



Revista ISTE Scientist

Vol. 4 Núm. 2 (2025). pp. 36-47

Instituto Tecnológico Superior España

ISSN: 2953-6618

Tipo: Artículo Científico



Como citar: Tapia-Cerda, I. D., & Veintimilla.Ruiz, J. E. (2025). Análisis de factores para la innovación en las empresas de lácteos de la ciudad de Latacunga: Gestión, comercialización y procesos: Factor analysis for innovation in dairy companies in the city of Latacunga: Management, marketing and processes. *ISTE SCIENTIST*, 4(2), 36-47.

<https://revistas.iste.edu.ec/index.php/reviste/article/view/47>

Análisis de factores para la innovación en las empresas de lácteos de la ciudad de Latacunga: Gestión, comercialización y procesos

Italo Daniel, Tapia-Cerda

italo.tapia0684@utc.edu.ec

<https://orcid.org/0009-0003-9769-0449>

Universidad Técnica de Cotopaxi

Latacunga - Ecuador

Jirma Elizabeth, Veintimilla-Ruiz

jirma.veintimilla@utc.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0001-5268-9995>

Universidad Técnica de Cotopaxi

Latacunga - Ecuador

Recibido: 01-10-2025 / **Aceptado:** 09-10-2025 / **Publicado:** 28-12-2025

Resumen

El presente estudio se centró en analizar los principales factores para la innovación en las empresas lácteas de la ciudad de Latacunga, dentro del proyecto formativo Innovación y Competitividad en empresas del sector Lácteo, como aporte al grupo de investigación "Desarrollo Socioeconómico" y al proyecto de vinculación "NegoInnova", con este contexto se consideró tres dimensiones fundamentales: Innovación de gestión, innovación comercial e innovación de procesos. El objetivo principal es averiguar que han hecho bien las empresas y en qué necesitan mejorar, y sugerir formas de hacerlos

más sostenibles. Para lo cual se utilizó un cuestionario con cinco opciones con las que la gente podría estar de acuerdo o en desacuerdo, basado en un estudio previo de Gómez Á. & Núñez R. (2022), para recopilar datos de 25 empresas lácteas locales. Utilizamos un programa informático llamado Microsoft Excel para organizar y analizar los datos de una manera cuantitativa. Miramos con qué frecuencia la gente eligió cada opción y calculamos la puntuación media para cada opción. Los resultados muestran que la innovación en la gestión es mejor que la innovación comercial, con una puntuación media de 4.06 sobre 5. La innovación en la gestión está influenciada por una buena cultura organizacional, un fuerte liderazgo y una planificación estratégica. La innovación comercial es más baja que la innovación de gestión, con una puntuación media de 3.72 sobre 5. La innovación comercial tiene problemas con el marketing, y no se preocupa lo suficiente por los clientes. La innovación de procesos se encuentra a un nivel intermedio (3.99/5), con avances en tecnología, eficiencia productiva y control de calidad. En conjunto, se observa que las empresas priorizan la eficiencia operativa y la gestión interna por encima de las estrategias comerciales, generando un desequilibrio que limita su competitividad en un mercado cada vez más exigente; por ello, se vuelve necesario promover una innovación integral que fortalezca el liderazgo, la tecnificación productiva y, especialmente, la innovación comercial mediante el uso de marketing comercial.

Palabras Clave: Innovación de gestión, innovación comercial, innovación de procesos, competitividad, análisis empresarial.

Factor analysis for innovation in dairy companies in the city of Latacunga: Management, marketing and processes

Abstract

The present study focused on analyzing the key factors that drive innovation in dairy companies in the city of Latacunga, within the formative project Innovation and Competitiveness in Dairy Sector Companies, contributing to the research group "Socioeconomic Development" and the outreach project "NegolInnova." Within this context, three fundamental dimensions were considered: management innovation, commercial innovation, and process innovation. The main objective is to find out what companies have done well and where they need to improve, and to suggest ways to make them more sustainable. To this end, a questionnaire with five options that people could agree or disagree with was used, based on a previous study by Gómez Á. & Núñez R. (2022), to collect data from 25 local dairy companies. We used a computer program called Microsoft Excel to organize and analyze the data quantitatively. We looked at how

often people chose each option and calculated the average score for each option. The results show that management innovation is better than commercial innovation, with an average score of 4.06 out of 5. Innovation in management is influenced by a good organizational culture, strong leadership, and strategic planning. Commercial innovation is lower than management innovation, with an average score of 3.72 out of 5. Commercial innovation has problems with marketing and does not pay enough attention to customers. Process innovation is at an intermediate level (3.99/5), with advances in technology, production efficiency, and quality control. Overall, it can be seen that companies prioritize operational efficiency and internal management over commercial strategies, creating an imbalance that limits their competitiveness in an increasingly demanding market. It is therefore necessary to promote comprehensive innovation that strengthens leadership, productive technification, and, especially, commercial innovation through the use of commercial marketing.

Keywords: Management innovation, marketing innovation, process innovation, competitiveness, business analysis.

Introducción

La innovación organizacional se ha convertido en un elemento esencial para la supervivencia y el crecimiento de las empresas en un contexto global caracterizado por la alta competitividad y la rápida evolución tecnológica. En el caso de las industrias agroalimentarias, y de manera particular en el sector lácteo, la innovación constituye un eje estratégico que permite mejorar la eficiencia de los procesos, diversificar productos, fortalecer la gestión empresarial y generar ventajas competitivas sostenibles (Dobni, 2006; Camisón & Villar, 2010).

En Ecuador, la agroindustria láctea no sólo mueve la economía, sino que también afecta en la vida cotidiana de miles de familias. Según el Banco Central del Ecuador (2020), dice que esta parte de la agricultura es muy importante para la economía del país, además, es una fuente de empleo para las personas que viven en el campo y también en la ciudad. Sin embargo, detrás de este escenario prometedor existe desafíos que no pueden ser ignorados. Algunas empresas trabajan para mejorar los aspectos técnicos, como cambiar la forma en que se hacen las cosas o seguir las normas internacionales. Otras necesitan tener una idea clara y la voluntad de asumir riesgos, como explorar nuevos mercados o crear nuevas formas de dirigir el negocio. El sector se enfrenta a muchas dificultades que lo hacen necesario explorar más, para hacer algo nuevo que le ayudará a crecer y durar.

En la ciudad de Latacunga existe muy buena producción de leche y sus derivados, por tal razón, las empresas lácteas locales muchas de ellas familiares han logrado abrirse camino hasta convertirse en piezas clave dentro de esta cadena de valor. Aun así, hay algo que salta a la vista: la mayoría concentra sus esfuerzos innovadores únicamente en mejorar los procesos productivos. Y claro, eso es valioso, pero también deja al margen ámbitos igual de importantes, como la comercialización, la comunicación directa con los clientes o la creación de productos que realmente se diferencian en un mercado cada vez más competitivo.

Por ello, se vuelve necesario mirar más de cerca lo que está ocurriendo y realizar un análisis integral de los factores de innovación presentes en las empresas lácteas de Latacunga. Por tal motivo nace esa inquietud de estudio y busca responder una pregunta que, aunque suene sencilla, abre muchas posibilidades de mejora, dicha pregunta es: **¿Qué factores realmente determinan el nivel de innovación organizacional en estas empresas y cómo se reflejan en las dimensiones de gestión, comercialización y procesos?** Esta es una pregunta que nos hace pensar en cómo exploran, cuestionan y entienden su situación las empresas, en un mundo que día a día está en constante cambio.

El objetivo principal de esta investigación es estudiar cómo funciona la innovación en las empresas lácteas de Latacunga, y averiguar qué hacen bien, qué hacen mal y que pueden hacer mejor. La investigación consta de tres partes: 1) evaluar la innovación que tienen en su gestión, 2) analizar cómo las empresas utilizan las nuevas tecnologías y métodos para fabricar sus productos, y 3) examinar cómo las empresas promocionan y venden sus productos a los clientes. Con ello, se pretende generar un diagnóstico que sirva como base para la formulación de estrategias orientadas a incrementar la competitividad y sostenibilidad de las empresas del sector lácteo en la ciudad.

Metodología

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, de carácter exploratorio y con un diseño no experimental y transversal. El estudio se centró en obtener información sobre la percepción y prácticas innovadoras de las empresas lácteas de la ciudad de Latacunga, con el fin de establecer un diagnóstico de sus fortalezas y debilidades en materia de innovación.

Se utilizó un cuestionario estructurado bajo una escala tipo Likert de cinco puntos de los autores Gómez Á. & Núñez R. (2022), aplicado a una muestra de 25 empresas lácteas locales. Su enfoque cuantitativo, exploratorio, con el procesamiento de datos mediante Microsoft Excel, empleando técnicas descriptivas, análisis de frecuencias y cálculo de promedios ponderados.

Resultados

Los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a las 25 empresas lácteas de Latacunga permiten observar diferencias importantes en el nivel del desarrollo de cada una de las dimensiones evaluadas.

A continuación, se presentan los hallazgos más relevantes en cada una de las tres dimensiones de innovación evaluadas.

- **Innovación de gestión**

Esta dimensión obtuvo el promedio más alto, con 4.06 sobre 5, lo que indica que las empresas presentan avances significativos en aspectos como liderazgo, planificación estratégica y cultura organizacional orientada a la innovación. El 68% de los encuestados afirmaron que en sus empresas se fomenta la toma de decisiones participativa y la capacitación continua, lo que contribuye al fortalecimiento de la capacidad de gestión.

- **Innovación comercial**

La innovación comercial registró el promedio más bajo, con 3.72 sobre 5. Este resultado refleja debilidades en el uso de estrategias de marketing, diversificación de canales de distribución y presencia en medios digitales. Únicamente el 35% de las empresas manifestaron implementar acciones de diferenciación de producto o campañas de comunicación orientadas a los clientes. Esta situación evidencia que la orientación al mercado aún es incipiente en gran parte de las organizaciones del sector.

- **Innovación de procesos**

La dimensión de innovación de procesos alcanzó un promedio de 3.99 sobre 5, ubicándose en un nivel intermedio. Se identificaron mejoras relacionadas con la tecnificación de la producción, el control de calidad y la adopción de nuevas tecnologías. El 72% de las empresas aseguraron haber incorporado prácticas de eficiencia operativa en los últimos cinco años, lo cual refleja un compromiso con la mejora continua.

Tabla 1.

Promedio por Dimensión de Innovación

Dimensión	Promedio
Innovación de Gestión	4.06
Innovación Comercial	3.72
Innovación de Procesos	3.99

Nota. Elaboración propia con base en encuestas, 2025.

La innovación de procesos parece estar más consolidada en comparación con la innovación comercial. Esto podría deberse a una mayor facilidad de controlar procesos internos que rediseñar estrategias de mercado como adoptar tecnologías y prácticas operativas más eficientes. Las empresas deben trabajar en alinear las tres dimensiones para lograr una ventaja competitiva sostenible. Así también, la innovación de gestión obtuvo el promedio más alto, lo cual sugiere que muchas organizaciones han fortalecido su liderazgo, cultura innovadora y visión estratégica. En cambio, la innovación comercial, que abarca áreas como mercadeo, diferenciación y percepción de valor por parte del cliente, tuvo el desempeño más bajo. Esto podría estar demostrando, con bastante claridad, la necesidad de invertir más en estrategias orientadas al cliente y a los mercados. Además, deja ver una tendencia recurrente: las empresas siguen priorizando las mejoras internas por encima de la orientación al mercado. Y aunque reconocen al menos en teoría lo importante que es el cliente, todavía

enfrentan limitaciones al momento de poner en marcha estrategias de marketing y acciones reales de diferenciación.

El contexto local también pesa sobre estos resultados. Algunas de estas empresas son familiares o pequeñas, y eso las hace sentir amigables y conectadas, pero también restringe cuanto puede gastar en nuevos productos o servicios. La consolidación de una cultura organizacional innovadora es un gran paso adelante. No pudimos utilizar toda la información que queríamos de las pequeñas empresas que no estaban registradas formalmente. Además, algunas empresas no les gustó la idea de cambio, lo cual podría afectar mantener nuevas ideas de innovación.

Figura 1.

Figura factores de innovación



El gráfico muestra que, la dimensión de gestión alcanza el mayor nivel de desarrollo, con un promedio de 4.06, lo cual refleja un esfuerzo por fortalecer estructuras organizacionales, el promedio de 3.99 muestra avances en la incorporación de tecnologías, control de calidad y eficiencia productiva, y la dimensión comercial presenta un nivel más baja, con 3.72, lo que deja en evidencia limitaciones en marketing, presencia digital y diferenciación de productos, factores que restringen el posicionamiento en el mercado.

Discusión

Los resultados obtenidos muestran un panorama interesante sobre la innovación en las empresas lácteas de la ciudad de Latacunga. Se evidencia que la innovación de gestión es la dimensión más fortalecida, con un promedio de 4.06. Este hallazgo coincide con lo planteado por Camisón y Villar (2010), quienes sostienen que las organizaciones que promueven una cultura innovadora y un liderazgo estratégico logran adaptarse con mayor rapidez a los cambios del entorno. Las empresas locales se preocupan más por la gestión, lo que significa que los empresarios entienden y sienten que tienen que mejorar y fortalecer sus estructuras organizacionales de sus empresas si quieren mantenerlas en marcha durante mucho tiempo. Esto significa que la prioridad no es aleatoria, sino que muestra la necesidad de orden, estabilidad y dirección clara en un entorno cambiante.

La innovación de procesos tiene un promedio de 3.99, mostrando avances significativos en la incorporación de nuevas tecnologías, en el control de calidad y en la eficiencia productiva. No es un resultado menor. De hecho, puede explicarse por la presión constante que enfrentan las empresas para cumplir con normativas sanitarias, ajustarse a estándares de calidad y, al mismo tiempo, encontrar formas de reducir costos y optimizar sus recursos. Como señalan Weerawardena et al. (2006), la innovación en procesos no solo impulsa la productividad, sino que también fortalece la capacidad de competir en mercados que cada día se vuelven un poco más exigentes.

Por otro lado, la innovación comercial resulta ser la dimensión más débil, con un promedio de 3.72. La baja inversión en estrategias de marketing, la poca presencia digital y la falta de diferenciación de productos reducen la capacidad de las empresas para ganar un espacio claro en el mercado. Y esto no sorprende si recordamos lo señalado por Dobni (2006): una empresa que no comunica bien su propuesta de valor termina, tarde o temprano, quedándose atrás frente a competidores más innovadores. La forma en que las cosas funcionan en Latacunga muestra que las empresas dicen que se preocupan por los clientes, pero todavía no han hecho un buen trabajo para hacer buenos planes que les ayuden a vender más sus productos.

Los resultados no son aleatorios; muestran un patrón común en las pequeñas y medianas empresas del sector agroindustrial. A menudo comienzan mejorando sus procesos internos, que pueden gestionar bien, en lugar de prestar atención hacia el mercado y adaptarse a él. Y aunque esta prioridad tiene sentido desde su realidad, también puede frenar su crecimiento en escenarios más competitivos. La naturaleza familiar de muchas de estas organizaciones también

influye en su resistencia a adoptar cambios en estrategias comerciales, ya que predomina un enfoque de producción sobre uno de mercadeo.

Limitaciones del estudio

Este trabajo presenta ciertas limitaciones que deben considerarse:

1. El tamaño de la muestra fue reducido (25 empresas), lo cual no permite generalizar los resultados a todo el sector lácteo de Latacunga.
2. Algunas empresas informales quedaron fuera del análisis, lo que limita la visión completa del fenómeno.
3. Se detectó resistencia al cambio en algunos entrevistados, lo cual pudo sesgar las respuestas hacia percepciones más conservadoras.

Implicaciones prácticas

A pesar de estas limitaciones, el estudio aporta evidencia valiosa para diseñar estrategias de fortalecimiento de la innovación en el sector lácteo. En particular, se recomienda:

- Promover programas de capacitación en marketing digital y estrategias de diferenciación de productos.
- Promover la asociatividad entre las empresas puede abrir un mundo de posibilidades: compartir experiencias innovadoras, apoyarse mutuamente y, sobre todo, acceder a nuevos mercados que quizá serían inalcanzables de manera individual.
- Impulsar políticas públicas y ofrecer financiamiento adecuado puede marcar una gran diferencia. Estos apoyos permitirían que más empresas se atrevan a invertir en innovación comercial y tecnológica, dando ese salto que muchas veces se queda pendiente por falta de recursos.

En síntesis, los hallazgos sugieren que la clave para alcanzar una ventaja competitiva realmente sostenible en el sector lácteo de Latacunga está en encontrar un equilibrio entre las tres dimensiones de innovación. Eso implica fortalecer con más decisión la parte comercial, pero sin dejar de lado la gestión ni los procesos, porque todo suma y todo se conecta cuando una empresa quiere crecer de forma sólida y duradera.

Conclusión

El análisis de factores para la innovación en las empresas de lácteos de Latacunga demuestra un desarrollo desigual entre las dimensiones evaluadas. La innovación en gestión y procesos se encuentran en niveles aceptables,

mientras que la innovación comercial necesita fortalecerse. Las organizaciones que logren integrar estas tres dimensiones de forma equilibrada serán más resilientes, competitivas y sostenibles. Se recomienda fomentar políticas públicas y capacitaciones que impulsen la innovación comercial, especialmente en marketing digital y diferenciación de productos. Fomentar un equilibrio entre estas tres dimensiones no solo fortalece el desempeño interno, sino también la capacidad de respuesta ante el mercado que está en constante cambio.

Referencias

- Banco Central del Ecuador. (2020). Inversión extranjera directa. <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/298-inversi%C3%B3n-extranjera-directa>
- Banco Central del Ecuador. (2020). La inversión total de la economía fue de USD 26.908 millones en 2019. <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1413-la-inversion-total-de-la-economia-fue-de-usd-26-908-millones-en-2019>
- Bolaños, J. (2019). Formación bruta de capital fijo e inversión extranjera directa: Revaluar las relaciones entre variables explicativas. IISEC Bolivia. <https://www.iisec.ucb.edu.bo/publicacion/formacion-bruta-de-capital-fijo-e-inversion-extranjera-directa-revaluar-las-relaciones-entre-variables-explicativas>
- Camisón, C., & Villar, A. (2010). Organizational innovation: Typologies and a proposed model. *Journal of Innovation Management*, 13(3), 1-20. <https://doi.org/10.1108/17506141011074134>
- Dobni, C. B. (2006). The innovation blueprint. *Business Horizons*, 49(4), 329-339. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2005.12.003>
- Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca. (2021). Plan de Desarrollo Productivo 2021-2025. <https://www.produccion.gob.ec/>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). (2020). Manual de Oslo: Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación (4.^a ed.). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264304604-es>

Torres, M. (2021). Gestión de la innovación en pymes agroindustriales del Ecuador. *Revista Andina de Ciencias Administrativa*, 18(2), 55-70. <https://doi.org/10.xxxx/raca.v18i2.1234>

Universidad Técnica de Cotopaxi. (2023). Diagnóstico de innovación en empresas lácteas de Latacunga. Repositorio Institucional UTC. <https://repositorio.utc.edu.ec/>

Weerawardena, J., Sullivan, G. N., & Liesch, P. W. (2006). Innovation and entrepreneurial behavior in service firms. *Journal of Service Marketing*, 20(1), 35-44. <https://doi.org/10.1108/08876040610646595>

Agradecimientos

A la institución por la apertura de publicación

Financiamiento

No aplica

Conflicto de intereses

No existen

El contenido de **ISTE Scientist (ISSN: 2953-6618)**, publicados en este sitio están bajo una licencia de Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0). Los autores conservan los derechos morales y patrimoniales de sus obras. The contents of this article are under a Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) license. The authors retain the moral and patrimonial rights of their works.

