



UNIVERSIDAD ESAN

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

**La influencia de la gestión del conocimiento en el desempeño financiero: el rol  
mediador de la innovación**

Trabajo de Suficiencia Profesional presentado en satisfacción parcial de los  
requerimientos para optar el Título de Licenciado en Administración y Finanzas

**AUTORES**

Alvarez Moreno Marco Roberto  
Chamorro Alfaro Erick Victor  
Cruz Colán María Angélica Carolina  
Curahua Huaranga Edwin  
Gutierrez Layme Joseph Anthony Ismael

**ASESOR**

**Jorge Martín Ramón Santana Ormeño**

**ORCID N°0000-0002-4909-4891**

**Octubre, 2022**

## RESUMEN

En el mercado competitivo moderno, se puede argumentar que solo aquellas empresas que generen nuevo conocimiento serán las que tengan éxito. Bajo esta premisa, la gestión del conocimiento se vuelve esencial; sin embargo, se han identificado pocos estudios que evalúen como este factor termina aportando a la generación de resultados financieros. Es por ello que el presente estudio de investigación propone un modelo teórico que explique la influencia de la gestión del conocimiento en el desempeño financiero, estableciendo a la innovación como variable mediadora de esta relación. Adicionalmente, se incorporan al modelo los factores organizacionales y del entorno como variables moderadoras de la relación innovación-desempeño. Se espera contribuir de forma teórica acotando la brecha en el conocimiento, brindando una mayor claridad sobre la relación de las variables mencionadas y, asimismo, se espera establecer diversas implicancias a nivel práctico para empresarios y administradores, al poder justificar el desarrollo de la gestión del conocimiento basado en el incremento del desempeño financiero. Con respecto a la recopilación de datos se sugiere emplear encuestas como instrumento de medición. Para el procesamiento de la información, se propone realizar el análisis de los datos empleando la técnica estadística de regresión múltiple.

Palabras clave: gestión del conocimiento, desempeño financiero, innovación, factores organizacionales, factores de entorno

## ABSTRACT

In the modern competitive market, it can be argued that only those companies that generate new knowledge will be the ones that succeed. Following this premise, knowledge management becomes essential; however, we have identified a small number of studies that evaluate how this factor ends up contributing to the generation of financial results. Therefore, this research study proposes a theoretical model that explains the influence of knowledge management on financial performance, establishing innovation as a mediating variable of this relationship. Additionally, organizational and environmental factors are incorporated into the model as moderating variables of the innovation-performance relationship. It is expected to contribute theoretically by limiting the gap in knowledge, providing greater clarity on the relationship of the variables mentioned and, likewise, it is expected to establish various implications at a practical level for entrepreneurs and administrators, by being able to justify the development of the management of the knowledge based on increased financial performance. Regarding data collection, it is suggested to use surveys as a measurement instrument. For information processing, it is proposed to perform data analysis using the statistical technique of multiple regression.

Keywords: knowledge management, financial performance, innovation, organizational factors, environmental factors

## INDICE DE CONTENIDOS

<b>RESUMEN</b>	2
<b>ABSTRACT</b>	3
<b>CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	6
1.1 Problema de investigación	6
1.2 Formulación del problema y objetivos	8
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO</b>	10
2.1 Relación entre la Gestión del Conocimiento e Innovación	10
2.2 Relación entre la Gestión del Conocimiento y Desempeño Financiero	14
2.3 Innovación como variable mediadora de la relación entre Gestión del Conocimiento y Desempeño Financiero	16
2.4 Variables Moderadoras de Innovación - Desempeño	18
2.4.1 Factores organizacionales	18
2.4.2 Factores del entorno	21
<b>CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b>	26
3.1 Diseño de la investigación	26
3.2 Contexto de la investigación	26
3.2.1 Población y Muestra	27
3.2.2 Población Objetivo	27
3.2.3 Muestra	27
3.3 Método de recolección y análisis de datos	28
<b>CAPÍTULO IV: CONTRIBUCIÓN ESPERADA</b>	30
4.1 Contribución Teórica	30
4.2 Contribución Práctica	31
<b>REFERENCIAS BIBLOGRÁFICAS</b>	33
Anexo	42

## INDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

Figura 1 Modelo Teórico Propuesto .....	25
---	----

## INTRODUCCIÓN

Las empresas al día de hoy se encuentran bajo constantes cambios originados por la globalización, tales como la aparición de competidores de otros continentes, productos sustitutos a bajo precio, múltiples cambios tecnológicos y una percepción del consumidor cada vez más exigente. Asimismo, Kyove (2021) indica que el mundo de los negocios al ser tan incierto, en donde los mercados cambian, las tecnologías proliferan, los competidores se multiplican y los productos se vuelven obsoletos de un día para otro, solo aquellas organizaciones que creen, difundan e incorporen nuevo conocimiento serán las que tengan éxito.

El conocimiento, gestionada de manera sistemática a través de la detección, selección, organización y presentación usando el aporte de la información de los colaboradores de una empresa, tendrá como efecto que el capital intelectual de la empresa potencie la ventaja competitiva y genere valor en la organización (Drucker y Seely, 2003). Además, la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual - OMPI (2021) señaló que en el 2020, de un total de 3,276,700 patentes, la cantidad de solicitudes de Latinoamérica respecto al mundo era de 1.6%, mientras que Asia y Norteamérica representaban un 66.6% y 19.3%, respectivamente. Es decir, Latinoamérica está rezagado respecto a otras regiones en la creación de propiedad intelectual, creación que va de la mano con una apropiada gestión del conocimiento. Por tanto, es imperativo que las organizaciones adopten la gestión del conocimiento como una herramienta para lograr sostenibilidad a largo plazo, independientemente del tamaño, el tipo de industria o el sector (Mageswari, 2015). Además, varios economistas creen que la competencia basada en la innovación puede servir como base para un desarrollo sostenido en la economía del conocimiento post-industrial (Romer, 2004).

Enfocada desde una perspectiva basada en el conocimiento, la innovación puede verse básicamente como un proceso capaz de producir una nueva idea viable y luego implementarla de tal manera que produzca valor (Trott, 2005).

## CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1 Problema de investigación

En un mercado que es cada vez más globalizado, la gestión del conocimiento en las organizaciones representa una gran ventaja competitiva. Es por ello que las empresas que cuentan con activos intangibles potenciales como el conocimiento tácito, entre ellos la gestión del talento humano y desarrollo de competencias blandas (Calvo, 2018) y explícito, mediante una eficiente gestión de la misma puede alcanzar sus objetivos exitosamente (Estrada y Dutréñir, 2007). Sin embargo, alcanzar los objetivos gerenciales no ha tenido el mismo éxito esperado en todas las organizaciones por diferentes razones como el enfoque excesivo de TI, planificación inadecuada gerencial, estructura organizacional inadecuada, habilidad inadecuada de los trabajadores del conocimiento, entre otros (Frost, 2014).

La creciente generalización de la gestión del conocimiento en la teoría y práctica de la gestión empresarial, responde principalmente al supuesto subyacente de que la gestión del conocimiento de alguna manera hace una diferencia en la utilidad de la empresa (Andreeva y Kianto, 2011). Sin embargo, al realizar una revisión de la literatura académica existente sobre el tema, se evidencia la relativa escasez de estudios empíricos que demuestren una conexión real entre la gestión del conocimiento y el desempeño financiero.

En este contexto, para los gerentes, puede resultar difícil y confuso comprender la relación de la gestión del conocimiento con el desempeño financiero debido a que, hasta la actualidad, la evidencia empírica ha explicado la relación de las mismas en modelos diferentes, esto quiere decir, que no hay un modelo claro sobre qué variables de la gestión del conocimiento tienen un impacto indirecto significativo en el desempeño financiero (López y Moroño, 2011). Dentro de una economía global y altamente competitiva, ha llegado a ser insuficiente el solo hecho de seguir estrategias basadas en un bajo costo o el lanzamiento de nuevos productos y procesos que superen las barreras tecnológicas, sino que, para lograr el éxito, se requiere proponer una mayor competencia en forma de innovación (García-Zamora et al., 2013).

En ese sentido, da Costa et al. (2018) mencionan que la innovación ha cobrado un papel importante en la teoría de los recursos y capacidades debido al alto potencial que tiene para la generación de ventajas competitivas para las organizaciones, de igual manera, ofrece la

posibilidad de la generación, a menores costes y de forma más acelerada, productos y servicios. Es por ello que, a lo largo de los años, se ha podido evidenciar un incremento de la investigación en temas relacionados a la innovación, convirtiéndola en un requisito básico para las empresas.

Dentro de la comunidad investigadora, se aportaron trabajos conceptuales que afirman que la gestión del conocimiento puede incrementar el rendimiento en las organizaciones (Nieves, 2001; Jones, 2005; Reina & Muñoz, 2020); asimismo, si bien existe evidencia empírica donde se respalda la relación positiva de la gestión del conocimiento y desempeño organizacional tales como Zaied et al. (2012) y Lqbal et. al (2019), algunos otros estudios resaltan que existiría una relación indirecta entre estas dos variables por competencias distintivas de innovación (Palacios, Gil y Garrios, 2009); asimismo, Hsu (2012) señala que el desempeño organizacional depende de la innovación y la eficiencia, sin embargo, resalta que los resultados no deben generalizarse, debido a que la muestra y metodología no se define para diferentes sectores o países.

Asimismo, existe una amplia literatura respecto a la relación entre la innovación y el desempeño que revelan una relación positiva e incluso sugieren generalizaciones empíricas. Sin embargo, no se puede considerar de tal manera, dado que existen excepciones que no encuentran una relación o incluso concluyen que la relación se da de manera negativa tal como los realizados por Capon, Farley y Hoenig (1990) y Li y Atuahene-Gima (2001). Esto representa una oportunidad para realizar investigaciones más profundas sobre la relación mencionada anteriormente.

Respecto a las relaciones positivas y significativas de la relación entre innovación y desempeño, se pueden encontrar estudios antiguos como el realizado por el economista Joseph Schumpeter (1934) donde en su “Teoría del desarrollo económico” introduce el concepto de innovación como determinante que regula el aumento o decrecimiento del rendimiento. En esa línea, se encuentran estudios más recientes como el realizado por Alpay et al. (2012) donde se encuentra que las características de las empresas, como el tamaño de empresa, tienen un efecto moderador entre las dimensiones de innovación y el desempeño general de las empresas.

Por otro lado, estudios como el realizado por Li y Atuahene-Gima, (2001) donde los resultados indican que las medidas subjetivas y objetivas de rendimiento de nuevos productos difieren significativamente respecto a las estrategias de innovación de productos. Incluso,

García-Zamora et al. (2013) mencionan que el estudio realizado por Mole y Worreilm (2001) muestra resultados que no son estadísticamente concluyentes o que no implican ninguna relación.

La diversidad en los resultados puede explicarse a través del entendimiento de que no todos los sectores cuentan con una homogeneidad en características relacionadas a las estrategias, empresa, sector económico, contexto o incluso el entorno socioeconómico.

Es así, que esta investigación propone un modelo conceptual que permitirá a las organizaciones de diversas industrias a entender si los procesos relacionados a la gestión del conocimiento influyen positivamente en el desempeño financiero, y como los factores organizacionales (internos) o de entorno (externos) tienen un impacto indirecto en el mismo, es decir, si la relación gestión del conocimiento-innovación se encuentra moderada por los factores mencionados anteriormente.

Por tanto, los resultados provenientes de la propuesta de investigación pueden contribuir en ser una base para futuros estudios respecto a la gestión del conocimiento y el desempeño financiero, tomando en cuenta el rol mediador de la innovación y los factores que moderan la relación entre dicha variable y el desempeño financiero.

## **1.2 Formulación del problema y objetivos**

La presente investigación se encuentra orientada en ofrecer una base teórica a las organizaciones que consideren en realizar algún tipo de iniciativa en la gestión del conocimiento con la finalidad de incrementar su desempeño financiero, donde, a través de la revisión de nuestra propuesta de investigación, puedan encontrar que existen variables como la innovación que tienen un rol mediador en dicha relación. De igual manera, podrán encontrar variables, sean organizacionales o de entorno, a tomar en cuenta dado que podrían moderar el efecto de dichas iniciativas de innovación respecto al desempeño financiero.

El presente documento considera como pregunta de investigación: ¿Cómo la gestión del conocimiento afecta el desempeño financiero de una organización y cuál es rol mediador de la innovación en esta relación?



Por lo tanto, el objetivo planteado es determinar la influencia de la gestión del conocimiento en el desempeño financiero y el rol de la innovación como variable mediadora en esta relación.

## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

### 2.1 Relación entre la Gestión del Conocimiento e Innovación

Los procesos de conocimiento se destacan como los componentes clave para lograr una innovación exitosa a largo plazo (Chapman y Magnusson, 2006). La literatura señala distintos procesos (Davenport y Prusak, 1998; Bennett y Gabriel, 1999; Gupta et al., 2000; Parikh, 2001; Bouthillier y Shearer, 2002) y los considera cíclicamente interrelacionados entre sí. Si bien las categorizaciones de los procesos de conocimiento varían, siguen siendo bastante similares en su esencia y difieren principalmente por la forma o el nivel de agregación. Los procesos basados en el conocimiento identificados típicamente son la creación de conocimiento (Un y Cuervo-Cazurra, 2004), el intercambio de conocimiento dentro de la empresa (Bhatt, 2001; Szulanski, 1996), la adquisición de conocimiento externo (Andreeva y Kianto, 2011; Lawson, 2003). y la documentación del conocimiento (Stein y Swass, 1995), las cuales daremos detalles a continuación.

La creación de conocimiento se refiere a la capacidad de la organización para desarrollar ideas y soluciones nuevas y útiles con respecto a varios aspectos de las actividades organizacionales, desde productos hasta procesos tecnológicos y prácticas gerenciales (eg Nonaka, 1991; Un y Cuervo-Cazurra, 2004).

El intercambio de conocimiento dentro de la organización se refiere a mover el conocimiento existente entre diferentes actores organizacionales, tanto dentro como entre departamentos y niveles jerárquicos (Bhatt, 2001; Szulanski, 1996).

La adquisición del conocimiento es el proceso de identificar conocimiento relevante del entorno externo y transformarlo en una forma adecuada para la asimilación o internalización en el contexto de la organización (Lawson, 2003). Por su parte, Andreeva y Kianto (2011) se refiere a todo conocimiento disponible fuera de la organización, que podría adquirirse a través de los clientes, competidores, proveedores y del gobierno.

Todo el conocimiento que se ha adquirido, creado y compartido debe estar respaldado por el almacenamiento y la documentación del conocimiento; de lo contrario, una organización

corre el peligro constante de perder accidentalmente el conocimiento adquirido (p. ej., Stein y Swass, 1995).

La gestión del conocimiento, además de priorizar esfuerzos en la innovación, también se encarga de crear un entorno para que esta tenga lugar (Plessis, 2007). Según Shang et al. (2009), el conocimiento se aprende y se explota para mejorar e innovar en el negocio. La participación en la adquisición, transferencia y aplicación de conocimientos ayuda a los empleados a utilizar los recursos de la organización, mejora su capacidad de innovación y promueve la innovación empresarial (Chen y Huang, 2012; Darroch, 2005). Además, Huang y Li (2009) sugirieron que las empresas pueden impulsar el intercambio, la aplicación y el despliegue de conocimientos para facilitar la innovación, ya que la gestión del conocimiento tiene un efecto positivo y contribuye a transformar el conocimiento tácito en productos, servicios y procesos, que mejoran el desempeño innovador. Específicamente, es más probable que una empresa con competencias en la recopilación e integración de conocimientos sea única, rara y difícil de replicar para los rivales y, por tanto, tiene el potencial de mantener altos niveles de capacidad de innovación empresarial.

La innovación se define en términos generales como una idea, práctica u objeto que es percibido por el individuo como algo nuevo. Respecto a la aplicación de la innovación, Evan y Black (1967) la definen como aquella implementación de nuevos procedimientos o ideas, el cual puede verse representado en un producto o la invención de algún descubrimiento. Asimismo, Seaden (2003) afirma que esta implementación no solo se da a nuevos procesos o productos, sino también se orienta a la administración para poder aumentar la eficiencia y eficacia de una organización. Por otro lado, Porter (1991) indica que la innovación es relevante dentro de una organización, esto debido a que se convierte en una potencial ventaja competitiva que se traduce principalmente a la mejora y/o cambio. Las organizaciones que obtienen esta ventaja competitiva sobre su competencia, sea nacional o internacional, se percatan de una nueva base para la competencia, esto conlleva a que la innovación se incluya en tecnología o nuevos métodos para mejorar sus procesos.

La comunidad investigadora aportó diferentes formas en que la innovación se clasifica, sin embargo, el presente trabajo se basa en aquellas que han sido generalmente aceptadas siendo las dimensiones de innovación: producto, proceso, marketing y organización.

- Innovación de producto: Damanpour (1991) define como innovación de producto a la capacidad que tiene la organización para poder generar nuevos productos o servicios que puedan satisfacer las necesidades del mercado objetivo
- Innovación de procesos: Blaug (1963) indica que la innovación de procesos como aquella implementación que permita potenciar el método de producción y de esta manera pueda disminuir costos o incrementar calidad.
- Innovación de marketing: Oslo (2006) explica que la innovación de marketing se refiere como aquella aplicación de nueva técnica de comercialización que concibe relevantes mejoras como el diseño del producto, mejor política de posicionamiento, promoción y precio.
- Innovación organizacional: Oslo (2006) explica la innovación organizacional como la aplicación de un nuevo método organizacional implementado a las prácticas de negocio de la empresa del puesto laboral, prácticas de nuevas técnicas de trabajo o las relaciones externas de la organización.

Robinson et al. (2005) menciona que la cultura de aprendizaje y las estrategias de gestión del conocimiento son cruciales para mejorar el desempeño corporativo, y por ende, su innovación en procesos, productos y tecnologías. En la misma línea, Magd, Ansari y Negi (2021) enfatizan que el propósito de la innovación, a través de una correcta gestión de conocimiento, es mejorar o reemplazar procesos, un procedimiento o productos. Ante esto, el producto o servicio se renueva y actualiza con estos procesos, ya sea modificando técnicas existentes o introduciendo nuevas técnicas, o bien por un cambio en la idea de crear un nuevo producto. Además, la gestión del conocimiento es una herramienta que ayuda a la organización a identificar brechas en el conocimiento y proporciona formas de llenar estas brechas para ayudar a la innovación organizacional (Al-Dmour, Al-Dmour y Rababeh, 2020) y son esenciales dada las condiciones actuales del mercado, ya que permiten el avance del conocimiento y promueve la cooperación, lo cual resulta en el descubrimiento de nuevos productos, procesos y tecnologías (Khan y Zaman, 2021).

Las conclusiones a las que llegó Rathinam (2017) nos dicen que, tanto la literatura como los hallazgos en sus estudios de la gestión del conocimiento en tres empresas ferroviarias, demuestran que la gestión del conocimiento puede permitir la gestión en innovación con nuevos conocimientos para cambiar los principios y prácticas de gestión empresarial cuando se descubren oportunidades comerciales y el nuevo conocimiento se alinea con dichas

oportunidades, así mismo, una aplicación sistémica de la gestión del conocimiento a la gestión de innovación puede mejorar el desempeño al descubrir oportunidades, generar ideas y dar forma a las ideas para plasmarlas como soluciones.

Los resultados de Andrevaa (2011) demostraron que, si bien todos los procesos de conocimiento tienen un impacto beneficioso en la innovación, la creación de conocimiento es la que más impacta en la innovación y media completamente el impacto de la documentación, el intercambio de conocimientos y la adquisición de conocimientos en la innovación. Por lo tanto, la creación de conocimiento es el proceso de conocimiento clave con mayor grado de significancia.

Bajo esta revisión, se establece la siguiente hipótesis:

H1: La gestión del conocimiento influye positivamente en la innovación.

H1a: La creación del conocimiento influye positivamente en la innovación de productos/servicios.

H1b: La creación del conocimiento influye positivamente en la innovación de procesos.

H1c: La creación del conocimiento influye positivamente en la innovación en marketing.

H1d: La creación del conocimiento influye positivamente en la innovación organizacional.

H1e: La adquisición del conocimiento influye positivamente en la innovación de productos/servicios.

H1f: La adquisición del conocimiento influye positivamente en la innovación de procesos.

H1g: La adquisición del conocimiento influye positivamente en la innovación en marketing.

H1h: La adquisición del conocimiento influye positivamente en la innovación organizacional.

H1i: El intercambio del conocimiento influye positivamente en la innovación de productos/servicios.

H1j: El intercambio del conocimiento influye positivamente en la innovación de procesos.

H1k: El intercambio del conocimiento influye positivamente en la innovación en marketing.

H1l: El intercambio del conocimiento influye positivamente en la innovación organizacional.

H1m: El almacenamiento del conocimiento influye positivamente en la innovación de productos/servicios.

H1n: El almacenamiento del conocimiento influye positivamente en la innovación de procesos.

H1o: El almacenamiento del conocimiento influye positivamente en la innovación en marketing.

H1p: El almacenamiento del conocimiento influye positivamente en la innovación organizacional.

## **2.2 Relación entre la Gestión del Conocimiento y Desempeño Financiero**

El foco en el estudio de los posibles impactos de la implementación de la gestión del conocimiento en las empresas se ha puesto en determinar si esta es capaz de generar mejoras cuantificables (Marques y Simón, 2006). Sin embargo, Davenport (1999) observa que si bien se ha discutido ampliamente la relación entre la gestión del conocimiento e indicadores de desempeño, en muy pocas ocasiones se ha podido determinar una relación causal entre la gestión del conocimiento y el desempeño empresarial, incluida la rentabilidad.

Según lo expuesto por Darroch (2005), se necesitan evidencias claras de que el desempeño financiero será mejorado por los comportamientos y prácticas de gestión del conocimiento, para que ello conlleve a que los jefes motiven su desarrollo en la organización.

A pesar de la necesidad de comprobar esta relación, la literatura que argumenta y evidencia empíricamente el impacto de la gestión del conocimiento en el desempeño financiero es muy escasa.

De acuerdo a la revisión de la literatura es que encontramos que Zaied et al. (2012) confirma la correlación de la gestión del conocimiento con la rentabilidad, y se basa en que la amplia toma de decisiones se basa en el conocimiento de la organización, y entre mejor sea la calidad de este conocimiento mejor será el desempeño de la empresa.

Con miras a explicar esta relación de forma más detallada, Chang y Chuang (2011) argumenta que, mediante el empleo de la gestión del conocimiento, las empresas consiguen un sistema de gestión efectivo el cual incrementa la efectividad en la estrategia del negocio y logra que la empresa se vea finalmente favorecida por un mejor desempeño. Es mediante este modelo, que se confirma que el desempeño financiero es influenciado positivamente por los procesos de gestión del conocimiento.

Sin embargo, si bien los estudios recientes sobre la gestión del conocimiento concluyen que esta tiene algún impacto en el desempeño financiero, existe cierto desacuerdo sobre si este impacto es directo o está mediado por otras variables (Andreeva y Kianto, 2012).

Es importante mencionar que el desempeño financiero tiene una diversa cantidad de indicadores que permiten su medición. Según Argüelles et al. (2018), quien cita a Ortiz Anaya (2006), menciona que estos indicadores son útiles para medir que tan efectiva es la administración de la empresa respecto al control de costos y gastos, así como su capacidad de que las ventas se deriven en utilidades. Además, mencionan que dichos indicadores también analizan cómo los valores invertidos en la empresa muestran un retorno respectivo.

Es así que según González-Benito (2005), se medirá a través de indicadores tales como (1) la rentabilidad es un resultado financiero eficiente a corto plazo; (2) la respuesta del mercado representa un resultado financiero de eficacia a corto plazo; (3) el valor de mercado funciona como un resultado operativo eficiente; y (4) el éxito de nuevos productos es un resultado operativo adaptable a mediano y largo plazo. Indicadores que serán medidos en términos relativos o en comparación con los principales competidores.

De acuerdo a la literatura revisada, se establece lo siguiente:

H2. La gestión del conocimiento influye positivamente en el desempeño financiero.

H2a: La creación del conocimiento influye positivamente en el desempeño financiero.

H2b: La adquisición del conocimiento influye positivamente en el desempeño financiero.

H2c: El intercambio del conocimiento influye positivamente en el desempeño financiero.

H2d: El almacenamiento del conocimiento influye positivamente en el desempeño financiero.

### **2.3 Innovación como variable mediadora de la relación entre Gestión del Conocimiento y Desempeño Financiero**

Una vez establecida la necesidad por explicar el impacto de la gestión del conocimiento en el desempeño financiero, y que probablemente esta relación se encuentra mediada por otra variable según Andreeva y Kianto (2012); y, por otro lado, tomando como base el impacto de la gestión del conocimiento y la innovación; revisamos a mayor detalle la literatura que pueda sustentar la innovación como mediadora de la relación gestión del conocimiento-desempeño financiero.

De acuerdo al estudio realizado por Vaccaro et al. (2010), se expone que el desempeño financiero de la empresa se ve influenciado directa e indirectamente por la gestión del conocimiento a través del incremento de los resultados de innovación (como se citó en López-Nicolas y Meroño-Cerdán, 2011).

Del mismo modo, estudios como el realizado por Brachos et al. (2007) sugieren que la gestión del conocimiento puede ser una fuente de ventaja financiera mediante el estímulo de la innovación en el tiempo, basado en cómo el conocimiento lleva al desarrollo de nuevos productos. De la misma forma, Bierly y Chakrabarti (2009) etiqueta a las empresas de acuerdo con la forma en que gestionan el conocimiento, concluyen que las estrategias de conocimiento más agresivas, presentadas por empresas más innovadoras, provocan un mayor rendimiento financiero.

Por otro lado, existe evidencia empírica que respalda una gran relación entre innovación y desempeño en la organización, como el trabajo de Roberts y Amit (2003), donde concluyeron que, ante diferentes tipos de innovación, se genera un desempeño financiero positivo o el de Damanpour (2009) donde señaló que la aplicación de tipos de innovación en el largo plazo, existe un efecto positivo en el desempeño financiero.

Existen trabajos empíricos como el de Massey et al. (2002) y Yang (2010) donde confirman que mediante la gestión del conocimiento se puede mejorar el desempeño financiero a través de una mayor capacidad empresarial para innovar. Como también en el estudio de Lopez-Nicolás y Meroño-Cerdán (2011) donde se utiliza la innovación como variable intermediaria entre la gestión del conocimiento y el desempeño financiero.

De acuerdo a la literatura revisada se propone:



H3: La gestión del conocimiento influye indirectamente en el desempeño financiero a través del incremento de la innovación.

H3a: La creación del conocimiento influye indirectamente en el desempeño financiero a través de la innovación de producto.

H3b: La creación del conocimiento influye indirectamente en el desempeño financiero a través de la innovación de procesos.

H3c: La creación del conocimiento influye indirectamente en el desempeño financiero a través de la innovación en marketing.

H3d: La creación del conocimiento influye indirectamente en el desempeño financiero a través de la innovación organizacional.

H3e: La adquisición del conocimiento influye indirectamente en el desempeño financiero a través de la innovación de producto.

H3f: La adquisición del conocimiento influye indirectamente en el desempeño financiero a través de la innovación de procesos.

H3g: La adquisición del conocimiento influye indirectamente en el desempeño financiero a través de la innovación en marketing.

H3h: La adquisición del conocimiento influye indirectamente en el desempeño financiero a través de la innovación organizacional.

H3i: El intercambio del conocimiento influye indirectamente en el desempeño financiero a través de la innovación de productos.

H3j: El intercambio del conocimiento influye indirectamente en el desempeño financiero a través de la innovación de procesos.

H3k: El intercambio del conocimiento influye indirectamente en el desempeño financiero a través de la innovación en marketing.

H3l: El intercambio del conocimiento influye indirectamente en el desempeño financiero a través de la innovación organizacional.

H3m: El almacenamiento del conocimiento influye indirectamente en el desempeño financiero a través de la innovación de producto.

H3n: El almacenamiento del conocimiento influye indirectamente en el desempeño financiero a través de la innovación de procesos.

H3o: El almacenamiento del conocimiento influye indirectamente en el desempeño financiero a través de la innovación en marketing.

H3p: El almacenamiento del conocimiento influye indirectamente en el desempeño financiero a través de la innovación organizacional.

## **2.4 Variables Moderadoras de Innovación - Desempeño**

### **2.4.1 Factores organizacionales**

De acuerdo a los factores organizacionales que cumplen un rol moderador en la relación innovación-desempeño, estos se relacionan al tamaño de la empresa, como un factor estructural, y a la orientación al mercado, como un factor cultural (García-Zamora et al., 2013).

Según la literatura previa, se puede determinar que el tamaño de la organización está relacionado positivamente a la innovación (Damanpour, 1992; Camison-Zornoza et al., 2004). Asimismo, se evidencia que con respecto a las innovaciones en productos y procesos, las grandes empresas se desempeñan mejor que las empresas medianas y pequeñas (Vaona y Pianta, 2008).

Sin embargo, es necesario revisar si el tamaño de la empresa cumple un rol moderador en el efecto de la innovación en el desempeño financiero.

A nivel conceptual, García-Zamora et al. (2013) afirma que las grandes empresas pueden obtener mejores resultados mediante la innovación gracias a sus mayores recursos, debido a que la innovación exitosa requiere un tiempo considerable antes de que la firma consiga un retorno sobre su inversión por sus altos costos. Con el fin de orientar de mejor manera los esfuerzos de innovación y evitar posibles fallas, resultan beneficiosas las capacidades de investigación, las habilidades de marketing, la autonomía financiera y la experiencia con el desarrollo e implementación de nuevas ideas; todas estas capacidades se tienen en mayor medida mientras más grande sea la empresa. De la misma manera, una pequeña

empresa tiene una mayor dificultad para soportar una potencial pérdida financiera o fallo operativo, y luego poder corregir y reorientar los proyectos de innovación. De acuerdo a los resultados de su estudio, se establece que el tamaño de la empresa actúa como moderador en la relación entre innovación y el desempeño financiero.

Por otro lado, Bigliardi (2013) confirma que el efecto de las innovaciones desarrolladas varía con el tamaño de la empresa; y cuando el tamaño incrementa, la influencia de la innovación en el desempeño financiero también aumenta. Lo cual también valida el rol moderador del tamaño de la empresa en la relación entre innovación y desempeño financiero. Finalmente, Zaied et al. (2012) afirma que las grandes empresas tienen una mayor capacidad de gestión del conocimiento comparada contra las pequeñas organizaciones.

Es por ello que planteamos la siguiente hipótesis:

H4. El tamaño de la empresa modera positivamente la relación entre la innovación y el desempeño financiero

H4a: El tamaño de la empresa modera positivamente la relación entre la innovación de producto y el desempeño financiero.

H4b: El tamaño de la empresa modera positivamente la relación entre la innovación de procesos y el desempeño financiero.

H4c: El tamaño de la empresa modera positivamente la relación entre la innovación en marketing y el desempeño financiero.

H4d: El tamaño de la empresa modera positivamente la relación entre la innovación organizacional y el desempeño financiero.

Con respecto al otro factor organizacional, el cual corresponde a la orientación al mercado, este se entiende como la generación de inteligencia de mercado sobre las necesidades actuales y futuras de los clientes, así como la diseminación de esta inteligencia y la capacidad de respuesta de la organización a esta (Kohli y Jaworski, 1990).

La revisión de estudios previos, también revela la relación entre la orientación al mercado y la innovación y el desempeño financiero.

Se ha encontrado que las empresas que cuentan con una mayor predisposición a tomar acciones o estrategias de innovación son aquellas que tienen una mayor orientación al mercado con respecto a sus competidores (Küster y Vila, 2011). De la misma forma, se establece que la innovación es fomentada en una organización cuando la cultura está enfocada en la orientación al mercado, ya que se entiende como una fuente de nuevas ideas para hacer frente al entorno (Hurley y Hult, 1998).

Por otro lado, de acuerdo a Kirca et al. (2005), el desempeño financiero es influenciado por la orientación al mercado, a través de la fidelidad de los clientes, innovación y calidad. Asimismo, se argumenta que brindar mejores soluciones con respecto a la competencia para ajustarse a las necesidades de los clientes resulta en un mejor desempeño financiero, y esta relación se presenta en cualquier entorno (Ellis, 2006).

Sin embargo, de acuerdo al enfoque del presente estudio, es necesario poder determinar si la orientación al mercado contribuye de manera significativa al impacto de la innovación sobre el desempeño financiero.

Matear et al. (2002) afirma que mayores niveles de orientación al mercado incrementan la contribución de la innovación en el desempeño financiero. Esto se basa en el continuo monitoreo de las preferencias del consumidor y de las acciones de los competidores que se da en las empresas más orientadas al mercado; esto les permite anticiparse a nuevas preferencias (Kandampully y Duddy, 1999) o pueden imitar las innovaciones (Lukas y Ferrell, 2000) frente a las acciones de los competidores o incluso desarrollar nuevos servicios.

Según lo argumentado por García-Zamora et al. (2013), cuando la orientación al mercado ayuda a construir una cultura orientada hacia el cliente y ello conlleva al ajuste de los productos para adaptarlos a sus necesidades, esto resulta en un incremento en las ventas, mejor posicionamiento y participación en el mercado. Es por ello que en la relación entre innovación y desempeño financiero, la orientación al mercado debe actuar como un catalizador.

De acuerdo a los resultados de su estudio, se establece que cuando se incorpora la orientación al mercado dentro de la cultura organizacional, la relación entre innovación y desempeño financiero es más exitosa.

Según la literatura revisada, se propone:

H5. La orientación al mercado modera positivamente la relación entre la innovación y el desempeño financiero

H5a: La orientación al mercado modera positivamente la relación entre la innovación de producto y el desempeño financiero.

H5b: La orientación al mercado modera positivamente la relación entre la innovación de procesos y el desempeño financiero.

H5c: La orientación al mercado modera positivamente la relación entre la innovación en marketing y el desempeño financiero.

H5d: La orientación al mercado modera positivamente la relación entre la innovación organizacional y el desempeño financiero.

#### **2.4.2 Factores del entorno**

Respecto a los factores del entorno y de acuerdo a la literatura previa, esta nos sugiere que podrían impulsar la relación entre la innovación y el desempeño financiero.

Como parte de las concepciones iniciales respecto a los factores del entorno, Mintzberg (1979), creó 4 dimensiones para evaluar el entorno: dinamismo, complejidad, diversidad y hostilidad. Además, menciona que las condiciones de entorno varían debido a la naturaleza de la competencia en una industria (hostilidad), la etapa del ciclo de vida de la industria (hostilidad, dinamismo), el ritmo de cambio de tecnologías que domina la industria (dinamismo), el grado de interconexión entre constituyentes en el entorno (complejidad), el número de partes interesadas con las que las organizaciones se enfrentan (diversidad) y, finalmente, la extensión de los recursos disponibles para la empresa (hostilidad).

Además, dentro de la literatura que aborda la relación entre los factores de entorno y la innovación, Abbas et al. (2017) mencionan que la teoría de la contingencia sugiere que la efectividad del sistema puede verse afectada por factores de entorno fuera del control general de la organización y, por lo tanto, tener un efecto sobre el desempeño general y las capacidades de innovación de una organización.

De igual manera, en estudios previos realizados por Levinthal y March (1993) y Lewin et al. (1999), mencionan que factores de entorno como el dinamismo y la competitividad moderan la relación entre la innovación y el desempeño financiero.

En otro estudio realizado por Jansen et al. (2006), examinan cómo los aspectos del entorno moderan la eficacia de la innovación, teniendo como resultados que la innovación es más efectiva en entornos dinámicos.

García-Zamora et al. (2013), citando a Chaveerug y Ussahawanitchakit (2008) y Pelham y Wilson (1996), menciona que el dinamismo y la turbulencia del entorno deberían influir en la relación entre innovación y rendimiento. Asimismo, citando a Russell y Russell (1992), confirman que los entornos hostiles y dinámicos promueven la innovación a través del fomento de altos niveles de competitividad y desempeño empresarial.

Sin embargo, en la literatura también se encuentra el estudio realizado por Meyer y Utterback (1995), quienes concluyen en que los factores de entorno no necesariamente conducen al éxito.

Tomando en cuenta los estudios por Levinthal y March (1993) y García-Zamora et al. (2013), los factores de entorno a considerar como variables moderadoras para medir la relación entre la innovación y rendimiento son: (i) el entorno dinámico y (ii) la intensidad competitiva.

La propuesta considera el efecto moderador de la medida entorno dinámico, la cual probablemente afecta las acciones de innovación e influye en el efecto sobre el desempeño financiero.

Jansen et al. (2006), quienes citando a Dess y Beard (1984), mencionan que el entorno dinámico describe la tasa de cambio y lo imprevisible que es el cambio en el entorno externo de una empresa. Asimismo, el enfoque global de dinamismo se refiere en conjunto a las turbulencias de mercado, competitivas y tecnológicas.

De igual manera, según Waldman et al. (2001), hacen referencia a que el entorno dinámico aumenta la incertidumbre y conduce a contextos organizacionales que se encuentran caracterizados por el estrés, ansiedad y riesgo.

Tornatzky y Fleischer (1990) reconocen que el entorno es uno de los principales factores contextuales que influencia la innovación y que los cambios de entorno son usualmente vistos como una fuerza conductora para la innovación organizacional.

Jansen et al. (2006), mencionan que el dinamismo se puede manifestar en industrias donde el consumidor necesita cambiar rápidamente, esto deriva en altos indicadores de obsolescencia si es que se compara con otras industrias donde el cambio es más lento y predecible. Esto es percibido por las compañías cuando compiten en sectores donde se tiene un corto ciclo de vida del producto o existen lanzamientos de nuevas tecnologías y productos en un corto periodo de tiempo. Sin embargo, en industrias reguladas, la dinámica tiende a ser más lenta en términos de cambios, dado que dependen de impedimentos regulatorios que retrasan la entrada de nuevos participantes en el mercado.

La literatura nos muestra que el dinamismo tiene un impacto más significativo en la innovación. Esto tiene sentido porque el cambio rápido y la incertidumbre requieren una respuesta organizacional rápida y una adaptación a través de la innovación tal como lo mencionan los autores revisados en la literatura anterior.

Basado en la revisión de los estudios previos, se propone lo siguiente:

H6: El entorno dinámico modera la relación entre la innovación y el desempeño financiero.

Proponemos las siguientes hipótesis secundarias:

H6a: El entorno dinámico modera la relación entre la innovación de producto y el desempeño financiero.

H6b: El entorno dinámico modera la relación entre la innovación de procesos y el desempeño financiero.

H6c: El entorno dinámico modera la relación entre la innovación en marketing y el desempeño financiero.

H6d: El entorno dinámico modera la relación entre la innovación organizacional y el desempeño financiero.

La segunda propuesta que se plantea es la medida de entorno dinámico centrada en la intensidad competitiva. Esta medida hace referencia a la hostilidad o dinamismo, es decir, como

se logra reflejar el grado de rivalidad competitiva en el mercado, manifestándose en acciones agresivas por parte de los competidores Garcia-Zamora et al. (2013).

Sin embargo, respecto a la intensidad competitiva, se tienen estudios que sugieren diferentes relaciones. Primero, la literatura respecto a la gestión estratégica indica que la intensidad competitiva podría tener un efecto moderador positivo en el éxito de innovar dado que crea oportunidades y conduce a un mejor desempeño (Jermias, 2006).

Por otro lado, existen diversos estudios que consideran que la variable tiene un efecto moderador negativo (Carbonell y Rodríguez, 2006; Entrialgo, Fernández, y Vázquez, 2001), el cual perjudica los resultados.

Incluso se han tenido estudios como los de Jadesadalug y Usshawanitchakit (2008) y Phromket y Ussahawanitchakit (2009), donde no se sugiere ningún efecto moderador.

Es por ello que, al tener diversas relaciones respecto a las variables en mención y considerando los conceptos recientemente revisados, proponemos la siguiente hipótesis:

H7: La intensidad competitiva modera la relación entre la innovación y el desempeño financiero.

Proponemos las siguientes hipótesis secundarias:

H7a: La intensidad competitiva modera la relación entre la innovación de producto y el desempeño financiero.

H7b: La intensidad competitiva modera la relación entre la innovación de procesos y el desempeño financiero.

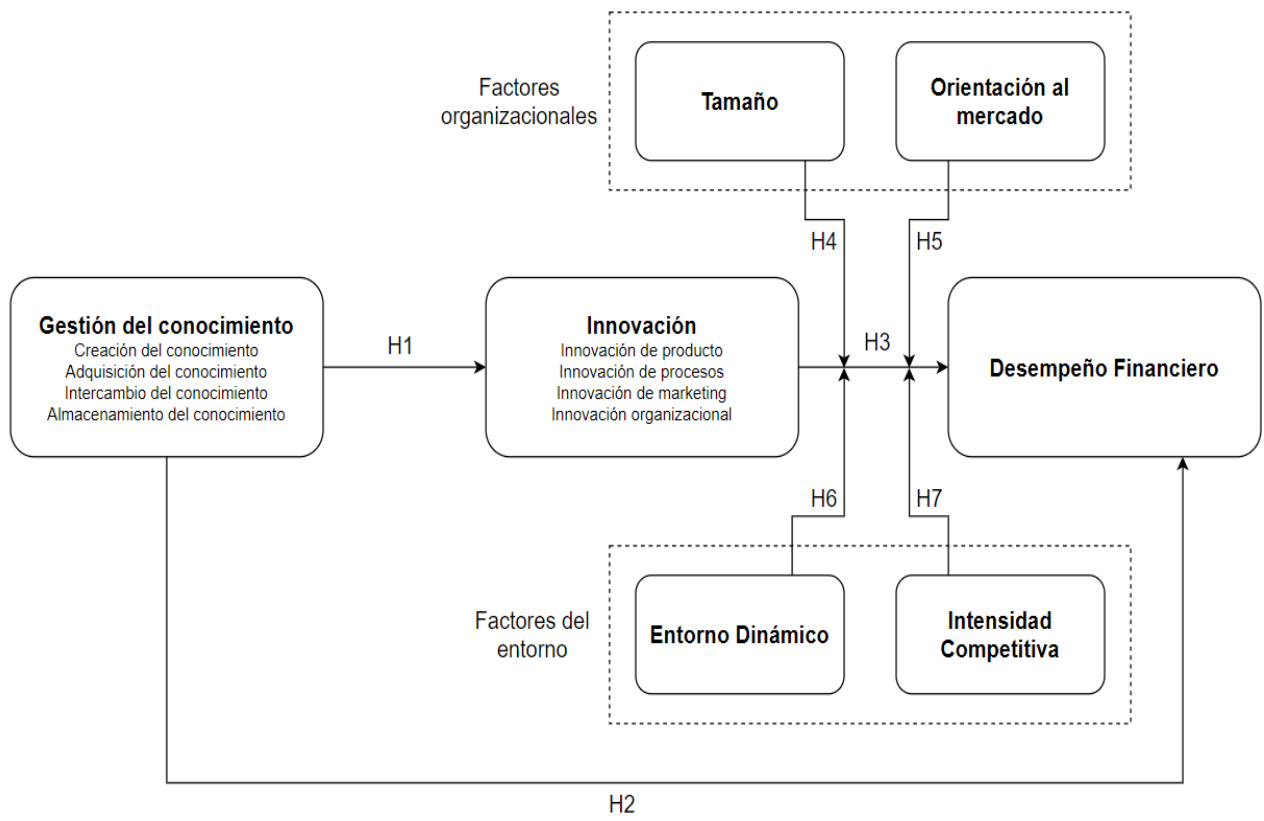
H7c: La intensidad competitiva modera la relación entre la innovación en marketing y el desempeño financiero.

H7d: La intensidad competitiva modera la relación entre la innovación organizacional y el desempeño financiero.

El modelo propuesto resultante, aparece en la Figura 1.



Figura 1 Modelo Teórico



Fuente: Elaboración propia

## **CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **3.1 Diseño de la investigación**

El presente estudio corresponde a una investigación cuantitativa de diseño no experimental - transversal, del tipo correlativa.

Se plantea realizar encuestas al segmento objetivo del estudio que son las empresas del rubro construcción. Por otro lado, el diseño de la investigación es no experimental, dado que encontramos evidencia de investigaciones que abordaron el presente tema, además que sentamos bases para su estudio y evaluación. Adicionalmente, el diseño es transversal porque la recopilación de información se dará en un periodo determinado.

La investigación es de carácter correlativa, dado que busca evaluar una relación entre variable dependiente y variables independientes.

### **3.2 Contexto de la investigación**

Con el fin de aplicar esta propuesta de modelo en la presente investigación, consideramos aplicarlo en el sector construcción peruano por tener un gran impacto en la economía, dado que representa el 6.7% del PBI, con un valor de 16,500 millones USD (BCRP, 2022) y representa el 6.4% de la recaudación tributaria (SUNAT, 2022). Además, este sector es un importante generador de empleo con un total aproximado de 211,455 puestos de trabajo (BCRP, 2022).

Por otro lado, el Índice de Madurez de Innovación (IMI) (UPC y KPMG, 2022), menciona que “los cuatro sectores más innovadores del país son los de retail, tecnología, construcción y pesca, tras evidenciar que cuentan con un marco estándar y/o un comité destinado a la adopción de prácticas de innovación”. Este resultado concuerda con lo expuesto por Lopez y Yépes (2020), quienes indicaron que el sector construcción es percibido como un sector tradicional y poco innovador. Sin embargo, esta percepción del sector está cambiando y las herramientas exitosas, aplicadas en otros sectores se están adaptando gradualmente para beneficiarse. Incluso, en un estudio de los Emiratos Árabes los hallazgos mostraron que, ante una atmósfera propicia de innovación en las organizaciones, las empresas del sector construcción obtienen un mejor desempeño que las que no son de este sector (Dulaimi, 2022).

Por todo lo señalado, consideramos importante aplicar el modelo al sector construcción por la relevancia que tiene en la recaudación tributaria, así como el aporte que brinda al PBI y al empleo.

### 3.2.1 Población y Muestra

El INEI (2019) reportó que el Sector Construcción en el 2019 estuvo compuesto por 88,221 empresas: El 89.60% es representado por las microempresas (ventas menores a 150 UIT), el 8.94% por las pequeñas empresas (ventas entre 150 y 1700 UIT) y el 1.46% por medianas y grandes empresas (ventas mayores a 1700 UIT).

### 3.2.2 Población Objetivo

La presente propuesta de investigación ha determinado como población objetivo a las Pymes y grandes empresas, sin considerar a las microempresas, dado que son empresas que muestran resistencia al cambio con poca disposición a innovar y que optan por imitar a otras empresas (Torres, 2014). Además, consideramos optar los datos del año 2019, por considerarlo un año no atípico (No afectado por el periodo COVID-19).

Por lo tanto, el sector Construcción en la pequeña empresa es de 7,976; mientras que en la mediana y gran empresa hay un total de 1,289 empresas. Es decir, nuestra población objetivo es de 9,165 empresas.

### 3.2.3 Muestra

Para el presente estudio, se propone un muestreo de tipo no probabilístico por conveniencia. Debido a que la población de estudio fue de 9,165 empresas. Por lo tanto, se aplicó la fórmula para poblaciones menores a 100,000:

$$n = \frac{z^2 * p * q * N}{e^2(N - 1) + z^2 * p * q}$$

Donde:

- N = Total de la población

- $Z$  = Nivel de confianza al 95% (1.96 )
- $p$  = probabilidad a favor (en este caso 50% = 0.5)
- $q$  = probabilidad en contra: (en este caso  $1-0.5 = 0.5$ )
- $e$  = error de la muestra (Se considerará un 5%)

El número de la muestra aplicando esta fórmula sería de 368 empresas. Las encuestas serían aplicadas a gerentes de nivel superior que pertenezcan a empresas del sector construcción en el Perú.

### **3.3 Método de recolección y análisis de datos**

Para la recopilación de datos se propone aplicar el cuestionario recopilado por Andreeva y Kianto (2011). El cuestionario aborda los 4 factores de la variable gestión de conocimiento: creación de conocimiento (4 Preguntas), adquisición del conocimiento (3 Preguntas), intercambio de conocimiento (5 Preguntas) y documentación de conocimiento (4 Preguntas), evaluadas bajo una escala de Likert (1= Totalmente en desacuerdo, 7= Totalmente de acuerdo) (Ver Anexo 1).

Respecto a la variable mediadora innovación, se propone recolectar la información mediante un cuestionario como fue aplicado García-Zamora et al. (2013) , también con una escala de Likert de siete puntos (1= ninguna innovación, 7= muchas innovaciones) donde los ítems divididos por las dimensiones de la innovación respectivamente: Innovación organizacional con la implementación de estructuras organizacionales nuevas o modificadas; marketing, cambio significativo en la fuerza de ventas, comunicación política y canales de distribución, producto, cambios relacionados al producto como empaque, tamaño y presentación; procesos, cambios en el proceso de producción y plantas de distribución en los medios de producción (Ver Anexo 1).

Respecto a los factores organizacionales y del entorno, se propone aplicar el cuestionario proveniente de González-Benito (2005), el cual es una escala de siete puntos (escala de Likert), donde los factores organizacionales como la orientación al mercado tendría 9 preguntas con la opción a responder ( 1= Totalmente en desacuerdo, 7= Totalmente de acuerdo), sin embargo, la variable moderadora tamaño se trataría como variable dicotómica (1-0) para diferenciar las pequeñas y medianas/grandes empresas. Por el lado de los factores de

entorno, las variable entorno dinámico e intensidad competitiva contendrían 4 preguntas respectivamente (Ver Anexo 1).

Respecto a la recopilación de datos de desempeño financiero, se propone recolectar la información a través del cuestionario aplicado por García-Zamora et al. (2013), con una escala de likert de siete puntos (Ver Anexo 1).

Para fomentar la tasa de respuesta, tanto en el cuestionario y en los estados financieros, se prometerá a los encuestados que obtendrán un resumen con los resultados del estudio. En ese sentido, se detalla la ecuación (modelo) a seguir:

$$DF = \beta_0 + \beta_1 * Gcon + \beta_2 * I + \beta_3 * Forg_1 + \beta_4 * Forg_2 + \beta_5 * FEnt_1 + \beta_6 * FEnt_2 + e$$

Donde:

DF: Desempeño Financiero

Gcon: Gestión del Conocimiento

I: Innovación

FOrg<sub>i</sub>: Factor Organizacional i

FEnt<sub>i</sub>: Factor de Entorno i

Para poder analizar la relación de las variables según el modelo propuesto, se utilizaría la técnica estadística regresión múltiple.

## CAPÍTULO IV: CONTRIBUCIÓN ESPERADA

### 4.1 Contribución Teórica

Actualmente hay abundante literatura que afirma la naturaleza de la innovación como un proceso basado en el conocimiento, y estudios que analizan el impacto de varios procesos de gestión del conocimiento en los resultados de la innovación, sin embargo, estos artículos tienden a centrarse principalmente en uno o dos procesos de conocimiento. El presente trabajo propone una recopilación de los sustentos de diversos autores, aplicando los cuatro procesos de gestión del conocimiento más mencionados en la literatura (Davenport y Prusak, 1998; Bennett y Gabriel, 1999; Gupta et al., 2000; Parikh, 2001; Bouthillier y Shearer, 2002) y cómo estos se encuentran relacionados con la innovación y sus implicancias con el desempeño financiero (García-Zamora et al., 2013; Vaona y Pianta, 2008; Bigliardi, 2013; Zaied et al., 2012).

Sin embargo, se ha identificado una brecha de conocimiento (Al-Dmour, A., Al-Dmour, R., y Rababeh, 2021) con respecto a la relevancia de la gestión del conocimiento como driver del desempeño ya que los estudios previos no tienen resultados concluyentes o incluso llegan a conclusiones contradictorias, y adicionalmente, existen muy pocos estudios que ponen foco a cómo se da esta relación mediante la innovación. Asimismo, esperamos poder explicar esta relación a mayor detalle con la incorporación de las variables moderadoras referentes a la organización (García-Zamora, 2013) y al entorno (Levinthal y March, 1993; García-Zamora et al., 2013) en el que la empresa se desempeña.

De la misma manera, el modelo teórico propuesto, en caso de comprobarse, brindaría una sólida base en los estudios futuros que incorporen la gestión del conocimiento o la innovación en su teoría, ya que va a permitir un mejor entendimiento de la interacción de estas variables en el contexto de una organización y de esta forma complementar otros modelos que tengan como objetivo explicar el desempeño financiero.

Finalmente, el hecho de tener las variables a detalle con sus diferentes dimensiones, va a permitir afinar y acotar la relación entre la gestión del conocimiento y la innovación, y entender cuáles de estas dimensiones se vinculan de forma más o menos directa.

## 4.2 Contribución Práctica

De comprobarse el modelo, serviría como una herramienta de gestión para los empresarios o ejecutivos en aquellos mercados o contextos donde la innovación es clave para la competitividad. De esta forma, se priorizaría la implementación de estrategias de gestión del conocimiento para potenciar la innovación y finalmente generar mejores resultados financieros. Adicionalmente, se podría justificar de mejor manera la inversión necesaria para llevar a cabo estas acciones, ya que se relacionaría a un incremento directo o indirecto en la utilidad.

Asimismo, al tener detalladas las variables por sus diferentes dimensiones, será posible identificar qué tipos de gestión del conocimiento impactan en qué tipos de innovación, para poder priorizar las acciones a tomar, con el foco de abarcar aquellos aspectos de la empresa que tengan mayor potencial de mejora con respecto a la innovación.

Finalmente, se espera que de comprobarse que la innovación cumple un rol mediador entre la gestión del conocimiento y el desempeño financiero con un efecto positivo, las empresas latinoamericanas podrían reducir el rezago que tienen frente a empresas de otros continentes como, por ejemplo, mediante el aumento de creación de patentes.

## CAPÍTULO V: CONCLUSIONES

El modelo planteado en esta propuesta de investigación puede ser aplicado a cualquier sector económico. Sin embargo, algunas posibles limitaciones podrían ser que el modelo planteado, no diferencia empresas de otros sectores económicos, esto debido a que ante distintos sectores puede mostrar distintos comportamientos ante la aplicación de medidas innovadoras. Como otra limitación, se encuentra el hecho de poder obtener las encuestas completadas y estados financieros de toda la muestra planteada, debido a que existe la incertidumbre, si las empresas pueden acceder a las solicitudes de apoyo con la información para el trabajo de investigación.

Por otro lado, como futuras investigaciones respecto a la propuesta de trabajo de investigación es el aplicar el modelo ante diferentes periodos de tiempo para poder observar si puede existir o no variación con la relación esperada según las hipótesis planteadas, o el de considerar los años de la empresa, ya que el tiempo de operación de la misma puede influir ante diferentes estrategias estratégicas entre las empresas jóvenes y maduras.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abbas, M. W., & Ul Hassan, M. (2017). Moderating impact of environmental turbulence on business innovation and business performance. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 11(2), 576-596.
- Al-Dmour, A., Al-Dmour, R., & Rababeh, N. (2020). The impact of knowledge management practice on digital financial innovation: the role of bank managers. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 51(3), 492-514.
- Alpay, G., Bodur, M., Yilmaz, C., & Büyükbalci, P. (2012). How does innovativeness yield superior firm performance? The role of marketing effectiveness. *Innovation*, 14(1), 107-128.
- Andreeva, T., & Kianto, A. (2011). Knowledge processes, knowledge-intensity and innovation: a moderated mediation analysis. *Journal of knowledge management*.
- Andreeva, T., & Kianto, A. (2012). Does knowledge management really matter? Linking knowledge management practices, competitiveness and economic performance. *Journal of knowledge management*.
- Arévalo, D., García, A., Luquillas, A., Sarabia, O & Soto, E. . (2022). Efecto de la innovación en el desempeño financiero influenciado por la capacidad de absorción de conocimiento en empresas peruanas. Recuperado de <https://repositorio.esan.edu.pe/handle/20.500.12640/2920>
- Argüelles, L., Quijano, R., Fajardo, M., Medina, F., y Cruz, C. (2018). El endeudamiento como indicador de rentabilidad financiera en las pymes. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, vol. XII No.1, pp 278-284.
- Atuahene-Gima, K., & Ko, A. (2001). An empirical investigation of the effect of market orientation and entrepreneurship orientation alignment on product innovation. *Organization science*, 12(1), 54-74.
- Banco Central de Reserva del Perú, Gerencia de Información y Análisis Económico. (2022). Notas de Estudios del BCRP, 20. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2022/nota-de-estudios-20-2022.pdf>
- Bennett, R., & Gabriel, H. (1999). Organisational factors and knowledge management within large marketing departments: an empirical study. *Journal of knowledge management*.
- Bhatt, G. D. (2001). Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people. *Journal of knowledge management*.

- Bierly, P., & Chakrabarti, A. (2009). Generic knowledge strategies in the US pharmaceutical industry. In *Knowledge and Strategy* (pp. 231-250). Routledge.
- Bigliardi, B. (2013). The effect of innovation on financial performance: A research study involving SMEs. *Innovation*, 15(2), 245-255.
- Blaug, M. (1963). A survey of the theory of process-innovations. *Economica*, 30(117), 13-32.
- Bouthillier, F., & Shearer, K. (2002). Understanding knowledge management and information management: the need for an empirical perspective. *Information research*, 8(1), 8-1.
- Brachos, D., Kostopoulos, K., Soderquist, K. E., & Prastacos, G. (2007). Knowledge effectiveness, social context and innovation. *Journal of knowledge management*.
- Calvo Giraldo, O. (2018). La gestión del conocimiento en las organizaciones y las regiones: una revisión de la literatura. *Tendencias*, 19(1), 140-163.
- Camisón-Zornoza, C., Lapiedra-Alcamí, R., Segarra-Ciprés, M., & Boronat-Navarro, M. (2004). A meta-analysis of innovation and organizational size. *Organization studies*, 25(3), 331-361.
- Capon, N., Farley, J. U., & Hoenig, S. (1990). Determinants of financial performance: a meta-analysis. *Management science*, 36(10), 1143-1159.
- Carbonell, P., & Rodríguez, A. (2006). The impact of market characteristics and innovation speed on perceptions of positional advantage and new product performance. *International Journal of Research in Marketing*, 23(1), 1–12.
- Chang, T. C., & Chuang, S. H. (2011). Performance implications of knowledge management processes: Examining the roles of infrastructure capability and business strategy. *Expert systems with applications*, 38(5), 6170-6178.
- Chapman, R. L., & Magnusson, M. G. (2006). Continuous innovation, performance and knowledge management: an introduction. *Knowledge and Process Management*, 13(3), 129-131.
- Chaveerug, A., & Ussahawanitchakit, P. (2008). Learning orientation, innovation capability, and organizational performance in Thai audit firms: Moderating effects of organization climate and uncertainty environment. *Review of Business Research*, 8(2), 92-102.
- Chen, C. and Huang, J. (2012). Strategic human resource practices and innovation performance: The mediating role of knowledge management capacity. *Journal of Business Research*, Vol. 62, pp. 104-114.

- da Costa, J. C. N., Camargo, S. M., Toaldo, A. M. M., & Didonet, S. R. (2018). The role of marketing capabilities, absorptive capacity, and innovation performance. *Marketing Intelligence & Planning*.
- de Oslo, M. (2006). guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación.(2006). Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y Oficina de Estadísticas para las Comunidades Europeas (Eurostat). doi: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264065659-es>.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of management journal*, 34(3), 555-590.
- Damanpour, F. (1992). Organizational size and innovation. *Organization studies*, 13(3), 375-402.
- Damanpour, F., Walker, R., & Avellaneda, C. (2009). Combinative effects of innovation types and organizational performance: A longitudinal study of services organizations. *Journal of Management Studies*, 46(4), 650–675.
- Darroch, J. (2005). Knowledge management, innovation and firm performance. *Journal of Knowledge Management* 9(3), 101–115.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business Press.
- Davenport, T. H. (1999). Knowledge management and the broader firm: strategy, advantage, and performance. *Knowledge management handbook*, 2, 1-2.
- De Oliveira, J., Basso, L., Kimura, H., y Sobreiro, V. (2018). Innovation and financial performance of companies doing business in Brazil. *International Journal of Innovation Studies*, 2(4), 153-164.
- Dess, G. G., & Beard, D. W. (1984). Dimensions of organizational task environments. *Administrative science quarterly*, 52-73.
- Drucker, Argyris, C., & Seely Brown, J. (2003). *Harvard business review: knowledge management*. Ediciones Deusto.
- Dulaimi, M. (2022). The climate of innovation in the UAE and its construction industry. *Engineering Construction & Architectural Management* (09699988), 29(1), 141–164. <https://doi.org/10.1108/ECAM-07-2020-0492>
- Ellis, P. D. (2006). Market orientation and performance: A meta-analysis and cross-national comparisons. *Journal of Management studies*, 43(5), 1089-1107.

- Entrialgo, M., Fernández, E., & Vázquez, C. J. (2001). El comportamiento emprendedor y el éxito de la PYME: modelos de contingencia y configuracionales. *Dirección y organización*, (25).
- Estrada, S., & Dutrénit, G. (2007). Gestión del conocimiento en pymes y desempeño competitivo. *Engevista*.
- Evan, W., Black, G. (1967). Innovation in Business Organizations: Some Factors Associated with Success or Failure of Staff Proposals. *The Journal of Business* 4(40), 519-530.
- Frost, A. (2014). A synthesis of knowledge management failure factors. Recuperado de <https://www.basicknowledge101.com/pdf/km/Knowledge%20Management%20Failure%20Factors.pdf>
- García-Zamora, E., González-Benito, O., & Muñoz-Gallego, P. A. (2013). Organizational and environmental factors as moderators of the relationship between multidimensional innovation and performance. *Innovation*, 15(2), 224-244.
- Gómez García, F. (2008). Responsabilidad social corporativa y performance financiero: treinta y cinco años de investigación empírica en busca de un consenso.
- González-Benito, O., & González-Benito, J. (2005). Cultural vs. operational market orientation and objective vs. subjective performance: Perspective of production and operations. *Industrial Marketing Management*, 34, 794–829.
- Gupta, B., Iyer, L. S., & Aronson, J. E. (2000). Knowledge management: practices and challenges. *Industrial Management & Data Systems*, 100(1/2), 17. <https://doi.org/10.1108/02635570010273018>
- Anaya, H. O. (2006). *Análisis Financiero Aplicado y Principios de Administración Financiera*. Bogotá.
- Hsu, I.-C. (2012). Relationship between Intellectual Capital and Knowledge Management: An Empirical Investigation. *Decision Sciences Journal*, 43(3), 489-524.
- Huang, J. and Li, Y. (2009) “The mediating effect of knowledge management on social interaction and innovation performance”, *International Journal of Manpower*, Vol. 30, No. 3, pp. 285-301
- Hurley, R. F., & Hult, G. T. M. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination. *Journal of marketing*, 62(3), 42-54.

- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2019). Perú, estructura empresarial, 2019. [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1817/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1817/libro.pdf)
- Jadesadalug, V., & Ussahawanitchakit, P. (2008). The impacts of organizational synergy and autonomy on new product performance: moderating effect of corporate mindset and innovation. *Journal of International Business Strategy*, 8(3).
- Jansen, J. J. P., Van den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2006). Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management Science*, 52, 1661–1674
- Jermias, J. (2006). Competitive intensity as a quasi-moderator of the relationship between innovative efforts and performance. *International Journal of Business*, 8(3), 281–299.
- Jones, K. (2005). Explorando actividades secundarias del conocimiento, *Gestión del Conocimiento y Procesos*, 12(1), 3–31.
- Kandampully, J., & Duddy, R. (1999). Competitive advantage through anticipation, innovation and relationships. *Management Decision*.
- Khan, M. N., & Zaman, U. (2021). The effect of knowledge management practices on organizational innovation: Moderating role of management support. *Journal of Public Affairs* (14723891), 21(3), 1–9. <https://doi.org/10.1002/pa.2284>
- Kirca, A. H., Jayachandran, S., & Bearden, W. O. (2005). Market orientation: A meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance. *Journal of marketing*, 69(2), 24–41.
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of marketing*, 54(2), 1–18.
- Kyove, J., Streltsova, K., Odibo, U., & Cirella, G. T. (2021). Globalization impact on multinational enterprises. *World*, 2(2), 216–230.
- Küster, I., & Vila, N. (2011). The market orientation-innovation-success relationship: The role of internationalization strategy. *Innovation*, 13(1), 36–54.
- Lawson S (2003), “Examining the Relationship Between Organizational Culture and Knowledge Management”, Doctoral Dissertation, Nova Southeastern University.
- Levinthal, D. A., & March, J. G. (1993). The myopia of learning. *Strategic Management Journal*, 14, 95–112.

- López, S., & Yepes, V. (2020). Impact of R&D&I on the Performance of Spanish Construction Companies. *Advances in Civil Engineering*, 1–14. <https://doi.org/10.1155/2020/7835231>
- López-Nicolás, C., & Meroño-Cerdán, Á. L. (2011). Strategic knowledge management, innovation and performance. *International journal of information management*, 31(6), 502-509.
- Iqbal, A., Latif, F., Marimon, F., Sahibzada, U., & Hussain, S. (2019). From knowledge management to organizational performance. Modelling the mediating role of innovation and intellectual capital in higher education. *Journal of Enterprise Information Management*, 32(1), 36-59.
- Lukas, B. A., & Ferrell, O. C. (2000). The effect of market orientation on product innovation. *Journal of the academy of marketing science*, 28(2), 239-247.
- Magd, H., Ansari, M., & Negi, S. (2021). The Relationship between TQM, Knowledge Management, and Innovation: A Framework to Achieve Organizational Excellence in Service Industry. *Global Business & Management Research*, 13(3).
- Uma Mageswari, S. D., Sivasubramanian, C., & Srikantha Dath, T. N. (2015). Impact of size of the manufacturing firms on knowledge management practices: An empirical analysis. *Jurnal Pengurusan*, 45.
- Marques, D. P., & Simón, F. J. G. (2006). The effect of knowledge management practices on firm performance. *Journal of knowledge management*.
- Massey, A. P., Montoya-Weiss, M. M., & O'Driscoll, T. M. (2002). Knowledge management in pursuit of performance: Insights from Nortel Networks. *MIS quarterly*, 269-289.
- Matear, Sh., Osborne, P., Garrett, T., & Gray, B. (2002). How does market orientation contribute to service firm performance? An examination of alternatives mechanisms. *European Journal of Marketing*, 36(9/10), 1058–1075.
- Meyer, M. H., & Utterback, J. M. (1995). Product development cycle time and commercial success. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 42(4), 297–304.
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations*—Prentice Hall. Englewood Cliffs, NJ.
- Mole, K., & Worrall, L. (2001). Innovation, business performance and regional competitiveness in the West Midlands: evidence from the West Midlands Business Survey. *European Business Review*.
- Nieves, Y., & León, M. (2001). La gestión del conocimiento: una nueva perspectiva en la gerencia de las organizaciones. *ACIMED*, 9(2), 121-126.

- Nonaka, I., & Kenney, M. (1991). Towards a new theory of innovation management: A case study comparing Canon, Inc. and Apple Computer, Inc. *Journal of Engineering and Technology Management*, 8(1), 67-83.
- Nonaka, I. (1991). The knowledge-creating company. *Harvard business review*, 85(7/8), 162.
- Palacios, D., Gil, I., & Garrigos, F. (2009). The Impact of Knowledge Management on Innovation and Entrepreneurship in the Biotechnology and Telecommunications Industries. *Small Business Economics*, 32(3), 291-301.
- Parikh, M. (2001). Knowledge management framework for high-tech research and development. *Engineering Management Journal*, 13(3), 27-34.
- Pelham, A. M., & Wilson, D. T. (1995). A longitudinal study of the impact of market structure, firm structure, strategy, and market orientation culture on dimensions of small-firm performance. *Journal of the academy of marketing science*, 24(1), 27-43.
- Phromket, C., & Ussahawanitchakit, P. (2009). Effects of organizational learning effectiveness on innovation outcomes and export performance of garments business in Thailand. *International Journal of Business Research*, 9(7), 6-31.
- Plessis, M. (2007) . The role of knowledge management in innovation. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 11, No. 4, pp. 20-29
- Porter, M. E. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones* (Vol. 1025). Buenos Aires: Vergara.
- Rathinam, M. (2017, July). Knowledge Management for Management Innovation: Case Studies from Three Australian Rail Organisations. In *ICICKM 2017 14th International Conference on Intellectual Capital Knowledge Management & Organisational Learning: ICICKM 2017* (p. 194). Academic Conferences and publishing limited.
- Reina, J. S. P., & Muñoz, F. A. (2020). Gestión del conocimiento, factor crítico de éxito en el desempeño organizacional. *Criterio Libre*, 18(33), 131-149.
- Res.cloudinary.com. 2022. Índice de Madurez de la Innovación. [en línea] Disponible en: [https://res.cloudinary.com/upcbinary/image/upload/v1651601707/imi/documentos/imi-segunda-edicion\\_of8ar.pdf](https://res.cloudinary.com/upcbinary/image/upload/v1651601707/imi/documentos/imi-segunda-edicion_of8ar.pdf)> [Consultado el 7 de septiembre de 2022].
- Roberts, P. W., & Amit, R. (2003). The dynamics of innovative activity and competitive advantage: The case of Australian retail banking, 1981 to 1995. *Organization science*, 14(2), 107-122.

- Robinson, H. S., Carrillo, P. M., Anumba, C. J., & A-Ghassani, A. M. (2005). Review and implementation of performance management models in construction engineering organizations. *Construction Innovation*.
- Romer, P. M., & Kurtzman, J. (2004). The knowledge economy. In *Handbook on Knowledge Management 1* (pp. 73-87). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Schumpeter, J. (1934). *The theory of economic development* Harvard University Press. Cambridge, MA.
- Seaden, G., Guolla, M., Doutriaux, J., & Nash, J. (2003). Strategic decisions and innovation in construction firms. *Construction Management and Economics*, 21(6), 603-612.
- Shang, S. S., Lin, S. F., & Wu, Y. L. (2009). Service innovation through dynamic knowledge management. *Industrial Management & Data Systems*.
- Stein, E. W., & Zwass, V. (1995). Actualizing organizational memory with information systems. *Information systems research*, 6(2), 85-117.
- Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria. (2021). Nota Tributaria y Aduanera, setiembre 2022. <https://www.sunat.gob.pe/estadisticasestudios/ingresos-recaudados.html>
- Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic management journal*, 17(S2), 27-43.
- Tornatzky, L. G., Fleischer, M., & Chakrabarti, A. K. (1990). *Processes of technological innovation*. Lexington books.
- Torres, A. (29 de mayo de 2014). “Alfredo Torres: “Mayoría de pymes actúa de forma rutinaria, imitando lo que hacen las otras”. *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/alfredo-torres-mayoria-pymes-actua-forma-rutinaria-imitando-61459-noticia/?ref=gesr>
- Trott, P. (2005). *Innovation management and product development*.
- Un, C. A., & Cuervo-Cazurra, A. (2004). Strategies for knowledge creation in firms. *British Journal of Management*, 15(S1), 27-41.
- Vaccaro, A., Parente, R., & Veloso, F. M. (2010). Knowledge management tools, inter-organizational relationships, innovation and firm performance. *Technological Forecasting and Social Change*, 77(7), 1076-1089.
- Vaona, A., & Pianta, M. (2008). Firm size and innovation in European manufacturing. *Small business economics*, 30(3), 283-299.



- Waldman, D. A., Ramirez, G. G., House, R. J., & Puranam, P. (2001). Does leadership matter? CEO leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty. *Academy of management journal*, 44(1), 134-143.
- WIPO. (2021). *WORLD INTELLECTUAL PROPERTY INDICATORS 2021. WORLD INTELLECTUAL PROPER.*
- Yang, J. (2010). The knowledge management strategy and its effect on firm performance: A contingency analysis. *International Journal of Production Economics*, 125(2), 215-223.
- Zaied, A. N. H. (2012). An integrated knowledge management capabilities framework for assessing organizational performance. *International Journal of Information Technology and Computer Science*, 4(2), 1-10.
- Zaied, A. N. H., Hussein, G. S., & Hassan, M. M. (2012). The role of knowledge management in enhancing organizational performance. *International journal of information engineering and electronic business*, 4(5), 27.

## Anexo

## ANEXO 1

	N°	Pregunta
<b>Intercambio y aplicación de conocimientos dentro de la organización</b>	1	En nuestra organización, la información y el conocimiento se comparten activamente dentro de las unidades.
	2	Las diferentes unidades de nuestra organización comparten activamente información y conocimiento entre sí
	3	En nuestra organización, los empleados y gerentes intercambian información y conocimiento.
	4	Nuestra organización comparte mucho conocimiento e información con socios estratégicos
	5	Nuestros empleados son informados sistemáticamente de los cambios en los procedimientos, instrucciones y reglamentos.
<b>Creación de conocimiento</b>	1	Nuestra organización presenta con frecuencia nuevas ideas sobre nuestros productos y/o servicios.
	2	Nuestra organización presenta con frecuencia nuevas ideas sobre nuestros métodos y procesos de trabajo.
	3	Si un método tradicional ya no es efectivo, nuestra organización desarrolla un nuevo método
	4	Nuestra organización utiliza el conocimiento existente de manera creativa para nuevas aplicaciones.
<b>Almacenamiento de conocimientos y documentación</b>	1	Nuestra organización trabaja mucho para refinar, organizar y almacenar el conocimiento recopilado.
	2	Nuestra organización posee muchas patentes y licencias útiles.
	3	En nuestra organización estamos acostumbrados a documentar por escrito las cosas que se aprenden en la práctica.
	4	En nuestra organización nos aseguramos de que las experiencias más importantes obtenidas estén documentadas.
<b>Adquisición de conocimientos</b>	1	Nuestra organización captura regularmente el conocimiento de nuestros competidores.
	2	Nuestra organización captura regularmente el conocimiento obtenido de instituciones públicas de investigación, incluidas universidades y laboratorios gubernamentales.
	3	Nuestra organización captura regularmente el conocimiento obtenido de otras fuentes de la industria, como asociaciones industriales, competidores, clientes y proveedores.
<b>Innovación Organizacional</b>	1	Implementamos técnicas avanzadas de gestión
	2	Implementamos estructuras organizacionales nuevas o modificadas
<b>Innovación de Marketing</b>	1	Realizamos cambios significativos en la fuerza de ventas
	2	Realizamos cambios significativos en los canales de distribución
<b>Innovación de Producto</b>	1	Realizamos cambios en aspectos relacionados con el producto como el empaque
	2	Realizamos cambios en aspectos relacionados con el producto como el tamaño
	3	Realizamos cambios en aspectos relacionados con el producto como la presentación
<b>Innovación de Procesos</b>	1	Realizamos cambios en el proceso de producción y plantas de distribución en los medios de producción
<b>Orientación al mercado</b>	1	Regularmente recopilamos información sobre nuestro mercado objetivo
	2	Regularmente recopilamos información sobre la estrategia de nuestros competidores
	3	Regularmente recopilamos información sobre la satisfacción de nuestros clientes
	4	Usamos reportes internos sobre la estructura y tendencias del mercado
	5	Nos reunimos regularmente con los jefes de marketing/ventas para discutir las tendencias del mercado

	6	Nos informamos regularmente sobre las quejas y sugerencias de nuestros clientes
	7	Los responsables de las diferentes unidades funcionales se reúnen periódicamente antes los cambios de entorno previstos
	8	Nuestra estrategia se basa en el conocimiento del mercado en capacidades productivas
	9	Nuestra prioridad en el desarrollo de nuevos productos se basa más en la satisfacción del consumidor que en la obtención de los beneficios de la capacidad productiva
<b>Dinamismo de entorno</b>	1	Existen cambios en procesos o en las técnicas de producción
	2	Rápidos cambios en la demanda del consumidor
	3	Alta introducción de nuevos productos
	4	Rápidas estrategias y acciones de los competidores
<b>Intensidad Competitiva</b>	1	Los competidores ofrecen precios muy agresivos a nuestros clientes
	2	Los competidores ofrecen productos nuevos/mejorados a nuestros clientes
	3	Los competidores tienen ofertas que fácilmente reemplazan a las nuestras
	4	Los competidores son más grandes que nosotros
<b>Desempeño Financiero</b>	1	Nuestra organización presenta un crecimiento sostenido de las ventas
	2	Nuestra organización mantiene una cuota de mercado creciente frente a la competencia
	3	Nuestros clientes se encuentran satisfechos con nuestros productos/servicios
	4	La reputación o imagen de la empresa es positiva respecto a los stakeholders
	5	Que tan exitosos son los nuevos productos/servicios lanzados en los últimos 5 años