



UNIVERSIDAD PERUANA
CAYETANO HEREDIA

**GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN PARA
LA INTERNACIONALIZACIÓN DEL
ALFAJOR GIGANTE (KING KONG)
DE LAS MIPYMES EN LA CIUDAD DE
LAMBAYEQUE, 2023**

TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE
MAESTRO EN POLÍTICAS Y GESTIÓN DE
LA CIENCIA TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN

JORGE AZAEL LOPEZ CORDOVA
VLADIMIR HAMILTON SANTIAGO ESPINOZA
WILMER CESAR MANAY MEGO

LIMA – PERÚ

2025

ASESORA

DRA. OFELIA CAROL CERNAQUÉ MIRANDA

JURADO DE TESIS

MG. RAQUEL MERCEDES SOTOMAYOR PARIAN

PRESIDENTE

MG. ASTRID HASSEL CRIALES JHONSON

VOCAL

MG. DAVID ERNESTO LUJAN TANTARICO

SECRETARIO

DEDICATORIA.

A nuestros padres, por inculcarnos la disciplina y la perseverancia
como camino hacia la excelencia profesional.

A nuestras compañeras de vida, por su comprensión incondicional y
por ser el soporte constante de nuestro compromiso.

A nuestros hijos, fuente inagotable de inspiración y motivo
trascendental de cada logro.

AGRADECIMIENTOS.

Agradecemos a las MIPYMES productoras del alfajor gigante (King
Kong), y en especial al Sr. Efrain Macassi Mandujano, cuya
apertura, colaboración y la información facilitada fueron esenciales
para el cumplimiento del propósito establecido.

A nuestra asesora, Dra. Ofelia Carol Cernaqué Miranda, por su
invaluable guía experta, rigor metodológico y apoyo incondicional a
lo largo de este proceso de investigación y desarrollo.

DECLARACIÓN DE AUTOR			
FECHA	13	DICIEMBRE	2025
APELLIDOS Y NOMBRES DEL EGRESADO	LOPEZ CORDOVA, JORGE AZAEL SANTIAGO ESPINOZA, VLADIMIR HAMILTON MANAY MEGO, WILMER CESAR		
PROGRAMA DE POSGRADO	MAESTRO EN POLÍTICAS Y GESTIÓN DE LA CIENCIA TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN		
AÑO DE INICIO DE LOS ESTUDIOS	2011		
TITULO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN DE GRADO	“GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DEL ALFAJOR GIGANTE (KING KONG) DE LAS MIPYMES EN LA CIUDAD DE LAMBAYEQUE, 2023”		
MODALIDAD DE TRABAJO DE GRADO	TESIS		
Declaración del Autor El presente trabajo de grado es original y representa un esfuerzo colaborativo entre el equipo de profesionales. Esta propuesta no ha sido ni enviado ni sometido a evaluación para la obtención de otro grado o diploma que no sea el presente.			
Teléfono de contacto (fijo / móvil)	976220969		
E-mail	jorgeazael.lopez.c@upch.pe vladimir.santiago.e@upch.pe wilmercesar.manay.m@upch.pe		


WILMER CESAR MANAY MEGO
DNI: 42091359


JORGE AZAEL LOPEZ CORDOVA
DNI: 10513676


VLADIMIR HAMILTON SANTIAGO ESPINOZA
DNI:41815735

ÍNDICE

RESUMEN

ABSTRACT

I.	INTRODUCCIÓN	1
II.	OBJETIVOS	5
2.1.	Objetivo General.....	5
2.2.	Objetivos Específicos	5
III.	MARCO TEÓRICO	6
3.1.	Evolución conceptual y tipologías de la innovación	6
3.2.	Tipos de innovación relevantes para la cadena de valor.....	9
3.3.	La gestión estratégica de la innovación	12
3.4.	Dimensiones de la Gestión de la Innovación.....	14
3.4.1.	Estrategia de innovación.....	14
3.4.2.	Proceso de Innovación.....	14
3.4.3.	Habilitadores de la innovación (estructura, talento y cultura).....	15
3.4.4.	Métricas de Innovación	17
3.5.	La internacionalización como proceso estratégico	18
3.5.1.	La Internacionalización	19
3.6.	Sistema de Innovación	21
3.6.1.	Sistema de Ciencia, Tecnología e Innovación (CTI) en el Perú.....	22
3.6.2.	Modelo de la Triple Hélice: Universidad - Empresa - Estado.....	22
3.6.3.	Cadena de valor del Alfajor Gigante (King Kong)	24
3.7.	Gestión de la innovación en la empresa	25
3.8.	Internacionalización de la empresa.....	27
IV.	CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA.....	28
4.1.	Enfoque de Investigación	28
4.2.	Diseño de Investigación.....	28
4.3.	Población y muestra.....	29
4.4.	Matriz de operacionalización de variables	31
4.5.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	33
4.6.	Procedimientos de análisis de datos	35

4.7. Aspectos Éticos.....	36
V. RESULTADOS	37
VI. DISCUSIÓN	77
6.1. Estrategias de innovación y su impacto en la internacionalización.....	77
6.2. Procesos de gestión de la innovación para la internacionalización	79
6.3. Habilitadores de la innovación y su rol facilitador	80
6.4. Métricas de la innovación y la toma de decisiones.....	81
6.5. El Modelo Propuesto (MGII-KK)	82
6.6. Limitaciones del estudio	83
6.7. Implicaciones del Estudio.....	84
6.8. Líneas de investigación futuras	86
VII. CONCLUSIONES	88
VIII. RECOMENDACIONES	90
IX. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	102
X. ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Definiciones de la innovación.....	7
Tabla 2 Cadena de valor del Alfajor Gigante (King Kong)	24
Tabla 3 Matriz de operacionalización de variables.....	31
Tabla 4 Juicio de expertos.....	34
Tabla 5 Confiabilidad por dimensiones	34
Tabla 6 Análisis estadístico de las dimensiones de la Gestión de la Innovación.	38
Tabla 7 Componentes transversales del modelo	94

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Definición de la innovación.....	8
Figura 2 Gestión de la innovación	13
Figura 3 Roles frente a etapas del proceso de innovación	17
Figura 4 Conexiones de innovación del Alfajor gigante.....	26
Figura 5 Dimensiones de la Gestión de la Innovación.....	37
Figura 6 Estrategias de gestión de la innovación implementadas por las MIMYPES para la internacionalización	44
Figura 7 Procesos de la gestión de la innovación	49
Figura 8 Procesos para la internacionalización.....	52
Figura 9 Categorías habilitadoras de la gestión de la gestión de la innovación... ..	59
Figura 10 Siete categorías de métricas.....	65
Figura 11 Modelo de Gestión de Innovación para Internacionalización del King Kong (MGII-KK)	67
Figura 12 Principios del Modelo de Gestión de Innovación para Internacionalización del King Kong (MGII-KK)	68
Figura 13 Diagrama de interacción entre componentes transversales y fases operativas del modelo	99

RESUMEN

La presente investigación analizó como es la gestión de la innovación para la internacionalización del alfajor gigante (King Kong) en las MIPYMES de Lambayeque, 2023. Mediante un enfoque metodológico mixto que combinó encuestas cuantitativas (n=12) y entrevistas cualitativas (n=7), se obtuvieron resultados significativos que responden a cada uno de los objetivos específicos planteados.

Los resultados revelan que las MIPYMES del sector King Kong se encuentran en un proceso de transición desde estructuras familiares tradicionales hacia organizaciones más formalizadas y profesionalizadas. La gestión de la innovación presenta un desarrollo heterogéneo, con fortalezas en procesos de innovación (media: 3.6), habilitadores (media: 3.62) y en estrategias de innovación (media: 3.72). El tiempo de vida útil del producto (45-60 días) emerge como la barrera más crítica para la internacionalización, seguida por limitaciones en certificaciones de calidad y regulaciones internacionales.

PALABRAS CLAVE: GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN, ALFAJOR GIGANTE y KING KONG

ABSTRACT

This research analyzed how innovation management acts as a factor for the internationalization of the giant alfajor (King Kong) produced by MSMEs in the city of Lambayeque during 2023. Using a mixed methodological approach that combines quantitative surveys (n=12) and qualitative interviews (n=7), significant findings were obtained that respond to each of the specific objectives set.

The results reveal that MSMEs in the King Kong sector are in a process of transition from traditional family structures to more formalized and professionalized organizations. Innovation management shows heterogeneous development, with strengths in innovation processes (mean: 3.6), enablers (mean: 3.62), and innovation strategies (mean: 3.72). The product's shelf life (45-60 days) emerges as the most critical barrier to internationalization, followed by limitations in quality certifications and international regulations.

KEYWORDS: INNOVATION MANAGEMENT, GIANT ALFAJOR & KING KONG

I. INTRODUCCIÓN

A nivel internacional, diversos estudios han puesto de manifiesto la importancia de la innovación para la competitividad de las empresas. Zanello et al. (2016) señalan que las empresas en países en desarrollo a menudo presentan debilidades en sus capacidades de innovación, con recursos humanos y financieros limitados, y una tendencia a adquirir tecnología en lugar de desarrollarla internamente. Por su parte, Carvache et al. (2022) sostienen que la innovación es un motor de crecimiento económico que permite la diferenciación, requiriendo para ello una estructura, estrategia y cultura organizacional que la respalden. Estos autores encontraron que las empresas exportadoras tienden a utilizar una mayor variedad de fuentes de conocimiento, tanto internas (I+D y marketing) como externas (clientes y proveedores), y que las nuevas tecnologías influyen positivamente en sus procesos de innovación.

En el contexto peruano, a pesar de un crecimiento económico sostenido en las últimas dos décadas, persisten brechas de productividad significativas en comparación con otros países de la región y con economías desarrolladas. La Productividad Total de Factores de Perú representa un 49% de la estadounidense y un 76% de la chilena (PROINNOVATE, 2016). Este escenario subraya la urgencia de fortalecer las capacidades de innovación en el tejido empresarial peruano para mejorar su competitividad.

En este contexto esta brecha se confirma, Global Innovation Index, WIPO (2023), señala que el Perú ocupa el puesto 76 entre 132 economías, por detrás de líderes regionales como Brasil, Chile y México. Esto se correlaciona con una baja inversión en I+D, que representa solo el 0.15% del PIB, muy por debajo del

promedio latinoamericano (0.78%) y de la OCDE (2.4%). Además, el país recibe solo el 5% de la Inversión Extranjera Directa en la región CEPAL (2023), lo que refleja desafíos estructurales para adoptar una cultura de innovación sólida.

En ese sentido, diversos estudios aplicados en Perú utilizan como marco el Manual de Oslo en OCDE (2018) ya que permiten diagnosticar patrones específicos:

- En el sector e-commerce, todas las empresas encuestadas realizan I+D, con un 60% tercerizando este servicio, esto es resultado porque las innovaciones concentran en servicios, logística y métodos de producción, financiadas casi en su totalidad con recursos propios (Acuña et al., 2021).
- En el sector farmacéutico, el 80% de las empresas realiza I+D internamente esto es porque en la mayoría de las innovaciones son en bienes y procesos, con financiamiento proveniente principalmente de fondos propios o de matrices extranjeras (Alvarado et al., 2019).
- Solo un estudio de caso en ingeniería y construcción encontró que la innovación de procesos se impulsa por la búsqueda de eficiencia y requerimientos del cliente, mientras que la innovación organizacional busca mejorar la transferencia de conocimiento y la agilidad decisoria (Almeyda, 2016).

En el caso del Alfajor gigante (King Kong), producto tradicional lambayecano, enfrenta el reto de escalar desde un mercado local y de nicho (ferias y terminales de transporte) hacia una mayor internacionalización. Aunque su demanda internacional es impulsada principalmente por las colonias peruanas, el

problema se puede identificar como una limitada capacidad de logística para la distribución y una vida útil corta (Ludeña & Sono, 2017). Esto presenta una oportunidad para la innovación: mejorar la durabilidad del producto, adaptar empaques y desarrollar estrategias de marketing para conquistar nuevos consumidores más allá de la dispersión peruana. La innovación se convierte en un impulsor crítico para la internacionalización y el crecimiento sostenible de estas empresas (Gonzales, 2019).

En este contexto, la presente investigación busca responder a la siguiente pregunta general:

Pregunta General:

¿Cómo es la gestión de la innovación para la internacionalización del alfajor gigante (King Kong) en las MIPYMES de Lambayeque, 2023?

Preguntas Específicas:

1. ¿Cuáles son las estrategias de innovación que facilitan la internacionalización del alfajor gigante (King Kong) en la ciudad de Lambayeque, 2023?
2. ¿De qué manera se caracterizan los procesos de innovación aplicados en la producción y comercialización del alfajor gigante (King Kong) en la ciudad de Lambayeque, 2023?
3. ¿Cuáles son los habilitadores críticos de innovación para la internacionalización del alfajor gigante (King Kong) en la ciudad de Lambayeque, 2023?
4. ¿Cuáles son las métricas clave de innovación orientadas a mercados internacionales del alfajor gigante (King Kong) en la ciudad de Lambayeque, 2023?

5. ¿Cuál es el modelo de gestión de la innovación que puede facilitar la internacionalización del alfajor gigante (King Kong) en la ciudad de Lambayeque, 2023?

II. OBJETIVOS

2.1. Objetivo General

Describir cómo es la gestión de la innovación para la internacionalización del alfajor gigante (King Kong) en las MIPYMES de Lambayeque, 2023

2.2. Objetivos Específicos

1. Identificar las estrategias de innovación que facilitan la internacionalización del alfajor gigante (King Kong) en la ciudad de Lambayeque, 2023.
2. Caracterizar los procesos de innovación aplicados en la producción y comercialización del alfajor gigante (King Kong) en la ciudad de Lambayeque, 2023.
3. Determinar los habilitadores críticos de innovación para la internacionalización del alfajor gigante (King Kong) en la ciudad de Lambayeque, 2023.
4. Establecer las métricas clave de innovación orientadas a la internacionalización del alfajor gigante (King Kong) en la ciudad de Lambayeque, 2023.
5. Diseñar un modelo de gestión de la innovación para la internacionalización del alfajor gigante (King Kong) en la ciudad de Lambayeque, 2023.

III. MARCO TEÓRICO

3.1. Evolución conceptual y tipologías de la innovación

La innovación, entendida como el motor de la transformación productiva, halla su hito fundacional en la obra de Joseph A. Schumpeter. Schumpeter (1934) introdujo el concepto de “destrucción creativa”, definiendo la innovación como un acto disruptivo mediante el cual el emprendedor combina factores de producción de formas novedosas para introducir nuevos productos, procesos, mercados u organizaciones.

Posteriormente, el concepto evolucionó del enfoque individualista y disruptivo al reconocimiento de su naturaleza interactiva y sistémica. El modelo lineal simplificado fue reemplazado por el “modelo en cadena” de Kline y Rosenberg (1986), el cual enfatizó el carácter no lineal y la retroalimentación constante entre la investigación, el diseño, la producción y las necesidades del mercado.

La necesidad de estandarizar la medición de la innovación llevó a la elaboración del Manual de Oslo (OCDE & Eurostat, 2005). La tercera edición de este Manual define la innovación empresarial como “la introducción de un producto o proceso de negocio nuevo o mejorado (o una combinación de ambos) que difiere significativamente de los productos o procesos previos de la unidad y que ha sido introducido en el mercado o puesto en uso por la unidad”. El requisito mínimo para que un cambio sea considerado innovación es que sea nuevo o significativamente mejorado para la empresa.

Tabla 1*Definiciones de la innovación*

Nº	Definición	Autor	Año
1	Innovación es un cambio que crea una nueva dimensión de rendimiento.	Peter Drucker	1965
2	Innovación es la creación de algo que mejora la forma en que vivimos nuestras vidas.	Barack Obama	2010
3	Innovación es cualquier idea que agrega valor.	Baxter Healthcare - Australia.	2010
4	La innovación es un cambio significativo positivo.	Scott Berkun.	2010
5	La innovación es la explotación exitosa de nuevas ideas.	Departamento de Innovación y Habilidades del Reino Unido	2013
6	Innovación es la implementación exitosa de ideas creativas dentro de una organización	Teresa Amabile	2018
7	Innovación es la encarnación, combinación y/o síntesis de conocimiento en productos, procesos o servicios nuevos, relevantes y valorados	Fresh Consulting.	2023

Nota: Elaboración propia

El alcance del concepto se amplió para incluir cuatro tipos principales de innovación:

1. **Innovación de producto:** Introducción de un bien o servicio nuevo o significativamente mejorado en sus características o usos posibles.
2. **Innovación de proceso:** Introducción de un método de producción o de distribución nuevo o significativamente mejorado, incluyendo mejoras en técnicas, equipo o software.

3. **Innovación comercial (Marketing):** Aplicación de un nuevo método de comercialización con importantes mejoras en el diseño o presentación del producto, en su posicionamiento, promoción o precio.
4. **Innovación organizativa:** Aplicación de un nuevo método de organización en las prácticas de negocio, la organización del trabajo o las relaciones externas de la empresa. Esta última es crucial, ya que puede ser una condición necesaria para la innovación técnica y tiene un impacto importante en los resultados por sí misma.

Así también Roberts (1987) establece que la innovación es el resultado de la invención y la explotación económica del invento (Ver Figura 1). Según Morales y León (2013), la innovación se establece al reconocer una oportunidad, generando ideas creativas aprovechables, que al implementarse pueden producir nuevo valor a la empresa.

Figura 1

Definición de la innovación

DEFINICIÓN DE LA INNOVACIÓN	
Roberts (1987)	: Innovación = Invención + Explotación
Morales y León (2013) : Innovación = Oportunidad x Creatividad x Ejecución = Nuevo valor	

Nota. Conceptualización en la práctica de la innovación. Fuente: Adaptado de “Managing Technological Innovation” (Roberts, 1987) y adaptado de “Adiós a los mitos de la innovación” (Morales & León, 2013).

Es fundamental notar que, en el contexto de países en desarrollo como Perú, la mayor parte de la innovación se limita a “cambios incrementales y a prácticas de difusión”, lo que hace especialmente pertinente el requisito de "novedad para la empresa". La versión más reciente del Manual de Oslo OCDE/Eurostat (2018) mantiene estas tipologías, enfatizando su relevancia para sectores con bajo contenido tecnológico, como el agroindustrial. Es importante señalar que, en economías emergentes como Perú, la mayor parte de la innovación se manifiesta como “cambios incrementales y a prácticas de difusión” de tecnologías ya existentes, haciendo que el requisito de "novedad para la empresa" sea especialmente pertinente.

3.2. Tipos de innovación relevantes para la cadena de valor

Según el Manual de Oslo (OCDE/Eurostat, 2018) y la literatura especializada, existen cuatro tipos principales de innovación empresarial:

- **Innovación de producto:** Incorporación de bienes o servicios nuevos o mejorados. Para King Kong, esto abarca nuevas presentaciones, sabores, ingredientes funcionales y una mayor vida útil.
- **Innovación de proceso:** Implementación de métodos de producción o distribución nuevos o mejorados. Ejemplo: optimización de procesos, incorporación de tecnologías para extender la vida útil, trazabilidad de insumos y automatización de etapas productivas.
- **Innovación comercial (marketing):** Aplicación de nuevos métodos de comercialización, posicionamiento, promoción o precio. Ejemplo: estrategias de marketing digital, branding internacional, certificaciones y adaptación de empaques para mercados extranjeros.

- **Innovación organizativa:** Nuevos métodos de organización en prácticas de negocio, gestión del trabajo o relaciones externas. Ejemplo: formalización de roles, alianzas estratégicas, consorcios entre MIPYMES y articulación con actores de la Triple Hélice (universidad, empresa, Estado).

Pertinencia de los tipos de innovación en la cadena de valor del King Kong

La cadena de valor del alfajor gigante se compone de actividades primarias (logística de entrada, producción, logística de salida, marketing y ventas, servicio post-venta) y actividades de apoyo. Cada tipo de innovación puede incidir en diferentes eslabones:

- **Logística de entrada:** Innovación de proceso (desarrollo de proveedores, trazabilidad).
- **Producción:** Innovación de producto y proceso (nuevas formulaciones, tecnologías para vida útil).
- **Logística de salida:** Innovación de proceso y comercial (empaques inteligentes, cadena de frío).
- **Marketing y ventas:** Innovación comercial y organizativa (branding, certificaciones, marketing digital).
- **Servicio post-venta:** Innovación organizativa y comercial (sistemas de feedback, mejora continua).

Vinculación con retos estratégicos para la internacionalización

La internacionalización exige superar retos específicos que requieren la articulación de los tipos de innovación en la cadena de valor:

- **Extensión de la vida útil:** Requiere innovación de producto (nuevas formulaciones) y de proceso (tecnologías de conservación).

- **Certificaciones internacionales:** Innovación de proceso y organizativa (implementación de sistemas de calidad, HACCP).
- **Adaptación a preferencias de mercados extranjeros:** Innovación de producto (sabores, tamaños), comercial (posicionamiento, empaques) y organizativa (alianzas para inteligencia de mercado).
- **Escalabilidad y eficiencia productiva:** Innovación de proceso y organizativa (automatización, capacitación, consorcios).
- **Penetración en mercados nostálgicos y nuevos segmentos:** Innovación comercial (segmentación, marketing digital) y organizativa (alianzas estratégicas).

Retos estratégicos del MGI y la internacionalización

El Modelo de Gestión de Innovación para la Internacionalización (MGI-I) propuesto en la tesis integra estos tipos de innovación en fases operativas y componentes transversales, permitiendo a las MIPYMES abordar los retos de la cadena de valor de forma sistémica y gradual:

- **Diagnóstico y vigilancia estratégica:** Identifica oportunidades de innovación en cada eslabón de la cadena de valor.
- **Focalización y generación de ideas:** Prioriza áreas críticas (vida útil, certificaciones, adaptación de producto).
- **Desarrollo y validación:** Implementa innovaciones en producto, proceso y comercial.
- **Implementación y escalado:** Asegura la producción eficiente y la penetración en mercados internacionales.

- **Medición y aprendizaje:** Evalúa el impacto de las innovaciones y retroalimenta el proceso.

3.3. La gestión estratégica de la innovación

En el actual entorno de hipercompetencia global y aceleración tecnológica, la complacencia es un lujo que las organizaciones no pueden permitirse. Con ciclos de vida de productos cada vez más efímeros World Economic Forum (2023), el éxito inicial puede convertirse rápidamente en obsolescencia si se permanece en la “zona de confort”. Por ello, la ventaja competitiva sostenible ya no reside únicamente en un producto, sino en la capacidad de reinversión constante (McKinsey & Company, 2021).

Bajo esta premisa, la gestión de la innovación trasciende la simple generación de ideas; se define como el proceso sistemático y estructurado que transforma la creatividad en valor sostenible -ya sea en productos, servicios, procesos o modelos de negocio- (OECD, 2018; Tidd & Bessant, 2020). A diferencia de la gestión operativa tradicional, este proceso implica dirigir actividades orientadas al futuro y con alto grado de incertidumbre, equilibrando la experimentación con la viabilidad técnica y comercial (O'Connor & Rice, 2021). Como advierten Williams et al. (2021), la creatividad desprovista de una gestión adecuada no solo conduce al despilfarro de recursos, sino que pone en riesgo la estabilidad misma del negocio.

Figura 2

Gestión de la innovación



Nota. Esquema de la gestión de la innovación. Fuente: Adaptado de “Adiós a los mitos de la innovación” (Morales & León, 2013), adaptado de “Innovar para ganar” (Kotler & Trías de Bes, 2011) y adaptado de “Gestión de la fase temprana de la innovación” (Dornberger et al., 2012).

Para articular esta complejidad, la presente investigación adopta el modelo de Morales y León (2013), quien conceptualiza la innovación mediante una fórmula dinámica: $\text{Innovación} = \text{Oportunidad por Creatividad por Ejecución}$. Este enfoque postula que, si bien el talento creativo es indispensable, este debe ser canalizado a través de una estructura sólida que integre estrategia, procesos, métricas y cultura (Kotler & Trías de Bes, 2011). Tal como se ilustra en la Figura 2, el éxito no es producto del azar, sino de una gestión deliberada que fija objetivos claros, asigna recursos y define responsables, institucionalizando así la adaptación como una competencia central de la empresa.

La gestión de la innovación es el proceso sistemático para generar, desarrollar e implementar ideas novedosas, transformándolas en valor sostenible. Este

proceso es crucial porque la ventaja competitiva es efímera, exigiendo una reinversión constante debido a la aceleración tecnológica y la hiper competencia.

3.4. Dimensiones de la Gestión de la Innovación

3.4.1. Estrategia de innovación

Los mercados actuales, definidos por una competencia hiperdinámica y agresiva, exigen una adaptación constante. Impulsadas por la adopción acelerada de tecnologías, las organizaciones líderes generan disrupciones que acortan drásticamente los ciclos de vida de productos y servicios (McKinsey & Company, 2020). En este escenario, la calidad y el precio han dejado de ser diferenciadores para convertirse en simples requisitos de entrada, insuficientes por sí solos para garantizar una posición sostenible (Bessant & Tidd, 2020).

Por consiguiente, resulta imperativo que la estrategia de innovación deje de ser un apéndice para integrarse como el eje central de la estrategia global del negocio. Para lograrlo, es crucial definir objetivos claros y articular aquellas capacidades y recursos distintivos que permitirán materializar dicha visión (O'Connor & Rice, 2021).

3.4.2. Proceso de Innovación

La innovación no puede ser un acto de suerte; debe ser una disciplina. Mientras que la gestión operativa busca la repetición, el proceso de innovación debe gestionar la incertidumbre. Las empresas que operan bajo modelos ad hoc sufren de ineficiencia crónica y bajo retorno de inversión (Tidd & Bessant, 2020).

Por el contrario, aquellas que implementan un ecosistema formal y sistemático logran dos ventajas competitivas claras: un mayor compromiso del talento humano y una velocidad superior de llegada al mercado (OECD, 2018).

Es crucial entender que este sistema no funciona en el vacío. El éxito depende de la capacidad de la empresa para orquestar recursos más allá de sus fronteras, integrándose con actores externos (academia, gobierno y mercado). Como señalan Edquist (2005) y la UNCTAD (2021), es este “entorno innovador” el que facilita el flujo de conocimiento necesario para transformar ideas en valor tangible.

3.4.3. Habilitadores de la innovación (estructura, talento y cultura)

Para que el proceso de innovación sea sostenible, no basta con tener buenas ideas; la organización debe contar con cimientos sólidos que sostengan el esfuerzo. Estos elementos, conocidos como habilitadores, configuran la arquitectura interna de la empresa: Estructura, cultura y talento.

a. Estructura y organización

Una estructura organizativa adecuada es el facilitador crítico que traduce el potencial creativo en resultados concretos. Según Tidd y Bessant (2020), la estructura no solo define roles y responsabilidades, sino que establece los canales vitales de comunicación y colaboración que permiten el flujo de ideas entre unidades. El desafío radica en que, incluso con talento creativo y una cultura propicia, una estructura rígida puede asfixiar la innovación (Damanpour & Aravind, 2021). Por ello, las organizaciones exitosas adoptan estructuras flexibles que promueven la descentralización en la toma de decisiones, la diversidad funcional y la adaptabilidad ante la complejidad de los proyectos (Birkinshaw et al., 2021).

Complementariamente, esta arquitectura debe reforzarse con mecanismos de incentivos y reconocimiento alineados con los objetivos de innovación, esenciales

para mantener el compromiso de los colaboradores (De Jong & Den Hartog, 2010; Dornberger et al., 2012).

b. Cultura y entorno

La cultura organizacional actúa como el "caldo de cultivo" que alinea a los colaboradores con el propósito estratégico (Tidd & Bessant, 2020). Dado que la innovación es un proceso social intrínsecamente complejo, requiere activar dinámicas de creatividad colectiva y liderazgo transformacional. Es fundamental construir un entorno de seguridad psicológica, donde las personas se sientan capacitadas para desafiar el statu quo y experimentar sin temor al fracaso (Dyer et al., 2019; Edmondson, 2018). No obstante, el desarrollo de esta cultura no ocurre en el vacío; enfrenta dos tipos de barreras:

- **Barreras exógenas.** Factores como el acceso limitado a financiamiento, la inestabilidad macroeconómica, la escasez de talento especializado y marcos regulatorios restrictivos (OECD, 2021; World Bank, 2020).
- **Barreras endógenas.** Obstáculos internos como el miedo sobredimensionado al riesgo y jerarquías rígidas.

Aunque las empresas deben adaptarse a las limitaciones externas, tienen el poder de superar las barreras internas mediante el diseño deliberado de estrategias organizativas que prioricen la innovación (Khan & Khan, 2022).

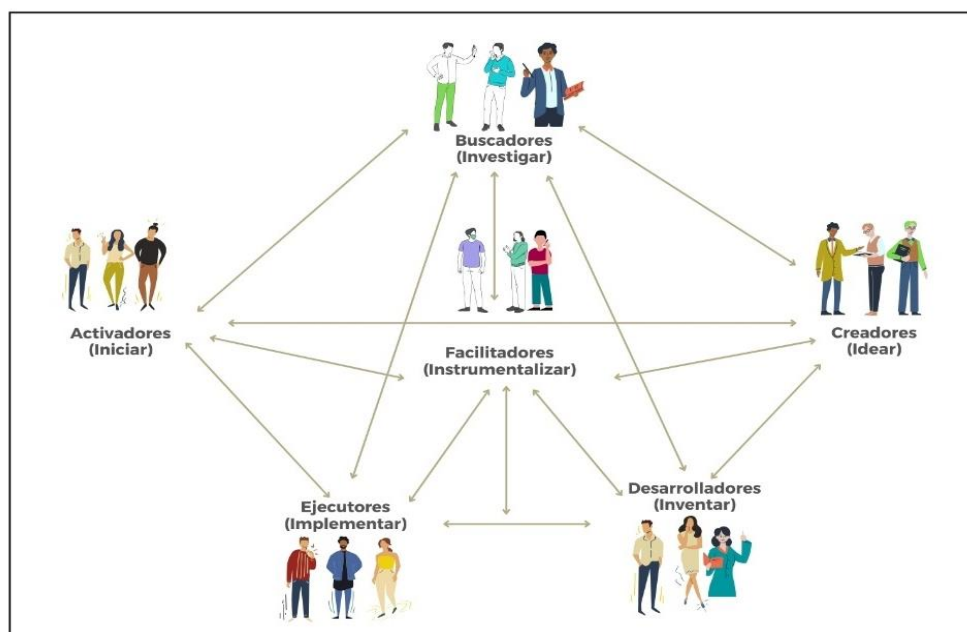
c. Talento y liderazgo

La innovación no es un acto solitario, sino un deporte de equipo que requiere disciplina. Drucker (2004) identificó que las personas exitosas en este ámbito comparten un compromiso inquebrantable con la práctica sistemática de la innovación. Sin embargo, para operativizar este talento, se requiere un enfoque de

roles definidos. El modelo de Morales y León (2013) precisa que la innovación es un proceso complejo que demanda equipos multidisciplinarios donde cada miembro juega una posición específica: activadores, buscadores, creadores, desarrolladores, ejecutores y facilitadores (Ver Figura 3).

Figura 3

Roles frente a etapas del proceso de innovación



Nota. Se considera que la creatividad es un acto individual, ya que las ideas se producen en el cerebro de las personas y la innovación tiende a ser un acto grupal, donde se requiere la intervención de varias personas con determinados roles. Fuente: Adaptado de “Innovar para ganar” de (Kotler & Trías de Bes, 2011).

Las empresas pueden tener ideas brillantes, pero estas no prosperarán si los colaboradores no pierden el miedo al cambio, a los riesgos y a la experimentación.

3.4.4. Métricas de Innovación

Bajo la premisa de que “lo que no se mide, no se puede gestionar”, la gestión de la innovación exige superar la visión tradicional centrada únicamente en resultados financieros. Resulta fundamental desarrollar métricas específicas que capturen el verdadero desempeño y el valor generado por las actividades innovadoras (Klingebiel & Rammer, 2021). Para que estas mediciones sean efectivas, deben ser concretas, estar estrictamente vinculadas a los objetivos estratégicos y permitir un seguimiento continuo de los resultados (Barczak, 2021).

En este contexto, marcos referenciales como el Manual de Oslo (OECD/Eurostat, 2018) proveen los indicadores necesarios para diagnosticar la capacidad innovadora y monitorear su avance. Su aplicación es importante no solo para evaluar la eficacia del sistema, sino para aprender de la experiencia y orientar las futuras decisiones de inversión (OECD, 2018). Específicamente en la industria, la medición ha evolucionado; si bien los indicadores determinantes de rendimiento (KPI) siguen siendo una práctica fundamental, la adopción de marcos modernos como los Objetivos y Resultados Clave (OKR) está permitiendo una mejor alineación entre el enfoque operativo, el compromiso y la ambición estratégica de la organización.

3.5. La internacionalización como proceso estratégico

La internacionalización es un proceso estratégico y progresivo que implica establecer y gestionar vínculos firmes y ordenados con mercados externos, Este proceso requiere una adaptación del modelo de negocio de la empresa para competir y colaborar más allá de sus fronteras nacionales. Para las MIPYMES, la internacionalización es crucial para lograr crecimiento sostenible y mayor resiliencia.

3.5.1. La Internacionalización

En el actual contexto de una economía globalizada e interconectada, la autosuficiencia se ha convertido en una ilusión. Ningún país ni empresa puede prosperar en aislamiento; la participación en cadenas de valor internacionales es hoy un imperativo categórico para acceder a insumos críticos, tecnología de vanguardia y mercados dinámicos (World Bank, 2020). Esta realidad ha redefinido la naturaleza de los negocios internacionales: ya no estamos ante un simple movimiento de bienes y capitales, sino frente a una red compleja de Cadenas Globales de Valor (CGV) donde los servicios digitales y los flujos de datos cruzan fronteras instantáneamente (WTO, 2023).

Sin embargo, como advierte el McKinsey Global Institute (2023), estos flujos ocurren en un entorno de riesgos sistémicos -desde disrupciones geopolíticas hasta presiones climáticas- que obligan a las empresas a construir resiliencia operativa. Por tanto, la internacionalización deja de ser una mera opción comercial para convertirse en un camino fundamental hacia el crecimiento sostenible UNCTAD (2022), exigiendo una adaptación continua del ecosistema nacional a las demandas globales de sostenibilidad, gobernanza y digitalización (OECD, 2022).

La internacionalización se entiende en su acepción más básica como la apertura a mercados foráneos (McGraw-Hill, s.f.), la internacionalización trasciende la simple venta. Bajo un enfoque estratégico, Araya (2009) la define como "el proceso por el cual una empresa participa de la realidad de la globalización [...] proyectando sus actividades, total o parcialmente, a un entorno internacional y generando flujos comerciales, financieros y de conocimiento" (p. 18). Complementariamente, Knight & Liesch (2016) la describen como la

proyección sistemática de recursos y capacidades hacia entornos diversos, lo cual requiere una visión que integre la innovación como catalizador para explotar ventajas competitivas más allá de las fronteras (Arraut, 2019).

La internacionalización no es un simple salto geográfico, sino una arquitectura estratégica que define el futuro de la organización. Esta materialización se refleja en una jerarquía de decisiones sobre el control y el riesgo: desde mecanismos flexibles como la exportación y los acuerdos contractuales (franquicias o licencias), hasta compromisos profundos como la Inversión Extranjera Directa (OECD, 2021).

Para las pequeñas y medianas empresas (pymes), la prudencia es la mejor aliada. La evidencia del International Trade Centre (2021) sugiere que la ruta más inteligente no es la inversión masiva inmediata, sino el uso de exportaciones indirectas o intermediarios estratégicos. Este enfoque permite reducir drásticamente los costos fijos y las barreras de entrada, aprovechando el conocimiento local de socios ya establecidos.

Sin embargo, cruzar fronteras sin un diferencial claro es una invitación al fracaso. En un escenario global hipercompetitivo, el éxito no es automático; está reservado para aquellas organizaciones que entienden que solo las más innovadoras lograrán beneficiarse de su ventaja competitiva (López, 2020). La premisa es contundente: para triunfar fuera, hay que ser excepcional dentro. La expansión internacional debe entenderse, en última instancia, como la capacidad de explotar en otros países las fortalezas y el know-how que ya se disfrutaban en el mercado nacional (Acevedo et al., 2016).

Por tanto, factores como la especialización, la diferenciación y la formación continua dejan de ser opciones para convertirse en imperativos. En definitiva, es la innovación el camino que garantiza que el paso hacia la internacionalización sea beneficioso (Gonzales, 2019).

La dinámica contemporánea nos enseña que ninguna empresa compite sola. La participación internacional ha evolucionado de un juego de actores solitarios a un ecosistema ampliado. Hoy, las pymes y las empresas de base tecnológica son protagonistas impulsados por la digitalización, operando bajo la mirada de gobiernos que priorizan la sostenibilidad y la gobernanza (OECD, 2022).

Para navegar esta complejidad, es vital adoptar una perspectiva sistémica. El tejido empresarial nacional debe adaptarse continuamente a las demandas globales a través de la colaboración estratégica. En el contexto peruano, esto significa anclar la internacionalización en la Ciencia, Tecnología e Innovación (CTI). Utilizando el modelo de la Triple Hélice, se puede analizar cómo la interacción virtuosa entre la empresa, la academia y el gobierno potencia la gestión de la innovación, construyendo así una competitividad global auténtica.

3.6. Sistema de Innovación

La innovación no es un evento aislado que ocurre dentro de los confines de una empresa, sino el resultado de un complejo conjunto de interacciones entre diversos actores, instituciones y políticas. El enfoque de Sistemas de Innovación postula que la capacidad de una nación, región o sector para innovar depende de la configuración y el dinamismo de esta red de elementos interconectados (Edquist, 1997). Estos sistemas incluyen a las empresas, las universidades, los centros de

investigación, las instituciones financieras y el gobierno, cuyas relaciones y flujos de conocimiento determinan el desempeño innovador del conjunto.

3.6.1. Sistema de Ciencia, Tecnología e Innovación (CTI) en el Perú

El Perú, a pesar de su notable crecimiento económico en las últimas décadas, enfrenta importantes desafíos en materia de CTI. La inversión en I+D (apenas 0.15% del PBI) nos sitúa por debajo del promedio de América Latina (0.78%) y de países de la OCDE (2.4%), lo que limita la capacidad del país para generar conocimiento y desarrollar tecnologías propias, El Peruano (2023).

El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en su informe sobre la institucionalidad del sistema de CTI peruano, señala que, si bien el Estado ha incrementado los recursos y ha creado entidades para fomentar la innovación, persisten debilidades estructurales (Crespi & Castillo, 2020). Entre los retos identificados se encuentran la necesidad de una mayor articulación entre las políticas de CTI y las estrategias de desarrollo productivo, la fragmentación institucional y la débil conexión entre la oferta de conocimiento (generado en universidades y centros de investigación) y la demanda del sector productivo. Este contexto de "fallas de Estado" y "fallas de mercado" configura un entorno donde las MIPYMES, como las productoras de alfajor gigante, encuentran barreras significativas para innovar y competir no solo en el mercado nacional sino en el internacional.

3.6.2. Modelo de la Triple Hélice: Universidad - Empresa - Estado

Para superar la fragmentación de los sistemas de innovación, el Modelo de la Triple Hélice Etzkowitz y Leydesdorff (2000) propone un marco de análisis centrado en la interacción sinérgica entre tres esferas institucionales: la

universidad (generadora de conocimiento), la empresa (motor de la producción y el mercado) y el Estado (regulador y promotor del desarrollo). En este modelo, la innovación surge en las intersecciones de estas tres hélices, a través de la colaboración y la co-creación.

En el contexto de la presente investigación, este modelo es fundamental para:

- Identificar y mapear a los actores del ecosistema como las universidades, institutos técnicos, asociaciones de productores, entidades gubernamentales (locales, regionales y nacionales como PROMPERÚ, CONCYTEC, ITP y ProInnovate) y empresas que conforman el ecosistema del alfajor gigante en Lambayeque.
- Analizar las interacciones, su naturaleza y la intensidad de los vínculos existentes o ausentes entre estos actores. ¿existen programas de investigación conjunta entre universidades y empresas para mejorar el tiempo de vida del producto? ¿Las políticas gubernamentales de fomento a la exportación están alineadas con las necesidades tecnológicas del sector?
- Identificar las brechas productivas, tecnológicas y de mercado, reflejadas en debilidades que limitan la articulación obstaculizando la innovación y la internacionalización, como la falta de transferencia tecnológica, la escasez de capital humano especializado o la inadecuación de los instrumentos de política pública.

La tesis de Sandoval y Paz (2025), evidencia la pertinencia de este enfoque para analizar sistemas regionales de innovación en el Perú, destacando el rol crucial que pueden y deben jugar las universidades como catalizadoras de la innovación en sus entornos productivos.

3.6.3. Cadena de valor del Alfajor Gigante (King Kong)

Para fortalecer el rigor del análisis desde la perspectiva de CTI, es necesario descomponer las actividades que agregan valor al producto. A continuación, se presenta un esquema de la cadena de valor del alfajor gigante, que sirve como base para el análisis empírico:

Tabla 2

Cadena de valor del Alfajor Gigante (King Kong)

Actividad Primaria	Descripción	Oportunidades de Innovación
Logística de Entrada	Adquisición y almacenamiento de materias primas (harina, azúcar, manjar blanco, dulce de piña, etc.).	- Desarrollo de proveedores locales con estándares de calidad. - Trazabilidad de insumos.
Producción	Elaboración de las galletas, preparación de los dulces, armado y prensado del alfajor.	- Optimización de procesos para mejorar la eficiencia - Desarrollo de nuevas formulaciones (sabores, ingredientes funcionales). - Tecnologías para extender la vida útil del producto.
Logística de Salida	Empaque, almacenamiento y distribución del producto terminado.	- Diseño de empaques innovadores (barrera, atmósfera modificada, inteligentes). - Optimización de la cadena de frío para exportación.

Marketing y Ventas	Branding, promoción, gestión de canales de venta (nacionales e internacionales).	- Estrategias de marketing digital. - Desarrollo de la marca-región. - Certificaciones internacionales (HACCP y BRC).
Servicio Post - Venta	Gestión de la relación con clientes y distribuidores, retroalimentación.	- Sistemas de feedback para la mejora continua del producto.

Nota: Elaboración propia basada en Porter (1985).

Este análisis de la cadena de valor permite identificar los puntos críticos donde la innovación (de producto, proceso, marketing u organización) puede tener un mayor impacto en la competitividad y en la capacidad de internacionalización de las empresas.

Al igual que se ha propuesto para la industria del Pisco, Sotomayor-Parián (2016), el King Kong requiere certificaciones internacionales (HACCP) que actúen como un mecanismo de entrada a mercados exigentes, capitalizando la identidad cultural, pero garantizando estándares globales.

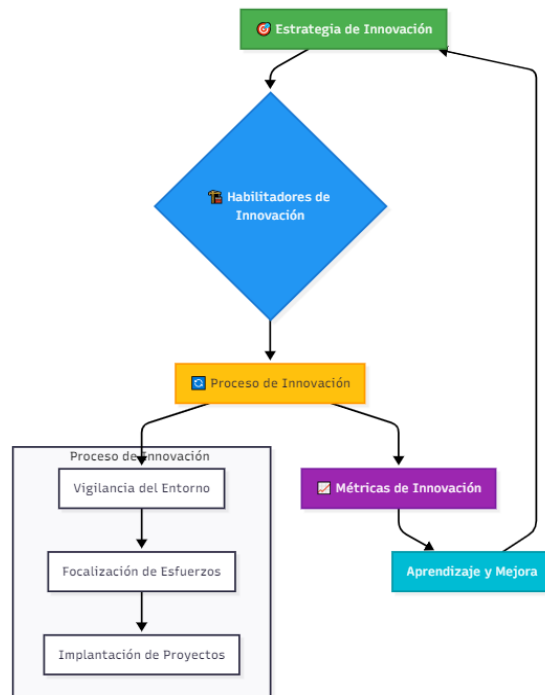
3.7. Gestión de la innovación en la empresa

Dentro del marco sistémico descrito, la gestión de la innovación a nivel de empresa es el conjunto de procesos y prácticas que permiten a una organización, generar, desarrollar e implementar nuevas ideas de manera sistemática para crear valor (Ahmed et al., 2012). Para efectos de este estudio, se adopta el modelo propuesto por Morales y León (2013), que descompone la gestión de la innovación en las siguientes dimensiones, las cuales serán analizadas en el

contexto de las MIPYMES productoras de alfajor gigante, para lo cual, se presenta las siguientes conexiones:

Figura 4

Conexiones de innovación del Alfajor gigante



Nota: Adaptado de Morales y León (2013)

Donde:

- **Estrategia de innovación:** Define la dirección y los objetivos de la innovación en la empresa, alineándolos con la estrategia general del negocio.
- **Proceso de Innovación:** Establece las etapas y metodologías para pasar de la idea a la implementación, incluyendo la vigilancia del entorno, la focalización de esfuerzos y la implantación de proyectos.
- **Habilitadores de Innovación:** Son los elementos de la organización que sostienen el proceso, principalmente la estructura organizacional, el talento humano y la cultura de innovación.

- **Métricas de Innovación:** Permiten medir el desempeño y el impacto de las actividades de innovación, facilitando el aprendizaje y la mejora continua.

3.8. Internacionalización de la empresa

La internacionalización es el proceso mediante el cual una empresa expande sus operaciones más allá de su mercado doméstico. Las teorías sobre este proceso han evolucionado desde modelos gradualistas, como el Modelo de Uppsala, Johanson & Vahlne (1977), que enfatiza un aprendizaje secuencial y un compromiso creciente con los mercados exteriores, hasta enfoques más recientes como el de las Born Globals, que describe a empresas que nacen con una vocación internacional desde su concepción.

Para las MIPYMES, la internacionalización representa tanto una oportunidad de crecimiento como un desafío significativo. La innovación juega un rol crucial como facilitador de este proceso, ya que permite a las empresas desarrollar ventajas competitivas sostenibles para competir en mercados foráneos (López, 2020). La capacidad de innovar en productos (adaptándolos a gustos y normativas locales), en procesos (para ser más eficientes y cumplir con estándares internacionales) y en modelos de negocio (para acceder a nuevos canales de distribución) es un factor determinante del éxito exportador.

IV. CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA

4.1. Enfoque de Investigación

La presente investigación adoptó un enfoque mixto, que integra sistemáticamente los métodos cuantitativos y cualitativos para proporcionar una comprensión fuerte y profunda del fenómeno estudiado. Específicamente, se empleó un diseño explicativo secuencial (DEXPLIS), en el cual se recopilaban y analizaban primero los datos cuantitativos, y posteriormente se recogieron y analizaron los datos cualitativos para ayudar a explicar o ampliar los hallazgos cuantitativos iniciales. Esta aproximación, como señalan Creswell y Creswell (2018), es particularmente útil cuando se busca no solo medir la relación entre variables, sino también comprender el contexto y los matices de dicha vinculación.

La fase cuantitativa se centró en determinar las características estadísticas de las dimensiones de la gestión de la innovación y la internacionalización de las MIPYMES productoras de alfajor gigante. La fase cualitativa, por su parte, se utilizó para explorar en profundidad las percepciones, experiencias, barreras y facilitadores que los actores del ecosistema identifican en los procesos de innovación e internacionalización, proporcionando así una explicación detallada a los resultados cuantitativos.

4.2. Diseño de Investigación

El diseño exploratorio descriptivo, un estudio exploratorio ya que el fenómeno ha sido poco investigado y su propósito es Hernández et al. (2014) "examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes", lo cual permite familiarizarse con

fenómenos relativamente desconocidos. Y es descriptivo porque su finalidad es “especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos u objetos que se sometan a análisis”.

4.3. Población y muestra

La población de estudio estuvo constituida por el universo de las MIPYMES formales dedicadas a la producción de alfajor gigante (King Kong) en la región Lambayeque. Según datos del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, Mincetur (2022), se identificaron 11 empresas formales. Sin embargo, fuentes periodísticas de RPP (2022) y gremiales sugieren la existencia de un número mayor, que podría oscilar entre 30 y 40 empresas, incluyendo aquellas en proceso de formalización o con menor visibilidad, cuya característica principal es que derivan de estructuras familiares y trabajos en viviendas.

Para la fase cuantitativa, se realizó un censo dirigido a las 11 empresas formales identificadas, logrando la participación de gerentes o responsables del área de producción e innovación de 12 de ellas, lo que representa una tasa de respuesta del 100%. Se aplicó un cuestionario estructurado a cada uno de ellos. Cabe precisar que una empresa solicitó que se encueste a dos encargados del área de innovación.

Para la fase cualitativa, se utilizó un muestreo no probabilístico por conveniencia y bola de nieve. Se realizaron 7 entrevistas en profundidad a gerentes y fundadores de las empresas representativas del sector, seleccionados por su experiencia y conocimiento profundo del proceso de internacionalización y de las dinámicas de innovación en sus organizaciones. Este número de entrevistas se consideró adecuado para alcanzar la saturación teórica, momento en el cual las

nuevas entrevistas no aportan información sustancialmente nueva (Guest, et al., 2006).

Criterios de Inclusión

- Empresas que estén constituidas legalmente como MIPYMES (Micro, Pequeñas y Medianas Empresas) con registro formal ante la SUNAT y cuyo domicilio fiscal se encuentre dentro de la región Lambayeque.
- Que se dediquen activamente a la producción del Alfajor Gigante (King Kong), reconocido como un producto con identidad cultural y geográfica lambayecana.
- Empresas con una antigüedad operacional comprobable de al menos dos años de actividad continua, lo que garantiza un periodo mínimo de experiencia y estabilidad para el análisis de gestión.
- Que posean registro sanitario vigente y documentación o certificaciones (o estén en proceso activo de obtención) relacionadas con la manipulación y gestión básica de calidad de alimentos (como BPM o HACCP básico), requisitos mínimos para abordar la barrera logística del producto y la potencial exportación.
- Que consideren la expansión a mercados internacionales como parte de su objetivo estratégico, y que realicen o hayan iniciado formalmente actividades de innovación (inversión en I+D o procesos de formalización técnica) orientadas a mejorar la competitividad del producto, como la optimización de procesos o la adaptación del producto

Criterios de Exclusión

- Productores que operen exclusivamente bajo esquemas informales o artesanales sin registro empresarial formal ante la autoridad tributaria (SUNAT), ya que no permiten la aplicación consistente de instrumentos de gestión.
- Empresas que, por su escala, se clasifiquen como Grandes Empresas, ya que sus estructuras, acceso a recursos e implementación de innovación no son representativas del segmento MIPYME.
- Empresas que, aunque estén formalizadas, no muestren interés o planes activos de innovación o internacionalización, dedicándose exclusivamente al mercado local sin intención de escalar la producción o competir con estándares externos.

4.4. Matriz de operacionalización de variables

A continuación, se presenta la matriz de operacionalización de las variables de estudio:

Tabla 3
Matriz de operacionalización de variables

Variable	Dimensión	Indicador	Ítem del Cuestionario
Gestión de la Innovación (Variable Independent e)	Estrategia de Innovación	- Alineación de la innovación con los objetivos estratégicos. - Diversificación de mercados internacionales. - Adaptación de productos para mercados extranjeros.	1, 2, 3, 4, 5, 6
	Proceso de Innovación	- Calidad de la generación de ideas. - Eficiencia percibida en el proceso de desarrollo de nuevos	7, 8, 9, 10

Internacionalización (Variable Dependiente)	Habilitadores de Innovación	productos.	
		- Percepción del éxito de las innovaciones.	
		- Capacitación en innovación.	
	Métricas de Innovación	- Inversión en investigación y desarrollo (I+D).	11, 12, 13, 14, 15
		- Colaboraciones externas para innovación.	
		- Percepción del valor de la innovación.	
	Métricas de Innovación	- Impacto de la innovación en las ventas.	16, 17, 18, 19
		- Satisfacción del cliente con nuevas innovaciones.	
		- Percepción del valor de la innovación.	
	Conocimiento del mercado	- Importancia de los estudios de mercado.	
- Conocimiento cultural.			
- Impacto de la Participación en ferias comerciales.		20, 21, 22, 23	
Compromiso de recursos	- Efectividad de la red de contactos.		
	- Valor de la inversión financiera.		
	- Adecuación del personal asignado.		
Diversificación de mercados	- Eficiencia de la capacidad de producción.	24, 25, 26, 27	
	- Estrategia de marketing y publicidad.		
	- Diversificación de mercados internacionales.		
Diversificación de mercados	- Impacto del crecimiento en ventas internacionales.	28, 29, 30, 31	
	- Valoración de la diversidad de		
	- Impacto del crecimiento en ventas internacionales.		

	productos.	
	- Evaluación del éxito en nuevos mercados.	
Riesgo e incertidumbre	- Evaluación del riesgo de mercado. - Importancia de la identificación de contingencias. - Estrategias de mitigación de riesgos. - Análisis de factores externos.	32, 33, 34, 35
Aprendizaje organizacional	- Valoración de las lecciones aprendidas. - Efectividad de las capacitaciones. - Implementación de mejoras. - Retroalimentación de clientes.	36, 37, 38, 39

Nota: Elaboración propia, adaptada de Sotomayor, 2016.

4.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Fase Cuantitativa

Se utilizó la encuesta como técnica y un cuestionario estructurado como instrumento. El cuestionario fue diseñado con 39 ítems basados en la operacionalización de variables, utilizando una escala de Likert de 5 puntos (1 = Totalmente en desacuerdo, 5 = Totalmente de acuerdo). El instrumento fue sometido a un proceso de validación de contenido mediante el juicio de tres expertos académicos con experiencia en gestión de la innovación y comercio internacional. Se realizaron ajustes en la redacción de algunos ítems para mejorar su claridad y pertinencia. Posteriormente, se realizó una prueba piloto con dos

empresas que no formaron parte de la muestra final para evaluar la comprensión y el tiempo de aplicación del instrumento.

Tabla 4

Juicio de expertos

N	Expertos validadores	Especialidad de los jueces evaluadores
1	Josué Otoniel Dilas Jiménez	Experto en Gestión de la Innovación y comercio internacional en el café
2	José Mendoza	Experto en Gestión de la Innovación
3	Héctor Vladimir Vásquez Pérez	Experto en Gestión de la Innovación

Nota: Elaboración Propia

Para evaluar la fiabilidad del cuestionario, se calculó el coeficiente Alfa de Cronbach. Se obtuvo un valor general de 0.97. Si bien un valor alto puede sugerir redundancia entre algunos ítems, se decidió mantenerlos para el análisis inicial, considerando la posibilidad de analizar las dimensiones de forma independiente y la naturaleza exploratoria del estudio en un sector poco investigado. No obstante, este resultado se tuvo en cuenta al momento de interpretar los datos y se realizaron análisis de correlación inter-ítem para identificar posibles solapamientos. Asimismo, se realizó la confiabilidad por cada dimensión.

Tabla 5

Confiabilidad por dimensiones

Variable	Dimensión	Confiabilidad
Gestión de la	Dimensión 1: Estrategias de innovación	0.92

innovación	Dimensión 2: Proceso de innovación	0.86
	Dimensión3: Habilitadores de innovación	0.82
	Dimensión 4: Métricas de innovación	0.61
	Dimensión1: Conocimiento del mercado	0.75
	Dimensión 2: Compromiso de recursos	0.78
Internacionalizaci ón	Dimensión3: Diversificación de mercados	0.86
	Dimensión 4: Riesgo e incertidumbre	0.91
	Dimensión5: Aprendizaje organizacional	0.85

Nota: Elaboración propia

Fase cualitativa

Se empleó la entrevista en profundidad como técnica. Se diseñó una guía de entrevista semiestructurada que abordaba las categorías de análisis predefinidas (estrategias, procesos, barreras y facilitadores), pero con la flexibilidad para explorar temas emergentes. Las entrevistas fueron grabadas en audio, previa autorización de los participantes, y posteriormente transcritas para su análisis.

4.6. Procedimientos de análisis de datos

Análisis cuantitativo

Los datos del cuestionario fueron procesados utilizando el software estadístico libre Jamovi, 2023. Se realizó un análisis descriptivo (frecuencias, medias y desviación estándar) para caracterizar las variables.

Análisis Cualitativo

Las transcripciones de las entrevistas fueron revisadas mediante un análisis de contenido temático. El proceso implicó los siguientes pasos:

- 1 Familiarización con los datos mediante lectura repetida de las transcripciones.
- 2 Generación de códigos iniciales para identificar extractos de texto relevantes para las preguntas de investigación.
- 3 Búsqueda de temas para su agrupación de los códigos en temas potenciales.
- 4 Revisión de los temas asegurando su coherencia interna y su distinción externa.
- 5 Definición y denominación de los temas para la elaboración de una adecuada definición para cada tema final.
- 6 Elaboración del reporte con la adecuada selección de citas representativas para ilustrar los temas y construcción de una narrativa interpretativa que diera respuesta a los objetivos de la investigación.

4.7. Aspectos Éticos

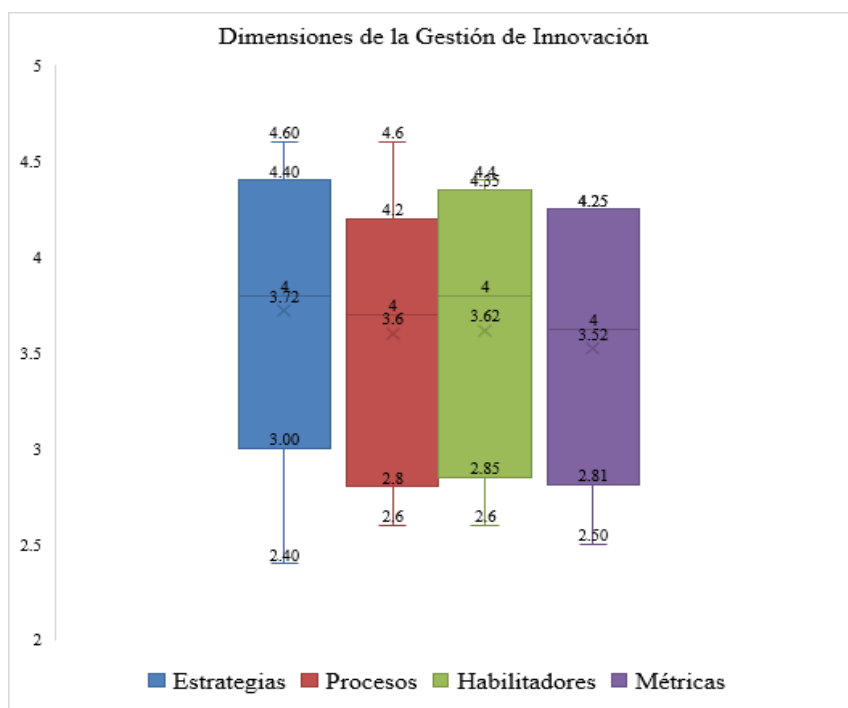
La investigación se adhirió a los principios éticos de la investigación académica. Se garantizó la confidencialidad de la información y el anonimato de los participantes y de sus empresas. Se obtuvo el consentimiento informado por escrito de todos los participantes antes de la recolección de datos, explicando los objetivos del estudio, el carácter voluntario de su participación y el uso que se daría a la información. Los datos se almacenaron de forma segura y se utilizaron exclusivamente para los fines del presente estudio.

V. RESULTADOS

De acuerdo con **objetivo específico 1** de determinar qué estrategias de la gestión de la innovación actúan como factor para la internacionalización de las MIPYMES productoras del alfajor gigante (King Kong) en la ciudad de Lambayeque, 2023, los resultados se obtuvieron del análisis de las encuestas realizadas a 12 representantes de las empresas productoras del Alfajor Gigante, señalaron que las estrategias de innovación revelan un panorama interesante para las MIPYMES del sector King Kong. Se obtuvo del análisis estadístico, en la dimensión de estrategias, una media de 3.72 en la escala de 1 a 5, donde las métricas de innovación obtuvieron la calificación más alta entre mejoras importantes.

Figura 5

Dimensiones de la Gestión de la Innovación



Nota: Elaboración propia.

Esta puntuación indica que las empresas del sector han desarrollado estrategias de innovación claramente definidas y alineadas con sus objetivos de internacionalización.

La mediana de 4 sugiere que al menos la mitad de los encuestados respondió “De acuerdo” o más en esta dimensión. Asimismo, en esta dimensión, la desviación estándar fue de 0.89 y el rango intercuartílico 1, lo que refleja un consenso moderado a alto entre las empresas encuestadas, y sugiere similares niveles de madurez organizacional y capacidades estratégicas. Esta similitud es característica de un sector en crecimiento que ha iniciado procesos de formalización y profesionalización.

Tabla 6

Análisis estadístico de las dimensiones de la Gestión de la Innovación

	Estrategia de innovación	Procesos de innovación	Habilitadores de innovación	Métricas de innovación
Desv. estándar	0.885	0.827	0.804	0.881

Nota: Elaboración propia.

Dentro de la dimensión de Estrategias de Innovación, el 41.7% de los encuestados estaba totalmente de acuerdo con el ítem “La innovación forma parte de los objetivos estratégicos de la empresa, sin embargo, la cuarta parte (25%) de los encuestados no estaba ni de acuerdo ni en desacuerdo. En el ítem “Los miembros de la empresa entienden nuestra definición de innovación”, 41.7% de los encuestados no estaba ni de acuerdo ni en desacuerdo, similar al porcentaje del ítem “Diseñamos nuestros productos para satisfacer las necesidades del mercado extranjero”. La mitad de los encuestados estaba de acuerdo con el ítem “Tenemos

metas concretas establecidas que esperamos lograr como resultado de nuestros esfuerzos de innovación”, no obstante, 16.7% de los encuestados se encontraban en desacuerdo. El 33.3% de los encuestados no estaban ni de acuerdo ni en desacuerdo con respecto al ítem “Tenemos una planificación que integra la innovación en el proceso de internacionalización de la empresa, incluyendo el presupuesto dentro de esta planificación”, sin embargo, el 50% se encontraban de acuerdo.

Asimismo, del análisis cualitativo realizado a 7 entrevistados (64%) de las 11 empresas del alfajor gigante. Las entrevistas en profundidad revelaron cinco estrategias principales que las MIPYMES están implementando para facilitar su proceso de internacionalización:

a. Estrategia de diversificación de productos

La adaptación del tamaño del King Kong emerge como la estrategia más significativa identificada en las entrevistas. Como señala uno de los entrevistados:

"la estructura misma del King Kong antes era de 1 kg o de 600 g... ellos necesitaban hacer unas porciones más delicadas, más pequeñas y ahora ya lo estamos haciendo".

Esta adaptación responde a una comprensión profunda de las diferencias culturales en los patrones de consumo entre mercados nacionales e internacionales. Por tanto, la estrategia de diversificación no se limita únicamente al tamaño, sino que se extiende al desarrollo de nuevas variedades de sabores. Un entrevistado menciona:

"...tengo un manjar blanco con esencia de café..."

Evidenciando esfuerzos por crear productos diferenciados que puedan atraer a segmentos específicos del mercado internacional, particularmente en países donde el café tiene una fuerte presencia cultural.

b. Estrategia de posicionamiento internacional

La participación en ferias y misiones comerciales constituye una estrategia fundamental para el posicionamiento internacional. Como indica un entrevistado:

"Lo básico es la participación en ferias y misiones comerciales, tenemos que crear un cronograma de actividades de posicionamiento comercial".

Esta estrategia reconoce la importancia de la presencia física en mercados objetivo para generar conocimiento de marca y establecer contactos comerciales directos. En ese sentido, la estrategia de posicionamiento también incluye el desarrollo de materiales promocionales especializados, como catálogos de productos y fichas técnicas detalladas. Un entrevistado explica:

"ya tenemos un catálogo de productos en base a nuestros productos ya con detalle... el cliente tiene que saber esa caja cuánto mide, cuánto pesa, qué parámetros técnicos, tecnológicos tiene".

c. Estrategia de alineación con identidad cultural

Las empresas más exitosas han desarrollado una estrategia que aprovecha la creciente reputación gastronómica del Perú a nivel internacional. Un entrevistado observa:

"Gracias a las últimas denominaciones que hay del Perú como un referente gastronómico... Ahora ya se está dinamizando más el consumo de productos peruanos".

Esta estrategia posiciona al King Kong no sólo como un producto alimentario, sino como un embajador de la cultura culinaria peruana. Cabe precisar que la estrategia de identidad cultural reconoce que

"el King Kong es un producto muy vinculado a nuestra identidad, a nuestra cultura, a nuestra gastronomía regional"

Lo que requiere un enfoque de marketing que enfatice estos valores culturales únicos en mercados internacionales.

d. Estrategia de alianzas estratégicas

La formación de alianzas con instituciones públicas y privadas emerge como una estrategia crítica para la internacionalización. Como señala un entrevistado:

"Si yo no tengo de la mano a la Cámara de Comercio de Lima o a la Cámara de Comercio de Lambayeque o al Gobierno Central... o al Ministerio de la Producción o a PROMPERÚ, no voy a poder hacer nada solo".

Esta estrategia reconoce las limitaciones de recursos y capacidades de las MIPYMES individuales, buscando aprovechar el apoyo institucional para superar barreras de entrada a mercados internacionales. Las alianzas incluyen tanto organizaciones gubernamentales como entidades privadas del sector.

e. Estrategia de segmentación de mercados nostálgicos

Las empresas han identificado a las colonias peruanas en el extranjero como un segmento de mercado prioritario. Un entrevistado explica que

"El King Kong es un producto nostálgico, no lo consume el alemán, el norteamericano, el europeo, el chino... porque desconoce totalmente del producto".

Esta estrategia reconoce que el mercado inicial más viable son los peruanos residentes en el extranjero, quienes mantienen vínculos emocionales con productos tradicionales de su país de origen.

Sobre la base de los resultados cuantitativos y cualitativos revelan una paradoja significativa en el sector. Mientras que las puntuaciones cuantitativas indican un bajo desarrollo de estrategias de innovación, las entrevistas cualitativas muestran que las empresas con mayor crecimiento han desarrollado estrategias específicas y sofisticadas para la internacionalización.

Esta aparente contradicción se explica por la heterogeneidad del sector, donde un pequeño grupo de empresas líderes ha avanzado significativamente en el desarrollo estratégico, mientras que la mayoría de las MIPYMES no formales permanece en etapas iniciales de crecimiento. La media baja (2.90) refleja que estas estrategias no están ampliamente difundidas en el sector. En ese sentido, las entrevistas identificaron varios factores que limitan el desarrollo de estrategias de innovación más fuertes entre las cuales tenemos:

- **Limitaciones de recursos.** Las MIPYMES enfrentan restricciones financieras que limitan su capacidad para invertir en desarrollo estratégico. Como menciona un entrevistado: "para esto ha sido necesario una

inversión muy fuerte que en la actualidad lo estamos ejecutando en infraestructura".

- **Falta de conocimiento de mercados.** Existe un conocimiento limitado sobre las preferencias y comportamientos de consumidores internacionales, lo que dificulta el desarrollo de estrategias de segmentación y posicionamiento más precisas.
- **Barreras regulatorias.** Las regulaciones internacionales, particularmente en mercados europeos, crean incertidumbre estratégica. Un entrevistado señala: "le ponían un impuesto adicional a todo lo que provenía en base leche", refiriéndose a barreras arancelarias específicas.

Para efectos de la investigación sobre la gestión de la innovación hacia la internacionalización, los resultados sugieren que las estrategias de gestión de la innovación actúan como un factor diferenciador crítico para la internacionalización exitosa. Las empresas que han desarrollado estrategias más sofisticadas muestran mayor progreso en sus esfuerzos de internacionalización, mientras que aquellas con estrategias limitadas permanecen enfocadas en mercados locales y regionales.

La evidencia indica que el desarrollo de estrategias de innovación específicamente orientadas a la internacionalización es fundamental para superar las barreras inherentes del producto (tiempo de vida útil limitado) y del mercado (desconocimiento del producto en mercados internacionales).

Estrategias de gestión de la innovación implementadas por las MIMYPES para la internacionalización

Figura 6

Estrategias de gestión de la innovación implementadas por las MIMYPES para la internacionalización

Estrategia de diversificación de productos	Estrategia de posicionamiento internacional	Estrategia de alineación con identidad cultural	Estrategia de alianzas estratégicas	Estrategia de segmentación de mercados nostálgicos
Comprensión cultural Adaptación del tamaño del producto Desarrollo de sabores Mayor duración del producto	Participar en ferias Desarrollar materiales de promoción Establecer contactos comerciales Lograr el posicionamiento comercial	Reputación gastronómica Identificación cultural Estrategia de marketing	Mypymes Instituciones publicas Cámara de comercio Entidades privadas	Inversión en recursos Conocimiento del mercado Superar barreras regulatorias

Nota: Elaboración propia.

De acuerdo con el objetivo específico 2, de identificar los procesos de la gestión de la innovación que actúan como factor para la internacionalización de las MIPYMES productoras del alfajor gigante (King Kong) en la ciudad de Lambayeque, 2023, los resultados obtenidos de las encuestas y entrevistas podemos señalar que:

Los procesos de gestión de la innovación obtuvieron una calificación significativamente superior a las estrategias, con una media de 3.6 en la escala de 1 a 5, ubicándose en el nivel "MEDIO" con desarrollo moderado. Esta puntuación representa la tercera mejor calificación entre todas las dimensiones evaluadas, indicando que las MIPYMES han logrado parcialmente avances considerables en la implementación de procesos estructurados para la innovación, tal como se observa en la figura 7.

La mediana de 4 sugiere que más de la mitad de las empresas encuestadas han alcanzado un nivel satisfactorio en el desarrollo de procesos de innovación. Esta mediana superior a la media indica una distribución positiva, donde un grupo

significativo de empresas ha logrado implementar procesos relativamente maduros. Por otro lado, el rango intercuartílico de 1 y la desviación estándar de 0.83, refleja una mayor homogeneidad en el desarrollo de procesos, esta menor variabilidad sugiere que existe un conjunto de prácticas procesales que se han difundido de manera más uniforme en el sector.

En la dimensión de Procesos de Innovación, la mitad de los encuestados se encontraban de acuerdo con los ítems “Contamos con un presupuesto de tiempo y dinero para invertir en innovación” y “Generamos ideas creativas que cubren las necesidades del cliente, siguen las tendencias del mercado o mejoran las capacidades de la empresa”. Más del 40% de los encuestados (41.7%) estaba de acuerdo con el ítem “Evaluamos y seleccionamos las ideas de innovación que tienen mejores probabilidades de producir valor para la empresa, las cuales se convierten en proyectos de innovación”, en comparación con el 16.7% que se encontraba En desacuerdo. La mitad de los encuestados estaba de acuerdo con el ítem “Desarrollamos las ideas de innovación seleccionadas hasta convertirlas en productos o servicios, mediante prototipado u otros métodos de prueba, sin embargo, la cuarta parte de ellos se encontraba en desacuerdo. Más del 50% de los encuestados (58.4%) se encontraba de acuerdo o totalmente de acuerdo con el ítem “Lanzamos y comunicamos de manera eficiente el producto o servicio de innovación desarrollado, midiendo los resultados económicos o de gestión de procesos obtenidos.

Asimismo, del análisis cualitativo realizado a 7 entrevistados (64%) de las 11 empresas del alfajor gigante. Las entrevistas revelaron una transformación fundamental en la naturaleza de los procesos organizacionales del sector King

Kong, evidenciando una evolución desde estructuras familiares informales hacia procesos empresariales estructurados entre los cuales tenemos:

a. Proceso de formalización organizacional

El proceso más significativo identificado es la transición desde operaciones familiares informales hacia estructuras organizacionales formalizadas. Un entrevistado describe esta evolución:

"con anterioridad al igual que muchas empresas Mypes y pequeñas empresas, que tenemos indicios muy vinculados a esfuerzos y a recetas y a un trabajo de manipulación propia, los dueños se dedicaban a... el esposo hacía el dulce manjar blanco, el dulce de piña, la esposa se dedicaba a llenar, el hijo elaboraba la galleta".

Esta transformación ha implicado la implementación de sistemas administrativos básicos, incluyendo la contratación de personal especializado y la formalización de roles y responsabilidades. Como señala el mismo entrevistado:

"con el transcurrir del tiempo ya ha habido formalización, un bonito proceso de adecuamiento, entonces ya algunas empresas tienen sus administradores, tienen sus contadores".

b. Proceso de especialización técnica

Las empresas más con mayor madurez y crecimiento han implementado procesos de especialización técnica mediante la incorporación de profesionales con cierto nivel de especialización. Un entrevistado explica:

"ya hemos implementado un área para consolidar nuestra internacionalización, ya hemos empezado por reclutar a un ingeniero

alimentario para que me ayude a controlar los procesos adecuadamente".

Este proceso de especialización se extiende a múltiples áreas técnicas:

"ante esta necesidad del ingeniero alimentario, me era necesario hasta un biólogo para que me hiciera el tema del análisis del tiempo de vida útil y varios parámetros".

Esta especialización representa un cambio importante desde procesos basados en conocimiento empírico hacia procesos fundamentados en conocimiento científico-técnico.

c. Proceso de control de calidad

La implementación de procesos de control de calidad emerge como un factor crítico para la internacionalización. Las empresas han comenzado a adoptar sistemas de gestión de calidad, aunque con limitaciones significativas. Un entrevistado señala:

"es básica por ejemplo la implementación de un sistema de gestión de calidad, en este caso, lo básico sería un HACCP".

Sin embargo, la adopción de estos procesos permanece limitada:

"Si somos más de 40 marcas de King Kong, por ejemplo, solamente acceden a un azar tres o cuatro en este instante, incluyendo a San Roque".

Esta limitación representa una barrera significativa para la internacionalización, ya que las certificaciones de calidad son requisitos fundamentales en mercados internacionales.

d. Proceso de desarrollo de productos

Las empresas han implementado procesos más estructurados para el desarrollo de productos, incluyendo la creación de fichas técnicas detalladas y especificaciones precisas. Un entrevistado describe:

"ya tenemos un catálogo de productos en base a nuestros productos ya con detalle... tengo que adecuar la ficha técnica del producto, el cliente tiene que saber esa caja cuánto mide, cuánto pesa, qué parámetros técnicos, tecnológicos tiene".

Este proceso incluye la estandarización de productos y la documentación técnica necesaria para mercados internacionales, representando una evolución desde productos artesanales hacia productos industrializados con especificaciones técnicas precisas.

e. Proceso de gestión de conocimiento

Las empresas han implementado procesos de capacitación y desarrollo de conocimiento interno. Como menciona un entrevistado:

"...para la gestión de trámites y documentos para el tema de internacionalización, sí tenemos un área administrativa en la cual, si bien es cierto no tienen una especialización, sí los estamos formando a través de capacitaciones".

Este proceso reconoce que la internacionalización requiere conocimientos especializados que deben ser desarrollados internamente cuando no están disponibles en el mercado local.

f. Proceso de Investigación y Desarrollo

Las empresas que han avanzado más, ellas han implementado procesos formales de I+D, particularmente enfocados en la extensión del tiempo de vida útil del producto. Un entrevistado menciona la incorporación de:

"Un biólogo para que me haga el análisis del tiempo de vida útil y varios parámetros".

Adicionalmente, existe colaboración con instituciones académicas:

"Nos valemos bastante de estudiantes de Ingeniería de la Universidad de Provincias, quienes nos ayudan a establecer criterios tecnológicos para poder medir el rendimiento y uso de los principales insumos en la producción del King Kong".

Figura 7

Procesos de la gestión de la innovación

Proceso de formalización organizacional	Proceso de especialización técnica	Proceso de control de calidad	Proceso de desarrollo de productos	Proceso de gestión de conocimiento	Proceso de Investigación y Desarrollo
Identificación de oportunidades	Creación de áreas especializadas	Sistemas de gestión de calidad (HACCP)	Estandarización de productos	Capacitación continua del personal	Optimización de la vida útil
Generación de ideas	Incorporación de talento técnico	Programas de capacitación y asistencia técnica	Elaboración de fichas técnicas	Sistema de gestión del conocimiento	Estrategia de colaboración con universidades e institutos
Evaluación de ideas	Transición del conocimiento empírico al científico-técnico	Creación de un sello regional de calidad	Catálogo profesional de productos	Formación de equipos internos	Implementación de área de I+D
Desarrollo de concepto	Vida útil y conservación del producto	Inversión en infraestructura y laboratorios	Validación y control de parámetros	Alianzas con instituciones educativas y expertos externos	Desarrollo de prototipos y pruebas piloto
Desarrollo de prototipos			Transición de artesanal a procesos semi-industrializados		
Lanzamiento de productos					

Nota: Elaboración propia.

El análisis integrado revela diferentes niveles de madurez procesal en el sector a saber:

- **Nivel básico (Empresas familiares tradicionales).** Mantienen procesos informales basados en conocimiento empírico y tradición familiar. Estas empresas representan la mayoría del sector y explican las puntuaciones más bajas en la evaluación cuantitativa.
- **Nivel intermedio (Empresas en transición).** Han iniciado procesos de formalización e implementado sistemas administrativos básicos. Representan un segmento significativo del sector y contribuyen a la mediana de 4.00 observada.
- **Nivel avanzado (Empresas líderes).** Han implementado procesos especializados de I + D, control de calidad y desarrollo de productos. Aunque representan una minoría, estas empresas establecen las mejores prácticas del sector.

De las entrevistas se identificaron varios factores que facilitan el desarrollo de procesos de innovación entre las que podemos identificar como:

- **Presión competitiva.** La creciente competencia en el sector ha motivado a las empresas a mejorar sus procesos para mantener competitividad.
- **Requisitos de mercados internacionales.** Las exigencias de calidad y documentación de mercados internacionales han impulsado la formalización de procesos.

- **Apoyo institucional.** El apoyo del Ministerio de Producción y otras instituciones han facilitado el acceso a capacitación y recursos para el desarrollo procesal.
- **Disponibilidad de talento.** La presencia de universidades locales ha facilitado el acceso a profesionales especializados y estudiantes que apoyan el desarrollo de procesos técnicos.

Otras están relacionadas a las barreras para el desarrollo procesal, tales como:

- **Limitaciones financieras.** Los costos asociados con la implementación de procesos formales representan una barrera significativa para las MIPYMES.
- **Resistencia al cambio.** La transición desde procesos familiares tradicionales hacia procesos formalizados enfrenta resistencia cultural en algunas organizaciones.
- **Falta de conocimiento técnico.** La limitada disponibilidad de conocimiento técnico especializado en la región dificulta la implementación de procesos avanzados.
- **Regulaciones complejas.** La complejidad de regulaciones para certificaciones de calidad representa una barrera para la implementación de procesos formales.

Otras relacionadas al impacto en la internacionalización, entre las cuales se obtienen:

Los resultados indican que los procesos de gestión de la innovación actúan como un factor habilitador fundamental para la internacionalización. Las empresas con procesos más desarrollados muestran mayor capacidad para:

- Cumplir con requisitos de calidad de mercados internacionales.
- Desarrollar productos adaptados a preferencias específicas.
- Generar documentación técnica requerida para exportación.
- Mantener consistencia en la calidad del producto.
- Responder de manera ágil a cambios en demanda internacional.

La evidencia sugiere que el desarrollo de procesos de innovación es una condición necesaria, aunque no suficiente, para la internacionalización exitosa del King Kong.

Figura 8

Procesos para la internacionalización



Nota: Elaboración propia.

De acuerdo con el objetivo específico 3 de determinar cómo los habilitadores de la gestión de la innovación actúan como factor para la

internacionalización de las MIPYMES productoras del alfajor gigante (King Kong) en la ciudad de Lambayeque, 2023, los resultados producto de la encuesta señala que:

Los habilitadores de gestión de la innovación obtuvieron una media de 3.62 en la escala de 1 a 5, ubicándose en el nivel "MEDIO" con desarrollo moderado. Esta puntuación, la segunda más alta entre todas las dimensiones evaluadas, indica que las MIPYMES han logrado desarrollar considerablemente los elementos facilitadores necesarios para la innovación, aunque persisten oportunidades significativas de mejora.

La mediana de 3.8 sugiere que más de la mitad de las empresas han alcanzado un nivel satisfactorio en el desarrollo de habilitadores, aunque sin llegar a niveles de excelencia. La lejanía entre la media y la mediana indica una distribución levemente heterogénea en el desarrollo de estos elementos facilitadores. Igualmente, el rango intercuartílico de 1 y la desviación estándar de 0.8 refleja una variabilidad moderada entre las empresas, sugiriendo diferentes capacidades y recursos disponibles para desarrollar habilitadores de innovación. Esta variabilidad es característica de un sector donde coexisten empresas con diferentes niveles de madurez organizacional y acceso a recursos.

En la dimensión de habilitadores de innovación, el 41.7% de los encuestados no se encontraba ni de acuerdo ni en desacuerdo con el ítem “Nuestra empresa invierte recursos, tiempo y dinero en investigación y desarrollo (I+D) para fomentar la innovación dentro de la empresa, no obstante, el 8.3% se encontraba en desacuerdo. El 58.3% de los encuestados se encontraba de acuerdo o totalmente de acuerdo con el ítem “Contamos con programas de capacitación a

nuestros empleados que promueven las actividades de innovación en la empresa”, ese porcentaje es similar en las mismas respuestas al ítem “Establecemos colaboraciones entre las diferentes áreas de la empresa que contribuyen al desarrollo de nuestras iniciativas como por ejemplo retroalimentación de ideas, difusión de experiencias de innovación, entre otros”. Más de la mitad (58.3%) de los encuestados se encontraban de acuerdo con el ítem “Nuestra empresa cuenta con personal clave que fomenta la innovación, actuando como iniciadores del proceso de innovación, buscadores de información, creadores de ideas, transformadores de las ideas en productos o servicios, ejecutores de las ideas innovadores trasladándose al mercado o la empresa, o facilitadores de recursos”. La mitad de los encuestados estaban de acuerdo con el ítem “La cultura organizacional de nuestra empresa apoya y promueve la creatividad y la innovación”.

De acuerdo con el análisis cualitativo basado en las entrevistas identificaron siete categorías principales de habilitadores que facilitan la gestión de la innovación para la internacionalización:

a. Talento humano especializado

La incorporación de profesionales especializados emerge como el habilitador más crítico para la innovación. Las empresas líderes han reconocido que la internacionalización requiere competencias técnicas específicas que no están disponibles en estructuras familiares tradicionales.

Un entrevistado describe esta transformación:

"ya hemos empezado por reclutar a un ingeniero alimentario para que me ayude a controlar los procesos adecuadamente, segundo, ante

esta necesidad del ingeniero alimentario, me era necesario hasta un biólogo para que me hiciera el análisis del tiempo de vida útil y varios parámetros".

Esta especialización se extiende a múltiples áreas funcionales:

"ya tenemos un jefe de producción, por ejemplo, que se dedica ya no sólo a manipular, sino a controlar".

La evolución desde roles operativos hacia roles de control y gestión representa un cambio fundamental en la conceptualización del talento humano como habilitador de innovación. El desarrollo de capacidades de marketing también ha sido identificado como crítico:

"ya tenemos hasta una oficina de marketing porque internacionalmente tenemos que figurar, ya tengo dos o tres personas que están vinculadas a mi área de marketing".

Esta inversión en marketing especializado reconoce que la internacionalización requiere competencias específicas en comunicación y posicionamiento de marca.

b. Infraestructura productiva

La capacidad instalada de producción constituye un habilitador fundamental para atender la demanda internacional. Como señala un entrevistado:

"tenemos que tener una capacidad productiva instalada que nos genere de que, ante una demanda muy fuerte en el mercado, no sólo

local, sino internacional, tengamos la capacidad de producción adecuada con el personal adecuado también".

Esta inversión en infraestructura representa:

"una inversión muy fuerte que en la actualidad lo estamos ejecutando en infraestructura"

Indicando que las empresas reconocen la necesidad de escalar sus operaciones para competir en mercados internacionales.

La infraestructura no se limita a equipamiento productivo, sino que incluye instalaciones especializadas para control de calidad y desarrollo de productos, elementos esenciales para cumplir con estándares internacionales.

c. Tecnología y sistemas de control

La implementación de tecnología para control de procesos y análisis técnicos representa un habilitador crítico. Las empresas han comenzado a incorporar sistemas tecnológicos para:

"establecer criterios tecnológicos para poder medir el rendimiento y uso de los principales insumos en la producción del King Kong".

Esta tecnología incluye sistemas de análisis para determinar parámetros críticos como el tiempo de vida útil, factor limitante principal para la internacionalización. La incorporación de:

"un biólogo para que me haga el tema del análisis del tiempo de vida útil y varios parámetros"

d. Colaboraciones externas

Las alianzas con instituciones académicas constituyen un habilitador importante para acceder a conocimiento especializado. Como menciona un entrevistado:

"Nos valemos bastante de estudiantes de Ingeniería de la Universidad de Provincias, quienes nos ayudan a establecer criterios tecnológicos".

Estas colaboraciones permiten a las MIPYMES acceder a conocimiento técnico sin los costos asociados con la contratación de personal especializado a tiempo completo. Representan una estrategia eficiente para pequeñas empresas con recursos limitados.

Las alianzas institucionales también incluyen colaboraciones con entidades gubernamentales:

"Hay condiciones normativas de promoción a través del sectorista del Ministerio de la Producción. Apoya constantemente la articulación comercial de lo que nosotros producimos".

e. Recursos financieros

El acceso a financiamiento especializado emerge como un habilitador crítico, aunque con limitaciones significativas. Un entrevistado identifica

"El financiamiento de los fondos de PROINNOVATE, que buscan impulsar la producción del King Kong"

Como una oportunidad importante. Sin embargo, existen limitaciones en el diseño de estos instrumentos financieros:

"Debería tener una clasificación presupuestal exclusivamente para esta región y no estar compitiendo por un fondo con empresas que no solamente producen King Kong, sino otras, y son de la capital que son mucho más preparadas que nosotros".

Esta observación sugiere que, aunque existen recursos financieros disponibles, su diseño no está optimizado para las necesidades específicas de las MIPYMES del sector King Kong en Lambayeque.

f. Capacidades de marketing digital

El desarrollo de capacidades de marketing digital ha emergido como un habilitador fundamental para la internacionalización. Las empresas han reconocido que:

"ahora es básico"

El manejo de redes sociales y plataformas digitales para alcanzar mercados internacionales.

Esta capacidad incluye el desarrollo de:

"un catálogo de productos en base a nuestros productos ya con detalle y la creación de la ficha técnica del producto"

Elementos esenciales para comunicar valor a clientes internacionales que no pueden evaluar físicamente el producto antes de la compra.

g. Sistemas de gestión de calidad

Aunque limitadamente implementados, los sistemas de gestión de calidad representan un habilitador crítico para la internacionalización. Como señala un entrevistado:

"es básica por ejemplo la implementación de un sistema de gestión de calidad, en este caso, lo básico sería un HACCP".

La limitada adopción de estos sistemas ("solamente acceden a un azar tres o cuatro en este instante" de más de 40 marcas) representa una barrera significativa, ya que las certificaciones de calidad son requisitos fundamentales en mercados internacionales.

Figura 9

Categorías habilitadoras de la gestión de la innovación



Nota: Elaboración propia.

De acuerdo con el objetivo específico 4 de identificar las métricas de la gestión de la innovación que actúan como factor para la internacionalización de las MIPYMES productoras del alfajor gigante (King Kong) en la ciudad de Lambayeque, 2023, para lo cual, los resultados se obtuvieron de las 12 encuestas realizadas a los actores principales del alfajor gigante obteniendo que:

Las métricas de gestión de la innovación obtuvieron una media de 3.52 en la escala de 1 a 5, ubicándose en el nivel "MEDIO" con desarrollo moderado. Esta puntuación indica que las MIPYMES han comenzado a implementar sistemas de medición para evaluar sus esfuerzos de innovación, aunque estos sistemas permanecen en etapas de desarrollo y requieren mayor sofisticación.

La mediana de 4, lejana de la media, sugiere una distribución ligeramente asimétrica en el desarrollo de capacidades de medición entre las empresas del sector. Esta asimetría indica que existe una polarización moderada entre empresas con sistemas de medición muy desarrollados y empresas sin sistemas de medición. Igualmente, la desviación estándar de 0.88, refleja una variabilidad considerable en las capacidades de medición entre empresas. Esta alta variabilidad sugiere que mientras algunas empresas han desarrollado sistemas de medición relativamente sofisticados, otras mantienen enfoques muy básicos o inexistentes para medir el impacto de sus innovaciones.

En la dimensión de métricas de innovación, el 41.7% de los encuestados no estaban ni de acuerdo ni en desacuerdo con el ítem “El beneficio económico de los proyectos de innovación es mayor a la inversión hecha”. Más de la mitad de los encuestados (58.4%) estaban de acuerdo o totalmente de acuerdo con el ítem “Las inversiones realizadas en nuestros proyectos innovadores obtienen las ganancias esperadas”, similar al ítem “Nuestros clientes están satisfechos con los nuevos productos innovadores que ofrecemos” con las mismas respuestas. Asimismo, el 83.3% no se encontraban ni de acuerdo ni en desacuerdo en el ítem “Entre los 3 primeros meses y el año de lanzada la innovación al mercado

internacional, evaluamos los resultados obtenidos de dicha innovación, sea como presencia de marca, beneficios económicos o de otra índole”.

Los hallazgos obtenidos de las entrevistas revelaron que las MIPYMES del sector King Kong utilizan tanto métricas formales como informales para evaluar el impacto de sus esfuerzos de innovación. Se identificaron siete categorías principales de métricas:

a. Tiempo de vida útil como métrica crítica

El tiempo de vida útil emerge como la métrica más crítica para la internacionalización del King Kong. Como señala un entrevistado:

"el tiempo de vida útil... tenemos como tiempo de duración de 45 a 60 días, entonces eso no nos da un tiempo prudencial para poderlo comercializar"

En mercados internacionales.

Esta métrica ha adquirido importancia estratégica porque determina directamente la viabilidad de la exportación. Las empresas más avanzadas han incorporado

"un biólogo para que me haga el análisis del tiempo de vida útil y varios parámetros",

Evidenciando la profesionalización de esta medición. La métrica del tiempo de vida útil no solo mide la durabilidad del producto, sino que se ha convertido en un indicador crítico de la capacidad de innovación tecnológica de la empresa. Las

empresas que logran extender este tiempo demuestran mayor capacidad de innovación en procesos y formulaciones.

b. Parámetros técnicos y especificaciones

Las empresas han desarrollado sistemas de medición de parámetros técnicos específicos para cumplir con requisitos de mercados internacionales. Un entrevistado explica:

"el cliente tiene que saber esa caja cuánto mide, cuánto pesa, qué parámetros técnicos, tecnológicos tiene, ósea todo eso ya está bien controlado".

Esta métrica incluye dimensiones físicas, peso, composición nutricional, y características organolépticas. La sistematización de esta medición representa una evolución desde productos artesanales con especificaciones variables hacia productos industrializados con estándares consistentes.

La documentación de estos parámetros en

"fichas técnicas del producto"

Evidencia la formalización de sistemas de medición que facilitan la comunicación con clientes internacionales y el cumplimiento de regulaciones específicas.

c. Rendimiento de insumos y eficiencia productiva

Las empresas han implementado métricas para evaluar la eficiencia en el uso de materias primas. Como menciona un entrevistado, colaboran con:

"estudiantes de Ingeniería de la Universidad de Provincias, quienes nos ayudan a establecer criterios tecnológicos para poder medir el rendimiento y uso de los principales insumos en la producción del King Kong".

Estas métricas permiten optimizar formulaciones y procesos productivos, contribuyendo tanto a la reducción de costos como a la mejora de la calidad del producto. La medición sistemática del rendimiento de insumos representa una innovación significativa en un sector tradicionalmente basado en conocimiento empírico.

d. Capacidad productiva y escalabilidad

La medición de la capacidad productiva ha emergido como una métrica fundamental para evaluar la preparación para mercados internacionales. Un entrevistado señala la importancia de:

"tener una capacidad productiva instalada que nos genere de que, ante una demanda muy fuerte en el mercado, no sólo local, sino internacional, tengamos la capacidad de producción adecuada".

Esta métrica no solo mide la capacidad actual, sino que evalúa la escalabilidad potencial para atender incrementos en la demanda. La medición de capacidad incluye tanto aspectos cuantitativos (volumen de producción) como cualitativos (consistencia en calidad a mayor escala).

e. Participación y resultados en ferias comerciales

Las empresas utilizan la participación en ferias y eventos comerciales como métrica de penetración de mercado y efectividad de estrategias de posicionamiento. Un entrevistado menciona que se dedica a:

"articular comercialmente en ferias, en ruedas que organiza el Ministerio de Producción".

Esta métrica evalúa tanto la frecuencia de participación como los resultados obtenidos en términos de contactos comerciales, pedidos generados, y reconocimiento de marca. La sistematización de esta medición permite evaluar el retorno de inversión en actividades promocionales.

f. Alcance geográfico y penetración de mercados

Las empresas miden su alcance geográfico como indicador de éxito en diversificación de mercados. Un entrevistado describe que su empresa tiene

"alcance departamental y se dedica a la producción de King Kong para Lambayeque, Ancash y algunas regiones aledañas".

Esta métrica permite evaluar el progreso en la expansión geográfica, desde mercados locales hacia regionales, nacionales, e internacionales. La medición sistemática del alcance geográfico facilita la planificación estratégica de expansión.

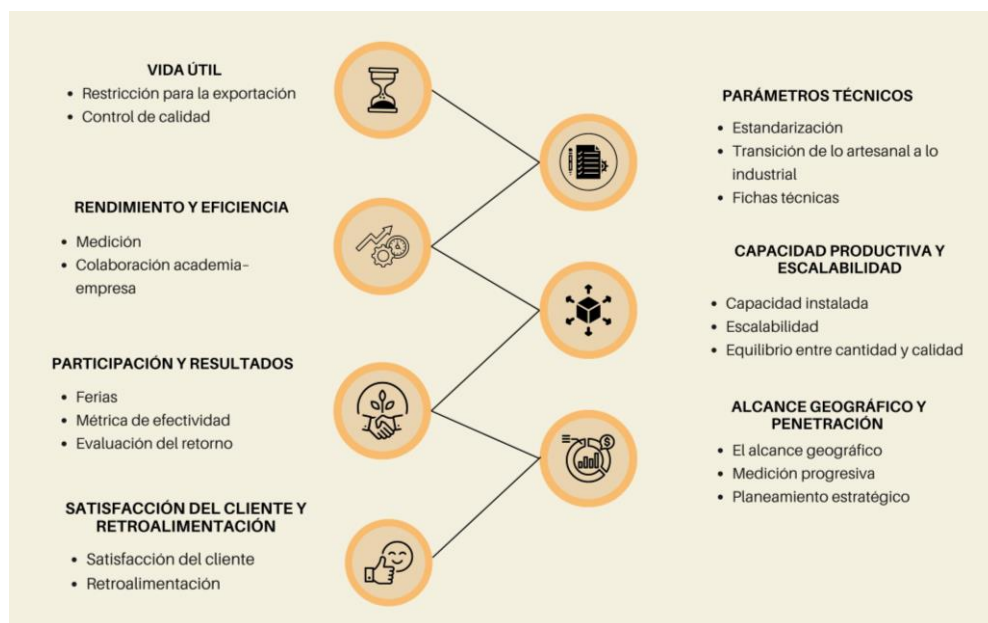
g. Satisfacción del cliente y retroalimentación

Aunque menos formalizada, las empresas utilizan métricas de satisfacción del cliente para evaluar la aceptación de innovaciones. Esta medición incluye retroalimentación directa de clientes, repetición de compras, y recomendaciones.

La importancia de esta métrica se evidencia en la adaptación de productos basada en retroalimentación de mercados internacionales, como la reducción de tamaños para atender preferencias de consumidores extranjeros.

Figura 10

Siete categorías de métricas



Nota: Elaboración propia.

Métricas críticas para internacionalización

Los resultados identifican cinco métricas críticas que actúan como factores determinantes para la internacionalización exitosa:

- Tiempo de vida útil. Métrica fundamental que determina la viabilidad logística de exportación.

- Consistencia de calidad. Medición de variabilidad en parámetros técnicos entre lotes de producción.
- Capacidad de respuesta. Tiempo requerido para atender pedidos de diferentes volúmenes.
- Cumplimiento regulatorio. Porcentaje de cumplimiento con estándares internacionales de calidad y seguridad alimentaria.
- Competitividad de costos. Análisis comparativo de costos de producción versus competidores internacionales.

La evidencia sugiere que el desarrollo de sistemas de medición apropiados es fundamental para la gestión efectiva de la innovación y la toma de decisiones estratégicas para la internacionalización. Las métricas actúan como herramientas de navegación que permiten a las empresas evaluar su progreso y ajustar sus estrategias basándose en evidencia objetiva.

De acuerdo con el objetivo específico 5 de proponer un modelo de gestión de la innovación para la internacionalización de las MIPYMES del alfajor gigante (King Kong) de la ciudad de Lambayeque, 2023, y que para su construcción se tuvo en cuenta, no solo las encuestas y entrevistas sino la literatura, obteniendo el siguiente modelo:

Figura 11

Modelo de Gestión de Innovación para Internacionalización del King Kong (MGII-KK)



Nota. Elaboración propia, en base a los resultados obtenidos.

Que, basado en los hallazgos de los objetivos específicos anteriores y la integración de evidencia cuantitativa y cualitativa, se propone el "Modelo Integrado de Gestión de la Innovación para la Internacionalización del King Kong". Este modelo reconoce las características específicas del sector, las limitaciones de recursos de las MIPYMES, y las oportunidades únicas del producto King Kong en mercados internacionales.

El modelo se fundamenta en cinco principios clave derivados de la evidencia empírica:

- **Principio de gradualidad.** Reconoce que las MIPYMES del sector se encuentran en diferentes etapas de desarrollo organizacional, requiriendo un enfoque escalonado que permita progresión desde estructuras familiares hacia organizaciones formalizadas.

- **Principio de especificidad sectorial.** Incorpora las características únicas del King Kong, particularmente el tiempo de vida útil limitado y su naturaleza como producto cultural, que requieren estrategias de innovación específicas.
- **Principio de colaboración.** Reconoce las limitaciones de recursos individuales de las MIPYMES y enfatiza la importancia de alianzas estratégicas y colaboraciones para acceder a capacidades complementarias.
- **Principio de orientación al mercado.** Prioriza la comprensión de mercados internacionales específicos y la adaptación de productos y procesos para satisfacer requisitos y preferencias particulares.
- **Principio de sostenibilidad.** Asegura que las innovaciones propuestas sean económicamente viables y técnicamente factibles para MIPYMES con recursos limitados.

Figura 12

Principios del Modelo de Gestión de Innovación para Internacionalización del King Kong (MGII-KK)



Nota. Elaboración propia.

Arquitectura del Modelo MGII-KK

El modelo propuesto se estructura en cuatro componentes interrelacionados que abordan las dimensiones críticas identificadas en la investigación:

Componente 1: Estrategias de innovación orientadas a la internacionalización

Este componente aborda las deficiencias identificadas en el OE1, donde las estrategias de innovación obtuvieron la puntuación más baja (2.90). El componente propone un marco estratégico específico para el sector King Kong que incluye:

- Desarrollo sistemático de variaciones del King Kong adaptadas a mercados específicos. Esta estrategia incluye la diversificación de tamaños (desde presentaciones de 1kg hacia porciones de 100 – 200 g.), desarrollo de sabores específicos para mercados objetivo, y adaptación de empaques para diferentes climas y preferencias culturales.
- Aprovechamiento del creciente reconocimiento gastronómico del Perú para posicionar el King Kong como embajador cultural. Esta estrategia incluye el desarrollo de narrativas de marca que enfatizen la tradición lambayecana, la articulación con la marca país Perú, y la participación estratégica en eventos gastronómicos internacionales.
- Expansión secuencial desde mercados nostálgicos (colonias peruanas) hacia segmentos más amplios de consumidores internacionales interesados

en productos exóticos y auténticos. Esta progresión permite aprendizaje gradual y reducción de riesgos.

- Desarrollo sistemático de alianzas estratégicas con la Triple Hélice, y organizaciones internacionales para acceder a recursos, conocimiento, y redes comerciales que individualmente serían inaccesibles para las MIPYMES.

Componente 2: Procesos de innovación sistematizados

Basado en los hallazgos del OE2, donde los procesos obtuvieron una calificación media (3.64), este componente propone la sistematización y mejora de procesos existentes:

- Implementación de un programa estructurado para la transición desde operaciones familiares hacia estructuras organizacionales formalizadas. Este proceso incluye la definición de roles y responsabilidades, implementación de sistemas administrativos básicos, y desarrollo de procedimientos operativos estándar.
- Implementación de metodologías sistemáticas para el desarrollo de nuevos productos y variaciones. Este proceso incluye investigación de mercado, desarrollo de conceptos, prototipado, pruebas de mercado, y lanzamiento comercial.
- Implementación gradual de sistemas de gestión de calidad, comenzando con buenas prácticas básicas y progresando hacia certificaciones internacionales

como HACCP. El proceso reconoce las limitaciones financieras de las MIPYMES y propone una implementación escalonada.

- Sistematización de la captura, documentación, y transferencia de conocimiento tanto tácito como explícito. Este proceso incluye la documentación de recetas y procedimientos, la captura de lecciones aprendidas de experiencias de internacionalización, y el desarrollo de sistemas de capacitación interna.

Componente 3: Habilitadores de innovación optimizados

Basado en los hallazgos del OE3, donde los habilitadores obtuvieron una calificación media (3.56), este componente propone la optimización de recursos y capacidades:

- Implementación de un programa de desarrollo de capacidades que incluye la contratación estratégica de profesionales (ingeniero alimentario y especialista en comercio internacional), la capacitación del personal existente, y el establecimiento de alianzas con universidades para acceso a talento emergente.
- Desarrollo de un plan de inversión en infraestructura que priorice elementos críticos para la internacionalización: sistemas de control de calidad, equipamiento para análisis de vida útil, y capacidad de producción flexible que permita atender tanto mercados locales como internacionales.
- Implementación de tecnologías que sean apropiadas para el contexto de las MIPYMES, enfatizando soluciones costo-efectivas que generen impacto

significativo. Esto incluye tecnología para análisis de vida útil, sistemas de trazabilidad básicos, y plataformas digitales para marketing y ventas.

- Desarrollo sistemático de redes de colaboración que incluyan universidades locales, centros de investigación, otras empresas del sector, y organizaciones internacionales. Estas redes permiten acceso a recursos y capacidades que individualmente serían inaccesibles.
- Desarrollo de estrategias para acceder a financiamiento especializado, incluyendo fondos gubernamentales como PROINNOVATE, financiamiento internacional, y mecanismos de financiamiento colaborativo entre empresas del sector.

Componente 4: Métricas de innovación

Basado en los hallazgos del OE4, donde las métricas obtuvieron una calificación media (3.49), este componente propone un sistema integrado de medición:

- Implementación de un sistema de métricas que progrese desde indicadores básicos hacia métricas sofisticadas conforme las empresas desarrollan capacidades.
- Desarrollo de indicadores específicos que midan el progreso en internacionalización: tiempo de vida útil efectivo para diferentes mercados, cumplimiento de regulaciones internacionales, satisfacción de clientes internacionales, y competitividad en costos versus productos similares en mercados objetivo.

- Implementación de mecanismos sistemáticos para capturar retroalimentación de mercados internacionales y traducirla en mejoras de productos y procesos.

Implementación del Modelo MGII-KK

La implementación del modelo propuesto requiere un enfoque secuencial que reconozca las diferentes capacidades y recursos de las empresas del sector:

Fase 1: Diagnóstico y preparación

- Cada empresa debe evaluar su nivel actual de desarrollo en las cuatro dimensiones del modelo para identificar brechas específicas y prioridades de desarrollo.
- Basado en el diagnóstico, cada empresa desarrolla un plan específico que priorice las intervenciones con mayor impacto potencial y factibilidad de implementación.
- Identificación y establecimiento de alianzas estratégicas de la Triple Hélice con universidades locales, organizaciones gubernamentales, y otras empresas del sector.

Fase 2: Implementación de fundamentos

- Implementación de sistemas administrativos básicos, definición de roles y responsabilidades, y desarrollo de procedimientos operativos estándar.

- Contratación o capacitación de personal técnico básico, implementación de sistemas de control de calidad elementales, y desarrollo de especificaciones técnicas de productos.
- Implementación de sistemas de medición para indicadores fundamentales como tiempo de vida útil, parámetros técnicos, y satisfacción del cliente.

Fase 3: Desarrollo de capacidades intermedias

- Desarrollo de variaciones de productos adaptadas a mercados específicos, implementación de estrategias de posicionamiento cultural, y participación en ferias internacionales.
- Implementación de metodologías estructuradas para desarrollo de productos, sistemas de gestión de calidad intermedios, y procesos de gestión del conocimiento.
- Inversión en infraestructura especializada, implementación de tecnologías apropiadas, y desarrollo de redes de colaboración más sofisticadas.

Fase 4: Optimización y escalamiento

- Desarrollo de estrategias de segmentación, implementación de alianzas estratégicas complejas, y expansión a mercados no nostálgicos.
- Implementación de sistemas de gestión de calidad certificados, procesos de I+D formalizados, y sistemas de gestión del conocimiento integrados.

- Implementación de sistemas de medición que incluyen métricas financieras, de mercado, y de innovación integradas.

Factores críticos de éxito

La implementación exitosa del modelo MGII-KK depende de varios factores críticos identificados en la investigación:

- La transformación organizacional requerida demanda liderazgo comprometido que esté dispuesto a invertir en cambios de largo plazo y asumir riesgos calculados.
- El éxito del modelo requiere apoyo sostenido de instituciones gubernamentales, universidades, y organizaciones del sector privado.
- La implementación requiere acceso a financiamiento que reconozca las características específicas del sector y las limitaciones de las MIPYMES.
- El modelo enfatiza la colaboración entre empresas del sector para compartir costos, riesgos, y aprendizajes.
- El modelo debe ser flexible para adaptarse a cambios en mercados internacionales, regulaciones, y tecnologías.

El modelo MGII-KK representa una síntesis de las mejores prácticas identificadas en la investigación, adaptadas a las realidades específicas del sector King Kong en Lambayeque. Su implementación exitosa requiere compromiso de múltiples actores y una visión de largo plazo que reconozca que la

internacionalización sostenible es un proceso gradual que requiere inversión sistemática en capacidades de innovación.

VI. DISCUSIÓN

El presente capítulo tiene como propósito principal contrastar los hallazgos empíricos de la investigación con el marco teórico y los antecedentes presentados, evaluar críticamente la metodología empleada, reflexionar sobre el cumplimiento de los objetivos y derivar las implicaciones teóricas y prácticas del estudio. El análisis integrado de los resultados cuantitativos y cualitativos revela una dinámica compleja en la gestión de la innovación para la internacionalización del alfajor gigante King Kong, caracterizada por avances significativos en las empresas que lideran los desafíos estructurales para la mayoría del sector. Esta discusión busca profundizar en la comprensión de estos fenómenos y sus interrelaciones.

6.1. Estrategias de innovación y su impacto en la internacionalización

Los resultados sobre las estrategias de innovación presentan una dualidad. Cuantitativamente, esta dimensión obtuvo la calificación más baja (media de 3.72), lo que sugiere un desarrollo estratégico moderado y heterogéneo en el sector. Sin embargo, el análisis cualitativo desveló que un grupo de empresas que lideran han implementado estrategias sofisticadas y específicas. Esta aparente contradicción es consistente con los hallazgos de Zanello et al. (2016), quienes señalan que en los países en desarrollo coexisten empresas con capacidades de innovación muy dispares, donde un segmento reducido logra desarrollar estrategias avanzadas a pesar de un entorno generalmente desfavorable.

Las cinco estrategias cualitativamente identificadas -diversificación de productos, posicionamiento internacional, alineación con identidad cultural, alianzas estratégicas y segmentación de mercados nostálgicos- demuestran una

comprensión y contextualización de la internacionalización. La adaptación del tamaño y los sabores se alinean directamente con el principio de orientación al mercado que Kotler y Keller (2016) destacan como esencial en mercados globales hipercompetitivos. Esta adaptación no es meramente reactiva, sino que refleja un proceso de aprendizaje y experimentación que Morales y León (2013) vinculan con una gestión de la innovación eficaz.

La estrategia de capitalizar la identidad cultural peruana es particularmente significativa. Al posicionar al King Kong como un embajador gastronómico, las empresas transforman una potencial limitación (producto muy local) en una ventaja competitiva sostenible. Esto corrobora la idea de Matta (2011) sobre la valorización de los productos tradicionales en mercados globales, donde la autenticidad y la narrativa cultural generan un valor agregado difícil de replicar. Asimismo, la dependencia de alianzas institucionales con PROMPERÚ o el Ministerio de la Producción recalca una limitación estructural de las MIPYMES, pero también una estrategia inteligente para superar las "fallas de sistema" identificadas en el modelo de la Triple Hélice de Etzkowitz & Leydesdorff (2000) y en el diagnóstico del Sistema de CTI peruano (Crespi & Castillo, 2020).

Finalmente, la segmentación inicial en mercados nostálgicos (colonias peruanas) es un ejemplo práctico del Modelo de Uppsala, Johanson & Vahlne (1977), donde la internacionalización es un proceso gradual basado en la reducción de la incertidumbre psíquica y la acumulación de conocimiento. Esta estrategia de bajo riesgo permite a las empresas generar flujo de caja y aprendizaje antes de enfrentarse a consumidores que desconocen totalmente el producto, un

desafío que Cavusgil, Knight et al., (2021) consideran fundamental para productos alimenticios étnicos.

6.2. Procesos de gestión de la innovación para la internacionalización

Los procesos de innovación mostraron un mayor nivel de desarrollo (media de 3.6) y homogeneidad relativa en el sector. Esta formalización incipiente de procesos -desde la transición de estructuras familiares a empresariales hasta la implementación de control de calidad y desarrollo de productos- es un hallazgo crucial. Como señalan Tidd y Bessant (2020), la existencia de procesos sistemáticos es lo que diferencia la innovación espontánea de la gestión estratégica de la innovación, permitiendo una asignación eficiente de recursos y una mayor tasa de éxito.

La evolución desde un modelo de producción artesanal-familiar hacia uno semi-industrializado con fichas técnicas y especificaciones documentadas refleja un salto en la madurez organizacional. Este cambio es un requisito previo, tal como postula Johanson y Vahlne (2009), para interactuar con mercados internacionales que exigen consistencia, trazabilidad y cumplimiento normativo. La incorporación de profesionales como ingenieros alimentarios y la colaboración con universidades para análisis de vida útil son manifestaciones concretas de la apertura del sistema de innovación, acercándose al modelo de innovación abierta (Chesbrough, 2003).

No obstante, la limitada adopción de certificaciones internacionales de calidad (como HACCP) se evidencia una brecha crítica. Esta brecha entre el conocimiento de lo necesario y la capacidad de implementarlo refleja las

"limitaciones de absorción" que Cohen y Levinthal (1990) atribuyen a la falta de capacidades internas y recursos. Superar esta brecha es esencial, ya que, como indica Acevedo Gelves (2016), estas certificaciones son la llave de entrada a mercados exigentes y no negociables para la exportación de alimentos perecederos.

6.3. Habilitadores de la innovación y su rol facilitador

Los habilitadores (infraestructura, talento, tecnología y financiamiento) obtuvieron una calificación media de 3.62, pero su desarrollo es desigual y presenta interdependencias críticas. La incorporación de talento especializado (ingenieros y biólogos) es el habilitador más transformador identificado, ya que activa una cadena de valor: el talento permite operar tecnología, la tecnología genera datos para el control de calidad, y el control de calidad habilita la certificación para exportar. Esta interdependencia confirma la perspectiva sistémica de la innovación Edquist (1997), donde el desempeño depende de la fortaleza y articulación de todos los componentes del sistema.

El acceso a financiamiento, particularmente a fondos como los de PROINNOVATE, fue señalado como una oportunidad con limitaciones de diseño. La queja de que estos fondos no están adaptados a las necesidades específicas de las MIPYMES regionales del sector King Kong refleja una falla de política pública común en sistemas de innovación periféricos, donde los instrumentos son genéricos y no consideran las especificidades sectoriales y territoriales (Crespi & Castillo, 2020). Esto crea un "efecto umbral" donde solo las empresas con

capacidades preexistentes (y a menudo, ubicadas en la capital) pueden acceder a los recursos, perpetuando las desigualdades.

La dependencia de colaboraciones con universidades locales es un hallazgo alentador que materializa el modelo de la Triple Hélice en acción. Sin embargo, también expone una debilidad: la innovación depende de la disponibilidad de pasantes y proyectos puntuales, en lugar de relaciones estables de I+D. Fortalecer esta hélice es crucial para desarrollar soluciones a problemas sectoriales específicos, como extender la vida útil del producto, un desafío tecnológico que excede la capacidad de I+D individual de cualquier MYPE.

6.4. Métricas de la innovación y la toma de decisiones

La dimensión de métricas (media de 3.52) mostró la mayor polarización, indicando que mientras algunas empresas miden parámetros críticos como el tiempo de vida útil o el rendimiento de insumos, otras carecen de sistemas de medición básicos. Esta falta de cultura de medición es un obstáculo severo para la gestión profesional, ya que, como afirma el axioma atribuido a Peter Drucker, "lo que no se mide, no se puede gestionar".

La identificación del tiempo de vida útil como la métrica crítica por excelencia es un aporte importante del estudio. Más que un simple parámetro de calidad se erige como el cuello de botella tecnológico y logístico que determina la viabilidad misma de la internacionalización. Su medición y mejora deberían ser el objetivo central de cualquier proyecto de I+D en el sector. Otras métricas identificadas, como la consistencia de calidad y el cumplimiento regulatorio, son

igualmente vitales y están alineadas con los indicadores sugeridos por el Manual de Oslo, OECD/Eurostat (2018) para evaluar los resultados de la innovación.

El bajo porcentaje de empresas que evalúan sistemáticamente el retorno de la inversión en innovación tras su lanzamiento es preocupante. Sin esta evaluación, es imposible aprender de los aciertos y errores, cerrando el ciclo de la gestión de la innovación propuesto por Morales y León (2013). Implementar métricas integradas que conecten el esfuerzo innovador con resultados comerciales (ventas y participación de mercado internacional) es el siguiente paso para que el sector transite de una innovación intuitiva a una estratégica.

6.5. El Modelo Propuesto (MGII-KK)

El "Modelo de Gestión de la Innovación para la Internacionalización del King Kong" (MGII-KK) surge como la principal contribución de la tesis. No es un modelo teórico abstracto, sino un marco de trabajo aplicativo derivado de la evidencia empírica y anclado en teorías contrastadas.

Sus cinco principios fundacionales tienen un claro sustento teórico:

- **Gradualidad.** Se enraíza directamente en el Modelo de Uppsala Johanson & Vahlne (1977), reconociendo que la internacionalización y la madurez innovadora son procesos incrementales.
- **Especificidad sectorial.** Responde a la necesidad, destacada por Teece (2018), de que los modelos de gestión se adapten a las capacidades dinámicas y contextos específicos de la industria.

- **Colaboración.** Opera bajo el paradigma de la Triple Hélice, Etzkowitz & Leydesdorff (2000) y la innovación abierta Chesbrough (2003), esenciales para que MIPYMES superen limitaciones individuales.
- **Orientación al mercado.** Incorpora la visión central del marketing moderno Kotler & Keller (2016) y del modelo en cadena de Kline y Rosenberg (1986), donde la innovación debe estar guiada por la demanda.
- **Sostenibilidad.** Asegura la viabilidad del modelo en un contexto de escasos recursos, alineándose con la literatura sobre gestión de la innovación en MIPYMES (Tidd & Bessant, 2020).

La arquitectura del modelo, con sus cuatro componentes y fases de implementación, aborda de manera integral las brechas identificadas en cada objetivo específico. Propone un camino claro para cerrar la dicotomía entre las empresas líderes y el resto del sector, ofreciendo una hoja de ruta desde la informalidad hacia la implementación de mecanismos de internacionalización. Su valor reside en ser un puente entre la teoría y la práctica, traduciendo conceptos de gestión de la innovación y negocios internacionales a un lenguaje y una secuencia de acciones viables para las MIPYMES lambayecanas.

6.6. Limitaciones del estudio

Este estudio presenta limitaciones que deben reconocerse para contextualizar sus hallazgos y guiar futuras investigaciones. En primer lugar, el diseño muestral no probabilístico (censo de empresas formales y muestreo por conveniencia para lo cualitativo) y el enfoque en un solo producto y región, limitan la generalización

estadística de los resultados. Sin embargo, como señala Creswell y Creswell (2018), en investigaciones mixtas con objetivos explicativos, la profundidad y la transferibilidad analítica (a otros contextos similares) son tan importantes como la generalización numérica.

En segundo lugar, la naturaleza transversal del estudio captura una instantánea en el tiempo. Los procesos de innovación e internacionalización son dinámicos y longitudinales. Un diseño de panel que siga a estas empresas en el tiempo permitiría analizar la causalidad y evolución con mayor rigor.

En tercer lugar, aunque se utilizó la triangulación metodológica (cuantitativo-cualitativo) para robustecer los hallazgos, los datos provienen principalmente de encuestas y entrevistas aplicadas a representantes de las empresas. Futuros estudios podrían incorporar datos objetivos de exportación, observación directa de procesos o perspectiva de otros actores de la Triple Hélice (gobierno y universidades).

El modelo MGII-KK propuesto, aunque basado en evidencia empírica y teórica, requiere una validación de implementación. Su efectividad real debe probarse mediante estudios de intervención o casos de aplicación controlada, midiendo su impacto en indicadores duros de innovación e internacionalización a lo largo del tiempo.

6.7. Implicaciones del Estudio

Implicaciones Teóricas

Esta investigación contribuye a la literatura en varios frentes:

Primero, enriquece la teoría sobre gestión de la innovación en MIPYMES de economías emergentes, demostrando cómo los conceptos (estrategia, procesos, habilitadores y métricas) se materializan y adaptan en un contexto de recursos escasos y en un sector tradicional. La identificación del "efecto umbral" en los habilitadores añade matices a la Teoría de Recursos y Capacidades, sugiriendo que se necesita un nivel mínimo y coordinado de desarrollo para activar la internacionalización.

Segundo, contextualiza y actualiza el Modelo de Uppsala en la era de la globalización digital, mostrando cómo la gradualidad se combina con estrategias proactivas de posicionamiento digital y alianzas institucionales.

Tercero, operacionaliza el enfoque de Sistemas de Innovación y la Triple Hélice a nivel micro, mostrando las interacciones concretas (y a veces disfunciones) entre empresa, universidad y estado en un clúster alimentario específico.

Implicaciones Prácticas

Para los empresarios y gestores de las MIPYMES del King Kong, el estudio ofrece un diagnóstico y un camino a seguir (el modelo MGII-KK). Se recomienda enfocarse prioritariamente en: 1) Formalizar procesos, empezando por el control de calidad; 2) Invertir en talento especializado o acceder a él mediante alianzas con universidades; 3) Desarrollar una estrategia explícita de innovación centrada en resolver el cuello de botella de la vida útil y adaptar el producto; y 4) Establecer métricas básicas para monitorear estos avances.

Para los formuladores de políticas públicas (Ministerio de la Producción, PRODUCE, PROMPERÚ y gobiernos regionales), los hallazgos son una llamada a la acción: 1) Diseñar instrumentos de financiamiento y apoyo técnico focalizados en sectores y problemáticas específicas, en lugar de programas genéricos. 2) Actuar como articuladores efectivos de la Triple Hélice, facilitando conexiones estables entre las MIPYMES y los laboratorios, investigadores y programas de las universidades y 3) Fortalecer las capacidades de la demanda, apoyando no solo la producción, sino también el desarrollo de capacidades de marketing digital, gestión de exportación y acceso a canales comerciales internacionales.

6.8. Líneas de investigación futuras

A partir de las limitaciones y hallazgos, se proponen cinco líneas prioritarias para futuras investigaciones:

- Implementar el modelo como un programa piloto de intervención con un grupo de MIPYMES y realizar un estudio longitudinal (12 a 18 meses) para medir su impacto real en capacidades de innovación, desempeño exportador y sostenibilidad empresarial.
- Investigar cuantitativamente la aceptación, percepciones de valor, disposición a pagar y drivers de compra del King Kong en mercados objetivo-específicos (Estados Unidos, Chile y Japón), tanto en segmentos nostálgicos como en consumidores nativos. Esto proveería evidencia dura para las estrategias de adaptación.

- Investigaciones aplicadas en ingeniería de alimentos, enfocadas en evaluar la viabilidad técnica y económica de diferentes tecnologías (atmósfera modificada, ingredientes naturales y procesos) para extender la vida útil del King Kong sin comprometer su sabor y textura tradicional.
- Comparar el sistema de innovación del King Kong en Lambayeque con el de otros productos tradicionales peruanos en proceso de internacionalización (café, cacao, espárragos o pisco) en otras regiones. Esto permitiría identificar mejores prácticas transferibles y factores críticos de éxito contextuales.
- Investigar cómo las MIPYMES pueden aprovechar eficazmente plataformas como Amazon, Mercado libre internacional o marketplaces especializados en alimentos étnicos para la internacionalización, analizando modelos logísticos, estrategias de visibilidad y gestión de la experiencia del cliente a distancia.

En conclusión, el estudio demuestra que la internacionalización del alfajor gigante (King Kong) es viable, pero está condicionada por una transformación profunda en la forma de gestionar la innovación. No se trata solo de vender afuera lo que se produce adentro, sino de reinventar estratégicamente el producto, los procesos y la organización para competir en un escenario global. El camino es gradual y colaborativo, y exige un esfuerzo concertado de las empresas, la academia y el Estado, tal como lo postula el modelo de la Triple Hélice y se sintetiza en el modelo MGII-KK propuesto.

VII. CONCLUSIONES

En relación con el objetivo general

La gestión de la innovación para la internacionalización del King Kong de las MIPYMES de Lambayeque, durante el año 2023, está en una fase temprana, en desarrollo de sus cuatro dimensiones estructurales: estrategias, procesos, habilitadores y métricas.

Con relación a los objetivos específicos:

1. Se concluye que, las estrategias de innovación que facilitan la internacionales son: la diversificación de productos, posicionamiento internacional, alineación con la identidad cultural, alianzas estratégicas y segmentación de mercados nostálgicos
2. Se concluye que, los procesos de gestión de la innovación se encuentran en una fase crítica de transición y formalización. Las MIPYMES están migrando progresivamente de modelos operativos artesanales y familiares hacia la implementación de procesos más estructurados (control de calidad, desarrollo de productos, gestión del conocimiento), evidenciando un avance moderado (media de 3.6).
3. Se concluye que los habilitadores críticos de innovación (talento, infraestructura, tecnología, financiamiento y colaboración) presentan un desarrollo interdependiente y desigual. La incorporación de talento especializado emerge como el habilitador más transformador, pues detona una cascada de mejoras en tecnología, calidad y capacidad de certificación.

4. Se concluye que las métricas de innovación claves para internacionalización del Alfajor gigante son el tiempo de vida útil el principal cuello de botella, parámetros técnicos y especificaciones, así como rendimiento de insumos, eficiencia productiva, participación en ferias y alcance geográfico.

VIII. RECOMENDACIONES

A partir de los objetivos y conclusiones derivadas de esta investigación, se formulan las siguientes recomendaciones, dirigidas a los distintos actores involucrados en el ecosistema de producción y comercialización del alfajor gigante (King Kong).

Para las MIPYMES productoras de King Kong

1. Se recomienda adoptar un enfoque de madurez gradual, esto es, cada empresa debe realizar un autodiagnóstico para situarse en una fase de desarrollo (básica, intermedia o avanzada) y, a partir de allí, implementar un plan de acción priorizado. Este plan debe comenzar por la formalización de procesos críticos, como la implementación de un control de calidad básico y la elaboración de fichas técnicas estandarizadas, sentando los cimientos para una gestión profesional.
2. Se recomienda la formación de consorcios entre tres a cinco MIPYMES para la contratación compartida de talento especializado, como un ingeniero alimentario y un experto en comercio exterior. Esta iniciativa, idealmente apoyada por una universidad local que proporcione pasantes y acceso a laboratorios, atacaría de manera colectiva el cuello de botella tecnológico más crítico: la extensión del tiempo de vida útil del producto.
3. Se recomienda establecer un programa de "adaptación para mercados" con destino objetivo, que guíe el desarrollo de prototipos (en tamaño, sabor y empaque) basados en investigación de preferencias locales y pruebas con

consumidores piloto. Asimismo, para cerrar la brecha en la cultura de medición, toda MIPYME debe establecer un cuadro de mando mínimo que monitoree tres métricas: el tiempo de vida útil por lote, la tasa de cumplimiento de especificaciones técnicas y el costo logístico de exportación por unidad, utilizando estos datos para la toma de decisiones informada.

4. Se sugiere la creación de un sello colectivo. Este sello, desarrollado en conjunto con otras productoras y respaldado por el gobierno regional, serviría como una certificación de origen y calidad que diferenciaría al producto genuino en el mercado, añadiendo valor a través de una narrativa de autenticidad y tradición.

Para los formuladores de políticas públicas y organismos de apoyo

1. Con el fin de superar las fallas en el sistema de Ciencia, Tecnología e Innovación (CTI) y ofrecer un financiamiento alineado al sector, se recomienda diseñar un "Fondo de innovación para productos tradicionales". Este instrumento debe ser exclusivo para MIPYMES de alimentos emblemáticos, con líneas específicas para la extensión de vida útil, certificaciones internacionales de calidad y desarrollo de empaques sostenibles, evaluando los proyectos por su impacto en la cadena de valor regional y no solo por métricas financieras genéricas.
2. Para articular de manera efectiva a los actores de la Triple Hélice (empresa, academia y Estado), se propone la creación de una "Mesa Técnica de Innovación del King Kong" de carácter permanente. Bajo el liderazgo del gobierno regional, esta mesa reuniría a universidades, centros tecnológicos,

asociaciones de productores y PROMPERÚ con el mandato concreto de resolver problemas técnicos sectoriales y conectar la oferta y demanda de conocimiento innovador.

3. Además, es crucial reducir las barreras regulatorias que desalientan a los exportadores. Para ello, se recomienda implementar una "Ventanilla única digital para la exportación de alimentos tradicionales", una plataforma que centralice y simplifique toda la información sobre requisitos por país, trámites sanitarios y modelos de documentos, actuando como un facilitador para la internacionalización. En paralelo, se debe integrar estratégicamente al King Kong en la marca país, incluyéndolo en campañas promocionales internacionales, cajas degustación para prensa extranjera y eventos en embajadas, para capitalizar la reputación gastronómica del Perú en beneficio de este producto regional.

Para futuros investigadores

4. Con el objetivo de validar y refinar el modelo propuesto (MGII-KK), se recomienda realizar un estudio de Investigación-Acción. Este estudio aplicaría el modelo con un grupo piloto de MIPYMES durante un período extendido, documentando cualitativamente los obstáculos de implementación, los ajustes necesarios al marco teórico y su impacto en indicadores concretos de desempeño exportador e innovación.
5. Para profundizar el conocimiento sobre la aceptación internacional del producto, se sugiere llevar a cabo una investigación etnográfica del consumidor en mercados estratégicos. Este estudio cualitativo buscaría

entender no solo las preferencias sensoriales, sino los significados culturales, ocasiones de consumo y barreras perceptuales que los consumidores de diferentes países asocian con un producto dulce y tradicional como el alfajor gigante (King Kong).

6. Superar la limitación transversal de este estudio, se recomienda el desarrollo de un panel longitudinal del sector. El seguimiento de un grupo de MIPYMES a lo largo de 12 a 18 meses permitiría analizar las trayectorias de su capacidad innovadora, identificar puntos de inflexión en su proceso de internacionalización y comprender la dinámica evolutiva de sus redes de colaboración, generando conocimientos de mayor profundidad causal.

PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN DE INNOVACIÓN PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN

Como respuesta al objetivo específico final de la investigación y recogiendo las deficiencias identificadas tanto en la revisión de la literatura como en el diagnóstico del sector, se diseña un Modelo de Gestión de Innovación para la Internacionalización (MGI-I), específicamente adaptado a las características y desafíos de las MIPYMES productoras de alfajor gigante (King Kong) en la región Lambayeque.

Este modelo no pretende ser una receta rígida, sino un marco de trabajo flexible y sistémico que integra los principios de la gestión de la innovación, el enfoque de Ciencia, Tecnología e Innovación (CTI) y el modelo de la Triple Hélice. Su propósito es ofrecer una estructura operativa clara que guíe a las

empresas en el camino de la innovación, desde la estrategia hasta la medición de resultados, con un enfoque claro en la conquista de mercados internacionales.

Fundamentos y Componentes del Modelo

El modelo se sustenta en la premisa de que la innovación es un proceso cíclico y multifactorial. Se estructura en torno a cuatro componentes transversales que deben gestionarse de manera integrada a lo largo de todo el proceso.

Tabla 7

Componentes transversales del modelo

Componente	Descripción	Relación con el marco teórico
1. Estrategia de Innovación	Implica alinear los esfuerzos innovadores con la visión de la empresa, especialmente con sus objetivos de internacionalización, y asignar los recursos necesarios.	Alineado con Morales & León (2013), quienes sitúan la estrategia como el punto de partida de toda gestión de innovación.
2. Cultura y Liderazgo	Un liderazgo comprometido y una cultura que fomente la creatividad, la experimentación y la colaboración son habilitadores críticos del proceso.	Recoge la importancia de los "habilitadores" (talento, cultura y estructura) del modelo de gestión de innovación.
3. Articulación del Ecosistema (Triple Hélice)	Reconoce que la empresa no innova en el vacío. Este componente se enfoca en la gestión activa de relaciones con universidades, centros tecnológicos, gobierno y otras empresas para acceder a conocimiento, tecnología y apoyo.	Aplica directamente el modelo de la Triple Hélice Etzkowitz & Leydesdorff (2000) y responde a las debilidades del Sistema de CTI peruano (Crespi & Castillo, 2020).
4. Métricas y Aprendizaje	Implica definir indicadores (KPIs) para evaluar el desempeño de la innovación y establecer mecanismos para que la empresa aprenda de sus éxitos y fracasos.	Incorpora la dimensión de "métricas" y "aprendizaje" como un ciclo de retroalimentación continua.

Nota: Elaboración propia.

Inclusión precisa de los tipos de innovación

El modelo propuesto integra cuatro enfoques de innovación, cada uno con un papel específico en la internacionalización del alfajor gigante:

- **Producto:** Permite adaptar el King Kong a mercados internacionales mediante mejoras en formulaciones, presentaciones y vida útil.
- **Proceso:** Optimiza la eficiencia y calidad en la producción y distribución, facilitando el cumplimiento de estándares globales.
- **Comercial:** Refuerza el posicionamiento y la penetración en nuevos mercados a través de estrategias de marketing, certificaciones y empaques diferenciados.
- **Organizativa:** Favorece la profesionalización, la colaboración y la articulación con actores externos, esenciales para escalar y sostener la internacionalización.

La articulación de estos enfoques en los distintos eslabones de la cadena de valor permite abordar los retos clave del modelo, como la adaptación del producto, la certificación, la eficiencia operativa y la expansión comercial.

Fases Operativas del Modelo

El proceso operativo del modelo se desarrolla en cinco fases secuenciales y cíclicas, que aseguran un flujo lógico desde la identificación de oportunidades hasta la capitalización del aprendizaje.

Fase 1: Diagnóstico y vigilancia estratégica

Objetivo: Comprender el punto de partida de la empresa y las dinámicas del entorno.

Actividades:

- Evaluar las capacidades propias (tecnológicas, humanas y financieras) y el desempeño innovador actual.
- Monitorear activamente las tendencias del mercado (nuevos gustos de consumidores), tecnológicas (nuevos empaques y conservantes), competitivas (acciones de otros productores) y regulatorias (normativas de mercados de destino).
- Identificar y analizar a los actores relevantes del ecosistema (Triple Hélice) relevantes para el negocio.

Herramientas Análisis FODA, benchmarking, mapas de actores, estudios de mercado, revisión de patentes y publicaciones científicas.

Fase 2: Focalización y generación de ideas

Objetivo: Definir las áreas prioritarias para la innovación y generar un portafolio de ideas.

Actividades:

- Con base en el diagnóstico, decidir dónde concentrar los esfuerzos: "extender la vida útil del producto a 90 días", "desarrollar una línea de alfajores con ingredientes funcionales para el mercado europeo".

- Implementar mecanismos para capturar ideas de fuentes internas (empleados) y externas (clientes, proveedores y universidades).
- Evaluar y priorizar las ideas con base en criterios como el alineamiento estratégico, el potencial de mercado, la viabilidad técnica y el retorno de la inversión esperado.

Herramientas: Brainstorming, Design Thinking, embudos de innovación (innovation funnels), matrices de priorización.

Fase 3: Desarrollo y validación

Objetivo: Transformar las ideas seleccionadas en soluciones tangibles y validadas.

Actividades:

- Crear versiones preliminares del nuevo producto, proceso o servicio.
- Realizar ensayos para validar la viabilidad técnica. El análisis de vida útil en laboratorio, pruebas de nuevos empaques.
- Testear los prototipos con clientes potenciales para recoger feedback y asegurar la aceptación del mercado.

Herramientas: Producto Mínimo Viable (MVP), prototipado rápido, pruebas de concepto, focus groups y pruebas de mercado piloto.

Fase 4: Implementación y escalado

Objetivo: Lanzar la innovación al mercado y asegurar su producción y comercialización a la escala requerida.

Actividades:

- Definir la estrategia de marketing y comunicación para la introducción de la innovación.
- Adaptar los procesos productivos y logísticos para la nueva innovación.
- Gestionar los requerimientos específicos de los mercados internacionales (certificaciones, etiquetado y logística de exportación). La articulación con PROMPERÚ y otras entidades de gobierno es clave en esta fase.

Herramientas: Plan de marketing, gestión de la cadena de suministro, planes de exportación.

Fase 5: Medición y aprendizaje

Objetivo: Evaluar el impacto de la innovación y capitalizar el conocimiento generado.

Actividades:

- Medir los indicadores en ventas del nuevo producto, cuota de mercado, satisfacción del cliente y ROI de la innovación.
- Evaluar el proyecto una vez finalizado para identificar lecciones aprendidas, tanto de los éxitos como de los fracasos.

- Incorporar el conocimiento adquirido en la Fase 1 (Diagnóstico y vigilancia) para iniciar un nuevo ciclo de innovación, mejorando continuamente el proceso.

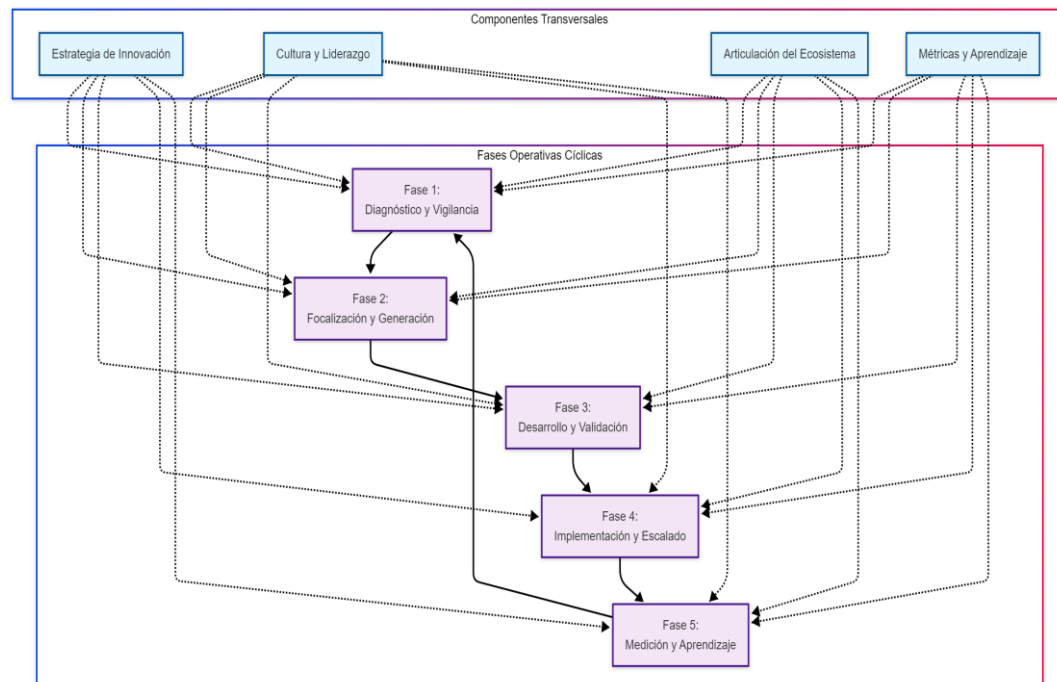
Herramientas: Dashboards de KPIs, sesiones de lecciones aprendidas e informes de evaluación de proyectos.

Representación gráfica del Modelo MGI-I

A continuación, se presenta un diagrama que visualiza la interacción entre los componentes transversales y las fases operativas del modelo.

Figura 13

Diagrama de interacción entre componentes transversales y fases operativas del modelo



Nota: El diagrama muestra cómo los cuatro componentes transversales (estrategia, cultura, ecosistema y métricas) deben permear y ser gestionados a lo largo de las cinco fases operativas, que a su vez forman un ciclo continuo de mejora e innovación.

Propuesta de validación del Modelo

Para que el modelo constituya un aporte práctico y no solo teórico, se propone una estrategia de validación futura basada en un estudio de caso longitudinal.

- Escoger 2 o 3 MIPYMES productoras de alfajor gigante de la región Lambayeque que muestren un interés genuino en mejorar su gestión de la innovación y su potencial de internacionalización.
- Aplicar el modelo MGI-I en estas empresas a lo largo de un período de 12 a 18 meses. Esto implicaría un acompañamiento por parte de un equipo de investigación-acción para facilitar la adopción de las herramientas y la ejecución de las fases.
- Evaluar el impacto del modelo mediante la comparación de indicadores clave (KPIs) antes y después de la intervención. Los indicadores podrían incluir: número de innovaciones realizadas, porcentaje de ventas provenientes de nuevos productos, reducción de costos por innovación de procesos, y métricas de internacionalización como el número de nuevos mercados contactados o el volumen de exportaciones.
- Utilizar los hallazgos del estudio de caso para refinar y ajustar el modelo, mejorando su aplicabilidad y efectividad para el sector.

Esta validación realizada de forma empírica permitiría no solo probar la utilidad del modelo, sino también generar un conocimiento práctico y detallado al sector del alfajor gigante (King Kong) evaluado que podría ser escalado a otras

empresas del sector y, potencialmente, a otros sectores de la agroindustria tradicional peruana.

IX. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1) Acevedo Gelves, L., Albornoz Arias, N., Santafé Rojas, K., Mazuera Arias, R., Gabriela Maldonado, L., Raynaud Prado, N., Herrera Martínez, S., Marcela Bastos, L., Espinosa Castro, J., Sierra Arango, E. de J., Arciniegas Kopp, L. P., Carreño Paredes, M., Ortega Ortega, J., Nava Sarmiento, E., Jaimes Tolosa, L., & Díaz Riatiga, J. (2016). *La internacionalización de las empresas versus el emprendimiento y la innovación* (N. Albornoz Arias, L. Acevedo Gelves, & J. Espinosa Castro, Eds.; Universidad).
- 2) Acuña Morales, L. M., Chávarry Pajuelo, P. M., Luna Huamanjulca, R. A., & Sánchez Reyes, J. J. (2021). *Gestión de Innovación y Tecnología en el Sector E-commerce en el Perú*. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- 3) Ahmed, P. K., Shepherd, C. D., Ramos Garza, L., & Ramos Garza, C. (2012). Administración de la Innovación. En *Pearson Educación* (Primera).
- 4) Almeyda Almeyda, E. M. (2016). Estudio de casos: análisis de los factores que influyeron en el desarrollo de innovaciones de proceso e innovaciones organizacionales en una empresa peruana líder en el sector ingeniería y construcción [Pontificia Universidad Católica del Perú]. En *Pontificia Universidad Católica del Perú*. <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/7178>
- 5) Alvarado Suarez, K. D., Del Rio Raymunde, L. J., Hernández Vela, J., Pari Sánchez, W., & Sánchez Suarez, J. N. (2019). *Gestión de la innovación y tecnología en empresas peruanas del sector farmacéutico*. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- 6) Araya Leandro, A. (2009). El Proceso de Internacionalización de Empresas. *TEC Empresarial*, 3(3), 18-25.
- 7) Arraut, L. C. (2019). *El arte de innovar. Una cultura en empresas y asociaciones del sector de la construcción y afines departamento de Sucre* (CECAR). <https://doi.org/10.21892/9789585547179>

- 8) Barczak, G. (2021). *The future of NPD/innovation research*. Journal of Product Innovation Management, 38(2), 1-6.
- 9) Bessant, J., & Tidd, J. (2020). *Innovación y emprendimiento* (3ra ed.). Wiley.
- 10) Birkinshaw, J., Haas, M., & Bunch, J. (2021). How to design an agile organization to achieve sustained growth. Boston Consulting Group.
- 11) Carvache Franco, O., Carvache Franco, M., Gutiérrez Candela, G., & Carvache Franco, W. (2022). Incidencia de la tecnología y gestión en la innovación de las pymes exportadoras ecuatorianas. *Revista de Ciencias Sociales*, XXVIII(2). <https://doi.org/10.31876/rcs.v28i2.37936>
- 12) Cavusgil, S. T., Knight, G., Riesenberger, J. R., Rammal, H. G., & Rose, E. L. (2021). *International business: The new realities* (5th ed.). Pearson
- 13) CEPAL. (2023). La inversión extranjera directa en America Latina y el Caribe. www.issuu.com/publicacionescepal/stacks
- 14) Christensen, C., & Raynor, M. (2003). *La solución del innovador. Cómo crear y mantener un crecimiento exitoso*. Harvard Business Press.
- 15) Chesbrough, H. W. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Harvard Business School Press.
- 16) Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications.
- 17) Crespi, G., & Castillo, R. (2020). *Retos de la institucionalidad pública del sistema de ciencia, tecnología e innovación de Perú* (Documento para Discusión N° IDB-DP-752). Banco Interamericano de Desarrollo. <https://publications.iadb.org/es/retos-de-la-institucionalidad-publica-del-sistema-de-ciencia-tecnologia-e-innovacion-de-peru>
- 18) Cooper, R. G. (2019). The drivers of success in new-product development. *Industrial Marketing Management*, 76, 36-47
- 19) De Jong, P. J., & Vermeulen, P. A. M. (2010). Determinants of product innovation in small firms: A comparison across industries. *International*

- Small Business Journal*, 24(6), 587-609.
<https://doi.org/10.1177/0266242606069268>
- 20) Drucker, P. F. (2004). La disciplina de la innovacion-Leido. *Harvard Business School*, 5. <http://www.inn-edu.com/Innovacion/InnovacionDrucker.pdf>
 - 21) Dyer, J., Gregersen, H., & Christensen, C. M. (2019). *The Innovator's DNA: Mastering the Five Skills of Disruptive Innovators*. Harvard Business Review Press.
 - 22) Edmondson, A. C. (2018). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. Wiley
 - 23) Edquist, C. (1997). Systems of Innovation Approaches –The emergence and Characteristics. En *Institutions and Organizations*.
 - 24) El Peruano. (2023). *La investigación y el desarrollo del país*. Diario El Peruano. <https://www.elperuano.pe/noticia/207832-la-investigacion-y-el-desarrollo-del-pais>
 - 25) Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (2000). The dynamics of innovation: from National Systems and “Mode 2” to a Triple Helix of university–industry–government relations. *Research Policy*, 29(2), 109-123. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(99\)00055-4](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(99)00055-4)
 - 26) Fidanoski, F., Simeonovski, K., Kaftandzieva, T., & Ranga, M. (2022). The triple helix in developed countries: when knowledge meets innovation? *Heliyon*, 8(8), e10041. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e10041>
 - 27) Gonzales Saavedra, F. (2019). *La influencia de la innovación en el desempeño exportador de las empresas exportadoras de café en el Perú 2019*.
 - 28) Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field Methods*, 18(1), 59–82. <https://doi.org/10.1177/1525822X05279903>

- 29) International Trade Centre (ITC). (2021). *SME Competitiveness Outlook 2021: Empowering the Green Recovery*. <https://www.intracen.org/publication/sme-co-2021/>
- 30) Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1977). The Internationalization Process of the Firm—A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32. <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676>
- 31) Khan, S. H., & Khan, A. (2022). Barriers to innovation in developing countries: A firm-level perspective. *Technological Forecasting and Social Change*, 175, 121368.
- 32) Knight, G. A., & Liesch, P. W. (2016). *Internationalization: From incremental to born global*. *Journal of World Business*, 51(1), 93-102
- 33) Klingebiel, R., & Rammer, C. (2021). *Resource allocation strategy for innovation portfolio management*. *Strategic Management Journal*, 42(1), 1-28.
- 34) [Kotler, P., & Trías de Bes, F. \(2021\)](#). Innovar para ganar. En News.Ge (Urano).
- 35) [Kotler, P., Wolcott, R. C., & Chandrasekhar, S. \(2009\)](#). Masters of Value and Possibility: optimizing the Marketing and Research & Development Relationship.
- 36) Levitt, T. (2002). Creativity is not enough. *Harvard Business School*.
- 37) López Chuquipoma, M. (2020). *Relación entre la innovación tecnológica y el proceso de internacionalización de las pymes exportadoras de café verde de la selva central*. Universidad Continental.
- 38) Ludeña Jugo, D. A., & Sono Quintana, G. E. (2017). *Estrategia de desarrollo de mercados para el incremento de las exportaciones de King Kong en la empresa San Roque S.A - Lambayeque, Perú - 2018 - 2020* [Tesis de licenciatura, Universidad de San Martín de Porres]. Repositorio Institucional USMP.

- 39) Lundvall, B.-Å. (Ed.). (1992). *National Systems of Innovation: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning*. Pinter Publishers.
- 40) McKinsey & Company. (2020). *Innovation in a crisis: Why it is more critical than ever*. <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/innovation-in-a-crisis-why-it-is-more-critical-than-ever>
- 41) McKinsey Global Institute. (2023). *Global flows: The ties that bind in an interconnected world*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/global-flows-the-ties-that-bind-in-an-interconnected-world>
- 42) Mayorga Gutiérrez, D., & Araújo Azalde, P. (1992). *Introducción a los negocios internacionales* (Primera Edición)
- 43) <https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2034/BU6.pdf;jsessionid=4E668BA48394A4EAC59A4B3DD011F385?sequence=1>
- 44) McGraw-Hill. (s. f.). 2 unidad: Innovación empresarial. *McGraw-Hill*. <https://www.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448614224.pdf>
- 45) Mulgan, G., Joseph, K., & Norman, W. (2013). Indicators for social innovation. En F. Gault (Ed.), *Handbook of Innovation Indicators and Measurement* (pp. 420-439). Edward Elgar.
- 46) Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2022). *Reporte de Empresas Exportadoras Regionales*. MINCETUR.
- 47) Morales, M., & León, A. (2013). *Adiós a los mitos de la innovación*. Editorial Planeta.
- 48) Nagji, B., & Tuff, G. (2021). The Architecture of an Innovation Portfolio. *Harvard Business Review*, 99(3), 86-93.
- 49) Nelson, R. R. (Ed.). (1993). *National Innovation Systems: A Comparative Analysis*. Oxford University Press.

- 50) O'Connor, G. C., & Rice, M. P. (2021). New market creation for breakthrough innovations: Enabling and constraining mechanisms. *Journal of Product Innovation Management*, 38(3), 1-24.
- 51) OECD, O. for E. C. and D. (2005). Guidelines for collecting and interpreting innovation data. En *Oslo Manual*
- 52) OECD. (2021). *OECD Business and Finance Outlook 2021: AI in Business and Finance*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/ed2d25e7-en>
- 53) PROINNOVATE. (2016). *El BID apoya al Perú para incrementar la innovación y la productividad de sus empresarios*. <https://www.proinnovate.gob.pe/noticias/noticias/item/1175-el-bid-apoya-al-peru-para-incrementar-la-innovacion-y-la-productividad-de-sus-empresarios>
- 54) RPP Noticias. (2022, 29 de julio). *La Libertad: Productores de King Kong esperan vender más de 80 mil dulces en feria de Trujillo*. RPP. <https://rpp.pe/peru/la-libertad/la-libertad-productores-de-king-kong-esperan-vender-mas-de-80-mil-dulces-en-feria-de-trujillo-noticia-1422712>
- 55) Sandoval Eustaquio, D. S., & Paz Collantes, S. M. (2025). *El rol de las universidades en el sistema regional de innovación (SRI): Caso La Libertad, Perú* [Tesis de maestría, Universidad Peruana Cayetano Heredia].
- 56) Shen, T., Wang, L., & Chen, H. (2025). The Sustainable Role of Risk and Resource Management in SME Internationalization: A Competence-Based View. *Sustainability*, 17(15), 6943. <https://doi.org/10.3390/su17156943>
- 57) Serrador, P., & Turner, R. (2015). The relationship between project success and project efficiency. *Project Management Journal*, 46(1), 30-39
- 58) Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*. Harvard University Press.
- 59) Schumpeter, J. A. (1942). *Capitalism, Socialism and Democracy*. Harper & Brothers.

- 60) Sotomayor Parián, R. M. (2016). *Propuesta de estrategias de ciencia, tecnología e innovación para la internacionalización en la industria del pisco en el Perú* [Tesis de maestría inédita]. Universidad Peruana Cayetano Heredia.
- 61) Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1),
- 62) Tidd, J., & Bessant, J. R. (2020). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change* (7th ed.). Wiley.
- 63) UNCTAD. (2017). *Módulo 5 Fomentando vínculos para la innovación - Manual del participante*.
https://www.academia.edu/36851478/MÓDULO_5_FOMENTO_DE_LOS_VÍNCULOS_PARA_LA_INNOVACIÓN_Manual_del_participante_UNCTAD_email_work_card=view-paper
- 64) UNCTAD. (2022). *World Investment Report 2022: International tax reforms and sustainable investment*. United Nations. <https://unctad.org/webflyer/world-investment-report-2022>
- 65) Velez-Ocampo, J., & Gonzalez-Perez, M. A. (2025). Innovation within international entrepreneurship: A review and research agenda. *Journal of Business Research*, 182, 113881.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.113881>
- 66) Von Hippel, E. (2005). *Democratizing Innovation*. MIT Press
- 67) Williams, T. A., Zhao, E. Y., Sonenshein, S., Ucbasaran, D., & George, G. (2021). Breaking boundaries to creatively generate value: The role of resourcefulness in entrepreneurship. *Journal Of Business Venturing*, 36(5), 106141. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2021.106141>
- 68) World Bank. (2020). *World Development Report 2020: Trading for Development in the Age of Global Value Chains*. World Bank. <https://www.worldbank.org/en/publication/wdr2020>

- 69) World Bank. (2022). *World Development Report 2022: Finance for an Equitable Recovery*. World Bank. <https://www.worldbank.org/en/publication/wdr2022>
- 70) World Economic Forum. (2023). *Future of Jobs Report 2023*. <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023/>
- 71) WTO. (2021). *World Trade Report 2021: Economic resilience and trade*. World Trade Organization. https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/wtr21_e/00_wtr21_e.pdf
- 72) Zanello, G., Fu, X., Mohnen, P., & Ventresca, M. (2016). The creation and diffusion of innovation in developing countries: A systematic literature review. *Journal of Economic Surveys*, 30(5), 884-912. <https://doi.org/10.1111/joes.12126>

X. ANEXOS

Anexo N° 1: Matriz de Consistência

Título: Gestión de la innovación para la internacionalización del alfajor gigante (King Kong) de las MIPYMES en la ciudad de Lambayeque, 2023.

PROBLEMA	OBJETIVO	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGÍA
Problema general: ¿Cómo es la gestión de la innovación para la internacionalización del alfajor gigante (King Kong) en las MIPYMES de Lambayeque, 2023? Problemas específicos: PE1: ¿Cuáles son las estrategias de la gestión de la innovación que actúan como factor para la internacionalización de las MIPYMES productoras del alfajor gigante (King Kong) en la ciudad de Lambayeque, 2023?	Objetivo general: Describir cómo es la gestión de la innovación para la internacionalización del alfajor gigante (King Kong) en las MIPYMES de Lambayeque, 2023. Objetivos específicos: OE1: Determinar qué estrategias de la gestión de la innovación actúan como factor para la internacionalización de las MIPYMES productoras del alfajor gigante (King Kong) en la ciudad de Lambayeque, 2023.	Gestión de la innovación (Morales y León, 2013)	Estrategia de innovación Proceso de innovación Habilitadores de innovación	● Alineación de la innovación con los objetivos estratégicos ● Diversificación de mercados internacionales ● Adaptación de productos para mercados extranjeros ● Calidad de la generación de ideas ● Eficiencia percibida en el proceso de desarrollo de nuevos productos ● Percepción del éxito de las innovaciones ● Capacitación en innovación ● Inversión en investigación y desarrollo (I+D)	Tipo de estudio: La investigación es de tipo aplicada con enfoque mixto. Se aplicaron 7 entrevistas a los gerentes de las MIMYPES del alfajor (King Kong), y cuestionarios a 12 gestores de las MIMYPES del alfajor gigante de Lambayeque. Diseño de estudio: El diseño de estudio exploratorio-descriptivo porque busca caracterizar la gestión de la innovación para

PE2: ¿Cuáles son los procesos de la gestión de la innovación que actúan como factor para la internacionalización de las MIPYMES productoras del alfajor gigante (King Kong) en la ciudad de Lambayeque, 2023? PE3: ¿Cuáles son los habilitadores de la gestión de la innovación que actúan como factor para la internacionalización de las MIPYMES productoras del alfajor gigante (King Kong) en la ciudad de Lambayeque, 2023? PE4: ¿Cuáles son las métricas de la gestión de la innovación que	OE2: Identificar los procesos de la gestión de la innovación que actúan como factor para la internacionalización de las MIPYMES productoras del alfajor gigante (King Kong) en la ciudad de Lambayeque, 2023. OE3: Determinar cómo los habilitadores de la gestión de la innovación actúan como factor para la internacionalización de las MIPYMES productoras del alfajor gigante (King Kong) en la ciudad de Lambayeque, 2023.	Internacionalización (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; y Johanson y Vahlne, 1977)		● Colaboraciones externas para innovación	la internacionalización del alfajor gigante. Población y muestra: La población la constituye todas las MIPYMES productores al alfajor gigante de la ciudad de Lambayeque Perú, 2023, formales. Técnicas e instrumentos: Se aplicaron encuestas que fueron diseñadas, validadas por juicio de expertos y luego se hizo una prueba piloto para su confiabilidad. Procesamiento de datos: Para el procesamiento de datos se con estadística descriptiva e inferencial usando el JAMOVl.
			Métricas de innovación	● Percepción del valor de la innovación ● Impacto de la innovación en las ventas ● Satisfacción del cliente con nuevas innovaciones	
			Conocimiento del mercado	● Importancia de los estudios de mercado ● Conocimiento cultural ● impacto de la Participación en ferias comerciales ● Efectividad de la red de contactos	
			Compromiso de recursos	● Valor de la inversión financiera ● Adecuación del personal asignado ● Eficiencia de la capacidad de producción ● Estrategia de marketing y publicidad	

actúan como factor para la internacionalización de las MIPYMES productoras del alfajor gigante (King Kong) en la ciudad de Lambayeque, 2023? PE5: ¿Cuáles son las oportunidades de gestión de innovación de las MIPYMES para la internacionalización del alfajor gigante (King Kong) de la ciudad de Lambayeque, 2023?	OE4: Identificar las métricas de la gestión de la innovación que actúan como factor para la internacionalización de las MIPYMES productoras del alfajor gigante (King Kong) en la ciudad de Lambayeque, 2023. OE5: Proponer un modelo de gestión de la innovación para la internacionalización de las MIPYMES del alfajor gigante (King Kong) de la ciudad de Lambayeque, 2023.		Diversificación de mercados	● Diversificación de mercados internacionales ● Impacto del crecimiento en ventas internacionales ● Valoración de la diversidad de productos ● Evaluación del éxito en nuevos mercados	Aspectos éticos Tanto para las entrevistas como las encuestas, se solicitó el consentimiento informado. La data se usó solo para la investigación y sigue siendo resguardado por los investigadores.
			Riesgo e incertidumbre	● Evaluación del riesgo de mercado ● Importancia de la identificación de contingencias ● Estrategias de mitigación de riesgos ● Análisis de factores externos	
			Aprendizaje organizacional	● Valoración de las lecciones aprendidas ● Efectividad de las capacitaciones ● Implementación de mejoras ● Retroalimentación de clientes	

Anexo N° 2: Encuesta



Gestión de la innovación para la internacionalización del alfajor gigante (King Kong) de las MIPYMES en la ciudad de Lambayeque, 2023

Estimado(a) colaborador(a), los datos recopilados serán utilizados únicamente para la investigación. Muchas gracias por su apoyo en el desarrollo de la presente encuesta.

* Indica que la pregunta es obligatoria

Declaro participar de la presente investigación de manera voluntaria, brindando mi conformidad *

- ☒ Sí
☐ No

Información General

Estimado(a) colaborador(a) por favor responda las siguientes preguntas:

Nombre de la empresa *

Tu respuesta _____

Tamaño de la empresa donde labora *

- ☐ Muy pequeña
☐ Pequeña
☒ Mediana
☐ Grande

La empresa exporta el alfajor gigante a Latinoamérica u otros mercados *

- ☐ Sí
☐ No

Gestión de la innovación

Estimado(a) colaborador(a) cada pregunta está diseñada para ser respondida utilizando la escala de Likert. Por favor responda con honestidad los siguientes enunciados.

La innovación forma parte de los objetivos estratégicos de la empresa. *

- ☐ Totalmente en desacuerdo
☐ En desacuerdo
☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
☐ De acuerdo
☐ Totalmente de acuerdo

Los miembros de la empresa entienden nuestra definición de innovación. *

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

Diseñamos y adaptamos nuestros productos para satisfacer las necesidades de los mercados extranjeros. *

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

Tenemos metas concretas establecidas que esperamos lograr como resultado de nuestros esfuerzos de innovación. *

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

Tenemos una planificación que integra la innovación en el proceso de internacionalización de la empresa, incluyendo el presupuesto dentro de esta planificación. *

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

Contamos con un presupuesto de tiempo y dinero para invertir en innovación. *

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

Generamos ideas creativas que cubren las necesidades del cliente, siguen las tendencias del mercado o mejoran las capacidades de la empresa. *

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

Evaluamos y seleccionamos las ideas de innovación que tienen mejores probabilidades de producir valor (aportar a) para la empresa, las cuales se convierten en proyectos de innovación. *

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

Desarrollamos las ideas de innovación seleccionadas hasta convertirlas en productos o servicios, mediante prototipado u otros métodos de prueba. *

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

Lanzamos y comunicamos de manera eficiente el producto o servicio de innovación desarrollado, midiendo los resultados económicos o de gestión de procesos obtenidos. *

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

Nuestra empresa invierte recursos, tiempo y dinero en investigación y desarrollo (I+D) para fomentar la innovación dentro de la empresa. *

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

Contamos con programas de capacitación a nuestros empleados que promueven las actividades de innovación en la empresa. *

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

Establecemos colaboraciones entre las diferentes áreas de la empresa que contribuyen al desarrollo de nuestras iniciativas de innovación, como por ejemplo retroalimentación de ideas, difusión de experiencias en innovación, entre otros. *

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

Nuestra empresa cuenta con personal clave que fomenta la innovación, actuando *
como iniciadores del proceso de innovación, buscadores de información,
creadores de ideas, transformadores de las ideas en productos o servicios,
ejecutores de las ideas innovadoras trasladándolas al mercado o la empresa, o
facilitadores de recursos.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

La cultura organizacional de nuestra empresa apoya y promueve la creatividad y *
la innovación.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

El beneficio económico de los proyectos de innovación es mayor a la inversión *
hecha.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

Las inversiones realizadas en nuestros proyectos innovadores obtienen las *
ganancias esperadas.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

Nuestros clientes están satisfechos con los nuevos productos innovadores que *
ofrecemos.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

Entre los 3 primeros meses y el año de lanzada la innovación al mercado *
internacional, evaluamos los resultados obtenidos de dicha innovación, sea como
presencia de marca, beneficios económicos u de otra índole.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

Internacionalización

Estimado(a) colaborador(a), el presente instrumento se diseñó para medir la variable "Internacionalización", basado en el modelo de Uppsala de los autores Johanson y Wiedersheim-Paul (1975) y Johanson y Vahlne (1977), estructurada en sus cinco principales dimensiones: conocimiento del mercado, compromiso de recursos, diversificación de mercados, riesgo e incertidumbre y aprendizaje organizacional. Cada dimensión cuenta con preguntas medidas utilizando la escala de Likert. Por favor, responda con honestidad los siguientes enunciados.

La empresa ha llevado a cabo estudios de mercado para identificar oportunidades relacionadas al producto ofertado. *

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

La empresa tiene un buen entendimiento de las costumbres y preferencias locales del mercado internacional objetivo. *

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

La empresa ha participado en mínimo de una a más ferias o eventos internacionales del sector para conocer el mercado. *

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

La empresa ha logrado establecer una red de relaciones sólidas con distribuidores y socios que influyen positivamente en la diversificación de los productos ofertados a nuevos mercados internacionales. *

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

La inversión financiera en el mercado internacional garantiza el éxito de nuestras operaciones. *

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

Contamos con un área específica destinada a la gestión de operaciones en el mercado extranjero. *

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

La empresa tiene la capacidad de producción adecuada para el mercado internacional objetivo, esto de acuerdo a la demanda del producto. *

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

Contamos con un presupuesto específico destinado a marketing y publicidad para promover productos en el nuevo mercado. *

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

La empresa ha diversificado adecuadamente sus operaciones en uno o más mercados internacionales. *

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

Ha habido un incremento positivo en las ventas en mercados internacionales en el último año. *

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

La empresa ofrece variedad de productos adaptados para uno o más mercados internacionales. *

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

La empresa ha tenido éxito en un 60% en la entrada a nuevos mercados internacionales en relación con el total de mercados explorados. *

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

La empresa realiza análisis regulares (La empresa realiza una búsqueda anual) de factores externos, como políticas, economía y competencia, que podrían afectar su operación en el mercado internacional. *

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

La empresa ha evaluado correctamente los riesgos asociados a la operación en mercados internacionales, tales como riesgos económicos, culturales, operativos y legales. *

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

La empresa cuenta con planes establecidos para abordar y mitigar los riesgos potenciales en mercados internacionales. *

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

La empresa contó con información sobre regulaciones legales locales y prácticas empresariales en el o los mercados internacionales a los que se ha expandido. *

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

La empresa documenta adecuadamente las lecciones aprendidas de sus experiencias en mercados internacionales, mediante toma de notas, registros, entre otros. *

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

La empresa ofrece capacitaciones o brinda talleres al personal sobre experiencias en mercados internacionales explorados con anterioridad. *

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

La empresa implementa mejoras en sus procesos de internacionalización basados en el aprendizaje de experiencias anteriores. *

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

La empresa tiene mecanismos efectivos para recoger y aplicar la retroalimentación de clientes en diferentes mercados, sea mediante encuestas, entrevistas, buzón de sugerencias, entre otros. *

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

¡Muchas gracias por tu tiempo y apoyo!

Anexo N° 3: Guía de entrevista

Estimado(a) colaborador(a), la presente entrevista se elaboró con la finalidad de responder los objetivos planteados en la tesis de maestría “Gestión de la innovación para la internacionalización del alfajor gigante (King Kong) de las Mipymes en la ciudad de Lambayeque, 2022”.

A continuación, se le realizará una serie de preguntas, anticipadamente, gracias por su tiempo.

- a. ¿Acepto participar de manera libre y voluntaria y autorizo que se grabe la entrevista y se tomen apuntes brindando con ello mi consentimiento informado?*
- b. ¿Podría brindarnos una breve introducción sobre su empresa y el rol que desempeña en ella?*
1. *¿Cuáles han sido las barreras que han impedido que el King Kong llegue a las mesas peruanas a nivel nacional e internacional? Por favor, describe con detalle las barreras.*
2. *¿Existen condiciones (normativas, certificaciones e incentivos económicos) favorables para la internacionalización del King Kong? Por favor, describe con detalle las condiciones.*
3. *En su empresa como usted recluta al personal o gestores de la innovación para la internacionalización del King Kong. Por favor, describe con detalle el proceso.*
4. *Que elementos claves debe contar su empresa de King Kong para su consolidación e internacionalización. Por favor, describe con detalle los elementos claves.*

Muchas gracias por su colaboración.