ventaja competitiva influye significativamente en el desempeño financiero de las organizaciones?

- ¿La ventaja competitiva influye significativamente en el desempeño no financiero de las organizaciones?

1.2.Objetivos de la investigación

Determinar si la innovación influye significativamente en el desempeño organizacional mediante la ventaja competitiva en las organizaciones.

1.3.Objetivos específicos

- Determinar si la innovación de procesos influye significativamente en la ventaja competitiva de las organizaciones.
- Determinar si la innovación de producto influye significativamente en la ventaja competitiva de las organizaciones.
- Determinar si la innovación de marketing influye significativamente en la ventaja competitiva de las organizaciones.
- Determinar si la innovación organizacional influye significativamente en la ventaja competitiva de las organizaciones.
- Determinar si la ventaja competitiva influye significativamente en el desempeño financiero de las organizaciones.
- Determinar si la ventaja competitiva influye significativamente en el desempeño no financiero de las organizaciones.

CAPÍTULO II

2. Revisión de Literatura

2.1. Innovación Organizacional

La innovación es inseparable de la visión; es decir, si una compañía tiene una visión clara de hacia dónde se dirige y de los cambios necesarios a realizar para lograr lo planteado, se dará un proceso de cambio más natural.

“Innovar consiste en anticiparse a las necesidades del mercado antes que los competidores, proporcionar calidad adicional en los productos o servicios ofrecidos, gestionar eficientemente los plazos y controlar los costos.” (Leal, Leal, Ariza, 2016, pág. 179).

Así mismo, la innovación se ha establecido como la capacidad de una organización para poder adoptar con éxito o implementar nuevas ideas, procesos o productos, debido a que es la clave para obtener una ventaja competitiva (Abdukhoshimov, K., & Durmuş Özdemir, E., 2016).

De acuerdo al Manual de Oslo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2018), la innovación involucra los siguientes tipos:

2.1.1. Innovación de Procesos:

La innovación toma un papel relevante en el flujo continuo de actividades cuando se decide realizar cambios en los procesos de logística, fabricación o distribución, a fin de que sean más óptimos, eficientes y productivos. El principal objetivo de este tipo de innovación es la reducción de costos unitarios, antes y durante el proceso de producción y/o distribución; esta acción tiene como fin supremo el incremento de la calidad, producción y/o distribución de productos nuevos o en proceso de mejora.

2.1.2. Innovación de Producto/servicio:

La innovación relacionada con un servicio y/o producto ocurre cuando se lanza al mercado con características mejoradas o completamente nuevas, esto incluye valiosas mejoras en componentes o materiales, software, en términos de ergonomía u otras características funcionales, cabe señalar que el término "Producto" significa bienes y servicios.

2.1.3. Innovación de Marketing:

Este tipo de innovación introduce un nuevo método de comercialización orientado a diferenciarse a través de la presentación del empaque del producto, su diseño, su precio, posicionamiento en el mercado y promoción respectiva; en tal sentido, tiene como fin satisfacer las necesidades de su público objetivo, ingresando a mercados nuevos y reposicionando sus productos y/o servicios para poder incrementar las cuotas de ventas correspondientes.

2.1.4. Innovación Organizacional:

El concepto se basa en introducir un nuevo procedimiento en la organización, el cual es aplicado en las prácticas de negocio, tales como incorporar nuevos métodos para organizar el desarrollo del trabajo; facilitar el aprendizaje y cómo este puede ser difundido en la organización; estructura del trabajo; y en las comunicaciones externas de la empresa. El principal objetivo es mejorar los resultados empresariales, por ello resulta necesario reducir los costos administrativos y de transacción, y buscar el aumento de la productividad de cada uno de los colaboradores.

2.2. Ventaja Competitiva

La ventaja competitiva se define como la capacidad de una organización para crear una posición defendible y superior sobre sus competidores (Li, Ragu-Nathan, Ragu-Nathan y Rao, 2006). También, Tracey, Vonderembse y Lim (1999) argumentan que la ventaja competitiva comprende competencias distintivas que diferencian a una organización de sus competidores, lo que les da una mejor posición en el mercado.

Este concepto surge de la creación de competencias entre los miembros de un mercado, el cual, se enfoca en la generación de valor para el cliente, el mercado y la propia organización, lo que resulta en una mayor participación de mercado y también en un mejor desempeño de la rentabilidad (Barney, 1991; Day & Wensley, 1988). Mantener la ventaja competitiva requiere que las empresas establezcan barreras que dificulten y retrasen la imitación por parte de los competidores, a través de una inversión en innovación continua para mantener dicha ventaja, lo que genera que este sea un proceso cíclico a largo plazo (Day y Wensley, 1988).

Existen muchas acciones que una empresa puede realizar a fin de obtener un tipo de ventaja sobre su competencia, tales como por ejemplo; determinar la ubicación de la construcción de la planta de nuestra empresa, la calidad de los insumos a usar para la elaboración de los bienes y servicios, las innovaciones tecnológicas en los productos, en los flujos de procesos, la estructura de la organización, el marketing del servicio que ofrecemos o simplemente poseer menores costos de producción que logren ofertar al mercado un precio más competitivo.

Según Porter (1998), manifiesta que la ventaja competitiva del negocio consiste en bajos costos unitarios de producción, diferenciación del producto o servicio sobre el competidor y la capacidad para cumplir con los requisitos a tiempo. La estructura de la competencia empresarial consiste en saber tratar a los nuevos participantes del mercado, la rivalidad entre empresas existentes, amenaza de sustitutos, el poder de negociación de los compradores y el poder de negociación de los proveedores. Estos últimos 5 factores son los indicadores de la industria que se aplicarán en la construcción de una estrategia para el éxito empresarial a largo plazo.

Por lo tanto, se concluye que, para crear y sostener una sólida ventaja competitiva, la organización debe tener innovación, y ésta a su vez, debe propiciar la diferenciación sobre los competidores, con un alto valor percibido por el cliente; es decir, un valor, beneficio y efecto sentimental que otros productos o servicios de otras marcas no puedan cumplir (Man, Lau y Chan, 2002). Así mismo, David, F. (2013) manifestó que la esencia de la administración estratégica consiste en alcanzar y conservar una ventaja competitiva. Este término (ventaja competitiva) puede definirse como: “Cualquier cosa que una empresa haga especialmente bien en comparación con las empresas rivales”.

2.3.Desempeño Organizacional

El desempeño organizacional es una variable de estudio representativa que ha sido considerada en diversas investigaciones relacionadas a la gestión estratégica de las empresas (Venkatraman & Ramanujam, 1986). La literatura de esta variable ha ido evolucionando en las investigaciones, incluyendo diversas dimensiones de las cuales la que más se destaca es la que define al desempeño como el alcance de la efectividad organizacional; es decir, la combinación de la eficacia y la eficiencia, las cuales se relacionan con el logro de los objetivos y la utilización óptima de los recursos (Auh & Menguc, 2005; Burton & Obel, 2004; Neely, Gregory, & Platts, 1995). Existen varios métodos para medir el desempeño organizacional, ya que esta variable es multidimensional dependiendo de los objetivos de interés de las empresas (Rahman et al, 2018).

En función al ámbito económico, el desempeño organizacional se ha considerado en términos contables y financieros para su definición y aplicación. Por otro lado, dentro del ámbito de la teoría organizacional y la gestión estratégica, se ha establecido la definición de esta variable con la combinación de las dimensiones de desempeño financiero y desempeño no financiero (Neely et al., 1995; Venkatraman y Ramanujam, 1986).

De acuerdo a la última definición, los indicadores potenciales que se tienen en cuenta en el desempeño financiero incluyen: las ganancias, el rendimiento de la inversión, el rendimiento de los activos, el rendimiento del capital y el desempeño del mercado de valores (García, 2005; Tharenou, Saks & Moore, 2007).

Por otro lado, la medición del desempeño organizacional con indicadores no financieros surgió debido a la globalización, la cual generó el crecimiento de los mercados y con ello el aumento de la competencia; por ello, las empresas se vieron obligadas a buscar nuevas formas para medir el desempeño organizacional (Ribamar et al., 2011). Dentro de estos criterios no financieros se considera la estabilidad de los colaboradores, la satisfacción y la retención de los clientes (Bhagwat & Sharma, 2007); así mismo, es importante considerar las ventas repetidas,

devoluciones y rotación del personal (Coram et al., 2011). Por lo tanto, se concluye que la medición del desempeño es relevante para la gestión eficaz en una organización.

2.4. Formulación de hipótesis

2.4.1. Innovación y ventaja competitiva

Porter (1998) había valorado el concepto de ventaja competitiva centrándose en el desarrollo de la fuerza a nivel empresarial. Las teorías de marketing muestran que las organizaciones que se concentran en la velocidad de la innovación obtienen una mayor participación de mercado, lo que genera altos ingresos y una alta rentabilidad.

Se ha encontrado relaciones en cuanto a la innovación, en la gestión de las empresas y la dirección de las mismas, las cuales buscan crear una competitividad en el mercado. La investigación en teoría estratégica también subraya que las organizaciones que adoptan primero una innovación son capaces de crear "mecanismos de aislamiento". Dado que el conocimiento de la innovación no está disponible para los competidores, estos mecanismos protegen los márgenes de beneficio, lo que permite obtener importantes beneficios. Por otro lado, la teoría de recursos y capacidades sostiene que las capacidades, recursos y tecnologías necesarias para adoptar la innovación dificultan la imitación externa y permiten a las empresas mantener sus ventajas competitivas y obtener un mayor desempeño organizacional (Lengnick-Hall, 1992; Lieberman y Montgomery, 1988).

Cabe indicar que, la innovación por sí sola no genera ni productividad ni competitividad. Por ello, la innovación debe convertirse en una estrategia organizacional, y a su vez la estrategia enfocada debe convertirse y desarrollar una ventaja competitiva que se mantenga y satisfaga las necesidades del mercado (Maña, 2000).

De la definición precedente, se puede resumir que el nuevo pensamiento describe a la ventaja competitiva como la capacidad de la empresa para apoyar y mantener constructivamente los valores económicos a largo plazo, los mismos que pueden estar con la capacidad de producir productos o servicios en respuesta a los requerimientos del mercado a nivel nacional e internacional.

De acuerdo con la investigación de Tuan, N., Nhat, N., Giang, P., Ngoc, N. (2016), la innovación, incluido el producto, el proceso, el marketing y la innovación organizacional dentro de una empresa, se considera como el componente principal para sobrevivir y crecer en el mercado donde interactúa. Estas actividades de innovación

crean valor y ventajas competitivas para las organizaciones exitosas; por lo tanto, comprender la innovación desarrollada por las empresas es sumamente importante para comprender cómo influye la innovación desde sus diversos tipos en el desempeño de la empresa.

Para mantener en el largo plazo las ventajas competitivas de una organización, se necesita tener en cuenta y muy arraigada la visión y misión de la empresa, este conocimiento es capaz de incentivar el aprendizaje continuo en los miembros de la organización, empleados, socios, para adquirir las competencias que les permita asumir los nuevos roles y estar atentos a las nuevas demandas y tendencias del mercado y a su vez, estas promueven la innovación y de esa manera se logren obtener resultados superiores (Berdecía, González, & Carrasquillo, 2013).

En dicho contexto, la capacidad de innovación es un aspecto relacionado con el empoderamiento de los recursos empresariales para producir nuevos productos (Hertog et al., 2010; Tavitiyaman et al., 2011). Una innovación eficaz de los productos que ofrece una empresa a sus consumidores finales, proporciona diversos beneficios a las organizaciones, como el aumento de la posición en el mercado, las marcas, la atracción de nuevos consumidores y el aumento de la lealtad del consumidor (Chandy y Tellis, 2000; Mu et al., 2009; Lin et al., 2013). Debido a lo descrito en evidencia empírica en la literatura acerca de la relación entre ambas variables, se propone la siguiente hipótesis:

H1: *La innovación influye significativamente en la ventaja competitiva de las organizaciones.*

2.4.2. Innovación de procesos y ventaja competitiva

Moscoso (2006), señala que la innovación de procesos implica crear nuevas formas de operar, es por ello que se crean nuevas formas para gestionar los pedidos, para fabricar productos o de prestar servicios a los clientes.

Hoy en día, el crecimiento rentable de un negocio o desempeño financiero, requiere la obtención de una mayor participación en el mercado, acción que se logra conseguir ganándole a los principales competidores.

Kaplinsky y Morris (2017), en su artículo señalan que cuando nos referimos al término estrategia, se debe considerar la cadena de valor desde su inicio a fin, dado que es en este flujo de procesos en el cual intervienen diversos aspectos para que un

producto y/o servicio obtenga ese valor agregado, que genere diferencia y superioridad de su competencia.

Según un artículo de SST Group (2021), la ventaja que genera una innovación de procesos radica en: reducción de tiempos de operación, lo que permite a la empresa que, mediante el conocimiento y uso de las tecnologías correctas, hacer más actividades o fabricación de productos en menor tiempo, por lo que la operación se optimiza. En segunda instancia, genera mayor efectividad del equipo, esto se refiere a no solo la efectividad del proceso de mejora continua, sino también a la mejora del equipo, pues la innovación contribuye a una consolidación de las áreas empresariales. Por último, ayuda a la mejora en la toma de decisiones, dado que, al tener mayores y mejores indicadores, la toma de decisiones se ve fortalecida a nivel gerencial, lo cual facilita satisfacer las necesidades y tendencias del mercado que es vital y prioridad en toda organización.

La innovación de procesos desempeña un papel fundamental, tanto en su diseño como en su gestión misma, por ejemplo, al momento de brindar un mejor servicio con menores costos ya sea del producto o servicio a ofrecer. En caso no se produzca una mejora radical en las operaciones de la organización, sería muy difícil desarrollar una ventaja competitiva sostenible a largo plazo. Por consiguiente, la presente investigación presenta la siguiente hipótesis:

H1a: La innovación de procesos influye significativamente en la ventaja competitiva.

2.4.3. Innovación de producto y ventaja competitiva

La innovación de producto puede verse como una herramienta para lograr una ventaja competitiva. La ventaja competitiva creada por la innovación de un producto se ve reflejada por medio de la aceptación del producto en el mercado. A más largo plazo, si el producto es capaz de mantenerse frente a los productos lanzados por la competencia, se dice que la sostenibilidad de la ventaja competitiva se refleja en la cuota de mercado que la organización posee.

La innovación y desarrollo de nuevos productos, o cambios disruptivos en aplicaciones para los ya existentes, otorga a la empresa la oportunidad de conseguir y explotar una posición ventajosa respecto a sus competidores. La mayoría de los productos innovadores benefician a las empresas brindándoles la oportunidad de diferenciarse en el mercado donde ejercen acción (Makkonen H, Pohjola M, Olkkonen

R, et al., 2014). Los nuevos productos que se encuentran en el mercado permiten a las empresas adaptarse y reinventarse; si las empresas llevan un adecuado seguimiento del comportamiento no solo de ventas sino de tendencias de los consumidores, es así que logran mantenerse competitivas, en la medida en que no aparezcan sustitutos cercanos o parecidos con otro diferenciador que pueda opacar lo ofertado. El adecuado manejo de estos nuevos productos será la clave que permitirá a la empresa alcanzar una ventaja competitiva sostenible (Kleinschmidt, E. 1991). Para los investigadores Alegre y Chiva (2007), las innovaciones en los productos y en los procesos productivos están estrechamente vinculadas entre ellas y forman o constituyen un proceso difícil de imitar a corto plazo.

En ese sentido, Sharmistha Bagchi-Sen (2001) analiza las similitudes y diferencias entre las pymes que gestionan diferentes niveles de innovación de producto en un sector cambiante y exigente; por ello, muchas empresas deben luchar por sobrevivir en un entorno global altamente competitivo, donde las grandes empresas siguen teniendo una ventaja competitiva. Es por ello, que la mayoría de las pymes se han beneficiado a través de la inversión sobre una nueva tecnología logrando innovar en sus productos. Además, el autor menciona que las empresas con mayor innovación de producto han resaltado su importancia debido a que les permitió el desarrollo de nuevos mercados; en contraste, las empresas con baja innovación en productos no logran mantenerse en el mercado.

Por otro lado, distintos autores analizaron la relación que existe en innovación de producto y procesos con ventaja competitiva en un determinado sector, obteniendo como resultado, una relación positiva entre la innovación de estos dos tipos mencionados y ventaja competitiva. Así mismo, los autores hacen mención que la mayor parte de la innovación se presenta en forma de productos y procesos, debido a que una gestión en los insumos y recursos puede beneficiar a las empresas en la mejora de sus procesos de producción al momento de desarrollar productos o variaciones de los mismos, haciéndolas superiores en calidad frente a la de los competidores y responder a las necesidades de los clientes, generando buenas relaciones con el cliente, y por consiguiente, logrando una ventaja competitiva sostenible (Distanont A. y Khongmalai O.,2018). En tal sentido formulamos la siguiente hipótesis:

H1b: La innovación de producto influye significativamente en la ventaja competitiva.

2.4.4. Innovación de marketing y ventaja competitiva

La innovación de marketing se define como un proceso continuo, el cual se debe mantener a través de una estrategia de marketing sólida que considere el mercado, el nivel de habilidades de gestión dentro de la empresa y una cultura organizacional única, con el fin de que sea difícil de imitar o replicar para los competidores. Una combinación particular de estos factores, adicionando los cuatro niveles del marketing mix (producto, servicio, distribución y promoción), determinan si una innovación de marketing ofrecerá valor estratégico a una empresa (Ren, L., Xie, G. & Krabbendam, K. 2010).

Algunos gerentes de marketing aún prestan una atención exagerada a la innovación de productos como fuente de ventaja competitiva mientras descuidan otras fuentes de innovación como la de marketing. Ren, L y Krabbendam, K. (2010) hacen mención en su estudio que se recomienda que los altos directivos deben aprovechar el potencial de la innovación de marketing continua, que ahora se considera una herramienta poderosa para obtener una ventaja competitiva sostenible.

Una empresa que cuenta con innovación de marketing se ve impulsada a buscar más ventajas en comparación con las que poseen sus competidores. Sin embargo, es posible que una empresa no pueda elevarse a un nuevo plano creando actividades adicionales de valor agregado por distintas razones; por ello, resulta necesario establecer nuevas ventajas competitivas y dar forma al desarrollo del mercado a través de dos tipos de estilos: la competencia a través de los recursos del entorno de marketing tradicional, y la competencia que trasciende en el entorno de dicho concepto, siendo este último visto como un camino a seguir para las organizaciones que operan en una economía de mercado competitiva y emergente.

La innovación de marketing está orientada a gestionar la ventaja competitiva sostenible, este proceso puede representarse mediante tres pasos: El paso inicial consiste en revisar las alternativas estratégicas de acuerdo a los acontecimientos que los gerentes identifican en el entorno. Posteriormente, la empresa necesita acumular y desarrollar sus recursos de marketing de manera integral y holística; el cual incluye seleccionar y ajustar el estilo de competencia de manera rápida y adecuada, en función a las continuas oportunidades y amenazas que surgen en el mercado. Cuando los altos directivos reconocen la importancia de estos pasos, sus empresas están listas para enfrentar nuevas oportunidades, tomar nuevas decisiones estratégicas en el contexto del cambio de mercado y prepararse para contrarrestar la nueva competencia. En el proceso en el que

los gerentes aplican recursos de marketing para realizar las elecciones estratégicas de su empresa, el potencial para obtener nuevas fuentes de ventaja competitiva sostenible aumenta enormemente (Liqin R., Guangya X. & Koos K., 2010). En dicho contexto, se presenta la siguiente hipótesis:

H1c: La innovación de marketing influye significativamente en la ventaja competitiva

2.4.5. Innovación de organizacional y ventaja competitiva

En la presente investigación, cuando nos referimos a la innovación organizacional se hace referencia a la parte interna de la organización. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) (2005, p.55-69) define a la innovación de tipo organizacional desde tres puntos de vista que son: la práctica del negocio, puesto de trabajo y las relaciones externas de la empresa, las mismas que se detallan a continuación:

- Práctica de los negocios: se realiza la implementación de nuevos métodos de organización de rutinas y procedimientos para dirigir y gestionar el trabajo.
- Innovaciones en la organización de los puestos de trabajo: comprende nuevos métodos para la distribución de responsabilidades, división del trabajo y líneas de autoridad, entre otros.
- Nuevos métodos organizacionales en las relaciones externas: comprende nuevas formas de manejo de las relaciones con instituciones públicas o privadas.

Las ventajas competitivas que puede generar una organización tienen un grado de dependencia de cómo el líder de la organización comparte con sus seguidores lo que desea obtener y alcanzar para la organización, promoviendo el compromiso y colaboración de un objetivo en común compartido acerca de ese futuro. En consecuencia, incorporar estas acciones hacia el cumplimiento de una visión futura, la gestión del cambio y la innovación contribuye de manera positiva significativa a lograr los mejores resultados en la organización y favorecer a la obtención de ventajas competitivas frente a los rivales del sector y otros sectores.

Zuñiga-Collazos (2016), plantea que la innovación organizacional abarca desde los procesos internos de la empresa en temas de dirección y gestión, proceso de compras y aprovisionamiento, y finalmente comercialización y ventas. De la misma manera,

también se evalúan y analizan los cambios en los métodos organizacionales sobre las relaciones con los usuarios externos, entendiendo que la colaboración entre los clientes o la integración con otros socios influyen en la obtención de una diferenciación de las prácticas organizacionales (Camisón y Villar-López, 2014; Ramírez, Parra, Ruiz y García-Villaverde, 2018). En ese sentido, se tiene a bien formular la siguiente hipótesis:

H1d: La innovación organizacional influye significativamente en la ventaja competitiva.

2.4.6. Ventaja competitiva y Desempeño organizacional

Tener una ventaja competitiva significa que una organización puede tener una o más de las siguientes capacidades en comparación con sus competidores: precios más bajos, mayor calidad de producto, mayor confiabilidad y menor tiempo de entrega, siendo estas capacidades, a su vez, una mejora del desempeño general de la organización. La ventaja competitiva puede conducir a altos niveles de desempeño económico, satisfacción y lealtad del cliente y efectividad en las relaciones (Mentzer JT, Min S, Zacharia ZG, 2000). Por ejemplo, una organización que ofrece productos de alta calidad puede cobrar precios superiores y así aumentar su margen de beneficio sobre las ventas y el retorno de la inversión. Una organización que tenga un corto tiempo en el mercado y una rápida innovación de productos, puede ser la primera en colocar su producto a disposición y disfrutar de una mayor participación de mercado y volumen alto de ventas. Debido a lo mencionado anteriormente, la ventaja competitiva llega a ser un predictor del desempeño organizacional dado a que permite a las organizaciones atraer nuevos clientes y mantener a los existentes. De tal manera que, las características diferenciadoras ayudan a que la empresa tenga un mejor desempeño, lo cual se encuentra sustentado en diversos estudios anteriores (Saeidi et al., 2015; Majeed, 2011; Cantele y Zardini, 2018).

En dicho contexto, Sadia Majeed (2011) en su artículo donde estudia el impacto de estas variables, divide el desempeño organizacional en las dimensiones de retorno de activos y crecimiento de ventas, y se basa en la revisión de literatura y estudios empíricos que demuestran una relación positiva entre la ventaja competitiva y el desempeño. Asimismo, su estudio concluye que cuando una empresa aumenta su valor, como mejorar sus productos, esto se verá reflejado en mayores beneficios.

Los autores Ferreira, J. y Fernandes, C. (2017) en su estudio empírico, también concluyen que las empresas que son más capaces de lograr ventajas competitivas

(combinación de recursos y capacidades) tendrán un mejor desempeño organizacional (valor económico de la empresa a través de la venta de sus productos y servicios). Por lo tanto, luego de lo mencionado previamente se podría suponer un efecto significativo entre la ventaja competitiva y el desempeño organizacional.

Además, cabe señalar al respecto, que, durante la revisión de literatura, muchos estudios se enfocaron en analizar el desempeño financiero, sin considerar de la misma manera el desempeño no financiero; sin embargo, no se puede realizar de forma aislada debido a que se comparan los resultados de medición y la evaluación de la eficiencia y efectividad de la estrategia. Aunque es difícil evaluar el impacto del desempeño no financiero de la organización como la satisfacción del cliente; así mismo, resulta más complejo evaluar y analizar el impacto de las acciones de la organización sobre la satisfacción del colaborador o de otros grupos de interés.

Es por eso que lo mencionado anteriormente permite identificar que el desempeño organizacional no solamente está relacionado con indicadores financieros sino también con indicadores no financieros, y posiciones estratégicas, que generan acciones que proporcionan información sobre el grado de alcance de los objetivos planteados y resultados para “obtener ventajas competitivas, que permitan reaccionar continuamente y rápidamente a adaptarse a los cambios externos del mercado y entorno” (Waal y Kourti, 2013, p. 447). En consecuencia, se propone la siguiente hipótesis:

H2: *La ventaja competitiva influye significativamente en el desempeño organizacional.*

La hipótesis precedente abarca las siguientes sub hipótesis:

H2a: La ventaja competitiva influye significativamente en el desempeño financiero.

H2b: La ventaja competitiva influye significativamente en el desempeño no financiero.

Una vez planteadas las hipótesis de la presente investigación se procede a plantear la siguiente hipótesis general:

H0: *La innovación influye significativamente en el desempeño organizacional mediante la ventaja competitiva.*

Asimismo, se procede a presentar el siguiente Modelo de Investigación:

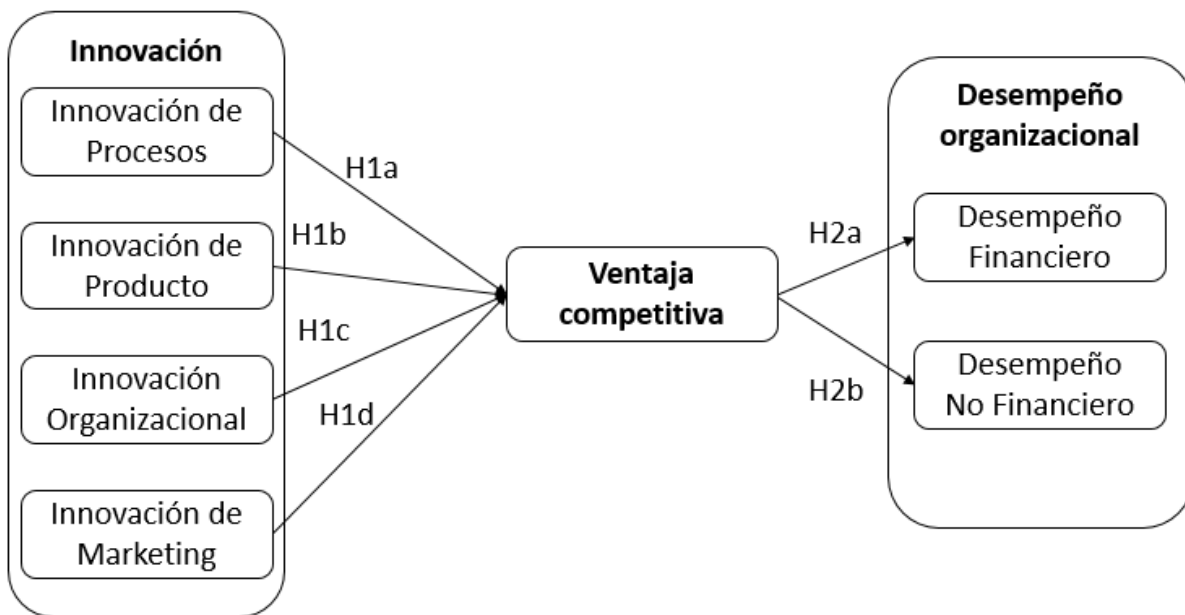


Figura 1: El efecto de la innovación en el desempeño organizacional: La ventaja competitiva y su rol mediador.

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO III

3. Aspectos relevantes del diseño de la investigación

Para corroborar las hipótesis del modelo propuesto, se realizará un análisis de investigación de enfoque cuantitativo, debido a que se tiene planteado a realizar un análisis estadístico con los datos recolectados (Hernández R., 2018). Así mismo, se tendrá un diseño no experimental y de corte transversal, ya que no se manipularán deliberadamente las variables y se tomarán los datos en un momento específico (Hernández R., 2018).

Además, la investigación propuesta tendrá un alcance explicativo debido a que se pretende determinar la relación de causa o efecto entre variables dentro de un determinado contexto y sector (Hernández R., 2018). Por lo que, se pretende investigar si existe un efecto significativo de la innovación en el desempeño organizacional mediante la ventaja competitiva de las organizaciones.

Nuestra población objetivo para el análisis empírico serán ejecutivos de alta dirección encargados de la toma de decisiones, personal administrativo y operativo de las empresas peruanas del sector textil, para lo cual, el instrumento de medición de la presente investigación se realizará a través de un cuestionario que será remitirá a sus correos electrónicos. Finalmente, se procederá a realizar el método de análisis de datos.

3.1.Campo de Estudio

El campo de estudio utilizado en la presente investigación se muestra a continuación:

Unidad de estudio	Ejecutivos de alta dirección encargados de la toma de decisiones, personal administrativo y operativo de las empresas peruanas del sector textil.
Diseño de la investigación	No experimental de corte transversal
Enfoque	Cuantitativo
Tipo de investigación	Explicativo
Método de muestreo	No probabilístico, por conveniencia

Instrumento	Cuestionario en escala de Likert en la que 1 está (totalmente en desacuerdo) y 5 (totalmente de acuerdo).
Método de recolección de datos	Los cuestionarios serán enviados por correo electrónico.
Método de análisis de datos	Para la prueba de confiabilidad y validez de las variables del modelo propuesto, se realizará el método del Análisis factorial y para la prueba de hipótesis, se realizará la estadística inferencial mediante el uso del programa estadístico SPSS y el análisis de Regresión lineal

Tabla N° 1 Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO IV

4. Contribución esperada

4.1. Contribución teórica.

De acuerdo a las investigaciones anteriores encontradas, se identificaron diferentes enfoques de la ventaja competitiva. La presente investigación será de gran contribución, ya que evalúa el impacto de la innovación en el desempeño organizacional mediante la ventaja competitiva de las empresas.

Como habíamos mencionado anteriormente, la ventaja competitiva es la capacidad de innovar y adaptarse en sus productos, servicios y procesos a las tendencias del mercado. Así mismo, el aporte de nuestro modelo propuesto es demostrar teóricamente qué tipo de innovación genera un mayor impacto en la generación de ventaja competitiva para un mejor desempeño organizacional.

Adicionalmente a ello, hay muchos temas que abordar dentro de la variable de desempeño organizacional, que para la presente investigación se considera el desempeño financiero y no financiero; sin embargo, en las investigaciones previas que hemos analizado, muchas de ellas solo hacen énfasis en el desempeño de tipo financiero.

De acuerdo a lo mencionado en líneas arriba, esta propuesta de estudio permitirá que futuros investigadores tengan en cuenta los tipos de la variable independiente innovación y corroboren su impacto significativo en el desempeño organizacional u otra variable dependiente de interés. Esto con el fin de dar respuesta a un mercado exigente y considerar la ventaja competitiva, que les permita tener características distintivas y de este modo optimizar el desempeño de su empresa.

4.2. Contribución práctica.

Nuestra contribución práctica, al realizar esta investigación, ayudará a las empresas a desarrollar tipos de innovaciones que le permitan tener un mayor desempeño organizacional a través de la ventaja competitiva y centrándose en el logro de sus objetivos. Además, les permitirá desarrollar características diferenciadoras y únicas dentro un entorno competitivo. Esto debido a que se analizará el significado, implicaciones e importancia de la variable ventaja competitiva para el desempeño sostenible de las organizaciones. Asimismo, al conocer qué tipo de innovación (procesos, producto, marketing y organizacional) impacta más en la ventaja competitiva de acuerdo al sector correspondiente, las empresas podrán invertir en recursos que les permita desarrollar e implementar el o los tipos de innovación que se adapte al modelo de negocio; de tal manera, que les genere una ventaja competitiva sostenida en el tiempo y puedan

alcanzar efectivamente el desempeño organizacional, que implica tanto el desempeño financiero y no financiero. Este estudio de investigación será un precedente para determinar si este fenómeno se cumple en situaciones similares o de forma controversial. Finalmente, este modelo de investigación podrá ser aplicado para diversos sectores empresariales y contextos.

Conclusiones

Se indicó que el objetivo de esta investigación será obtener información, indagar si la innovación tiene un impacto significativo mediante la ventaja competitiva en el desempeño organizacional. Las investigaciones previas encontradas y detalladas líneas arriba explican las relaciones de las variables en estudio, donde se obtiene que la ventaja competitiva es una variable mediadora significativa en el desempeño organizacional. Así mismo, indica que la innovación en sí misma no garantiza un desempeño organizacional positivo para la organización. Adicionalmente, se hace énfasis que muchas empresas se centran o priorizan la innovación de producto; sin embargo, existen otros tipos de innovaciones por las cuales pueden obtener una mejor posición en el mercado, y por consecuencia, se lograría conseguir mejores márgenes. Dados los pocos estudios empíricos existentes en la literatura entre los tipos de innovación y ventaja competitiva se espera encontrar un efecto significativo de lo propuesto.

Es por ello, que en el presente estudio se realizará tomando como muestra a empresas del sector textil, sería conveniente ampliarlo a otros sectores, tales como hotelero, minería, entre otros, para analizar y comprobar, si la variable innovación por sus tipos o clasificaciones a través de la ventaja competitiva tiene el mismo efecto en todos los sectores.

Por otro lado, se reconoce también que a medida que el tiempo transcurre, la ventaja competitiva puede volverse obsoleta, y es sumamente primordial y necesario estar en constante innovación para mantenerse y sobrevivir en el mercado frente a los competidores no solo de la misma industria sino de todas las que existen. No obstante, también el estudio nos muestra que la innovación que genere la empresa debe partir desde adentro, es decir una innovación organizacional que se refleje, en las innovaciones por procesos, de marketing y finalmente en la innovación de producto, que es el valor ofrecido a los clientes y que ellos perciben directamente. Para ello, las acciones deben estar alineadas con los objetivos y metas de la empresa, las cuales se recomienda deben ser claras y medibles, sin dejar de lado la satisfacción a las necesidades del mercado donde desarrollan sus actividades.

Finalmente, concluimos, que muchas empresas enfocan todos sus esfuerzos en un desempeño óptimo, lo cual se traduce en medir el desempeño financiero; aunque la revisión de literatura nos indica que tenemos dos dimensiones del desempeño organizacional que son

importantes de analizar, evaluar y medir; siendo el desempeño no financiero tan importante como el financiero.

Recomendaciones

Para futuras investigaciones cabe indicar que es importante analizar, evaluar y medir la capacidad de respuesta de los altos directivos y de los equipos de dirección en las organizaciones, y su interacción en la dinámica competitiva con sus rivales a fin de lograr y mantener la ventaja competitiva desarrollada en el mediano y largo plazo.

Así mismo, proponemos que en un estudio futuro se pueda profundizar en la implementación de una estrategia innovadora que la organización desarrolle como respuesta a las acciones competitivas de la competencia y al dinamismo del mercado que le permita mantener una ventaja competitiva sostenible y adaptable en el tiempo.

Referencias bibliográficas.

- Abdukhoshimov, K., & Durmuş-özdemir, E. (2016). *Impact of Technological and NonTechnological Innovation on firm performance: Empirical study at Turk telekom group antalya office.*
- Alegre J, Chiva R. *La innovación a través de la capacidad del aprendizaje organizativo. Revista de Contabilidad y Dirección.* 2007 (6):103-20. ISSN 1887-5696.
- Anwar, Muhammad. (2018). *Business model innovation And SMEs Performance—Does competitive advantage mediate?* International Journal of Innovation Management.
- Angkanurakbun C. & Wanarat S. (2016). *"The mediating effect of product innovation capability on entrepreneurial pro-activeness and hotel performance". International Journal of Innovation Management,* 20 (3).
- Auh, S., & Menguc, B. (2005). *Balancing exploration and exploitation: The moderating role of competitive intensity.* Journal of Business Research, 58(12), 1652-1661. doi: 10.1016/j.jbusres.2004.11.007.
- Bagchi-Sen, Sharmistha. (2001). *Product innovation and competitive advantage in an area of industrial decline: the Niagara region of Canada.* Technovation. 21. 45-54.
- Barney, J. (1991). *Firms Resources and Sustained Competitive Advantage.* Journal of Management, 17, 99-120.
- Berdecía, Z., González, J., & Carrasquillo, R. (2013). *Estilos de Liderazgo para el Éxito Organizacional: Estudio de Casos Múltiple en Empresas Puertorriqueñas.* Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo, 2, 21-32. Recuperado de <https://www.regent.edu/acad/global/publications/real/vol1no2/cruz.pdf>
- Bhagwat, R., & Sharma, M. (2007). *Performance measurement of supply chain management: A balanced scorecard approach.* Computers & Industrial Engineering. 53(1), 43-62. doi: 10.1016/j.cie.2007.04.001.
- Burton, R. M., & Obel, B. (2004). *Strategic organizational diagnosis and design: The dynamics of fit* (Vol. 4). Springer Science & Business Media.
- Camisón, C., y Villar-López, A. (2014). *Organizational Innovation as an enabler of technological innovation capabilities and firm performance.* Journal of Business Research, 67(1), 2891-2902. doi: 10.1016/j.jbusres.2012.06.004.
- Coram, P. J., Mock, T. J., & Monroe, G. S. (2011). *Financial analysts' evaluation of enhanced disclosure of non-financial performance indicators.* The British Accounting Review, 43(2), 87-101. Elsevier Ltd. doi: 10.1016/j.bar.2011.02.001.

- David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. Décimo cuarta edición. Pearson.
- Distanont, Anyanitha & Khongmalai, Orapan. (2018). *The Role of Innovation in Creating Competitive Advantage*. Kasetsart Journal - Social Sciences. 10.1016/j.kjss.2018.07.009.
- Ferreira, J. and Fernandes, C. (2017). "Resources and capabilities' effects on firm performance: what are they?". *Journal of Knowledge Management*, Vol. 21 No. 5, pp. 1202-1217. <https://doi.org/10.1108/JKM-03-2017-0099>
- García, M. Ú. (2005). *Training and business performance: The Spanish case*. *International Journal of Human Resource Development*, 16(9), 1691–1710.
- Grupo SST (2021) *Innovación de procesos como una ventaja competitiva*. <https://grupostt.com/2021/03/31/innovacion-de-procesos-como-una-ventaja-competitiva>
- Herrera, A. (2019). *4 empresas que lograron innovar en sus prácticas organizacionales*. Obtenido de <https://www.rankmi.com/blog/4-casos-de-empresas-que-han-logrado-con-exito-innovar-en-sus-practicas-organizacionales>.
- Hernández R., Fernández, C. y Baptista, P. (2018). *Metodología de la investigación*.
- Instituto de Estudios Económicos y Sociales (marzo, 2021). *Industria Textil y Confecciones*. Recuperado de <https://sni.org.pe/wp-content/uploads/2021/03/Presentacion-Textil-y-confecciones-IEES.pdf>
- Liqin R., Guangya X. & Koos K. (2010). *Sustainable competitive advantage and marketing innovation within firms*. Recuperado de: <https://ideas.repec.org/a/eme/mrrpps/v33y2009i1p79-89.html>.
- Leal, A., Leal, A., Ariza, A. (2016). *Innovación social ambiental. El papel de la innovación verde en el equilibrio rentabilidad-sostenibilidad*. *Revista de fomento social*, 99-233.
- Li, S., Ragu-Nathan, B., Ragu-Nathan, T. S., and Rao, S. S. (2006). *The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance*. *Omega*, Vol. 34, No.2, pp. 107-124.
- Kaplinsky, R., & Morris, M. (2017). *Manual para investigación de cadenas de valor*. Recuperado de <http://www.proyectaryproducir.com.ar/wp-content/uploads/2010/04/Kaplinsky-Manual-completo-Rev-4-2010>
- Kleinschmidt EJ, Cooper RG. *The Impact of ProductInnovativenesson Performance*. *Journal of ProductInnovation Management*. 1991 (8):240-51. ISSN 1540-5885
- Majeed, S. (2011). *The impact of competitive advantage on organizational performance*. *European Journal of Business and Management*, 3(4), 191-196.

- Makkonen H, Pohjola M, Olkkonen R, et al. (2014). *Dynamic capabilities and firm performance in a financial crisis*. Journal of Business Research. 2014 (67):2707-19. ISSN 0148-2963.
- Maña, Francesc (2000). *Herramientas y técnicas de gestión de la innovación para la creación de valor*. Cataluña. Instituto Catalán de Tecnología. Barcelona.
- Marín-Idárraga, Diego & Cuartas, Juan. (2019). *Relación entre la innovación y desempeño: Impacto de la intensidad competitiva y el slack organizacional*. Revista de Administração de Empresas. 59. 95-107. 10.1590/s0034-759020190203.
- Moscoso, Philip G. (2006). *Innovar en operaciones, fuente de ventaja competitiva*. Universia Business Review, (11),62-73. [fecha de Consulta 2 de diciembre de 2021]. ISSN: 1698-5117. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43301105>
- Murat Atalay, Nilgün Anafarta, Fulya Sarvan (2013). *The Relationship between Innovation and Firm Performance: An Empirical Evidence from Turkish Automotive Supplier Industry*, recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042813005624>
- Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (1995). *Performance measurement system design: A literature review and research agenda*. International Journal of Operations & Production Management, 15(4), 80-116. doi:10.1108/01443579510083622.
- Parnell, John A. (2010). *Strategic clarity, business strategy and performance*. Journal of Strategy and Management 3: 304–24.
- Perez V., Rodríguez C. & Ingar B. (2010). *Sector textil del Perú*. Centro de Negocios (CENTRUM). Recuperado de <http://artesaniatextil.com/wp-content/uploads/2017/04/BRLA-Peruvian-Textile-Industry-201003.pdf>
- Przychodzen, J. and Przychodzen, W. (2015). “*Relationships between eco-innovation and financial performance—evidence from publicly traded companies in Poland and Hungary*”. Journal of Cleaner Production, Vol. 90, pp. 253-263.
- Rahman, A., Hamid, K., & Mustaffa, J. (2018). *Human Resource Management Practices and Performance in Malaysian SME: a proposed conceptual framework*. Journal of Global Business and Social Entrepreneurship, 4(10), 65-71.
- Ren, L., Xie, G. and Krabbendam, K. (2010). “*Sustainable competitive advantage and marketing innovation within firms: A pragmatic approach for Chinese firms*”. Management Research Review, Vol. 33 No. 1, pp. 79-89. <https://doi.org/10.1108/01409171011011580>

- Ribamar, J., Carvalho, M. D., Karina, A., & Sá, B. D. (2011). *Avaliando indicadores de desempenho não financeiro no setor de serviço, sob a perspectiva do cliente: o caso de uma agência bancária*. *Qualit@s Revista Eletrônica*, 1, 1-16.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración*. Decimosegunda edición. México: Pearson.
- Saeidi, S.P., Sofian, S., Saeidi, P., Saeidi, S.P. and Saaeidi, S.A. (2015). “*How does corporate social responsibility contribute to firm financial performance? The mediating role of competitive advantage, reputation, and customer satisfaction*”. *Journal of Business Research*, Vol. 68 No. 2, pp. 341-350.
- Sociedad Nacional de Industrias, SNI (2021). *La industria textil peruana pide salvaguardas para superar desplome del 2020*. Recuperado de: https://www.swissinfo.ch/spa/per%C3%BA-textil_la-industria-textil-peruana-pide-salvaguardas-para-superar-desplome-del-2020/46441298.
- Tharenou, P., Saks, A. M., & Moore, C. (2007). *A review and critique of research on training and organizational-level outcomes*. *Human Resource Management Review*, 17, 251–273.
- Tomasz I, Teresa K, Grzegorz G. (2018) *Relationships between familiness, innovation and organizational performance in Polish family businesses*. <https://doi.org/10.1111/caim.12407>.
- Tracey M., Vonderembse, M. A. and Lim, J. S. (1999). *Manufacturing technology and strategy formulation: keys to enhancing competitiveness and improving performance*. *Journal of Operations Management*, Vol. 17 No. 1, pp.411-428.
- Tuan, N., Nhan, N., Giang, P., & Ngoc, N. (2016). *The effects of innovation on firm performance of supporting industries in Hanoi, Vietnam*. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 9(2), 413-431
- Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). *Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches*. *Academy of Management Review*, 11(4), 801–814. doi:10.5465/amr.1986.4283976.
- Waal, A. y Kourtit, K. (2013). *Performance measurement and management in practice. Advantages, disadvantages and reasons for use*. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(5), 446-473. DOI: 10.1108/IJPPM-10-2012-0118
- Yamakawa, Peter & Ostos, Jhony. (2012). *Relación entre innovación organizacional y desempeño organizacional*.

- Yu, Tianyuan & Nengquan, Wu. (2009). *A Review of Study on the Competing Values Framework*. International Journal of Business and Management. 4. 10.5539/ijbm.v4n7p37.
- Zuñiga-Collazos, A. (2016). *Analysis of factors determining Colombia's tourist enterprises organizational innovations*. Tourism and Hospitality Research, 18(2), 1-6. doi: 10.1177/1467358416642008.