

**UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN**  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
Escuela Profesional de Contabilidad



*Una Institución Adventista*

**Tesis**

Gestión empresarial y competitividad en las micro y pequeñas empresas  
del Mercado Internacional San José Base I  
de la ciudad de Juliaca 2017

Por:

Mayumi Mireya Ari Vilca

Asesor:

C.P. Rodolfo Agustín Calli Sonco

Juliaca, diciembre de 2017

**Área Temática:** Ciencias Políticas

**Líneas de Investigación – UPeU:** Gestión estratégica

Ficha bibliográfica elaborada por el Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI) de la UPeU

Ari Vilca, Mayumi Mireya

“Gestión empresarial y competitividad en las micro y pequeñas empresas del Mercado Internacional San José Base I de la ciudad de Juliaca 2017”

144 páginas: Anexos, figuras, tablas.

Tesis (Licenciatura). -- Universidad Peruana Unión. Facultad de Ciencias Empresariales. EP. de Contabilidad, 2017.

Incluye referencias y resumen.

1. Gestión empresarial 2. Competitividad empresarial 3. Micro y pequeñas empresas.

**DECLARACIÓN JURADA  
DE AUTORIA DEL INFORME DE TESIS**

C.P. Rodolfo Agustín Calli Sonco, de la Facultad de Ciencias Empresariales, Escuela Profesional de Contabilidad y Gestión Tributaria de la Universidad Peruana Unión.

**DECLARO:**

Que el presente informe de investigación titulado: ***“Gestión empresarial y competitividad en las micro y pequeñas empresas del Mercado Internacional San José Base I de la ciudad de Juliaca 2017”*** constituye la memoria que presenta la **Bachiller Mayumi Mireya Ari Vilca** para aspirar al título de Profesional de Contador Público ha sido realizada en la Universidad Peruana Unión bajo mi dirección.

Las opiniones y declaraciones en este informe son de entera responsabilidad del autor, sin comprometer a la institución.

Y estando de acuerdo, firmo la presente constancia en Juliaca, a los veinticuatro días de abril del dos mil dieciocho.



---

C.P. Rodolfo Agustín Calli Sonco

Gestión empresarial y competitividad en las micro y pequeñas  
empresas del Mercado Internacional San José Base I  
de la ciudad de Juliaca 2017

# TESIS

Presentada para optar el título profesional de Contador Público

## JURADO CALIFICADOR



Mg. Victor Yujra Sucaticona  
Presidente



CPC. Julio César Mathews Paredes  
Secretario



Dr. Humberto Rubén Huanca Callasaca  
Vocal



Mg. Germán Mamani Cachimari  
Vocal



CP. Rodolfo Agustín Calli Sonco  
Asesor

Juliaca, 22 de diciembre del 2017

## **Dedicatoria**

A mis amados padres Willy y Vilma y a los emprendedores del Mercado Internacional San José Base I.

## **Agradecimiento**

A mi buen y misericordioso Dios, a mis padres por su apoyo constante e incondicional, a mis hermanos Karla y Guido, a mi asesor C.P. Rodolfo Calli, a mis dictaminadores Mg. Germán Mamani, C.P.C. Julio Mathews, Dr. Rubén Huanca, a mi amiga Ventura, al Sr. Braulio Condori Queque y a todas las personas trabajadoras del Mercado San José Base I de la ciudad de Juliaca.

## TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	IX
ÍNDICE DE FIGURAS.....	XI
ÍNDICE DE ANEXOS.....	XII
RESUMEN.....	XIII
ABSTRACT .....	XIV
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>15</b>
<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>15</b>
1.1. Identificación del problema.....	15
1.2. Formulación del problema.....	16
1.2.1. Problema principal.....	16
1.2.2. Problemas específicos .....	16
1.3. Objetivos de la investigación .....	17
1.3.1. Objetivo general .....	17
1.3.2. Objetivos específicos.....	17
1.4. Justificación .....	18
1.5. Presuposición filosófica.....	18
<b>CAPÍTULO II .....</b>	<b>20</b>
<b>MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>20</b>
2.1. Antecedentes de la investigación .....	20
2.2. Base teórica .....	22
2.2.1. Gestión empresarial. ....	22
2.2.2. Competitividad empresarial. ....	44
<b>CAPÍTULO III .....</b>	<b>79</b>

<b>MATERIALES Y MÉTODOS .....</b>	<b>79</b>
2.3. Diseño de la investigación.....	79
2.4. Tipo de investigación.....	79
2.5. Hipótesis de la investigación .....	79
2.5.1. Hipótesis general.....	79
2.5.2. Hipótesis específicos.....	79
2.6. Identificación de variables .....	80
2.7. Operacionalización de variables.....	80
2.8. Descripción del lugar de ejecución .....	80
2.9. Población y muestra.....	80
2.10. Técnicas de recolección de datos, instrumentos y validación de instrumentos.....	81
2.10.1. Técnicas de recolección de datos.....	81
2.10.2. Instrumentos.....	82
2.10.3. Validación de instrumentos.....	82
<b>CAPÍTULO IV.....</b>	<b>88</b>
<b>RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....</b>	<b>88</b>
4.1. Resultados .....	88
4.2. Discusión de los resultados.....	99
<b>CAPÍTULO V.....</b>	<b>100</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>100</b>
5.1. Conclusiones.....	100
5.2. Recomendaciones .....	101
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>103</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>111</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Interrogante para determinar una buena división de trabajo.....	31
Tabla 2 Nivel de competitividad en las micro y pequeñas empresas del Mercado Internacional San José Base I de la ciudad de Juliaca.....	88
Tabla 3 Nivel de gestión empresarial en las micro y pequeñas empresas del Mercado Internacional San José Base I de la ciudad de Juliaca.....	89
Tabla 4 Correlación de la variable Gestión empresarial y Competitividad en las micro y pequeñas empresas del Mercado Internacional San José Base I. ....	89
Tabla 5 Nivel de gestión empresarial reflejado en la función gerencial en las micro y pequeñas empresas del Mercado Internacional San José Base I de la ciudad de Juliaca .....	90
Tabla 6 Correlación entre Gestión empresarial y Función gerencial en las micro y pequeñas empresas del Mercado Internacional San José Base I de la ciudad de Juliaca .....	90
Tabla 7 Nivel de gestión empresarial en la función administrativa en las micro y pequeñas empresas del Mercado Internacional San José Base I de la ciudad de Juliaca .....	91
Tabla 8 Correlación entre gestión empresarial y función administrativa en las micro y pequeñas empresas del Mercado Internacional San José Base I de la ciudad de Juliaca .....	91
Tabla 9 Nivel de gestión empresarial en la función comercial y logística en las micro y pequeñas empresas del Mercado Internacional San José Base I de la ciudad de Juliaca .....	92
Tabla 10 Correlación entre Gestión empresarial y Función Comercial y Logística en las micro y pequeñas empresas del Mercado Internacional San José Base I de la ciudad de Juliaca .....	92
Tabla 11 Nivel de gestión empresarial en la Función Financiera en las micro y pequeñas empresas del Mercado Internacional San José Base I de la ciudad de Juliaca .....	93
Tabla 12 Correlación entre Gestión empresarial y Función Financiera en las micro y pequeñas empresas del Mercado Internacional San José Base I de la ciudad de Juliaca .....	93

Tabla 13 Nivel de gestión empresarial reflejado en Talento Humano en las micro y pequeñas empresas del Mercado Internacional San José	
Base I de la ciudad de Juliaca .....	94
Tabla 14 Correlación entre Gestión empresarial y Talento Humano en las micro y pequeñas empresas del Mercado Internacional San José	
Base I de la ciudad de Juliaca .....	94
Tabla 15 Nivel de gestión empresarial en la Función Tecnológica en las micro y pequeñas empresas del Mercado Internacional San José	
Base I de la ciudad de Juliaca .....	95
Tabla 16 Correlación entre Gestión empresarial y Función Tecnológica en las micro y pequeñas empresas del Mercado Internacional San José	
Base I de la ciudad de Juliaca .....	95
Tabla 17 Nivel de gestión empresarial en la Función ambiental en las micro y pequeñas empresas del Mercado Internacional San José	
Base I de la ciudad de Juliaca .....	96
Tabla 18 Correlación entre Gestión empresarial y Función ambiental en las micro y pequeñas empresas del Mercado Internacional San José	
Base I de la ciudad de Juliaca .....	96
Tabla 19 Nivel de gestión empresarial reflejado en Factores externos en las micro y pequeñas empresas del Mercado Internacional San José	
Base I de la ciudad de Juliaca .....	97
Tabla 20 Correlación entre Gestión empresarial y Factores externos en las micro y pequeñas empresas del Mercado Internacional San José	
Base I de la ciudad de Juliaca .....	97
Tabla 21 Correlación entre la variable Gestión empresarial y funciones de la variable de Competitividad .....	98

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Tipos de planes organizacionales detallados de acuerdo a su uso. ....	27
Figura 2. Tipo de políticas desde su formulación y la forma en cómo se aplican, así también la forma de evaluarlas. ....	29
Figura 3. Técnicas de control como sistemas, métodos, controles internos. ....	42
Figura 4. Factores que afectan la competitividad. ....	47
Figura 5. Las cinco fuerzas competitivas que determinan la competencia en el sector entre competidores existente. ....	48
Figura 6. Ingresos anuales netos y sus respectivos pagos a cuenta. ....	56
Figura 7. Declaración anual con sus respectivas tasas. ....	56
Figura 8. Ficha técnica de la variable gestión empresarial. ....	83
Figura 9. Factores, componentes de los factores y ponderación promedio. ....	85
Figura 10. Factores, variables y ponderación de variables. ....	86

## ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A. OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE .....	112
ANEXO B. MATRIZ INSTRUMENTAL .....	113
ANEXO C. MATRIZ DE CONSISTENCIA .....	124
ANEXO D. ENCUESTA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA .....	126
ANEXO E. ENCUESTA DETERMINACIÓN DE LA COMPETITIVIDAD .....	128
ANEXO F. TABULACION DE DATOS VARIABLE: GESTION EMPRESARIAL .....	135
ANEXO G. TABULACION DE DATOS VARIABLE: COMPETITIVIDAD .....	137
ANEXO H. CRITERIO DE CONFIABILIDAD DE POBLACIÓN .....	143
ANEXO I. RELACIÓN DE EMPRESAS ESTUDIADAS .....	144

## RESUMEN

El desarrollo del presente trabajo de tesis, se fundamenta en la problemática del crecimiento lento de las micro y pequeñas empresas siendo estas fuente de ingresos de nuestro país, es por eso que la investigación tuvo como objetivo principal el determinar de la correlación entre Gestión empresarial y Competitividad en las micro y pequeñas empresas del Mercado Internacional San José Base I de la ciudad de Juliaca 2017, así como objetivos específicos donde también el objetivo fue determinar la correlación de la variable Gestión empresarial con las dimensiones de la variable competitividad como fueron la función gerencial, administrativa, comercial y logística, financiera, talento humano, tecnológica, ambiental y factores externos. La investigación tomo el diseño no experimental de tipo correlacional, una investigación cuantitativa donde se hizo uso de la técnica de la encuesta aplicada a una muestra de 60 micros y pequeñas empresas que se desarrollen tanto productores como comerciales. Así, el trabajo después del procesamiento de datos, llego a la conclusión de que se tiene una correlación significativa de 0.420 entre Gestión empresarial y Competitividad de las micro y pequeñas empresas, así también se notó la existencia de la correlación con las distintas funciones de esta última variable; excepto en la función ambiental, donde no existe tal correlación siendo el resultado de -0.1209065 fundamentándose el motivo de tal resultado.

**Palabras clave:** *Gestión empresarial, Competitividad empresarial, Micro y Pequeñas empresas.*

## ABSTRACT

The development of this thesis work, is based on the problem of slow growth of micro and small enterprises being these sources of income of our country, that is why the research had as main objective to determine the correlation between business management and Competitiveness in the micro and small companies of the International Market San José Base I of the city of Juliaca 2017, as well as specific objectives where the objective was also to determine the correlation of the variable Business management with the dimensions of the competitiveness variable such as the managerial function , administrative, commercial and logistics, financial, human, technological, environmental and external factors. The research took the non-experimental correlational type design, a quantitative research where the survey technique applied to a sample of 60 micro and small companies that developed both producers and commercials was used. So, the work after the data processing, came to the conclusion that there is a significant correlation of 0.420 between Business Management and Competitiveness of the micro and small companies, as well as the existence of the correlation with the different functions of this last variable; except in the environmental function, where there is no such correlation, the result of -0.1209065 being the reason for such result.

**Keywords:** *Business management, Business competitiveness, Micro and Small businesses.*

## CAPÍTULO I

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 1.1. Identificación del problema

Basándose en el comentario de Sánchez (2007) las MYPES en México cumplen un rol vital puesto que son más del 90% de las empresas en general, así también son las principales generadoras de empleo en dicho país con un 70%; sin embargo, estas también sufrieron crisis en determinado momento que dificultaron su crecimiento como fue el cambio de políticas y falta de importancia a las micro y pequeñas empresas, es ahí donde recientemente se le hace estudio para ver su influencia y sus problemas.

En el Perú las MYPES también son de gran importancia puesto que aportan el 40% del PBI según lo comenta la Asociación de emprendedores del Perú (2015) basándose en las estadísticas del INEI. El Perú es un país de emprendedores y en conjunto las MYPES generan el 47% del empleo en América Latina, haciendo más dinámica nuestra economía.

Así también, el Ministerio de Producción (Asociación de emprendedores del Perú, 2015) informa que la mayoría de MYPES son informales (83%), ya que no están registradas en la SUNARP como personas jurídicas y a su vez, no cumplen con las formalidades y el otro 17% que son MYPES formales. El uso de la matriz de transición nos provee información del inicio y al final de un periodo específico, facilitando la visualización del crecimiento o decrecimiento de las empresas por ejemplo, en el 2007 las microempresas ocupaban el 97.8% mientras que las pequeñas empresas comprendían el 2.1% y para el 2013 la composición de empresas varió; las microempresas llegaron a ser parte del 87.8% y las pequeñas empresas aumentaron al 10.9%, es así que se observa cómo al pasar los años el tamaño de microempresas disminuyó y las pequeñas empresas aumentaron significando que a través de mejoras, las MYPES no desaparecerían en un año más se superarían y crecerían, el problema está en cómo acelerar su crecimiento.

Se han encontrado diversos problemas en el crecimiento de las micro y pequeñas empresas, pero no se han detallado claramente los factores de por qué estas no pueden crecer fluidamente, en tanto Román, jefe del Departamento para Emprendedores del Banco de Comercio (Perú 21, 2013), describe cuales son los principales errores que llevan a la mayoría de emprendimientos al fracaso como son el no investigar, no evaluar a la competencia, no conocer el mercado, hacer mal uso del préstamo, no reinvierten, no controlarse, no innovar y no escuchar a clientes; es así que la gestión empresarial juega un rol muy importante, pues a través de una correcta información, capacitación y luego la planeación debida y aplicación de estrategias, se obtendrán resultados positivos

## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1. Problema principal**

¿Cuál es la correlación entre gestión empresarial y competitividad en las micro y pequeñas empresas del mercado internacional San José Base I de la ciudad de Juliaca 2017?

### **1.2.2. Problemas específicos**

¿Cuál es la correlación entre gestión empresarial y función gerencial en las micro y pequeñas empresas del mercado internacional San José Base I de la ciudad de Juliaca 2017?

¿Cuál es la correlación entre gestión empresarial y función administrativa en las micro y pequeñas empresas del mercado internacional San José Base I de la ciudad de Juliaca 2017?

¿Cuál es la correlación entre gestión empresarial y función comercial y logística en las micro y pequeñas empresas del mercado internacional San José Base I de la ciudad de Juliaca 2017?

¿Cuál es la correlación entre gestión empresarial y función financiera en las micro y pequeñas empresas del mercado internacional San José Base I de la ciudad de Juliaca 2017?

¿Cuál es la correlación entre gestión empresarial y talento humano en las micro y pequeñas empresas del mercado internacional San José Base I de la ciudad de Juliaca 2017?

¿Cuál es la correlación entre gestión empresarial y función tecnológica en las micro y pequeñas empresas del mercado internacional San José Base I de la ciudad de Juliaca 2017?

¿Cuál es la correlación entre gestión empresarial y función ambiental en las micro y pequeñas empresas del mercado internacional San José Base I de la ciudad de Juliaca 2017?

¿Cuál es la correlación entre gestión empresarial y factores externos en las micro y pequeñas empresas del mercado internacional San José Base I de la ciudad de Juliaca 2017?

### **1.3. Objetivos de la investigación**

#### **1.3.1. Objetivo general**

Determinar la correlación entre gestión empresarial y competitividad en las micro y pequeñas empresas del mercado internacional San José Base I de la ciudad de Juliaca 2017.

#### **1.3.2. Objetivos específicos**

Determinar la correlación entre gestión empresarial y función gerencial en las micro y pequeñas empresas del mercado internacional San José Base I de la ciudad de Juliaca 2017.

Determinar la correlación entre gestión empresarial y función administrativa en las micro y pequeñas empresas del mercado internacional San José Base I de la ciudad de Juliaca 2017.

Determinar la correlación entre gestión empresarial y función comercial y logística en las micro y pequeñas empresas del mercado internacional San José Base I de la ciudad de Juliaca 2017.

Determinar la correlación entre gestión empresarial y función financiera en las micro y pequeñas empresas del mercado internacional San José Base I de la ciudad de Juliaca 2017.

Determinar la correlación entre gestión empresarial y talento humano en las micro y pequeñas empresas del mercado internacional San José Base I de la ciudad de Juliaca 2017.

Determinar la correlación entre gestión empresarial y función tecnológica en las micro y pequeñas empresas del mercado internacional San José Base I de la ciudad de Juliaca 2017.

Determinar la correlación entre gestión empresarial y función ambiental en las micro y pequeñas empresas del mercado internacional San José Base I de la ciudad de Juliaca 2017.

Determinar la correlación entre gestión empresarial y factores externos en las micro y pequeñas empresas del mercado internacional San José Base I de la ciudad de Juliaca 2017.

#### **1.4. Justificación**

Este trabajo busca mostrar y detallar la situación problemática en cómo se encuentran las micro y pequeñas empresas del mercado internacional San José Base I, a su vez, el presente trabajo detallará la correlación entre la gestión empresarial y la competitividad de las mismas, lo cual permitirá ampliar su capacidad competencia, mejorando los aspectos básicos de la competitividad: Función gerencial, función administrativa, función comercial y logística, función financiera, talento humano, función tecnológica, función ambiental y factores externos.

#### **1.5. Presuposición filosófica**

Así también, en la La Santa Biblia (1960) se encuentra una parábola que presenta relación con la Gestión empresarial, esta es la parábola de los talentos cuya cita bíblica la encontramos en Mateo 25: 14 -30 y dice lo siguiente: “Porque el reino de los cielos es como un hombre que, yéndose lejos, llamó a sus siervos y les entregó sus bienes. A uno dio cinco talentos, y a otro dos, y a otro uno, a cada uno conforme a su capacidad; y luego se fue lejos. Y el que había recibido cinco talentos fue y negoció con ellos, y ganó otros cinco talentos. Asimismo, el que había recibido dos, ganó también otros dos. Pero el que había recibido uno fue y cavó en la tierra, y escondió el dinero de su señor. Después de mucho tiempo vino el señor de aquellos siervos, y arregló cuentas con ellos. Y llegando el que había recibido cinco talentos, trajo otros cinco talentos, diciendo: Señor, cinco talentos me entregaste; aquí tienes,

he ganado otros cinco talentos sobre ellos. Y su señor le dijo: Bien, buen siervo y fiel; sobre poco has sido fiel, sobre mucho te pondré; entra en el gozo de tu señor. Llegando también el que había recibido dos talentos, dijo: Señor, dos talentos me entregaste; aquí tienes, he ganado otros dos talentos sobre ellos. Su señor le dijo: Bien, buen siervo y fiel; sobre poco has sido fiel, sobre mucho te pondré; entra en el gozo de tu señor. Pero llegando también el que había recibido un talento, dijo: Señor, te conocía que eres hombre duro, que siegas donde no sembraste y recoges donde no esparciste; por lo cual tuve miedo, y fui y escondí tu talento en la tierra; aquí tienes lo que es tuyo. Respondiendo su señor, le dijo: Siervo malo y negligente, sabías que siego donde no sembré, y que recojo donde no esparcí. Por tanto, debías haber dado mi dinero a los banqueros, y al venir yo, hubiera recibido lo que es mío con los intereses. Quitadle, pues, el talento, y dadlo al que tiene diez talentos. Porque al que tiene, le será dado, y tendrá más; y al que no tiene, aun lo que tiene le será quitado. Y al siervo inútil echadle en las tinieblas de afuera; allí será el lloro y el crujir de dientes”

Entendemos que Dios nos dejó la tarea de administrar este mundo y ahora, en este mundo de negocios, emprendedorismo y mucha competitividad, existen administradores o gerentes que cuentan con sus propias empresas o son responsables de algunas, en todo cargo, se tiene el compromiso con nuestras decisiones y acciones. El empresario tiene dos caminos, arriesgar o no, Dios es el proveedor, él que da el capital de trabajo, dinero y herramientas, depende de uno si sabe aprovecharlos y darle buen uso, algunos por miedo no se atreven a mejorar y se quedan en el confort del momento, en tanto existe otro grupo que fue responsable y comprometido con aquello que el Señor le dio. En lo poco que se da, es el deber de cada micro y pequeño empresario administrar de manera correcta sus recursos.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Antecedentes de la investigación

Muñoz (2015) presento su trabajo “Clima organizacional y gestión administrativa en el área de servicios públicos de la municipalidad distrital de Huaura durante el año 2014”, cuyo objetivo fue determinar la relación entre la variable clima organizacional y gestión administrativa. Su investigación fue cuantitativa no experimental, a su vez, realizó un estudio transaccional descriptivo correlacional para la cual administró la encuesta a los trabajadores de la sub gerencia de servicios públicos de la municipalidad distrital de Huaura. Sus resultados indicaron que evidencia para concluir que existe una relación baja y positiva  $Rho = 300$  y el  $p - \text{valor} = ,000 < ,006$  entre las variables clima organizacional y gestión administrativa.

Castaño y Gutiérrez (2011), con su trabajo “Propuesta para determinar la competitividad en las empresas del sector comercial del área metropolitana centro occidente AMCO” tuvo como objetivo plantear un modelo micro que pueda aplicarse como instrumento para medir o identificar la competitividad en las empresas del sector comercial de los municipios de Pereira, Dosquebradas y La Virginia, para ello recopilaron y estudiaron las definiciones del término “competitividad” elaboradas por diferentes autores en el transcurso del tiempo, así mismo se analizaron las características propias de las empresas comerciales del AMCO y posteriormente se estableció una definición de competitividad para este tipo de organizaciones, luego se examinaron varios modelos de competitividad creados por estudiosos del tema y se seleccionaron los aspectos en común con las empresas comerciales. Como resultado, se elaboró el nuevo modelo y se validó en compañías pertenecientes al sector comercial del AMCO.

Para Gonzales (2014) con su trabajo de investigación “Gestión empresarial y competitividad en las MYPES del sector textil en el marco de la ley N° 28015 en el distrito de la victoria - año 2013” presenta la influencia que tiene el gestionar, planear y organizar viéndose sus resultados en la competitividad de las MYPES; siendo una investigación descriptiva - correlacional, llego a la conclusión de que gran parte de estas empresas no tienen conocimiento acerca de la Ley N° 28015, lo que hace que su gestión sea deficiente y no les permita ser competitivos, afrontar las situaciones que podrían presentarse en cuanto a exportaciones y uso de financiamiento; tampoco cuentan con conocimiento acerca de la asociatividad empresarial.

Kong y Moreno (2014) presentaron su trabajo con el tema “Influencia de las fuentes de financiamiento en el desarrollo de las MYPES del distrito de San José-Lambayeque en el periodo 2010-2012”, donde buscaron el determinar la influencia de las fuentes de financiamiento en el desarrollo de las MYPES del distrito de San José, en el periodo 2010-2012, concluyeron que se pudo determinar que una proporción considerable de MYPES han sabido gestionar su financiamiento reflejado en el aumento de su producción y en el de sus ventas, considerando favorable la influencia de las fuentes de financiamiento. Por otro lado, existe una parte de pequeños negocios que no han destinado de manera correcta su financiamiento, limitando su desarrollo en el tiempo, básicamente afectado por una deficiente gestión empresarial

Santander (2013) en su tesis “Estrategias para inducir la formalidad de la MYPE de la Industria Gráfica – Offset por medio de gestión competitiva”, determino que del análisis sobre la formalidad se observa que no existe un criterio exacto que determine su condición, actualmente una empresa formal actúa como informal basada en presupuestos de conveniencia propia. La formalidad se establece con diferentes presupuestos y conlleva también manejarse en forma correcta dentro del ámbito legal y moral. Diferentes criterios apuntan a señalar que la formalidad es una desventaja, sin embargo, se buscó conocer que en realidad la informalidad es una desventaja competitiva.

Díaz (2005) bajo su tesis “Diseño de un sistema de gestión empresarial adaptado a las Pymes del sector textil cuya producción se basa en el tisaje de tejidos para el hogar”, tuvo como objetivos facilitar a la dirección de la empresa la información necesaria para la toma de decisiones, el no basarse en la información que maneja la dirección de la empresa únicamente en datos financieros, medir de forma clara y puntual la eficacia los resultados de las actuaciones emprendidas por la empresa, convertir el sistema de gestión en una herramienta

útil de trabajo y que no sea un mero formalismo para la consecución de acreditaciones y mostrar claramente las ventajas competitivas de la empresa, resaltar los elementos diferenciales de la misma; llegando a la conclusión de presentar un modelo de gestión empresarial a través de la sugerencia de establecer un cuadro de mando gerencial, asociándolo con indicadores financieros puesto que estos se encuentran relacionados.

## **2.2. Base teórica**

### **2.2.1. Gestión empresarial.**

Para Ucha (2011, Definición, 1) “La gestión empresarial es aquella actividad empresarial que, a través de diferentes individuos especializados, como ser: directores institucionales, consultores, productores, gerentes, entre otros, y de acciones, buscará mejorar la productividad y la competitividad de una empresa o de un negocio. Es decir, la finalidad de la gestión empresarial es que la empresa o compañía en cuestión sea viable económicamente”.

Bembibre (2009, párr. 1) comenta al respecto de las capacidades de la gerencia, menciona que la gerencia “... puede entenderse de dos maneras básicas y centrales: como una de las partes o secciones de una empresa, institución u organización, o como la actividad de gerenciar y llevar adelante el trabajo de organización y planificación en cualquier tipo de espacio (aunque principalmente se utiliza para el ámbito profesional). Junto a otros términos, la palabra gerencia está hoy en día estrechamente vinculada con el espacio laboral y empresarial ya que se relaciona específicamente con la posesión de actitudes y capacidades que tienen como fin la obtención de resultados apropiados para el funcionamiento de una institución u organización”.

También menciona que el término gerencia tiene dos utilidades principales, “...Como sección o departamento de una empresa (también se la puede llamar management), se está haciendo referencia a la actividad de gerenciar o poner en práctica todo tipo de técnicas y métodos que puedan organizar el funcionamiento de una institución. Normalmente, la gerencia es la encargada de coordinar a las diferentes secciones que están a su cargo, de manera tal que pueda existir una dinámica y una comunicación apropiada entre ellas. Muchas veces, las temáticas comunes de una gerencia tienen que ver con el diseño y delegación de proyectos, el trabajo en el área de recursos humanos, la coordinación de las finanzas, la selección y aplicación de métodos de trabajo, el mantenimiento de un buen liderazgo, etc”. (Bembibre, 2009, párr. 2)

Por otro lado, el término gerencia es aplicado para describir justamente este tipo de actividades más que para hacer referencia a una sección de la empresa. Para llegar a ocupar un puesto de gerente o de gerente general, una persona debe contar con ciertas aptitudes que pueden adaptarse en mayor o menor medida a cada situación particular, pero que son por lo general bastante similares. Entre ellas, encontramos la buena presencia, el trato respetuoso hacia los colegas, una actitud de liderazgo y de guía, autoridad y seriedad, entre otras. Todas estas características tienden a facilitar la generación de espacios de trabajo adecuados en los cuales los gerentes pueden encontrar mejores resultados a sus pedidos y sugerencias (Bembibre, 2009).

Ucha menciona que existen cuatro funciones fundamentales que la administración de la empresa deberá cumplir sí o sí para lograr una gestión eficiente que produzca buenos resultados, que en cuestión empresarial deberá fortalecer en todo momento, una de ellas es “La planificación, a partir de la cual se combinarán los recursos en orden a producir nuevos proyectos que puedan resultar redituables para la empresa” (2011, párr. 8).

A su vez, “La planeación que es definir metas, establecer estrategias y elaborar planes para coordinar actividades. Decidir qué hacer y cómo hacerlo. Implica priorizar y comprometerse. Históricamente era un proceso de “arriba hacia abajo” (la alta dirección formulaba planes y estrategias y daba las instrucciones a los niveles inferiores). Actualmente, no se concibe como una función exclusiva de la alta dirección, sino que, en mayor o menor medida, todos los niveles (y personas) planifican” (Gallardo, s.f., p. 9).

A lo expuesto por Gallardo (s.f., p.10), él considera que organizar “... es asignar tareas, recurso y responsabilidades. Establecer una estructura de relaciones de modo que los empleados puedan interactuar y cooperar para alcanzar las metas organizativas. Se agrupa a las personas en departamentos y, después, se coordinan todas las partes”. Gallardo también considera que el organizar debe resultar en una estructura plasmándose en un organigrama.

Ucha (2011, párr. 8) brinda su opinión acerca de la organización la cual considera importante porque “... al agrupar todos aquellos recursos con los cuales cuenta la empresa, para tener una idea acabada, promover que trabajen en conjunto y en línea para obtener de ellos un mejor aprovechamiento y así tan solo esperar a los buenos resultados”.

Gallardo (s.f., p. 10) define al fundamento de dirección como “...orientar, guiar y motivar la actuación de cada individuo de la organización con el fin de que ayuden a la consecución

de las metas organizacionales. La comunicación es importantísima. En el pasado se identificaba esta función como mandar y supervisar...”.

Ahora, en la actualidad el dirigir está basado en motivar y no solo ordenar, en conclusión, la definición es correcta porque va en consecuencia de alcanzar las metas.

“Y por último el control de la gestión aplicado a la administración, porque únicamente de esta manera será posible cuantificar el progreso que por ejemplo ha observado el personal respecto de aquellos objetivos que se le marcaron al comienzo de una estrategia o plan” (Ucha, 2011, párr. 10).

En tanto, controlar es “...vigilar el desempeño de las actividades se ajuste a lo planificado. En otras palabras, evaluar el desempeño y adoptar, si fuera necesario, medidas correctivas” (Gallardo, s.f., p. 11).

#### **2.2.1.1. Planeación.**

Hernández (2008) define a la planeación como la más importante de las funciones administrativas, ya que trata de decidir qué hacer, cómo hacerlo, dónde hacerlo, quién lo va a hacer y cuándo hacerlo. En si la planeación es una actividad que brinda previamente las respuestas a las interrogantes anteriores, relacionadas con las cuatro áreas básicas de toda empresa Producción, mercados, finanzas y personal.

“Es la determinación de los escenarios futuros y el rumbo hacia donde se dirige la empresa, así como la definición de los resultados que se pretenden obtener y las estrategias para lograrlos minimizarlos riesgos” (Münch, 2014, p. 24).

La planeación estratégica da aportes significativos a la pequeña empresa, pues incrementa las sensibilidades de esta hacia el medio ambiente que lo rodea (ya sea local, nacional o internacional), proporciona la capacidad para evaluar las oportunidades más importantes que surjan a largo plazo con el fin de facilitar los cambios óptimos en los recursos, ayuda a resaltar e incluir los riesgos inherentes en forma preponderante, es efectiva al aumentar la responsabilidad total de la compañía a través de todos los elementos de la organización, hace resaltar la efectividad del progreso de planeación de todos los niveles de la empresa (directivo, administrativo y operativo) formulando las acciones del plan paso a paso, proporciona una imagen clara de la empresa que se desea, adecua la revisión clara y constructiva de todos los planes de la compañía y ayuda a su proyección a largo plazo, brinda la capacidad adecuada para tomar las mejores decisiones tendientes a incrementar el

crecimiento productivo de toda la empresa y evalúa a todo el personal en todos sus niveles (Hernández, 2008).

A través de la planeación se plantea el rumbo hacia donde se dirige la organización, por eso la planeación es el punto de partida del proceso administrativo. De esta forma, gran parte del éxito de cualquier empresa depende de la planeación. Mediante la planeación se responde a las preguntas: ¿Qué queremos?, ¿Quiénes somos?, ¿hacia dónde nos dirigimos? De esta forma, con la planeación se mueve la eficiencia, se optimizan recursos se reducen costos y se incrementa la productividad al establecer claramente los resultados por alcanzar. Algunas de las ventajas de la planeación son (Münch, 2014, p. 37):

- Define el rumbo de la organización de tal forma que todos los esfuerzos y recursos se dirijan hacia su consecución.
- Establece alternativas para hacer frente a las contingencias que se pueden presentar en el futuro.
- Reduce al mínimo las amenazas, se aprovechan las oportunidades del entorno y las debilidades se convierten en fortalezas.
- Establece la base para efectuar el control.

De alguna manera se utiliza la planeación en la vida cotidiana, en sus diferentes expresiones, pero es muy importante distinguir las características en el entorno o medio ambiente que se desenvuelven, ya que no es lo mismo decidir por una persona que por miles de personas. Se debe tener en cuenta que cada escenario es muy diverso y cada uno de estos es importante en la planeación.

Para que el pequeño empresario comprenda acerca de la planeación empresarial, se presenta el siguiente ejemplo general de planes; supóngase que se tiene una empresa dedicada a la fabricación de zapato: este es su propósito. La misión de esta compañía es la de elaborar calzado que satisfaga las necesidades de los clientes. El objetivo puede ser el de obtener 40% de utilidades; las estrategias es hacer una publicidad que incremente las ventas. Puede tener muchos presupuestos, pero para seguir con el enfoque de la estrategia se puede formar un presupuesto de publicidad para lograr el objetivo. Obtener la materia prima para llevar a cabo la producción de zapatos puede ser uno de los procedimientos que la organización establezca. El que usted, como dueño de una empresa, exija a los empleados que no fumen dentro del área de trabajo puede considerarse como una regla (Hernández, 2008).

Lo anterior mencionado por el autor, define claramente el rol que cumple la planeación, como una rauta a seguir o como los procesos que se deben cumplir así también como el respetar de ciertas políticas que se establezcan. Así como un planteamiento del problema es fundamental en una investigación, la planeación en toda empresa es también de mucha importancia. La planeación se clasifica en cuanto al tiempo corto plazo (menos de un año), mediano plazo (de uno a cinco años) y largo plazo (más de 5 años).

También se clasifica en su frecuencia y continuidad de uso en planes continuos, alternos y únicos. Los planes de uso frecuente o continuo, son los procedimientos de trabajo, las políticas y las normas; los planes únicos son aquellos que sirven para un periodo exclusivamente; por ejemplo, como los programas de actividades para un año o un periodo, así como los proyectos y presupuestos. Los planes alternos son que aquellos que se pueden utilizar en caso de contingencia o bajo circunstancias especiales (Hernández, 2008). Para un mejor entendimiento, se presenta la siguiente figura donde se detallan los tipos de planeación empresarial.



*Figura 1.* Tipos de planes organizacionales detallados de acuerdo a su uso. Adaptado de Administración. Teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad por Hernández, 2008.

Münch (2014, p. 37) define que de acuerdo con el nivel jerárquico en el que se realice, con el ámbito de la organización que abarque y con el periodo que comprenda, la planeación puede ser estratégica. Se realiza en los altos niveles de la organización. Se refiere a la planeación general; generalmente es a mediano y a largo plazo, y a partir de esta se elaboran todos los planes de los distintos niveles de la empresa. Táctica o funcional. Comprende los planes que se elaboran en cada una de las áreas de la empresa con la finalidad de lograr el plan estratégico. Operativa. Se diseña de acuerdo con los planes tácticos; y, como su nombre los indica, se realiza en los niveles operativos.

Para una empresa, el proceso de planeación consiste en el seguimiento de los pasos que se deben realizar en secuencia lógica para llegar al logro del objetivo. (Hernández, 2008). Los siguientes pasos a exponer son:

Paso 1: Establecer una o varias metas. La planeación empieza cuando la pequeña empresa necesita o desea algo.

Paso 2: Definir la situación actual. ¿A qué distancia se encuentra la empresa de sus metas? ¿De qué recursos se dispone para alcanzarlos? Solo después de analizar el estado actual se pueden trazar planes para el proceso futuro. La buena comunicación existe en la pequeña empresa, proporciona la información necesaria para esta etapa.

Paso 3: Identificar las ventajas y los obstáculos para conseguir las metas. ¿Qué factores del ambiente interno y externo pueden favorecer que la pequeña empresa alcance sus objetivos? ¿Qué factores pueden crearle problemas? Es indispensable anticipar las situaciones, los problemas y las oportunidades que se pueden presentar en el futuro.

Paso 4: Desarrollar un plan de medidas de acción para alcanzar las metas. Este paso del proceso de planeación engloba el desarrollo de diversas opciones para alcanzar las metas deseadas, evaluarlas y elegir la más apropiada o, por lo menos la más satisfactoria.

Paso 5: Establecer el plan como una serie de actividades secuenciales o paralelas, indicando para cada una de ellas, tiempo de inicio y duración, responsable y equipo de trabajo y recursos necesarios.

Paso 6: Indicar el sistema que evaluara y controlara el logro de los objetivos y resultados concretos planeados.

En los casos de la planeación reactiva y operativa no se hace un enfático uso en la toma de decisiones, ya que es lineal y sólo administra los procesos en curso de alguna organización o sistema. El caso de la planeación táctica, estratégica y normativa, puede requerir los conceptos de toma de decisiones por lo complejo y amplio.

En planeación también se comenta sobre las políticas, que son guías amplias, verbales o escritas, las cuales permiten al pequeño empresario usar su iniciativa y su juicio en la interpretación de una norma en particular. Define el área de trabajo para tomar decisiones, pero no dan la decisión; son lineamientos. Por lo general, toda política es establecida por el dueño de cada pequeña empresa. Tales políticas pueden ser internas, externas, originadas, jerárquicas. Las políticas internas son aquellas que afectan a la persona que trabajan dentro de la empresa; por ejemplo, la hora de llegada, uniformes, equipos de seguridad, etc. Por su parte, las políticas externas son aquellas ajenas a la pequeña empresa, como casos excepcionales, como son los criterios de descuento, de fiar al cliente, etc. Las políticas originadas son casos excepcionales y las políticas jerárquicas se desarrollan en todos los niveles de la organización. En ciertas ocasiones, las necesidades de renovar políticas observando sus ventajas y desventajas (Hernández, 2008).

Münch (2014, p. 42) expone que las políticas son lineamientos que auxilian el los de objetivos y facilitan la toma de decisiones. La diferencia que existe entre una política y una regla es que las reglas son mandatos precisos que deben acatarse, mientras las políticas son flexibles. En conclusión, las reglas son rígidas y determinan lineamientos muy precisos que deben cumplirse, su no cumplimiento se sanciona. Tanto las políticas como las reglas determinan un esquema de conducta que debe seguir el personal. Para que una política sea operante y cumpla con su finalidad, debe establecer por escrito y redactarse claramente y con precisión, difundirse en los niveles donde se vaya a aplicar, actualizarse periódicamente y servir de sustento a la filosofía, misión y visión de la organización.

Flores (2014, Definición de Políticas en la Organización, 1), menciona que las "...Políticas Corporativas son lineamientos que sirven como "marco de referencia" para la operación de uno o varios dominios de negocio, son las "reglas del juego", las cuales están orientadas a estandarizar el comportamiento y ejecución de éstos por los empleados...".

Flores menciona que se podrían confundir entre procedimientos y políticas, en tanto este último presenta elementos básicos que deben de tener en cuenta puesto que es importante para que se cumpla el rol del planeamiento. Estos elementos básicos son: Objetivo, alcance, roles y responsabilidades, lineamientos (reglas constitutivas que se requieren implementar en la organización) y autorizaciones (firmas de aprobación de los niveles jerárquicos establecidos en la organización).

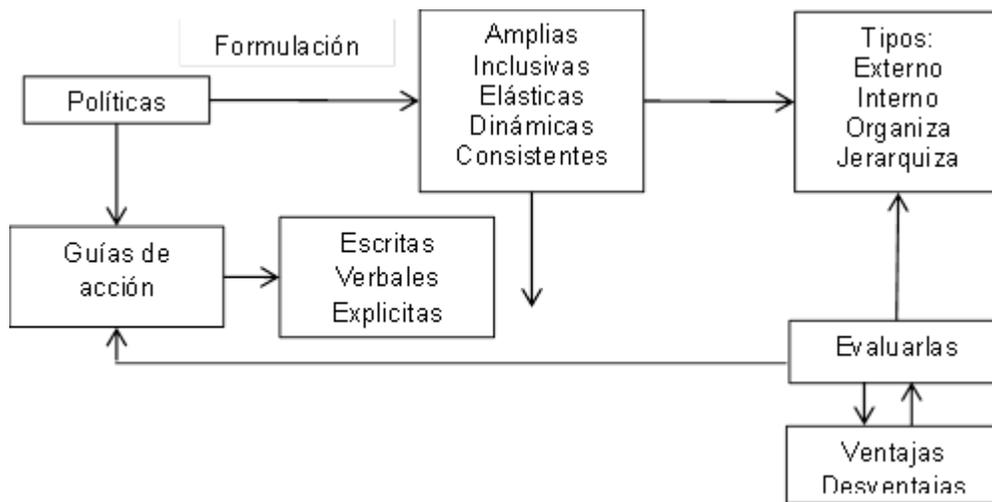


Figura 2. Tipo de políticas desde su formulación y la forma en cómo se aplican, así también la forma de evaluarlas. Adaptado de *Administración. Teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad* por Hernández, 2008.

Uno de los aportes que Flores (2014, párr. 6) presenta en base a las políticas en las organizaciones, son la clasificación de las mismas, que según su punto de vista están de acuerdo a su alcance de aplicación:

- Políticas Generales: Son lineamientos o reglas que se establecen a nivel organización y que todas las empresas que la forman deben de cumplir.
- Políticas Específicas: Éstas aplican a organizaciones conformadas por varias empresas con giros de negocio diferente, ya que cada una podrá tener políticas más puntuales sobre la operación o dominio de negocio.
- Políticas Internas: Son lineamientos que aplican exclusivamente a un área de negocio dentro de una empresa, son parte de su modelo de trabajo.

### *Organización.*

Para Hernández (2008), la organización responde a las preguntas de ¿Quién lo debe hacer? ¿De qué es responsable? ¿Cuál es su competencia de autoridad en relación a su función? La estructura básica de funciones de la empresa se compone de las siguientes áreas: Finanzas, producción u operaciones, comercialización o distribución y recursos humanos. En razón de que las empresas varían por el tamaño, entre otras cosas, la estructura de las áreas es diferente en cada una de ellas y no debe generarse una unidad de trabajo en razón de que otras empresas cuentan con departamentos i unidades determinados. Si bien es cierto que hay una forma tradicional de organizarse, ello no implica que sea la única.

Así también, Anzola (2010) explica que organizar una pequeña empresa es coordinar todas las actividades o trabajos que se efectúan en la misma para alcanzar los objetivos propuestos en la planeación. En sí, lo que se pretende es que todas las partes de la pequeña empresa, como podrían ser producción, ventas, finanzas, compras, etcétera, usen sus esfuerzos para alcanzar dichos objetivos.

El propósito de la organización es simplificar el trabajo y coordinar y optimizar funciones y recursos. En otras palabras: lograr que el funcionamiento de la empresa resulte sencillo y que los procesos sean fluidos para quienes trabajan en ella, así como para la atención y satisfacción de los clientes. En esta etapa se definen las áreas funcionales, las estructuras los procesos, sistemas y jerarquía para lograr los objetivos de la empresa, así como los sistemas y procedimientos para efectuar el trabajo. La organización implica múltiples ventajas que fundamentan la importancia de desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzo (Münch, 2014, p. 57).

- Reduce los costos e incrementa la productividad.
- Reduce o elimina la duplicidad.
- Establece la arquitectura de la empresa.
- Simplifica el trabajo.
- Proceso de organización empresarial

Para Münch (2014, p. 57), el proceso de organización está constituido por las siguientes etapas: división del trabajo y coordinación.

Como se puede observar en la tabla 1, existen interrogantes que ayudarán a responder cuestiones para saber si la división de trabajo pensada es la adecuada.

**Tabla 1**

Interrogante para determinar una buena división de trabajo

<b>División del trabajo</b>		
<b>Planeación</b>	<b>Organización</b>	
Qué puestos	Qué es	Dividir
Quien ocupa el puesto	lo principal	el trabajo

Nota: Las interrogantes expuestas en la tabla, son de aporte para una mejor división de trabajo con respecto a las políticas empresariales. Adaptado de Administración. Teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad por Hernández, 2008.

Münch (2014, p. 57), hace referencia a la división de trabajo, y menciona que es necesario llevar a cabo una secuencia que abarca las siguientes etapas:

- Describir procesos es el primer paso para llevar a cabo la organización; es la descripción de los procesos básicos, macro procesos, o funciones principales que se desempeñan en la organización. Como ya se mencionó, un proceso es la secuencia de etapas para realizar una actividad.
- Definir las funciones más importantes.
- Clasificar y agrupar funciones de acuerdo con los macro procesos.
- Establecer líneas de comunicación e interrelación.
- Definir los micro procesos una vez que se han definido los macro procesos se procede a organizar los procesos de los departamentos o áreas de la empresa.

La jerarquización implica la definición de la estructura de la empresa estableciendo centros de autoridad y comunicación que se relaciones entre sí con precisión. Los niveles jerárquicos deben ser los mínimos e indispensables. Se debe propiciar la creación de organizaciones planas, es decir, con los mínimos niveles jerárquicos. Definir claramente el tipo de autoridad ya sea lineal, funcional y/o staff de cada nivel. La departamentalización se logra mediante una división organiza que permite a la empresa desempeñar con eficiencia sus diversas actividades. Al realizar la departamentalización es conveniente seguir esta secuencia.

- Definir los procesos.
- Listar todas las funciones.
- Clasificarlas de acuerdo con su similitud.

- Ordenarlas en relación con su jerarquía.
- Asignar actividades a cada una de las áreas agrupadas, departamentos o áreas funcionales.
- Especificar las relaciones de autoridad y responsabilidad entre las funciones y los puestos.
- Establecer líneas de comunicación e interrelación entre los departamentos.
- El tamaño, la existencia y el tipo de organización de un área deberán relacionarse con el tamaño las necesidades específicas de la empresa.

#### *Trabajo en equipo.*

Quirós (2017, párr. 1) comenta sobre el trabajo de equipo lo que para él “La idea del trabajo en equipo no es ni mucho menos nueva, de hecho, esta iniciativa empieza a utilizarse cuando el ser humano empieza a convivir en sociedades o comunidades y requiere de la ayuda de sus semejantes para conseguir grandes logros”.

Pérez y Merino (2009, párr. 1) expone que “El grupo de personas que se organiza para alcanzar un objetivo común recibe el nombre de equipo. Se conoce como trabajo, por otra parte, al esfuerzo humano y a la actividad productiva por la cual se recibe una remuneración”.

El trabajar en equipo resulta fundamental y necesario en las empresas, ya que les da una estabilidad emocional y los trabajadores se sienten contentos y motivados el hecho que se les tome en cuenta sus punto de vista y más si es a favor de la empresa donde será benéfico para los dos; es importante reconocer la diferencia de trabajar con un grupo de personas y el de trabajar en equipo ya que el primero es responsable de las actividades que realiza, ve solo por sus propios intereses, y el único compromiso que tiene es por sus propias metas sin importar de los demás, en cambio el segundo ve las responsabilidades, compromisos, metas u objetivos se enfoca en todos los que lo integran viendo siempre en satisfacer las necesidades del grupo encaminando los logros al éxito laboral, profesional y familiar (Palacios, 2014, párr. 11).

Quirós (2017, Importancia del trabajo en equipo, 2) también expone su punto de vista sobre la importancia de este punto, para él “... gracias al trabajo en equipo, numerosas empresas son capaces de aunar propuestas, ideas, soluciones, conclusiones e incluso alternativas, que las llevan a crecer de manera considerable y a ganar prestigio a gran escala...”, con esto Quirós expone que, si se trabaja en equipo, se pueden lograr resultados siendo eficaces y eficientes.

Quirós (2017, Importancia del trabajo en equipo, 6-11) se centra en aspectos que se deben tener en cuenta para lograr que el trabajo en equipo sea de vital importancia, siendo los siguientes:

- Como hemos comentado anteriormente, es fundamental encontrar una sinergia perfecta, en la que el todo es más importante que la suma separada de las partes.
- La responsabilidad en un grupo es algo realmente importante, por lo que es conveniente otorgar empoderamiento y niveles de decisión a todos los miembros por igual, para que nadie quede relegado a un segundo plano y aporten ideas a la vez que se sientan importantes y con la confianza de todos sus compañeros.
- Eliminar los niveles de jerarquías resulta clave a la hora de trabajar en equipo. Es conveniente crear flexibilidad a la hora de tomar decisiones de manera grupal y favoreciendo la confianza del equipo.
- Promover valores como la amistad, el logro y la igualdad es algo importantísimo en el ambiente del trabajo en equipo.
- La multidisciplinariedad es fundamental impulsarla para que el trabajo en equipo adquiriera una importancia más que relevante.

Ahora bien, Palacios (2014, párr. 12) menciona que existen ventajas relevantes para el trabajo en equipo que con lleva a que toda la organización se sienta motivado y se ponga la camisa con orgullo, lealtad y mucha responsabilidad. Estas son:

- La Integración: es de suma importancia para que se puedan cumplir los objetivos y las metas establecidas.
- Motivación, es poder considerar al trabajador como parte importante del equipo tomando en cuenta sus ideas.
- Compromiso y Responsabilidad, es poder ser entregado en las actividades que se les encomienda y dirigiéndose siempre con mucha responsabilidad hacia las tareas asignadas.
- Claridad, tener claro las ideas, las propuestas, pero sobre todo lo que se pretende conllevar hacia un resultado exitoso.

Palacio (2012, párr. 10- 16) también se pronuncia respecto a las ventajas, él dice que en general existen múltiples ventajas al trabajar en equipo, sin embargo, existen seis (6) ventajas que pueden considerarse las más importantes, estas son:

- Más motivación. Cuando se es miembro de un equipo se tiene la oportunidad de aplicar todo el conocimiento que se posee y las competencias, con el fin de ser reconocidos por ello, desarrollando un sentimiento de autoeficacia y pertenencia al grupo.
- Mayor compromiso. Al ser partícipe en el análisis y la toma de decisiones se compromete cada vez más a los integrantes con las metas del equipo y por lo tanto con los objetivos organizacionales.
- Más ideas. El efecto sinérgico trae consigo una explosión de un mayor número de ideas que cuando una persona trabaja en solitario.
- Más creatividad. En el trabajo en equipo se hace posible estimular la creatividad a través de la combinación de los esfuerzos de los individuos, lo que ayuda a generar nuevos caminos para el pensamiento y la reflexión sobre los problemas, procesos y sistemas.
- Mejora la comunicación. Ya que se contribuye con el compartir ideas y puntos de vista en un entorno que estimula la comunicación abierta y positiva.
- Mejores resultados. Esto siempre se da cuando se trabaja en equipo.

Por último de este punto, Pérez y Merino (2009, párr. 3-7) mencionan que además de todo ello hay que dejar patente que se considera que todo equipo de trabajo tiene que pasar por una serie de fases en su evolución. En concreto, aquellas serían las siguientes:

- Formación. En esta primera etapa es cuando se conforma el citado grupo y en ella se pueden producir situaciones tales como la ansiedad, la desconfianza e incluso también la dependencia. En el lado positivo, estarían factores tales como la ilusión y las ganas de comprometerse con los objetivos de aquel y, por tanto, de la propia empresa.
- Agitación. En este momento es cuando los integrantes del equipo empiezan a trabajar como tal y eso puede desembocar en que surjan determinados conflictos entre ellos por motivos de inseguridad e incluso de infravaloración.
- Normalización. Esta fase podríamos decir que es aquella en la que los miembros del grupo ya se sienten parte de un todo, colaboran y se ayudan, han resuelto los conflictos que había entre todos ellos y eso se traduce en una mayor comodidad en el ámbito laboral.
- Realización. Aquí es donde la armonía reina dentro del equipo y eso se traduce un rendimiento apropiado, eficaz y efectivo para poder conseguir los objetivos propuestos.

## Coordinación.

Bembibre (2009, párr. 1, 2) define la coordinación como la acción de coordinar, de poner a trabajar en conjunto diferentes elementos en pos de obtener un resultado específico para una acción conjunta. Todo aquel individuo u objeto que cumple el rol de coordinador en una situación determinada, tiene como tarea principal la de planificar, organizar y ordenar las diversas tareas de quienes formarán parte de un proceso con el fin de generar ciertos resultados y, consiguientemente, triunfar en las metas establecidas. Sin dudas, términos como este nos hacen imaginar primordialmente espacios empresariales y profesionales en los que es de suma importancia lograr una adecuada coordinación entre las diferentes partes que forman la institución o compañía (por ejemplo, la parte administrativa con la contable, la artística, la de publicidad, la de planificación, etc.) para lograr una performance satisfactoria”.

Herrera (2012, párr. 39) “... es la sincronización de actividades, recursos y esfuerzos de una organización con el fin de lograr armonía, unidad, rapidez y eficacia en la consecución de objetivos definidos”.

Del Campo (2009, párr. 60) toma en consideración a la motivación para coordinar un trabajo en una empresa, él menciona que en toda “...coordinación de equipos de trabajo una de las funciones más importantes para la mejora de la calidad es motivar al personal”, es así que Del Campo, cita a los estudios científicos donde se demuestran que, “...una vez satisfechas las necesidades básicas de seguridad y salario digno, la habilidad del superior inmediato para motivar es el factor más significativo en la calidad y cantidad de trabajo...”.

Herrera (2012, párr. 40-47) hace referencia a unos mecanismos que ayudan a unir la estructura organizacional tomando en referencia a Mintzberg, estos son:

- La adaptación mutua: Coordina el trabajo mediante el sencillo procedimiento de la comunicación informal. Es el único mecanismo que funciona bajo condiciones difíciles, dado que en estos casos el éxito de la empresa depende de la habilidad de los especialistas a adaptarse entre sí.
- La supervisión directa: Consigue la coordinación cuando una persona se hace responsable del trabajo de los demás, es decir, dando instrucciones y controlando sus acciones. Surge cuando un cierto número de personas requieren trabajar juntas.
- Normalización del trabajo o de los procesos: Se refiere a la especialización, la programación del contenido del trabajo y los procedimientos a seguir

- Normalización de los outputs o de resultados: En este caso se especifica no lo que se quiere hacer, sino los resultados.
- Normalización de las habilidades: En este caso lo que se estandariza es más al trabajador que el trabajo o los resultados. El trabajador adquiere conocimientos, habilidades o destrezas fuera de la organización para después aplicarlas en el trabajo.
- Normalización de las reglas: Este mecanismo significa que los integrantes de una organización comparten una serie de creencias comunes, por lo tanto, lograr coordinarse.

El autor comenta que “Estos mecanismos de coordinación mostrador por Mintzberg podrían considerarse como los elementos básicos de una estructura.

#### **2.2.1.2. Ejecución.**

La ejecución es el proceso sistemático de discutir rigurosamente los cómo y los qué, cuestionar, dar seguimiento con tenacidad y asegurar la rendición de cuentas. Incluye hacer suposiciones sobre el ambiente de negocios, evaluar la capacidad de la organización, vincular la estrategia a las operaciones y a las personas que van a implementar la estrategia, sincronizar a esas personas y sus diversas disciplinas y vincular las recompensas a los resultados. En su sentido más fundamental, la ejecución es la manera sistemática de exponer la realidad y actuar en ella: la mayoría de organizaciones no encara bien la realidad (Bossidy & Ram, 2017, La ejecución es una disciplina, 2).

Según Ventura (s.f., El plan de acción y su ejecución, 7) se relaciona la planificación con la ejecución, él menciona que “El plan de acción y su ejecución servirá para solucionar los problemas de las empresas en donde se considerarán aquellos que sean prioritarios y que puedan afectar a los resultados”.

Molina (2014, párr. 26) menciona que existen actividades importantes en la ejecución, las que son:

- Poner en práctica la filosofía de participación por todos los afectados por la decisión.
- Conducir y retar a otros para que hagan su mejor esfuerzo.
- Motivar a los miembros.
- Comunicar con efectividad.
- Desarrollar a los miembros para que realicen todo su potencial.
- Recompensar con reconocimiento y buena paga por un trabajo bien hecho.

- Satisfacer las necesidades de los empleados a través de esfuerzos en el trabajo.
- Revisar los esfuerzos de la ejecución a la luz de los resultados del control.

Villarroel (2009, párr. 24) también comenta sobre el efecto que tiene el líder en el proceso de ejecución, él dice que “Los líderes deben intervenir directamente en la ejecución de la estrategia, ya que es una magnífica oportunidad para que la gente comprenda el rol del líder y practique con él la disciplina. La ejecución debe formar parte de la cultura organizacional, es la única manera en la que se puede influir directamente en el comportamiento de toda la organización”. Así también el autor expone que existen conductas esenciales que conforman uno de los integrantes de la ejecución:

- Conoce a tu personal y a tu negocio.
- Insiste en ser realista.
- Fija metas y prioridades claras.
- Dar seguimiento a las metas.
- Compense a quienes cumplen con los compromisos.
- Amplia la capacidad de las personas.
- Conócete a ti mismo.

#### *Monitoreo.*

Para Hernández L. (2016, p.6) el monitoreo cambia en un entorno empresarial donde “...influyen de manera superlativa las políticas públicas instrumentadas en los países, con su impacto en el quehacer empresarial. La alta gerencia o directiva en las organizaciones tendrá que estar atenta, mediante el monitoreo permanente del entorno, para la toma de decisiones...”.

Pérez y Gardey (2010, Definición de monitoreo, 2) definen monitoreo como “...el verbo que se utiliza para nombrar a la supervisión o el control realizado a través de un monitor. Por extensión, el monitoreo es cualquier acción de este tipo, más allá de la utilización de un monitor...”.

#### *Capacitación.*

Ucha (2009, Definición de capacitación, 2) define a la capacitación como “... un procedimiento planeado, sistemático y organizado a través del cual el personal administrativo de una empresa u organización, por ejemplo, adquirirá los conocimientos y las habilidades técnicas necesarias para acrecentar su eficacia en el logro de las metas...”, que redondeando

la idea de Ucha, la capacitación vendría a ser un proceso de orientación con características educativas de corta duración.

A su vez expone que los objetivos de la capacitación son la "... productividad, calidad, planeación de los recursos humanos, prestaciones indirectas, salud y seguridad, desarrollo personal, entre otros" (Ucha, 2009, Tipos de capacitación, 2).

Y, por último, Ucha (2009, Tipos de capacitación, 1) menciona que existen 2 tipos de capacitación que son "... la inmanente y la inducida. La primera se origina propiamente dentro del grupo, es el producto del intercambio de las experiencias o fruto de la creatividad de alguno de los integrantes que luego será transmitida por este al resto de sus compañeros. Y en el caso de la inducida, la enseñanza proviene de alguien ajeno al grupo, por ejemplo, los cursos que se dictan en las empresas".

### **2.2.1.3. Evaluación.**

Ucha (2009, párr. 1) define la evaluación como un "... proceso dinámico a través del cual, e indistintamente, una empresa, organización o institución académica puede conocer sus propios rendimientos, especialmente sus logros y flaquezas y así reorientar propuestas o bien focalizarse en aquellos resultados positivos para hacerlos aún más rendidores".

Ahora, en el momento de evaluar están personas involucradas encargadas de evaluar tanto la empresa como a cada trabajador "... para que sea efectiva, pues responsabiliza a los implicados y los compromete con el sistema, los responsables de realizar la evaluación del desempeño de los trabajadores son los jefes directos a esto" (Gómez, 2009, párr. 25).

#### *Supervisión.*

"Vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente" (Molina, 2014, párr. 32).

Según Hernández (2010, Principios de supervisión y el supervisor 1, 3) define que la supervisión como la actividad que esta "...basada en técnicas y especializada que tiene como fin utilizar proporcionalmente los factores que hacen posible la ejecución de los procesos de trabajo: el recurso humano, la materia prima, los equipos, la maquinaria, las herramientas, el dinero, y demás elementos...".

Para Hernández (2010, párr. 6-13) “La supervisión es de vital importancia para el proceso administrativo y nos ayuda a dirigir nuestros proyectos por la ruta más adecuada hacia nuestros objetivos”. La supervisión proporciona información que puede ser útil para:

- Analizar la situación de la empresa y de su avance
- Determinar si los recursos de la empresa se utilizan correctamente
- Identificar los problemas a los que se enfrenta el sistema y encontrar soluciones y áreas de oportunidad
- Asegurar que todas las actividades se llevan a cabo adecuadamente, por las personas responsables de las mismas y en tiempo proyectado
- Utilizar las lecciones y la experiencia obtenida en el día a día
- Determinar si la forma en que se planeó el programa es la más adecuada para resolver los problemas y la alcanzar la proyección esperada

Así también, para Hernández (2010, párr. 14) la supervisión tiene como objetivos los siguientes:

- Mejorar la productividad de los empleados.
- Desarrollar un uso óptimo de los recursos.
- Obtener una adecuada rentabilidad de cada actividad realizada.
- Desarrollar constantemente a los empleados de manera integral.
- Monitorear las actitudes de los subordinados.
- Contribuir a mejorar las condiciones laborales.

#### *Asesoramiento.*

Pérez y Merino (2009, párr. 1) define asesoramiento como “...la acción y efecto de asesorar o asesorarse” y que existen tipos de asesoramiento como el financiero, laboral y legal.

Para Ucha (2011, Una actividad que se desarrolla en diversos contextos, 5) la “... asesoría es una actividad muy común por estos días, pero informalmente utilizada desde tiempos inmemoriales por el hombre, mediante la cual se les brindará el apoyo necesario a las personas que así lo requiriesen para que puedan desarrollar diferentes actividades...”. La idea de Ucha va a que se consulta para poder comprender las distintas situaciones que puedan verse en el crecimiento de una empresa.

El asesoramiento financiero "... es aquel que llevan a cabo los profesionales que, una vez analizadas la historia de su cliente, así como sus necesidades y características, le aconseja y recomienda las inversiones que debe realizar para conseguir los objetivos que desea cumplir" (Pérez y Merino, 2009, párr. 3).

Ucha (2011, párr. 13) expone acerca de la asesoría administrativa "... que nos orientará sobre la presentación de proyectos para poder conseguir el financiamiento que la misma necesita para funcionar; también se encargará del seguimiento y rúbrica de los libros que llevan los registros de la empresa".

Esto a su vez Ucha lo relaciona con la asesoría de tipo contable que "... será aquella que nos dará luz acerca de los modos más sencillos para cumplir con las obligaciones tributarias que correspondan de acuerdo al rubro" (2011, párr. 14).

El asesoramiento laboral lo realiza un profesional especialista en el tema o "... el área del trabajo. Así, el citado aconsejará y guiará a sus usuarios sobre todo lo que tiene que ver con el ámbito laboral, ya sea sobre ayudas, subvenciones, derechos y deberes o caminos a seguir para encontrar un empleo" (Pérez y Merino, 2009, párr. 5).

El "asesoramiento legal tanto de "... manera pública como privada, existen profesionales especializados en el mismo que se encargarán de guiar, aconsejar y encauzar a sus clientes en todo tipo de acciones judiciales y legales" (Pérez y Merino, 2009, párr. 7).

Y respecto al asesoramiento legal o jurídico, Ucha presenta argumento de como que esta asesoría nos ayudaría "... y encauzará en los trámites a realizar cuando se abre un negocio o una empresa, cualquiera sea la naturaleza de ésta, la asesoría nos orientará acerca de las condiciones de contratación del personal, sobre la regularización de los bienes..." (2011, párr. 12).

Por último, Pérez y Merino (2009, párr. 11) menciona que la asesoría brindada por un consultor nos otorga "... conocimientos necesarios para que el cliente (la empresa que lo contrata) pueda resolver los problemas cotidianos. El consultor no debe llevar adelante las tareas de resolución; en cambio, debe asesorar y brindar las capacidades profesionales necesarias...". Con esto, Pérez y Merino quiere decir que la orientación por un profesional ayuda a los directivos de una empresa a entender de mejor manera los problemas y opciones de solución.

*Aplicación de instrumentos de evaluación.*

Un término relacionado a la aplicación de instrumentos de evaluación es la medición de resultados a lo que Molina (2014, párr. 34) dice que esto “Consiste en medir la ejecución y los resultados mediante la aplicación de unidades de medida, que deben definirse de acuerdo con los estándares”.

A su vez las técnicas de control ayudan evaluar el cumplimiento de los objetivos “... (Si este es correctamente definido) se establece un control ya que un objetivo es un estándar. Por lo tanto, un adecuado control depende de una eficiente planeación y viceversa” (Münch, 2014, p. 122).

De Jaime (2013) comenta que, a su opinión, la gestión del control empresarial debería de estructurarse, sistematizarse y ejecutarse. Incluso se aporta una metodología de actuación, en base a una pirámide de cinco niveles, en los que, en mi opinión, debería estructurarse cualquier sistema integrado de gestión del control que persiga el éxito.

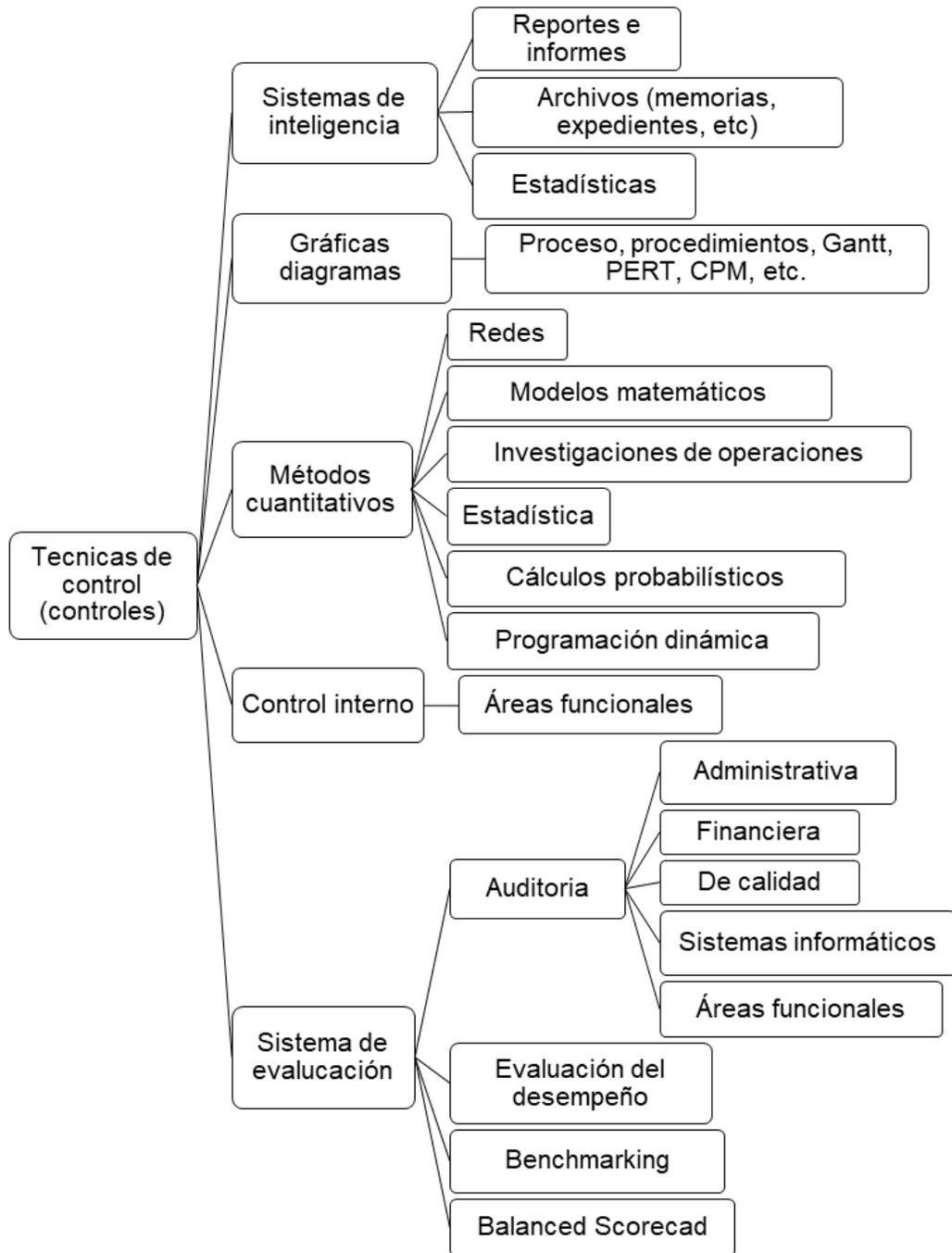


Figura 3. Técnicas de control como sistemas, métodos, controles internos que se desarrollan en una empresa para evaluar su situación después de la ejecución por Münch, 2014.

Estos son los tipos de control empresarial que se realizan en cada nivel de la pirámide mencionada por De Jaime (2013):

- El primer nivel y más básico es el que se relaciona con la gestión del control de las actividades operativas de la empresa, es decir, de su día a día. Conformaría el nivel básico de control interno sobre procesos, fundamentalmente administrativos, protección y seguridad de activos.
- El segundo nivel sería el que se relaciona con todos los procesos informativos de la empresa, incluidos los que directamente están relacionados con la información contable a utilizar por la empresa, tanto a nivel interno, como externo.
- El tercer nivel, es el que se relaciona con la gestión del control de los resultados empresariales, fundamentalmente económico-financieros y que son los que permitirían la supervivencia de la empresa, tanto a corto plazo como a medio y largo plazo.
- El cuarto nivel, se corresponde con la gestión del control de las estrategias empresariales, clave de la sostenibilidad de la empresa a medio y largo plazo. Por un lado, analizando las causas y efectos de las desviaciones que aparecen tanto en la gestión de los presupuestos sobre los beneficios o resultados contables; y, por otro lado, a través del uso de técnicas como el CMI o BSC o los KPI estratégicos, que son fundamentales para la gestión de este nivel de control.
- El quinto nivel, está relacionado con la gestión del control de responsabilidades sociales de la empresa, cuya recuperación es relevante para mantener la reputación social de la empresa. En este nivel, además de la gestión del control interno, apoyado en los anteriores niveles de gestión indicados y la gestión de las auditorías internas, entran en juego otras actuaciones que hay que adoptar para superar las crecientes demandas sociales de control externo promovidas por la irrespirable atmósfera de fraudes y corrupciones empresariales, para los que se está viendo que no son suficiente ni la adopción de medidas de buen gobierno.

Münch (2014, p. 123) también comenta respecto a los tipos de control, pero de manera simplificada, exponiendo que para que el control sea efectivo debe desarrollarse de manera integral y aplicarse continuamente a la empresa. El control puede ser:

- Preliminar. Es aquel que se efectúa antes de realizar las actividades.

- Concurrente. Se ejerce de manera simultánea a la realización de actividades como un proceso continuo.
- Posterior. Se aplica después de haber realizado las actividades.

### **2.2.2. Competitividad empresarial.**

“...la búsqueda de eficacia y efectividad que las diferentes empresas, entidades empresariales y corporaciones realizan en pos de posicionarse como las mejores en sus rubros o áreas, superando a posibles competidoras” (Bembibre, 2011, párr. 1).

La competitividad de los negocios no se da de manera casual, ni es un privilegio de los más grandes o los más antiguos del mercado. Es una consecuencia natural del continuo cambio y aprendizaje de las organizaciones. Competitividad es la capacidad que tiene una empresa para: Dominar su mercado, obtener utilidades y generar valor y para satisfacer a sus clientes (Uribe, 2011, p. 21).

Además de la calidad del producto o servicio, existen múltiples factores que promueven una mayor competitividad, por ejemplo, el precio, las estrategias de mercado y el servicio. Un excelente producto o servicio, sin el soporte de una adecuada administración no tendrá permanencia en el mercado. De ahí la importancia de esta disciplina y sus técnicas para garantizar la competitividad y el éxito empresarial. Los productos o servicios deben reunir ciertas características particulares que los diferencien de otros similares, de tal forma que cumplan con las expectativas del cliente, con la finalidad de asegurar su aceptación en el mercado global (Münch, 2014, p. 24).

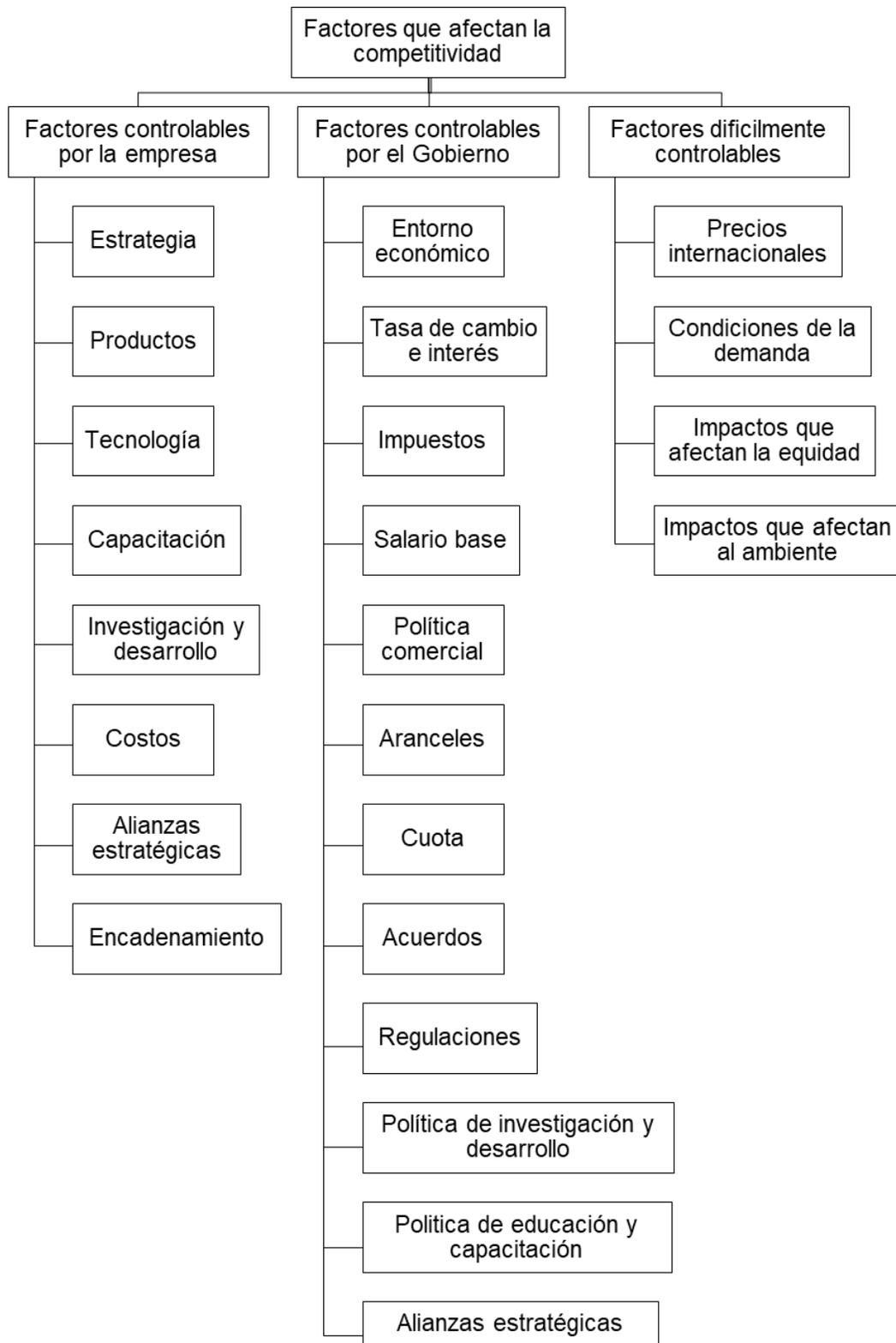
Cotacallapa (2004) comenta que así también la competitividad aporta que una ventaja adicional, y es que las PYMES pueden adaptarse fácilmente a zonas rurales y urbano-marginales, por lo que resulta viable un desarrollo armonizado en razón de su ubicación, potencialidades de recursos y capacidad de gestión por lo pequeño empresarios. No es el tema en sí, pero cabe mencionar razones de por qué las PYMES desaparecen del cuadro económico, mencionando algunas de ellas:

- El promotor del proyecto no tiene personalidad adecuada para crear e impulsar su negocio.
- Ni el empresario, ni su equipo de inmediatos colaboradores tienen suficiente información m conocimientos, experiencia, etc. En la gestión empresarial o en ese

negocio en particular, o bien con el transcurso del tiempo el negocio fue evolucionando y complicándose, rebasando con mucho sus habilidades y capacidades.

- Erróneas previsiones de futuro (ventas, márgenes, beneficios), fueron excesivamente optimistas.
- Desconocer el funcionamiento de mercado al cual se quiere dirigir los productos.
- Carencia de recursos económicos.
- Poca colaboración por parte de las autoridades públicas, las cuales están mucho más preocupadas por recaudar que por potenciar.
- Falta de coordinación de ideas y estrategia entre los socios de la empresa.
- No lograr convencer a los inversionistas, clientes, proveedores, bancos y al propio personal de la empresa, para que confiaran en el proyecto.
- Tener excesiva confianza en que la competencia no reaccionara adecuadamente ante la aparición de un nuevo competidor.

Rojas, Romero y Sepúlveda (2000, pp. 10-11), mencionan que la medición de la competitividad implica la determinación de los componentes o factores que la generan y el grado de impacto de los mismos. Así como existe una gran cantidad de definiciones para este término, también la hay de metodologías que buscan medir determinados elementos de la competitividad, basándose en diferentes factores condicionantes.



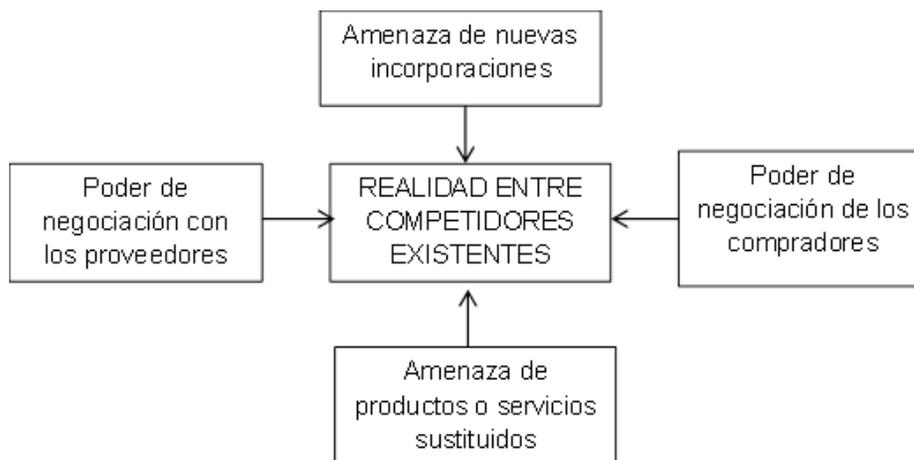
*Figura 4.* Factores que afectan la competitividad, específicamente factores controlables para la empresa y Gobierno como otros difícilmente controlables. Elaboración propia en base a lo presentado por Rojas, Romero y Sepúlveda, 2000.

En la figura 4 se presenta de manera esquemática los factores que afectan la competitividad, de manera detallada los factores controlables para la empresa (estrategias, productos, tecnología, capacitación, costos, alianzas estratégicas), los factores controlables para el Gobierno (entornos económicos, impuestos, políticas) así como otros factores que son difícilmente controlables (precios internacionales, condiciones de la demanda, impactos que afectan la equidad, impactos que afectan el ambiente).

El modelo a usar para poder medir la competitividad se basa en un nuevo modelo presentado por Castaño y Gutiérrez quienes basándose en la teoría de Porter y en otros modelos, desarrollaron uno que abarca factores que puedan medir. Para tener un mayor conocimiento de lo que define Porter a cerca de la competitividad, se definirá las cinco fuerzas que el plantea.

Es conocido que existen dos dimensiones del entorno empresarial: el macro ambiente, el cual comprende las fuerzas que a nivel macro tienen y/o pueden tener implicaciones en el comportamiento del sector y de la empresa en particular (fuerzas de carácter económico, político, cultural, social, jurídico, ecológico, demográfico y tecnológico); y el sector (conjunto de empresas que producen los mismos tipos de bienes o servicios), cuyo análisis se relaciona con el comportamiento estructural, estudiando las fuerzas que determinan la competitividad en el sector (Baena, Sánchez y Montoya, 2003, p. 62). Las cinco fuerzas que intervienen en un sector industrial, se basan en los principales elementos del mercado que son:

- Competidores Directos: Conjunto de empresas que ofrecen el mismo bien o producto.
- Clientes: Conjunto formado por los compradores de los bienes y servicios.
- Proveedores: Conjunto de empresas que suministran a las empresas productoras del sector, todo lo necesario para que produzcan u ofrezcan sus servicios.
- Productos Sustitutivos: Aquellos que pueden aparecer y cubrir las mismas necesidades que satisfacen los productos que actualmente existen en el mercado.
- Competidores Potenciales: Aquellas empresas con capacidad de entrar a competir con las pertenecientes a un subsector determinado.



*Figura 5.* Las cinco fuerzas competitivas que determinan la competencia en el sector entre competidores existente. Adaptado de Baena, Sánchez y Montoya, 2003.

“La competencia horizontal la representan las tres primeras fuerzas: proveedores, compradores y rivalidad, y la presión competitiva vertical está representada por los competidores potenciales y la existencia de productos sustitutos (ver gráfico número 2). De la combinación de estas cinco fuerzas depende el beneficio potencial del sector” (Baena, Sánchez y Montoya, 2003, p. 62).

En la amenaza de entrada de los competidores potenciales, Baena, Sánchez y Montoya (2003, pp. 62-63) dicen que el ingreso de nuevos competidores al sector depende del tipo y nivel de barreras para la entrada. Como es obvio, las compañías que entran en el mercado incrementan la capacidad productiva en el sector. En el caso de que haya beneficios superiores a la media en el sector, atraerá mayor número de inversionistas, aumentando la competencia y, en consecuencia, bajando la rentabilidad media del sector. El número de competidores potenciales estará condicionado a las barreras de entrada existentes y a la capacidad de represalia de las empresas pertenecientes del sector.

En competidores existentes, es el elemento más determinante del modelo de Porter. Es la fuerza con que las empresas emprenden acciones, de ordinario, para fortalecer su posicionamiento en el mercado y proteger así su posición competitiva a costa de sus rivales en el sector (Baena, Sánchez y Montoya, 2003, p. 63).

En productos sustitutos como amenaza, los bienes sustitutos son los productos que realizan las mismas funciones del producto en estudio. Representan una amenaza para el

sector, si cubren las mismas necesidades a un precio menor, con rendimiento y calidad superior. Las empresas de un sector industrial, pueden estar en competencia directa con las de un sector diferente, si los productos pueden sustituir al otro bien. Baena, Sánchez y Montoya (2003, p. 64) definen a los bienes sustitutos son los productos que realizan las mismas funciones del producto en estudio. Representan una amenaza para el sector, si cubren las mismas necesidades a un precio menor, con rendimiento y calidad superior. Las empresas de un sector industrial, pueden estar en competencia directa con las de un sector diferente, si los productos pueden sustituir al otro bien. La presencia de productos sustitutos competitivos en precio puede hacer que los clientes cambien de producto, con lo cual se puede presentar una pérdida en la cuota de mercado. La presencia de productos sustitutos competitivos en precio puede hacer que los clientes cambien de producto, con lo cual se puede presentar una pérdida en la cuota de mercado.

Para Baena, Sánchez y Montoya (2003, p. 64) “La competencia en un sector industrial está determinada en parte por el poder de negociación que tienen los compradores o clientes con las empresas que producen el bien o servicio”.

Siguiendo la idea de Baena, Sánchez y Montoya, ellos comentan que “El análisis de esta fuerza debe hacerse en dos dimensiones: Sensibilidad al precio y poder de negociación” (2003, p. 64).

En el poder de negociación de los proveedores, Baena, Sánchez y Montoya (2003, p. 65) comentan en esta fuerza “Los proveedores definen en parte el posicionamiento de una empresa en el mercado de acuerdo a su poder de negociación con quienes les suministran los insumos para la producción de sus bienes”.

El poder negociador de los proveedores dependerá de:

- Las condiciones del mercado
- Del resto de los proveedores y,
- La importancia del producto que proporcionan.

Su fuerza se verá disminuida si el producto que ofrecen es estándar y puede obtenerse en el mercado con facilidad, es decir, existe un gran número de proveedores. En este caso el comprador estará en una buena posición para elegir la mejor oferta. Por el contrario, el proveedor estará en posición ventajosa si el producto que ofrece escasea y los compradores necesitan adquirirlo para sus procesos.

Muñoz (2015, p. 130) menciona que en la actualidad existen diversos modelos de competitividad, pero todos ellos están enfocados a determinar la misma a nivel nacional, regional y sectorial; no obstante, el sector comercial no ha recibido suficiente atención en términos competitivos; es por ello que surge la necesidad de plantear un modelo micro que pueda aplicarse como instrumento para medir la competitividad en cualquier entidad comercial de la región.

Entonces partiendo de esto, Muñoz recopila las áreas principales con sus respectivos indicadores considerados por algunos modelos nacionales y empresariales ya existentes, esto con el fin de definir las variables que servirán de base del nuevo modelo. La técnica utilizada para la especificación de dichos factores y variables es conocida en el ámbito administrativo como “Benchmarking”, esta herramienta se basa en la comparación y puede definirse como el proceso sistemático de buscar e introducir las mejores prácticas (best practices) de negocio en una organización. Cabe resaltar que el Benchmarking no es una finalidad en sí misma; sino que es un conjunto de herramientas que permiten usar la comparación como un “driver” que convierte a la empresa u organización, privada o pública, en una organización con capacidad permanente de aprendizaje (learning organization); sirve para anticipar problemas y sortear obstáculos identificando soluciones.

#### **2.2.2.1. Función Gerencial.**

Se ha definido las capacidades o funciones que se desarrolla en gerencia, así también, la persona encargada de realizar dichas funciones, presenta un perfil que Ucha (2009, Definición de gerente, 1) menciona que un gerente es “...aquella persona que en una determinada empresa u organización tiene la responsabilidad y las tareas de guiar a los demás, de ejecutar y dar órdenes y de lograr que las cosas...”. Parafraseando la idea de Ucha, el gerente ejecuta órdenes para lograr alcanzar ciertas metas que se maneja en la organización, es decir debe de cumplir con el objetivo y la misión de la organización, así también esto se verá de acuerdo al tipo de entidad en conjunto con sus habilidades.

Teniendo en cuenta la definición en el párrafo anterior, un gerente debería:

- Incrementar el estado de la tecnología de la empresa.
- Darle una determinada orientación y dirección a la organización.
- Perpetuar la misma, trabajar siempre a favor de la productividad, satisfacer y mantener una cordial relación con los empleados.

- Satisfacer los deseos y las demandas que le exija la comunidad en la cual está inserta la organización.
- Contratación del resto de las posiciones, de alguna u otra manera, deberán pasar por su visto bueno.
- Evaluación acerca del desempeño y el cumplimiento que llevan a cabo el resto de los departamentos en los cuales está dividida la organización.
- Planear y desarrollar metas y objetivos a cumplir en el mediano y corto plazo, junto con los propósitos anuales que generalmente se plantean al comienzo de un nuevo año.

#### *Nivel educativo gerentes.*

Ucha (2009, párr. 5) menciona que "...para alcanzar la posición de un gerente en alguna organización o bien para mantenerla, según sea el caso, la persona deberá ostentar tres tipos de habilidades: técnica, humana y conceptual. La primera puede obtenerse a través de la educación formal..."

#### *Experiencia.*

Ucha supone que es "... la capacidad para utilizar el conocimiento técnico, los métodos, las técnicas y los medios más adecuados para llevar a cabo las tareas que antes mencionamos y la capacidad analítica para transformar todo esto en resultados positivos para la empresa..." (2009, Definición de gerente, 5).

#### *Toma de decisiones.*

La habilidad humana es la que le permitirá desenvolverse con naturalidad y de manera efectiva como parte de un grupo, logrando, por ejemplo, la cooperación del resto con su causa y propósito. Y, por último, la habilidad conceptual será aquella que le permitirá visualizar a la empresa como un todo, con sus componentes, las interrelaciones entre estos y pensar, llegado el caso de introducir cambios, cómo afectará estos el funcionamiento de la misma (Ucha, 2009, párr. 6,7).

Ahora, procederemos a definir lo que es la función administrativa, aunque parezca similar a la función gerencial, existe una diferencia entre estos dos términos, por lo que es necesario recalcar que la administración se ve encargada de realizar los procesos de administración como planificar, organizar, ver la ejecución de sus decisiones y controlarlas mientras que es la gerencia quien deberá llevar a cabo las metas, planificación o procedimientos que determino la administración.

### **2.2.2.2. Función Administrativa.**

Riquelme (s.f., párr. 1) dice que “Una función administrativa es la realización de ciertas actividades o deberes al tiempo que se coordinan de manera eficaz y eficiente en conjunto con el trabajo de los demás”.

Riquelme toma en cuenta a Fayol quien con su teoría “...fue un aporte esencial a la administración moderna, centro sus estudios a nivel de la dirección, creando la conocida escuela de jefes. En su libro “Administración Industrielle et Generale” define por primera vez las 5 funciones de la administración: planificación, organización, dirección, coordinación y control. Y que estas funciones son universales, que por lo que todo buen administrador debe ser capaz de aplicarlas” (s.f., párr. 2).

#### *Planeación estratégica.*

Armijo (2209, p. 5) se refiere a la planificación estratégica como “...una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen”. Al respecto, Armijo (2009, p. 7) presenta características centrales de la gestión que son orientadas a los resultados como:

- Identificación de objetivos, indicadores y metas que permitan evaluar los resultados, generalmente a través del desarrollo de procesos planificación estratégica como herramienta para alinear las prioridades a los recursos y establecer la base para el control y evaluación de las metas.
- Identificación de niveles concretos de responsables del logro de las metas.
- Establecimiento de sistemas de control de gestión internos donde quedan definidas las responsabilidades por el cumplimiento de las metas en toda la organización, así como también los procesos de retroalimentación para la toma de decisiones.
- Vinculación del presupuesto institucional a cumplimiento de objetivos.
- Determinación de incentivos, flexibilidad y autonomía en la gestión de acuerdo a compromisos de desempeño.

La planificación estratégica es un proceso que antecede al control de gestión, el cual permite hacer el seguimiento de los objetivos establecidos para el cumplimiento de la misión.

Aguilar (2000, p. 4) hace su aporte en base a la planeación, él expone que un administrador debe planear los esfuerzos que le permitan alcanzar los resultados deseados. La planeación es tan importante porque la eficiencia es un resultado del orden, no puede venir del azar ni de la improvisación. Si administrar es "realizar a través de otros", se necesita primero hacer planes sobre la forma en que esa acción habrá de coordinarse y controlarse. Todo control es imposible si no se compara con un plan previo. También que la necesidad de planear, esencialmente, se deriva del hecho de que toda empresa opera en un medio que experimenta constantes cambios; de tipo tecnológico, político y gubernamental, cambios en el grado y carácter de la competencia, en las actitudes o normas sociales y en la actividad económica.

#### *Estructura organizacional.*

Fernández, Sánchez y Rico (2001, párr. 1) presentan en su artículo la relación entre estructura organizacional y procesos estratégicos como dos elementos interdependientes que deben complementarse para conseguir un alto rendimiento empresarial. Los resultados obtenidos a partir de datos de una muestra de 100 empresas de tamaño pequeño, mediano y grande muestran que la integración formal se relaciona con racionalidad e interacción en todos sus aspectos (análisis de decisiones, orientación hacia el futuro, precisión, exploración del entorno y consenso y negociación en las decisiones). La complejidad estructural presenta relaciones significativas con racionalidad, pero no con interacción y asertividad. La descentralización no presenta relaciones significativas con procesos estratégicos (racionalidad, interacción y asertividad). Las empresas con mayor rendimiento fueron significativamente superiores a las empresas de bajo rendimiento en aspectos tales como análisis, orientación hacia el futuro, explicitación de la estrategia, exploración del entorno, consenso, negociación, proactividad y riesgo. Los resultados permiten afirmar que el ajuste procesos estratégicos-estructura organizacional contribuye de modo claro a un mayor rendimiento de las empresas.

#### *Normas legales y tributarias.*

Respecto a las normas legales tributarias, las MYPES se acogen a las siguientes:

- Ley que modifica diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial.
- SUNAT. Régimen MYPE Tributario.

- Decreto Legislativo que aprueba la Ley de Promoción de la Competitividad, Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña empresa y del acceso al empleo decente - Decreto Legislativo N° 1086.
- Decreto Supremo N° 005-2016-TR. (2016). Trabajo y promoción del empleo.

En el título V de del Decreto Legislativo n°1086, en el artículo 30°, comenta sobre la constitución de empresas en línea y define que la entidades estatales y en especial, la Presidencia del Consejo de ministros –PCM, el Ministerio de Trabajo y Promoción del empleo – MTPE, la superintendencia Nacional de Administración Tributaria – SUNAT, la Superintendencia Nacional de Registros Públicos – SUNARP, y el Registro Nacional de Identificación y Estado Civil – RENIEC, implementaran un sistema de constitución de empresas en línea que permita que el trámite concluya en una plazo no mayor de 72 horas. La implementación será progresiva, según lo permitan las condiciones técnicas de cada localidad.

SUNAT también se pronuncia si el empresario desea constituirse como persona natural solo debe presentar su Documento Nacional de Identidad (DNI) y un recibo de agua o luz para inscribir su negocio y obtener el RUC, de lo contrario si desea constituirse como persona jurídica, debe tramitar la minuta y la escritura pública de la empresa e inscribirla en registros públicos, para después solicitar el número de RUC en SUNAT.

La diferencia entre el tipo de constitución del negocio es por el lado de la separación de los bienes personales y de la empresa, que en el caso de una persona jurídica se dejan claramente establecidos. Además, el empresario debe saber en qué tipo de régimen tributario va a estar su negocio, el cual puede escoger entre el Nuevo Régimen Único Simplificado (RUS), el Régimen Especial de Renta (RER) y el Régimen General (RG), pero hay que conocer las limitaciones que tiene cada uno de ellos, es por eso que antes de iniciar el proceso de formalización el empresario se debe informar.

En este año, se agregó un régimen más a los que ya estaban establecidos, se trata del régimen MYPE Tributario o RMT como lo conocen, este régimen comprende a Personas naturales y jurídicas, sucesiones indivisas y sociedades conyugales, las asociaciones de hecho de profesionales y similares que obtengan rentas de tercera categoría, domiciliadas en el país cuyos ingresos netos no superen las 1 700 UIT en el ejercicio gravable (SUNAT). A este régimen, pueden incluirse siempre que cumpla con los requisitos. Deberá considerar:

- De iniciar actividades, podrá acogerse con la declaración jurada mensual del mes de inicio de actividades, efectuada dentro de la fecha de su vencimiento.
- Si proviene del NRUS, podrá acogerse en cualquier mes del ejercicio gravable, mediante la presentación de la declaración jurada que corresponda.
- Si proviene del RER, podrá acogerse en cualquier mes del ejercicio gravable, mediante la presentación de la declaración jurada que corresponda.
- Si proviene del Régimen General, podrá afectarse con la declaración del mes de enero del ejercicio gravable siguiente.

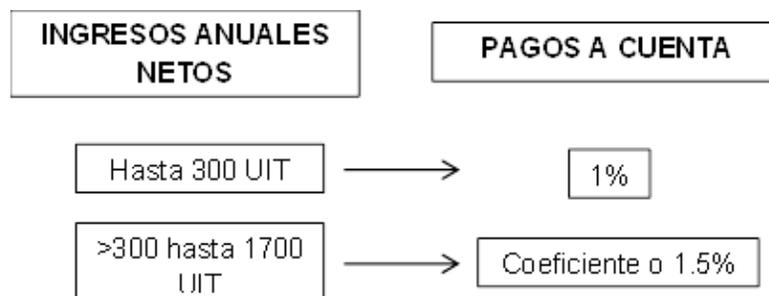
Ahora también si se detecta a sujetos que realizan actividades generadoras de obligaciones tributarias y que no se encuentran inscritos en el RUC, o que estando inscritos no se encuentran afectos a rentas de tercera categoría debiéndolo estar, o que registren baja de inscripción en dicho registro, se procederá de oficio a inscribirlos al RUC o a reactivar el número de registro, según corresponda, y acogerlos en el RMT mediante Oficio al RMT por parte de SUNAT siempre que:

- Su inclusión no corresponda al Nuevo RUS, y,
- Se determine que no tengan vinculación directa o indirecta en función al capital con otras personas naturales y jurídicas y que no tengan ingresos netos anuales en conjunto que superen 1 700 UIT, y
- No sean sucursales, agencias o cualquier otro establecimiento permanente en el país de empresas constituidas en el exterior.
- Sus ingresos no superen el límite de 1700 UIT

La inclusión operará a partir de la fecha de generación de los hechos determinados por la SUNAT, la que podrá ser incluso anterior a la fecha de la detección, inscripción o reactivación de oficio. Su declaración y pago de los impuestos se realizará mensualmente de acuerdo al plazo establecido en los cronogramas mensuales que cada año la SUNAT aprueba, a través de los siguientes medios:

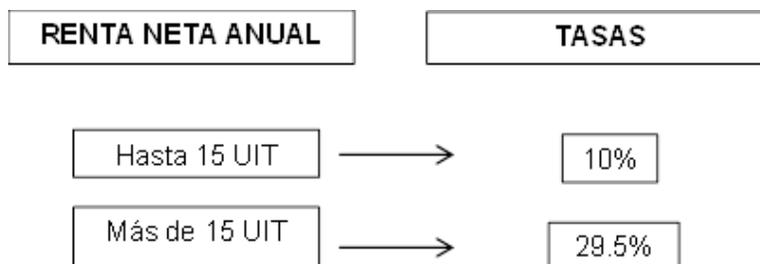
- Formulario Virtual N° 621 - IGV - Renta Mensual;
- Formulario Virtual Simplificado N° 621 IGV - Renta Mensual;
- Declara Fácil
- PDT. 621.

Los impuestos que se deberá de pagar en este régimen son respecto al impuesto a la renta, los pagos a cuenta, se determina conforme a lo siguiente:



*Figura 6.* Ingresos anuales netos y sus respectivos pagos a cuenta, determinados en base al referencial presentado por parte de la Administración tributaria (UIT). Adaptado de SUNAT (s.f.)

Además, deberá presentar declaración jurada anual para determinar el impuesto a la renta, de acuerdo con tasas progresivas y acumulativas que se aplican a la renta neta:



*Figura 7.* Declaración anual con sus respectivas tasas determinados en base al referencial presentado por parte de la Administración tributaria (UIT). Adaptado de SUNAT (s.f.)

Los sujetos del RMT determinarán la renta neta de acuerdo a las disposiciones del Régimen General contenidas en la Ley del Impuesto a la Renta y sus normas reglamentarias, por lo que tienen gastos deducibles.

Respecto al impuesto general a las ventas, grava todas las fases del ciclo de producción y distribución, está orientado a ser asumido por el consumidor final, encontrándose normalmente en el precio de compra de los productos que adquiere. Se aplica una tasa de 16% en las operaciones gravadas con el IGV. A esa tasa se añade el 2% del Impuesto de Promoción Municipal (IPM).

Es necesario comentar que las micro y pequeñas empresas pueden acogerse al Nuevo RUS, régimen general, régimen especial, régimen MYPE Tributario y al régimen general, dependiendo de sus actividades, pero se menciona acerca del RMT puesto que abarca específicamente a las MYPES.

### **2.2.2.3. Función Comercial y Logística.**

La función comercial es la que lleva a cabo la relación de intercambio de la empresa con el mercado. Constituye no sólo la última etapa del circuito real de bienes de la empresa (aprovisionamiento – producción – venta), sino también la primera actividad a desarrollar en el proceso empresarial; es la que debe identificar las necesidades del mercado e informar a la empresa de las mismas, para que el proceso productivo se adapte a ellas (Gobierno de Aragón, s.f., p. 2).

Haciendo un comentario a esta función y revisando críticas, dentro de la función comercial se abarca la mercadotecnia o el marketing como estudio preliminar para cumplir con el fin de dicha función. Así también permite a la empresa mantener el contacto con los consumidores y averiguar sus necesidades para producir los bienes que las satisfagan.

En tanto la función logística en la empresa cobra una elevada importancia debido a las condiciones que configuran los mercados. Una de las principales características de los mercados actuales que resaltan la importancia de la logística es la continua expansión de los mercados, derivada de los procesos de globalización que está sufriendo la sociedad en todos sus aspectos (Sanjuán, s.f., párr. 1-2).

Cualquier empresa, independientemente de su tamaño, debe contar con una logística interna y es de vital importancia que continuamente se optimicen y mejoren los procesos. Cuanto más eficiente sea la logística interna, más ventajas y beneficios obtendrán la compañía con respecto a la competencia. La logística interna son las acciones y las actividades que se llevan a cabo para ordenar y organizar los flujos de materiales y de información, con el objetivo de garantizar un correcto servicio al menor costo posible. En otras palabras, es el proceso que agrupa las actividades, tareas y procesos que tienen lugar de puertas para dentro de la empresa. Además, la logística interna permite que exista coordinación entre los recursos que obtienen la empresa y la demanda de los clientes. Cuanto más eficiente sea esta logística, mayor será la ventaja competitiva de la organización (Juan, 2016, párr. 3, 4, 5).

### *Área Comercial establecida.*

Escuela de Negocios (2015, párr. 24) menciona que el área comercial "...deberá estar al corriente de todas las tareas y actividades que desempeñan el resto de equipos de la empresa. Las ventas son pilares fundamentales de toda entidad, por lo que su correcto desarrollo y funcionamiento garantizará el éxito del negocio. Para conseguir esto, todo profesional debe mantenerse actualizado y formado".

### *Exportaciones.*

Ley General de Aduanas, aprobado por Decreto Legislativo N° 1053 (2008) es el permiso para la "...salida del territorio aduanero de las mercancías nacionales o nacionalizadas para su uso o consumo definitivo en el exterior. Para ello la transferencia de bienes debe efectuarse a un cliente domiciliado en el extranjero" que a su vez expone que las exportaciones no están afectos con tributo alguno, por ejemplo que el valor de los productos que desea exportar tanto el valor FOB de los productos no supera los cinco mil dólares americanos (US\$ 5 000,00), se puede hacer el despacho a través de una Declaración Simplificada de Exportación, pero si supera el monto, se requerirá por ley, la intervención de una agencia de aduana que tramitará el despacho en su representación.

Y para entender mejor, Navarro (2013, párr. 1,2) presenta su definición sobre exportación definiendo que "En el ámbito de la economía, exportación se define como el envío de un producto o servicio a un país extranjero con fines comerciales. Estos envíos se encuentran regulados por una serie de disposiciones legales y controles impositivos que actúan como marco contextual de las relaciones comerciales entre países. Cabe destacarse que la exportación siempre se efectúa en un marco legal y bajo condiciones ya estipuladas entre los países involucrados en la transacción comercial. Así es que intervienen y se respetan las legislaciones vigentes en el país emisor y en el que recibe la mercancía".

### *Mercadeo y Ventas.*

"El concepto de mercadeo para muchas organizaciones es sinónimo de ventas, con el cual se actúa..." (Herrera, 2013, p.90).

- Importancia de estudio de mercado
- Los objetivos de mercadeo y ventas son similares.
- La transacción es el único resultado de las estrategias de mercadeo.
- La comunicación y publicidad tiene como único objetivo facilitar la venta.

- Estrategias y tácticas dirigidas solo a consumidores ignorando otros actores del proceso.
- Utilizar la promoción y el precio como inductores de la fidelización.
- El foco de la empresa está en el producto
- Se concibe mercadeo como un departamento o un grupo de acciones dentro de la empresa.
- Las actividades y estrategias de mercadeo se utilizan para alcanzar objetivos de corto plazo.
- En los momentos de crisis lo primero que se reduce o elimina son los recursos me de mercadeo.
- Se decide más con base en la intuición que en la investigación.

Conjunto de estrategias y tácticas encaminadas a conocer necesidades deseo y motivos de, los mercados para desarrollar productos y servicios que den satisfacción a las necesidades en las condiciones de: lugar, cantidad empaque, forma, diseño, estilo, color, olor, sabor determinado, con miras a mejorar la calidad de vida del consumidor y su entorno (Herrera, 2013, p. 91).

#### *Experiencia en el mercado.*

Lefcovich (2005, párr. 1,2, 4) expone que la experiencia de mercado a medida que una empresa acumula experiencia en la producción de un producto o servicio existe la oportunidad de reducir los costes, las economías de costes de la experiencia provienen de “aprender haciendo”: cuanto más produce una empresa, más aprende a producir de forma eficiente. El incremento de la experiencia da lugar a la oportunidad para reducir los costes, no existiendo una garantía en cuanto a tal resultado, pues el incremento en la productividad y la consecuente reducción de los costes sólo puede lograrse con el fiel cumplimiento de las metas de producción, la adopción de nuevas tecnologías que permitan incrementar la productividad y un esfuerzo constante para eliminar los gastos innecesarios, o como se lo denomina en el Kaizen: “las mudas” (desperdicios). La experiencia se adquiere incrementando los niveles de ventas a lo largo de los años. Cuanto mayor sea la experiencia acumulada menores serán los costes de producción de cada unidad.

#### *Conocimiento de competidores.*

Las estrategias y tácticas que se diseñan en una empresa salen a competir en el exterior (entorno) con las estrategias y tácticas de sus competidores; conocer a unos y otros es de

gran importancia para construir el escenario en el cual se competirá. Existe una herramienta útil para el estudio del entorno conocida como análisis PETS. Cada una de las letras hace alusión a un grupo de variables, se recomienda como adicional el análisis del entorno cultural del espacio en el cual se quiere competir (Herrera, 2013, p. 97).

- Político Estabilidad política, normas leyes y regulaciones, modelo político, política fiscal.
- Económico PIB, tasas de interés, crecimiento, inflación, devaluación, ingreso per cápita, desarrollo económico, tasa de desempleo.
- Social Variables demográficas, estratos, desarrollo social, cultural, tasas de analfabetismo y escolaridad.
- Tecnológico Investigación y desarrollo, TIC's, automatización, incentivos a la tecnología, penetración de la tecnología.
- Cultura. Es el conjunto de patrones y comportamientos y explícitos por medios de los cuales una sociedad se comunica e interactúa.

#### *Gestión Proveedores.*

La gestión de proveedores implica la selección de los mismos, por lo que Pérez (2009, Selección de proveedores, 1) describe este punto como algo importante porque los proveedores juegan un rol importante pues son "...el punto de partida de toda la logística empresarial por lo que es necesario hacer una muy buena selección de los mismos. Pero la selección de Proveedores adecuados no es una tarea sencilla, por involucrar una gran cantidad de criterios".

#### *Gestión Producto.*

Pérez y Pérez (2006, p. 7) de acuerdo con la definición del profesor Santasmases, describe que un producto es "cualquier bien material, servicio o idea que posea un valor para el consumidor y sea susceptible de satisfacer una necesidad".

Pérez y Pérez (2006, pp. 8-9) definen que "El mercado y la empresa valoran de diferente manera los atributos de un producto. Y éste es uno de los grandes problemas a los que se enfrenta el Marketing...".

Parafraseando lo que dice Pérez y Pérez, el problema de valorar de forma distinta al producto, no permite que ambos entes relacionados y por ende todo lo que abarca al producto,

es por eso que la gestión de producto trata que la empresa que crea su producto, logre comunicar al mercado y que las personas logren entender el mensaje que se está comunicado.

Y respecto a lo que es gestión del producto en sí, Pérez y Pérez (2006, pp. 18-19) se refiere de manera detallada, siendo su punto de vista los siguientes párrafos.

Una empresa suele tener los que se denomina cartera o portafolio (también portfolio) de productos, es decir, varios productos en su oferta al mercado. Esta selección de productos puede tener características diversas según el tipo de empresa y el tipo de negocio. Si hablamos de una empresa de moda, por ejemplo, la variedad de la cartera de productos es muy amplia, pues debe tener prendas de todo tipo, más complementos, más gafas, zapatos, etc. Sin embargo, una empresa de alta tecnología especializada en, por ejemplo, satélites, tiene una cartera de productos mucho más reducida. Una empresa generalmente vende varios productos, por lo que el análisis de la estrategia de productos debe contemplar (Pérez y Pérez, 2006, pp. 18-19):

- La cartera de productos: conjunto de líneas de productos comercializados.
- La línea de productos: conjunto de productos homogéneos.
- La amplitud de cartera: número de líneas de producto.
- La profundidad de dicha cartera: número de productos dentro de cada línea.

Esta gestión incluye la determinación del producto y su clasificación, la marca, el estudio, el ciclo de vida del producto y la planificación del producto. La finalidad básica de la política de producto es determinar las características necesarias en el producto, a fin de proporcionar al mercado ese producto específico que los consumidores demandan. La política de producto es fundamental para la economía de la empresa y constituye un elemento de progreso, bienestar y desarrollo para ella. En su formulación hay que resolver tres problemas básicos (Pérez y Pérez, 2006, pp. 19):

- Buscar nuevos productos.
- Evaluarlos y seleccionar a los mejores candidatos.
- Lanzar nuevos productos.

#### *Gestión Precio.*

Es principalmente el monto monetario de intercambio asociado a la transacción (aunque también se paga con tiempo o esfuerzo). Sin embargo, incluye: forma de pago (efectivo, cheque, tarjeta, etc.), crédito (directo, con documento, plazo, etc.), descuentos pronto pago,

volumen, recargos, etc. Este a su vez, es el que se plantea por medio de una investigación de mercados previa, la cual, definirá el precio que se le asignará al entrar al mercado. Hay que destacar que el precio es el único elemento del mix de Marketing que proporciona ingresos, pues los otros componentes únicamente producen costes. Por otro lado, se debe saber que el precio va íntimamente ligado a la sensación de calidad del producto (así como su exclusividad) (Borrego, 2009, pp. 6, 7, 8).

- ¿Cuánto estarían dispuestos a pagar por él?
- ¿Qué utilidad es la que deseo obtener?
- ¿Cuáles son los costos de producto, plaza y promoción?
- ¿Cuánto cuestan los productos de la competencia?
- ¿Deseo está por encima o por debajo del precio de la competencia?
- ¿Aplicaré descuentos?

#### *Gestión Plaza o Distribución.*

“En este caso se define como dónde comercializar el producto o el servicio que se le ofrece (elemento imprescindible para que el producto sea accesible para el consumidor). Considera el manejo efectivo del canal de distribución, debiendo lograrse que el producto llegue al lugar adecuado, en el momento adecuado y en las condiciones adecuadas. Inicialmente, dependía de los fabricantes y ahora depende de ella misma” (Borrego, 2009, pp. 9,10).

- ¿Cómo les haré llegar mis productos a mis clientes?
- ¿Utilizaré venta directa o distribuidores?
- ¿Venta en tiendas o bodega?
- ¿Dónde se ubica mi local comercial?
- ¿Es fácil acceder a él?
- ¿Realizaré venta en línea?

#### *Gestión Promoción.*

Borrego (2009, p. 11), define que la gestión de promoción “Es comunicar, informar y persuadir al cliente y otros interesados sobre la empresa, sus productos, y ofertas, para el logro de los objetivos organizacionales. La mezcla de promoción está constituida por Promoción de ventas, Fuerza de venta o Venta personal, Publicidad y Relaciones Públicas, y Comunicación Interactiva (Marketing directo por mailing, emailing, catálogos, webs, telemarketing, etc.)”.

A su vez responde a las siguientes preguntas:

- ¿Cómo lo conocerán y comprarán los clientes?
- ¿Qué medios utilizar más mi público objetivo?
- ¿Qué medios utilizaré para darlo a conocer?
- ¿Desarrollar una página de internet?
- ¿Realizar emarketing?
- ¿Utilizaré medios tradicionales radio, televisión y periódicos?

#### *Servicio al cliente.*

“Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo. El servicio al cliente es una potente herramienta de marketing” (Calderón, 2002, p. 1).

Y en la parte de los elementos del servicio al cliente, Calderón (2002, p. 2) menciona que son:

- Contacto cara a cara.
- Relación con el cliente.
- Correspondencia
- Reclamos y cumplidos e instalaciones.

#### *Alianzas estratégicas.*

El término de alianzas estratégicas está en relación a lo que son las relaciones públicas, puesto que en estas se realizan acuerdos. “Las relaciones públicas comprenden la comunicación y el establecimiento de relaciones efectivas que garanticen la buena imagen y el éxito, tanto del producto o servicio como de la empresa ante los clientes externo e internos. Incluyen las relaciones con los empleados, la sociedad, los proveedores, los distribuidores y los inversionistas” (Anzola, 2010, p. 235).

#### *Calidad total.*

En tanto, la calidad total, también designada como gestión de calidad total, es el concepto que denomina a aquel tipo de estrategia que tiene por misión la instalación de una conciencia de calidad en todos aquellos procesos vinculados a la fabricación de los productos o servicios

y en lo que respecta a la organización. Cabe destacarse que se la denominó como total porque la idea es no solamente satisfacer las necesidades de los clientes sino también que todos los integrantes de la organización e implicados en la producción se vean beneficiados. O sea, que la calidad total pone su foco y hace hincapié no solamente en crear, diseñar un producto o servicio vendible, que el consumidor quiera sí o sí adquirir, sino que además se ocupa de procurarle a quienes intervienen en la fabricación del mismo una satisfactoria condición laboral y también la oportunidad de seguir formándose y capacitándose en lo concerniente a la tarea que despliegan. La calidad está en estrecha vinculación con la satisfacción que percibe el cliente del producto o servicio en cuestión, en tanto, cuanto más grande sea la satisfacción del consumidor más notable será la calidad que se le endilgue al producto (Ucha, 2012, párr 2, 3, 5).

#### *Investigación y Desarrollo.*

A menudo el pequeño empresario se poya en corazonadas o en la intuición para dirigir sus esfuerzos hacia la satisfacción del cliente, en lugar de utilizar alguna técnica, aunque sea muy sencilla... Muchos pequeños empresarios creen que realizan muy bien su trabajo, pero no están conscientes de los serios problemas a los que se enfrentan en el área de las relaciones con el cliente. Es el medio o proceso de recopilación, registro y análisis de datos sobre el mercado específico al que la empresa ofrece sus productos” (Anzola, 2010, p. 183).

Es una técnica que utiliza el muestreo estadístico, la encuesta, la observación y la entrevista para obtener información acerca de todas las variables que intervienen en la decisión de compra (Münch, 2014, p. 236).

Para Münch (2014, pp. 236-237) las etapas del estudio de mercado son:

- Determinación del problema
- Definición de objetivos
- Delimitación de la población objetivo
- Esquema de muestreo y determinación del tamaño de la muestra
- Diseño de los instrumentos
- Cuestionario piloto
- Cuestionario definitivo
- Tabulación y análisis
- Informe de resultados.

Según Anzola (2010, pp. 184–185) los pasos o etapas son:

- Reconocimiento del problema
- Investigación y planeación preliminar
- Recopilación de información objetiva
- Clasificación, análisis e interpretación de la información
- Conclusión

#### **2.2.2.4. Función Financiera.**

Anzola (2010, p. 288) presenta su opinión en lo que es la administración financiera, que define como “...el aspecto monetario de la empresa, su tarea es mantener la liquidez y lo lucrativo de una empresa. Debe generar un financiamiento adecuado para cubrir las obligaciones y obtener utilidades”. Las actividades financieras incluyen:

- Participación en la planeación a largo plazo.
- Formulación de presupuestos a largo plazo y de caja.
- Determinación de los gastos para activos de capital.
- Ayuda a formular programas para fusiones y adquisición de capital.
- Manejo de crédito y cobranza.
- Supervisión de las adquisiciones de capital.
- Conservación de buenas relaciones con los proveedores de fondos a corto y largo plazos.
- Desempeño de las funciones contables.

“Las organizaciones generalmente tienen dentro de sus estructuras organizacionales, cinco áreas muy importantes: talento humano, financiera, producción, marketing e investigación y desarrollo...” (Alzate, 2013, p. 59), siendo las finanzas y el capital los recursos más importantes en las MYYPES:

- Sin capital y sin quien lo administre efectivamente, las empresas solo serán utopías.
- El talento humano y los recursos financieros son los ejes en donde converge todo el engranaje innovador.
- Las empresas están constituidas por personas y estas manejan recursos, todos ellos con un valor económico implícito.

Estas funciones serán realizadas por el gerente financiero, enfocando su saber-hacer-ser a lograr lo siguientes objetivos (Alzate, 2013, p. 60):

- Buscar el financiamiento de los recursos
- Financiar operaciones al menor costo posible
- Optimizar el uso de los recursos
- Generar la liquidez necesaria para sus actividades normales.

#### *Rentabilidad.*

De Jaime (2003, p. 103) define que “Se entiende por rentabilidad económica, la tasa con que la empresa remunera a la totalidad de los recursos (inversiones o activos) utilizando en su explotación, sea cual sea dicha explotación (normal, ajena y/o extraordinaria)”.

#### *Endeudamiento.*

Para Alzate (2013, p. 67) “Las PYMES pueden usar los indicadores financieros para evaluar su salud financiera, estudiando sus signos vitales que son la liquidez, la rentabilidad y el endeudamiento. Adicionalmente, es fundamental antes de usar esta herramienta financiera, sanear la contabilidad...”.

#### *Administración financiera.*

Anzola (2010, p. 288) presenta su opinión en lo que es la administración financiera, que define como “...el aspecto monetario de la empresa, su tarea es mantener la liquidez y lo lucrativo de una empresa. Debe generar un financiamiento adecuado para cubrir las obligaciones y obtener utilidades”. Las actividades financieras incluyen:

- Participación en la planeación a largo plazo.
- Formulación de presupuestos a largo plazo y de caja.
- Determinación de los gastos para activos de capital.
- Ayuda a formular programas para fusiones y adquisición de capital.
- Manejo de crédito y cobranza.
- Supervisión de las adquisiciones de capital.
- Conservación de buenas relaciones con los proveedores de fondos a corto y largo plazos.
- Desempeño de las funciones contables.

### *Cumplimiento de obligaciones.*

Ucha (2010, párr. 1, 2) define que el termino cumplimiento se refiere "... a la acción y efecto de cumplir con determinada cuestión o con alguien. En tanto, por cumplir, se entiende hacer aquello que se prometió o convino con alguien previamente que se haría en un determinado tiempo y forma...".

Es decir que el cumplimiento de obligaciones se encuentra en casi todas las etapas de la vida, como en la vida personal, profesional, socio económico, en los negocios independientemente de las situaciones.

Con un análisis más detallado al mundo empresarial, Ucha (2010, párr. 3) comenta que "En el mundo empresarial, al igual que en el laboral, el cumplimiento marcará de alguna manera el camino del éxito o no, porque en tanto y en cuanto una empresa cumpla con sus obligaciones de pagos...", esto dará efecto a que la empresa inspirará confianza al momento de realizar conexiones con otras empresas todo por cumplir con sus obligaciones debidamente.

En la medida que uno investiga acerca del cumplimiento de obligaciones, la búsqueda resulta hacia la parte tributaria y es porque este es un punto importante, así como también lo es el aspecto laboral, en una concordancia con Ucha, estos son dos pilares para que una empresa genere confianza y marque diferencia como lo menciona Porter.

En los artículos 1°, 2° y 3° del título I del primer libro del Código Tributario, se hace referencia a lo que es la obligación tributaria, definiéndose como "...el vínculo entre el acreedor y el deudor tributario, establecido por ley, que tiene por objeto el cumplimiento de la prestación tributaria, siendo exigible coactivamente" y cuyo nacimiento se da "...cuando se realiza el hecho previsto en la ley, como generador de dicha obligación".

Profundizando más en este punto, se relaciona directamente con lo que es la formalización tributaria que como lo indica la ley 30056 en su Art. 18 del título IV, "El Estado acompaña a las microempresas inscritas en el REMYPE. Durante tres (3) ejercicios contados desde su inscripción en el REMYPE administrado por la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT), esta no aplica las sanciones correspondientes a las infracciones previstas en los numerales 1, 3, 5 y 7 del artículo 176 y el numeral 9 del artículo 174 del Texto Único Ordenado del Código Tributario, aprobado por el Decreto Supremo 135-99-EF, cometidas a partir de su inscripción, siempre que la microempresa cumpla con

subsanan la infracción, de corresponder, dentro del plazo que fije la SUNAT en la comunicación que notifique para tal efecto, sin perjuicio de la aplicación del régimen de gradualidad que corresponde a dichas infracciones. Lo señalado en el presente artículo no exime del pago de las obligaciones tributarias.

Respecto a las obligaciones laborales, también están relacionadas con la formalización laboral lo que es necesario que se defina también en la empresa el número de trabajadores con los cuáles la empresa va a suscribir un contrato laboral, estos contratos deben ser elaborados de acuerdo a las características de cada tipo de trabajador, además los registros deben de ser legalizados por el Ministerio de Trabajo.

Los derechos y beneficios originados con anterioridad a la entrada en vigencia del Decreto Legislativo N° 1086 mantienen sus mismos términos y condiciones, y continúan regulándose bajo el imperio de las leyes que rigieron su celebración (Instituto Pacifico, 2016, p. 6)

Entonces, citando al título II del Decreto Legislativo N°1086, en el artículo 3° se detallan los derechos laborales fundamentales que son:

- No utilizar, ni apoyar el uso de trabajo infantil, entendido como aquel trabajo brindado por persona cuya edad es inferior a las mínimas autorizadas por el Código de los Niños y Adolescentes.
- Garantizar que los salarios y beneficios percibidos por los trabajadores cumplan como mínimo con la normatividad legal.
- No utilizar ni auspiciar el uso de trabajo forzado, no apoyar o encubrir el uso de castigos corporales.
- Garantizar que los trabajadores no podrán ser discriminados en base a raza, credo, género, origen y en general, en base a cualquier otra característica personal, creencia o afiliación. Igualmente, no podrá efectuar o auspiciar ningún tipo de discriminación al remunerar, capacitar, entrenar, promocionar, despedir o jubilar al personal.
- Respetar el derecho de los trabajadores a formar sindicatos y no inferir con el derecho de los trabajadores a elegir, o no elegir, y a afiliarse o no a organizaciones legalmente establecidas.
- Proporcionar un ambiente seguro y saludable de trabajo.

En materia de sanciones y de la fiscalización laboral, por el que ante la verificación de infracciones laborales leves detectadas deben contar con un plazo de subsanación dentro del

procedimiento inspector y una actividad asesora que promueva la formalidad laboral. Este tratamiento no resulta aplicable en caso de reiteración ni a las obligaciones laborales sustantivas ni a aquellas relativas a la protección de derechos fundamentales laborales. Este tratamiento especial rige por tres (3) años, desde el acogimiento al régimen especial. Mediante decreto supremo se reglamenta lo dispuesto en el presente artículo (Ley N°30056. Capítulo III Art.16°).

El Instituto del Pacífico (2016, p. 9) también presenta respecto a la formalización laboral, comentando la ley a cerca de algunas precisiones que se deben de tomar la consideración, como lo menciona en los siguientes enunciados:

- El Régimen Laboral Especial MYPE comprende: remuneración, jornada de trabajo de ocho (8) horas, horario de trabajo y trabajo en sobre tiempo, descanso semanal, descanso vacacional, descanso por días feriados, protección contra el despido injustificado.
- Los trabajadores de la pequeña empresa tendrán derecho a la compensación por tiempo de servicios, con arreglo a las normas del régimen común, computada a razón de quince (15) remuneraciones diarias por año completo de servicios, hasta alcanzar un máximo de noventa (90) remuneraciones diarias. Los trabajadores de la microempresa no cuentan con este beneficio. Asimismo, los trabajadores de la pequeña empresa tendrán derecho a percibir dos gratificaciones en el año con ocasión de las Fiestas Patrias y la Navidad, siempre que cumplan con lo dispuesto en la normativa correspondiente, en lo que les sea aplicable. El monto de las gratificaciones es equivalente a media remuneración cada una. Los trabajadores de la microempresa no cuentan con este beneficio.

También tienen derecho a un Seguro Complementario de Trabajo de Riesgo a cargo de su empleador, cuando corresponda, de acuerdo a lo dispuesto en la Ley N° 26790, Ley de Modernización de la Seguridad Social en Salud, y a un seguro de vida a cargo de su empleador, de acuerdo a lo dispuesto en el Decreto Legislativo N° 688, Ley de Consolidación de Beneficios Sociales, y modificatorias.

Para la Pequeña Empresa, los derechos colectivos continuarán regulándose por las normas del Régimen General de la actividad privada. Asimismo, el derecho a participar en las utilidades, de acuerdo con el Decreto Legislativo N° 892 y su Reglamento, sólo corresponde a los trabajadores de la pequeña empresa. Los trabajadores y la Micro y Pequeña Empresa

comprendidas en el Régimen Laboral Especial podrán pactar mejores condiciones laborales, respetando los derechos reconocidos en las normas de éste régimen especial. En tanto respecto a la remuneración mínima, a través del Decreto Supremo N° 005-2016-TR, se resolvió incrementar en S/.100.00 la remuneración pactada anteriormente, no pudiendo ser inferior a la Remuneración Mínima Vital vigente, que actualmente asciende a S/ 850. Jornada de Trabajo: Por constituir un mínimo de derecho necesario, en materia de jornada de trabajo se aplican las normas previstas en el régimen laboral común, concretamente en materia de la jornada máxima y horario de trabajo; determinándose por la jornada máxima lo estipulado en el artículo 1º del Decreto Supremo N° 007-2002-TR, Texto Único Ordenado de la Ley de Jornada de Trabajo, Horario y Trabajo en Sobretiempo, que señala “La jornada ordinaria de trabajo para varones y mujeres mayores de edad es de ocho (8) horas diarias o cuarenta y ocho (48) horas semanales como máximo”.

#### **2.2.2.5. Talento Humano.**

##### *Cultura organizacional.*

Salazar, Guerrero, Machado y Cañedo (2009, Cultura Organizacional, 1) indica que “El clima organizacional ejerce una significativa influencia en la cultura de la organización. Esta comprende el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Los miembros de la organización determinan en gran parte su cultura y, en este sentido, el clima organizacional ejerce una influencia directa...”

Salazar, Guerrero, Machado y Cañedo (2009) tomando en cuenta a la Escuela del Partido «Ñico López», menciona que entre sus elementos se encuentran:

- Identidad de los miembros: si los individuos se identifican más con la organización, su trabajo, su puesto o su disciplina.
- Énfasis de grupo: si las actividades se organizan en grupo o si las realizan individuos aislados.
- Perfil de la decisión: si la toma de decisiones prioriza las actividades o los recursos humanos.
- Integración: si las unidades funcionan en forma coordinada o independiente.
- Control: si existe una tendencia hacia una reglamentación excesiva o se orienta hacia el autocontrol.
- Tolerancia al riesgo: si se fomenta o no la creatividad, la innovación, la iniciativa y el ímpetu para acometer la realización de las tareas, etcétera.

- Criterios de recompensa: si se basan fundamentalmente en el rendimiento o en el favoritismo, la antigüedad u otros factores.
- Tolerancia al conflicto: si se fomenta o no el conflicto funcional como elemento del desarrollo organizacional.
- Perfil de los fines o medios: si la gerencia prioriza los fines o los medios para llegar a ellos.
- Enfoque de la organización: si la gerencia se orienta hacia el mundo exterior o hacia lo interno de la organización.

#### *Manejo del idioma inglés.*

Hernández en colaboración con sus docentes (2003, p. 32) se pronuncian sobre el manejo del idioma inglés, definiendo que es importante que se maneje los idiomas de los países con los que tiene contacto o proyecta tenerlo a cierto plazo; actualmente, los idiomas más comerciales son el inglés, el alemán y el japonés.

#### *Programas de capacitación y promoción.*

El gerente o administrador principal “Debe asistir a conferencias, cursos y demás eventos que lo actualicen o le permitan su desarrollo profesional y persona” (Hernández, 2003, p. 32). Este punto no indica que se limite solo al gerente o encargado, sin embargo, que es de importante para toda la empresa.

#### *Salud y seguridad industrial.*

Navarro (2017, Definición de Seguridad Industrial 1) “El principal propósito de cualquier plan de seguridad industrial es, lógicamente, reducir al máximo cualquier posible amenaza o riesgo que pueda perjudicar a la industria, tanto a las personas que trabajan en ella, como al medio ambiente o las infraestructuras”.

El autor también define que para que una empresa de un sector industrial adopte una serie de medidas de seguridad, es necesario que se den las siguientes condiciones:

- Una norma legal de carácter general (por ejemplo, un decreto).
- Un reglamento que oriente sobre las pautas de seguridad que deben cumplirse.
- Unas instrucciones técnicas complementarias con las que se detallan todos los aspectos concretos de la seguridad de una empresa.

Por último, para Navarro, “El concepto de seguridad debe entenderse como un conjunto de elementos legales, técnicos y humanos que se orientan hacia unos niveles de riesgo que pueden considerarse tolerables”.

#### *Evaluación del desempeño.*

Taype (2015, párr. 1, 4) define que “Uno de los procesos de la gestión de recursos humanos ampliamente estudiado por diversos investigadores y debatidos en las organizaciones es la Evaluación del Desempeño, y es que una adecuada práctica de éste proceso puede ser determinante en la gestión de recursos humanos, y por consiguiente en toda la organización, al ser el recurso humano el activo más importante de toda organización”. Así también se expresa sobre los objetivos de este, los cuales son:

- Informar a los trabajadores sobre cómo están haciendo su trabajo y lo que se espera de ellos.
- Reconocer los méritos y resultados positivos obtenidos.
- Corregir las desviaciones y los posibles errores tanto de comportamiento como de resultados, respecto a los objetivos previamente establecidos.
- Permitir al evaluado conocer y contrastar su proyección al futuro permitiéndole ver con claridad la trayectoria de su carrera.
- Detectar y poner de manifiesto las fortalezas y debilidades de los trabajadores.
- Adecuar más eficazmente a la persona con el puesto de trabajo.
- Conocer las pretensiones y demandas de los trabajadores.
- Descubrir las carencias y necesidades de formación que los trabajadores pueden presentar para realizar correctamente su trabajo.
- Mejorar las relaciones interpersonales entre el directivo y el personal a su cargo.
- Servir de referencia para incrementos salariales, entre otros.

#### **2.2.2.6. Función Tecnológica.**

Núñez (2011, p. 3) expone que “La tecnología utilizada por la empresa afecta variables administrativas, vale decir, determina aspectos gerenciales particulares. Dentro de estas variables administrativas están las relacionadas con las personas que manejan la tecnología, las funciones administrativas y la estrategia. En consecuencia, la consideración de la tecnología como un elemento fundamental de gestión se justifica y adquiere importancia en la práctica empresarial”.

Al respecto Capecchi (2002, párr. 38-42), muestra la influencia de la tecnología sobre la organización y sus participantes es muy grande, y en resumen menciona lo siguiente:

- La tecnología tiene la propiedad de determinar la naturaleza de la estructura organizacional y el comportamiento organizacional de las empresas. Se habla de imperativo tecnológico cuando se refiere al hecho de que es la tecnología la que determina (y no influencia simplemente) la estructura de la organización y su comportamiento. A pesar de lo exagerado de esta afirmación, no hay duda alguna de que existe un fuerte impacto de la tecnología sobre la vida, naturaleza y funcionamiento de las organizaciones.
- La tecnología, esto es, la racionalidad técnica, se volvió sinónimo de eficiencia. La eficiencia se volvió al criterio normativo por el cual los administradores y las organizaciones acostumbran ser evaluados.
- La tecnología, en nombre del progreso, crea incentivos en todos los tipos de empresas, para llevar a los administradores a mejorar cada vez más su eficacia, pero siempre dentro de los límites del criterio normativo de producir eficiencia.
- El diseño organizacional es profundamente afectado por la tecnología utilizada por la organización: las firmas de producción en masa con éxito tendían a ser organizadas en líneas clásicas, con deberes y responsabilidades claramente definidos, unidad de mando, clara distinción entre línea y staff y estrecha amplitud de control (cinco a seis subordinados para cada jefe ejecutivo). En la tecnología de producción en masa la forma burocrática de organización se muestra asociada con el éxito.

#### *Maquinaria y equipos.*

El término maquinaria y equipo está relacionado con la Norma Internacional de Contabilidad N° 16 (2005, p. 8), lo cual usaremos su definición para poder exponer de mejor manera. La norma considera que para la empresa “Un elemento de propiedades, planta y equipo se reconocerá como activo cuando sea probable que la entidad obtenga los beneficios económicos futuros derivados del mismo; y el costo del activo para la entidad pueda ser valorado con fiabilidad”, de esto entendemos que una maquinaria es un activo del que se espera obtener ingresos. Asimismo, en toda la norma contable, se detalla sobre este punto.

#### *Innovación Tecnológica.*

La informática es una herramienta que debe manejar con soltura y en la que debe estar constantemente a la vanguardia. Asimismo, es necesario que se actualice e informe a través

de revistas especializadas u obras de escritores contemporáneos sobre las innovaciones y tendencias de la administración y disciplinas afines (Hernández, 2003, p. 32).

#### *Vigilancia Tecnológica.*

Rovira (2008, Definiciones, 2), menciona que una razón principal e importante de aplicar la vigilancia tecnológica "...es precisamente la obtención de información de tipo técnico para la toma de decisiones del departamento de producción de una empresa. No obstante, los procesos de vigilancia se aplican también para la toma de decisiones de tipo comercial".

Así también expone que las principales fases (párr. 18) del proceso de VT son los siguientes:

- Identificar y analizar las necesidades de información de la empresa definiendo los factores críticos de vigilancia (FCV)
- Buscar y obtener la información necesaria para el seguimiento de los FCV
- Evaluar y analizar la información obtenida
- Difundir internamente los resultados
- Usar la información para la toma de decisiones

Estas cinco fases se ejecutan de forma continua y cíclica. A menudo las decisiones tomadas implican la aparición de nuevos FCV (Factores Críticos de Vigilancia) iniciándose un nuevo ciclo.

#### **2.2.2.7. Función Ambiental.**

Una noticia del diario Gestión (2016, Gestión ambiental en las empresas, una nueva tendencia. 4), en una entrevista a Ofelia Rodríguez, gerente de Responsabilidad Corporativa de Sura, se pronuncia sobre el tema ambiental, informando que la "... Superintendencia del Mercado de Valores hace poco lanzó un formato que incorpora, así como tenía para el tema de Gobernanza, el tema social y el tema ambiental. Es decir, ya las empresas están obligadas, si quieren estar con indicadores en azul...".

Así también "...más allá de reducir el impacto del efecto invernadero, sino que también crea un clima laboral más amigable" es lo que indicó Ofelia Rodríguez (2016, Gestión ambiental en las empresas, una nueva tendencia. 6) al diario Gestión. Si esto se aplica a todas las empresas, claro está iniciando por las grandes, se aplicará igual para las pequeñas, tanto para reducir lo que es la contaminación como desarrollar una cultura ambiental y de conservación con el medio ambiente.

Política ambiental de la empresa.

Charpentier e Hidalgo (1999, p. 158) hacen referencia la política ambiental que podría presentarse en una empresa industrial, por lo que para ellos “Hay una serie de políticas implícitas que restan viabilidad a las normas ambientales del sector de la industria manufacturera y que generan resistencia en los empresarios industriales para su aplicación. Fundamentalmente estas políticas provienen de la inexistencia de una política industrial clara y coherente, del régimen tributario y la política arancelaria”.

En tanto para el Ministerio del Ambiente (2009, pp. 39,40), hacen referencia en manera general a los lineamientos de política ambiental, que son los siguientes:

- Fomentar una cultura y modos de vida compatibles con los principios de la sostenibilidad, los valores humanistas y andino-amazónicos, desplegando las capacidades creativas de los peruanos hacia el aprovechamiento sostenible y responsable de la diversidad natural y cultural.
- Incluir en el sistema educativo nacional el desarrollo de competencias en investigación e innovación, emprendimientos, participación, ecoeficiencia y buenas prácticas ciudadanas para valorar y gestionar sostenible y responsablemente nuestro patrimonio natural.
- Fomentar la responsabilidad socio-ambiental y la eficiencia por parte de personas, familias, empresas e instituciones, así como la participación ciudadana en las decisiones públicas sobre la protección ambiental.

#### **2.2.2.8. Factores Externos.**

Álvarez (2010, párr. 93) menciona que “... los factores externos pueden ser específicos por sus características vinculadas a la actividad dominante para cada país, cada región y cada provincia. Es compleja por la cantidad de actores implicados, por las relaciones entre dichos actores...”. Parafraseando lo que dice Álvarez, estas relaciones pueden darse en un solo momento o en varias oportunidades, dándose también en forma conjunta.

Así también presenta su opinión sobre la influencia de los factores externos que afectan el funcionamiento de la empresa ha sido estudiada por diversas disciplinas como la economía que estudia los fenómenos de las empresas en equilibrio, este enfoque no es pertinente para el administrador porque no parte de las mismas premisas y tiene diferentes objetivos de estudio de este problema. Los factores externos de la empresa en apariencia aparecen como “incontrolables” por provenir de causas aparentemente ajenas a ella porque surgen de los

componentes de su entorno. La empresa es un sistema abierto que tiene que enfrentar amenazas y oportunidades como condición para su supervivencia ya que existe en una sociedad que tiene una característica específica. Las variables externas aunque puedan generalizarse conceptualmente no tienen el mismo significado, comportamiento y peso específico en cada caso particular porque las sociedades son diferentes y tienen características que les son propias (Álvarez, 2010, párr. 113, 114).

#### *Situación económica del país.*

Sala (2016, párr. 3) da a conocer sobre este punto de manera empresarial y es porque las empresas en conjunto desarrollan la economía de un país, es así que para él la situación económica “Es la expresión más aproximada del buen funcionamiento de una empresa. El mayor valor se obtiene de los flujos de caja futuros que la empresa espera generar: el mejor saldo positivo entre las entradas y salidas de efectivo proyectadas, y descontadas al valor de hoy. La situación económica también es el resultado de la gestión comercial, operativa y administrativa, que finalmente se traduce en la utilidad operativa”. También menciona que “... una empresa goza una buena situación económica cuando tiene la capacidad de producir y mantener beneficios en un determinado plazo. Perseverar en buenos resultados es el objetivo básico de la gestión por excelencia” (Sala, 2016, párr. 4). Si esto lo vemos en grande, con la visión de un país, se diría la capacidad e construir carretera, hospitales, parques.

Sala (2016, La situación económica, 2) también hace énfasis en explicarnos que se considera “...una situación financiera saludable cuando la empresa puede atender oportunamente sus compromisos de pago, ya que la situación financiera está vinculada a las condiciones de liquidez. Es consecuencia de qué tan favorables se presentan las entradas y salidas de efectivo...” esto claro debido a las distintas actividades que realice la empresa ya sean operativas, en financiamiento o de inversión. Interpretándolo se diría que un país es saludable cuando cumple sus facultades, no solo el de recaudación sino el de dar buen uso al pago de los impuestos, contribuciones y tasas que son sus principales ingresos.

#### *Cambios tecnológicos.*

Domínguez (2005, Cambio tecnológico, 3) comenta que hay dos dimensiones que le agregan significado e importancia al cambio tecnológico, que “...son la velocidad del cambio tecnológico y el efecto de las innovaciones sobre nuestro estilo de vida. Este efecto es una mezcla contrastante de fascinación y temor al mismo tiempo”.

Por otra parte, Domínguez muestra un ejemplo que pasa en el mundo de los negocios, como el “Llenar una forma de depósito en una sucursal bancaria sirve sólo para que un empleado lea los datos escritos y los transcriba desde su computadora al sistema del banco. Es mejor dictárselos o teclearlos directamente nosotros...” (2005, Cambio tecnológico, 12).

Por último, Domínguez (2005, párr. 17, 18, 19) dice que para atender mejor al mercado, debemos tener en cuenta que la tecnología juega un triple papel en el mundo de los negocios: como formadora de productos y servicios, como medio de entrega de los mismos y como medio de comunicación entre mercados y clientes. Es decir, cambian las formas de relacionarse y tienen consecuencias no solamente sobre los productos y servicios, los medios de entrega y la comunicación, sino también sobre la información que las empresas son capaces de registrar acerca de ellas. Sin embargo, el cambio tecnológico no afecta la esencia empresarial de entender y atender a los clientes para desarrollar una relación comercial continua con ellos. Creer lo contrario ha llevado a algunos graves problemas empresariales. Por ejemplo, se asume que el cambio tecnológico es inevitable para los negocios y que, en consecuencia, deben cambiar esencialmente su manera de trabajar. Y esto no es así al extremo.

#### *Factores políticos y legislativos.*

“Normas legales sobre impuestos, contratación de trabajadores, especificaciones técnicas obligatorias... que hacen que la organización de la empresa se adapte para cumplirlas” (Cinco días, 2008, p. 9).

Serebrenik (2010, Entornos políticos que afectan las empresas, 2) dice que “Particularmente en las empresas familiares tanto su rentabilidad como responsabilidad social se ven afectadas cuando los gobiernos cambian sus políticas económicas, o en un afán populista deciden nacionalizar empresas o cuando las economías empiezan a mostrar inestabilidad ...”. Esa inestabilidad produce conflictos internos en las empresas familiares, las políticas que se manejan no están alineadas con las políticas de los gobiernos o con sus cambios.

Serebrenik también resalta que “Es importante que tanto los empresarios familiares como los gobiernos, independientemente si son de derecha o izquierda, entiendan que las empresas familiares generan un ambiente de formación académica, empresarial y social importante para el país” (2010, Estrategias para soportar los contextos políticos, 1).

*Factores socioculturales.*

En el cuadro que presenta Cinco Días (2008, p. 9) menciona que lo sociocultural se refiere al “Estilo de vida, hábitos alimentarios, religión... son factores que condicionan el comportamiento de las personas y, en consecuencia, afectan a sus hábitos de consumo”. Los cambios en las actitudes, gustos, preferencias, hábitos, valores y creencias de las personas sobre lo que necesitan consumir;

La Banca de desarrollo Nacional Financiera (2004, p. 2) expone que “Las empresas se crean para satisfacer las necesidades de sus clientes; por lo tanto, un cambio en dichas necesidades impactará las actividades de la empresa, obligándola a adaptarse al nuevo entorno”.

*Factores internacionales.*

Según la Banca de desarrollo Nacional Financiera (2004, p. 3), “La apertura comercial implica nuevas formas de hacer y vender los productos y servicios. Una empresa manufacturera, por ejemplo, deberá fabricar con estándares de calidad y requerimientos de empaque y etiquetado internacional...”. Parafraseando a la Banca de desarrollo Nacional Financiera, el producto de una empresa que se hizo a un nivel internacional, permitirá su acceso a otros países o para mantenerse en su mercado habitual. Los factores internacionales están relacionados con lo que son las exportaciones, que, en el caso del Perú, estas están inafectas.

## CAPÍTULO III

### MATERIALES Y MÉTODOS

#### 2.3. Diseño de la investigación

La investigación es una investigación no experimental, de corte transversal puesto que este corte como lo expresan Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 151) "...recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede".

Asimismo, es una investigación correlacional, ya que "...se fundamentan en planteamientos e hipótesis correlacionales..." como lo comentan Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 155).

La investigación es no experimental puesto que "...se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios donde no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables" según lo expuesto por Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 149).

#### 2.4. Tipo de investigación

La investigación es de tipo cuantitativo no experimental porque ya se cuenta con una variable independiente que no puede ser modificada, en este caso fue gestión empresarial y competitividad de las MYPES fue la variable dependiente.

#### 2.5. Hipótesis de la investigación

##### 2.5.1. Hipótesis general

Existe correlación entre gestión empresarial y competitividad en las Micro y pequeñas empresas del Mercado Internacional San José base I de la ciudad de Juliaca 2017.

##### 2.5.2. Hipótesis específicos

Existe correlación entre gestión empresarial y función gerencial en las Micro y pequeñas empresas del Mercado Internacional San José base I de la ciudad de Juliaca 2017.

Existe correlación entre gestión empresarial y función administrativo en las Micro y pequeñas empresas del Mercado Internacional San José base I de la ciudad de Juliaca 2017.

Existe correlación entre gestión empresarial y función comercial y logística en las Micro y pequeñas empresas del Mercado Internacional San José base I de la ciudad de Juliaca 2017.

Existe correlación entre gestión empresarial y función financiera en las Micro y pequeñas empresas del Mercado Internacional San José base I de la ciudad de Juliaca 2017.

Existe correlación entre gestión empresarial y talento humano en las Micro y pequeñas empresas del Mercado Internacional San José base I de la ciudad de Juliaca 2017.

Existe correlación entre gestión empresarial y función tecnológica en las Micro y pequeñas empresas del Mercado Internacional San José base I de la ciudad de Juliaca 2017.

Existe correlación entre gestión empresarial y función ambiental en las Micro y pequeñas empresas del Mercado Internacional San José base I de la ciudad de Juliaca 2017.

Existe correlación entre gestión empresarial y factores externos en las Micro y pequeñas empresas del Mercado Internacional San José base I de la ciudad de Juliaca 2017.

## **2.6. Identificación de variables**

Título: Gestión empresarial y competitividad en las micro y pequeñas empresas del Mercado Internacional San José Base I de la ciudad de Juliaca 2017.

Variables: Gestión empresarial y Competitividad de las MYPES

## **2.7. Operacionalización de variables**

El trabajo de investigación contó con dos variables, que a su vez presentaron dimensiones que dieron soporte a las mismas para poder cumplir con el objetivo del trabajo. Ver Anexo A.

## **2.8. Descripción del lugar de ejecución**

El lugar donde se desarrolló la investigación fue en la ciudad de Juliaca, específicamente en el Mercado Internacional de San José Base I, sector que cuenta con micro y pequeñas empresas.

## **2.9. Población y muestra**

La población del Mercado Internacional San José de la base I de la ciudad de Juliaca, se delimitó por 179 micro y pequeñas empresas que realicen en paralelo las actividades de comercio y producción. Para la determinación óptima del tamaño de la muestra se utilizó la fórmula del muestreo aleatorio simple para técnicas de encuesta la que se detalla a continuación:

$$n = \frac{N(Z^2 * P * Q)}{(N - 1) * E^2 + Z^2 * P * Q}$$

Dónde:

n: Muestra

Z: Probabilidad del 95% de confianza.

P: Valor de probabilidad de competencia 50%.

Q: Valor de probabilidad de competencia 50%.

E: Margen de error 5%

N: Población 179 micro y pequeñas empresas (comerciales y productoras).

Nuestra muestra para la investigación dio como resultado a 60 micro y pequeñas empresas, tomando en cuenta la aplicación del instrumento, se consideró que sería mejor tomar la encuesta a toda la muestra, es decir a todas las micro y pequeñas empresas que manejen tanto el rubro comercial como el de producción.

## **2.10. Técnicas de recolección de datos, instrumentos y validación de instrumentos**

### **2.10.1. Técnicas de recolección de datos**

Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 198), define que la recolección de datos "...implica elaborar un plan detallado de procedimientos que nos conduzcan a reunir datos con un propósito específico...". En el proceso de la investigación se tomó la técnica de encuesta (encuestas impresas), una técnica que consistió en aplicar preguntas cerradas a un grupo de personas con el fin de recoger información necesaria para poder responder a nuestros objetivos.

### 2.10.2. Instrumentos

El instrumento que se usó para la recolección de datos fue encuesta, usándose este instrumento para obtener información de la variable Gestión empresarial como la variable de Competitividad.

### 2.10.3. Validación de instrumentos

Como es importante que el trabajo muestre confiabilidad, se tomaron instrumentos validados y fiables para la variable de Gestión empresarial y competitividad.

Para la variable Gestión empresarial, se tomó el instrumento presentado por el Bach. Roger Eduardo Muñoz Silva, donde muestra la ficha técnica del instrumento como se muestra en la figura 8.

<b>Ficha Técnica: GESTIÓN ADMINISTRATIVA</b>	
<b>Nombre Original:</b>	Cuestionario de gestión administrativa
<b>Autor:</b>	Ávila Manrique, Alicia
<b>Adaptado:</b>	Br. del Castillo Tapia, Visitación Br. Cuadros Huertas, Miguel Angel
<b>Procedencia:</b>	Lima (Univ. César Vallejo)
<b>Administración:</b>	Individual – Colectiva.
<b>Duración:</b>	20 min.
<b>Cantidad de ítems:</b>	20
<b>Estructura:</b>	Consta de 3 dimensiones: <ul style="list-style-type: none"><li>• Planificación</li><li>• Ejecución</li><li>• Evaluación</li></ul> <p>La escala utilizada es del 1 (nunca), casi nunca (2), algunas veces (3), casi siempre (4) y siempre (5).</p>

*Figura 8.* Ficha técnica de la variable gestión empresarial. Presentación de información de la variable, autor, procedencia, administración, duración y estructura. Adaptado por Muñoz (2015).

A su vez su estructura está formada por 20 ítems, con cinco alternativas de respuesta como: 1) Nunca, 2) Casi nunca, 3) A veces, 4) Casi siempre y 5) Siempre. A su vez, este instrumento fue sometido a criterio de un grupo de jueces quienes informaron acerca de la aplicabilidad del cuestionario y para establecer la confiabilidad del cuestionario, se utilizó la prueba estadística de fiabilidad Alfa de Cronbach cuyo resultado es 0.9470, luego se procesaron los datos, usando SPSS versión 20.0 y el resultado fue de 0.93 mayor al alfa mínimo aceptable, el cual debe ser alrededor de 0.75 y por este resultado, el instrumento es fiable y puede ser aplicado a la muestra aleatoria, seleccionada de la población.

En tanto para la variable de Competitividad, se usó el instrumento de Leidy Yeny Castaño Montes y Angélica María Gutiérrez Castro, quienes elaboraron un nuevo modelo de medición de competitividad.

Para el desarrollo del modelo fue necesario asignar puntajes a cada factor para identificar cuáles de ellos son los que toman mayor relevancia a la hora de medir la competitividad de las empresas comerciales y finalmente darle funcionalidad al modelo propuesto. La ponderación de los factores se llevó a cabo a través de la aplicación de un sondeo a 20 personas conformadas por docentes y egresados de la Facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad Tecnológica de Pereira, quienes, por sus conocimientos y experiencia, bien sea en términos de competitividad o en el ámbito comercial, son idóneos para realizar dicha calificación. Finalmente se diseñó una tabla que consta de 3 columnas: En la primera y segunda se encuentran los 8 factores y los componentes y en la tercera van las ponderaciones que los encuestados deben asignar a cada factor, estos puntajes deben sumar un total de 100 (Figura 9).

<b>FACTORES</b>	<b>COMPONENTES DE LOS FACTORES</b>	<b>PONDERACIÓN (PROMEDIO)</b>
<b>Función Gerencial</b>	Nivel educativo gerencial	12.4
	Experiencia	
	Toma de decisiones	
<b>Función Administrativa</b>	Planeación estratégica	13.6
	Estructura Organizacional	
	Normas legales y tributarias	
<b>Función Comercial y Logística</b>	Área Comercial establecida	21.2
	Exportaciones	
	Mercadeo y Ventas	
	Experiencia en el mercado	
	Conocimiento de competidores	
	Gestión Proveedores	
	Gestión Producto	
	Gestión Precio	
	Gestión Plaza o Distribución	
	Gestión Promoción	
	Servicio al cliente	
	Alianzas estratégicas	
	Calidad Total	
	Investigación & Desarrollo	
<b>Función Financiera</b>	Rentabilidad	13.2
	Endeudamiento	
	Administración financiera	
	Cumplimiento de obligaciones	
<b>Talento Humano</b>	Cultura organizacional	13.7
	Manejo del idioma inglés	
	Programas de capacitación y promoción	
	Salud y seguridad industrial	
	Evaluación del desempeño	
<b>Función Tecnológica</b>	Maquinaria y equipos	9.8
	Innovación Tecnológica	
	Vigilancia Tecnológica	
<b>Función Ambiental</b>	Política ambiental de la empresa	7.6
<b>Factores externos</b>	Situación económica del país	8.5
	Cambios tecnológicos	
	Factores políticos y legislativos	
	Factores socioculturales	
	Factores internacionales	
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>

*Figura 9.* Factores, componentes de los factores y ponderación promedio. Factores con sus componentes y la ponderación correspondiente para la aplicación a cada función de la variable de competitividad. Adaptado por Castaño y Gutiérrez (2011).

FACTORES	COMPONENTES DE LOS FACTORES	PONDERACIÓN VARIABLES
<b>Función Gerencial</b>	Nivel educativo gerencial	40
	Experiencia	25
	Toma de decisiones	35
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>
<b>Función Administrativa</b>	Planeación estratégica	35
	Estructura Organizacional	35
	Normas legales y tributarias	30
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>
<b>Función Comercial y Logística</b>	Área Comercial establecida	7
	Exportaciones	9
	Mercadeo y Ventas	9
	Experiencia en el mercado	4
	Conocimiento de competidores	5
	Gestión Proveedores	9
	Gestión Producto	8
	Gestión Precio	7
	Gestión Plaza o Distribución	8
	Gestión Promoción	8
	Servicio al cliente	9
	Alianzas estratégicas	5
	Calidad Total	6
	Investigación & Desarrollo	6
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>
<b>Función Financiera</b>	Rentabilidad	30
	Endeudamiento	25
	Administración financiera	25
	Cumplimiento de obligaciones	20
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>
<b>Talento Humano</b>	Cultura organizacional	25
	Manejo del idioma inglés	15
	Programas de capacitación y promoción	25
	Salud y seguridad industrial	20
	Evaluación del desempeño	15
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>
<b>Función Tecnológica</b>	Maquinaria y equipos	33.33
	Innovación Tecnológica	33.33
	Vigilancia Tecnológica	33.33
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>
<b>Función Ambiental</b>	Política ambiental de la empresa	100
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>
<b>Factores externos</b>	Situación económica del país	20
	Cambios tecnológicos	20
	Factores políticos y legislativos	20
	Factores socioculturales	20
	Factores internacionales	20
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>

Figura 10. Factores, variables y ponderación de variables. Funciones de la variable competitividad y la ponderación por cada variable. Adaptado por Castaño y Gutiérrez (2011).

El modelo propuesto se validó mediante su implementación en 3 empresas comerciales del AMCO; para tal fin se elaboró una encuesta conformada por las 70 preguntas del modelo. El modelo planteado además de medir el grado de competitividad de las empresas comerciales permite identificar el nivel de gestión en cada uno de los factores considerados.

Gestión baja: 0 -49

Gestión media: 50- 79

Gestión alta: 80 - 100

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 4.1. Resultados

En este capítulo se presentarán los resultados obtenidos para las variables Gestión empresarial y competitividad en las siguientes tablas, de forma descriptiva y correlacional.

En relación a la hipótesis general Gestión empresarial y competitividad

**Tabla 2**

Nivel de competitividad en las micro y pequeñas empresas del Mercado Internacional San José Base I de la ciudad de Juliaca

		Competitividad			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No competitiva	51	85.0	85.0	85.0
	Competitividad baja	4	6.7	6.7	91.7
	Competitividad media	5	8.3	8.3	<b>100.0</b>
	<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

La tabla 2 evidencia que de las 60 micro y pequeñas empresas encuestadas, 51 micro y pequeñas empresas que son representadas por el 85% no son competitivas, el 8.3% (5 micro y pequeñas empresas) presentan competitividad media y finalmente el 6.7% (4 micro y pequeñas empresas) muestra un nivel de competitividad baja; ninguna micro y pequeña empresa presentan niveles de competitividad alta y muy competitiva.

**Tabla 3**

Nivel de gestión empresarial en las micro y pequeñas empresas del Mercado Internacional San José Base I de la ciudad de Juliaca

<b>Gestión Empresarial</b>					
		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válido	Malo	18	30.0	30.0	30.0
	Regular	26	43.3	43.3	73.3
	Alto	16	26.7	26.7	<b>100.0</b>
	<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

La tabla 3, 43.3% (26 micro y pequeñas empresas) presentan una gestión empresarial regular, 30.0% (18 micro y pequeñas empresas) presentan una gestión empresarial mala, y el 26.7% (16 micro y pequeñas empresas) presentan una gestión empresarial alto.

**Tabla 4**

Correlación de la variable Gestión empresarial y Competitividad en las micro y pequeñas empresas del Mercado Internacional San José Base I.

<b>Correlaciones</b>				
<b>Variables</b>			<b>Gestión Empresarial</b>	<b>Competitividad</b>
tau_b de Kendall	<b>Gestión Empresarial</b>	Coeficiente de correlación	1,000	<b>,420**</b>
		Sig. (bilateral)	.	,001
		N	60	60
	<b>Competitividad</b>	Coeficiente de correlación	<b>,420**</b>	1000
		Sig. (bilateral)	,001	.
		N	60	60

En la tabla 4, se puede observar la correlación existente entre las variables Gestión empresarial y Competitividad mediante Tau B de Kendall, dando como resultado una correlación de 0.420, considerada como una correlación significativa.

En relación a la primera hipótesis específica en base a la función gerencial

**Tabla 5**

Nivel de gestión empresarial reflejado en la función gerencial en las micro y pequeñas empresas del Mercado Internacional San José Base I de la ciudad de Juliaca

<b>Función Gerencial</b>					
		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válido	Baja	17	28.3	28.3	28.3
	Media	43	71.7	71.7	100.0
	<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

De un total de 60 micro y pequeñas empresas, el 71.7% (43 micro y pequeñas empresas) presentan un nivel de gestión empresarial media y el 28.3% (17 micro y pequeñas empresas) presentan nivel de gestión empresarial baja. No existe un micro y pequeña empresa con una gestión empresarial alta.

**Tabla 6**

Correlación entre Gestión empresarial y Función gerencial en las micro y pequeñas empresas del Mercado Internacional San José Base I de la ciudad de Juliaca

<b>Correlaciones</b>					
			<b>Gestión Empresarial</b>	<b>Función Gerencial</b>	
tau_b de Kendall	<b>Gestión Empresarial</b>	Coefficiente de correlación	1.000	<b>,303*</b>	
		Sig. (bilateral)		.014	
		N	60	60	
	<b>Función Gerencial</b>	Coefficiente de correlación	<b>,303*</b>	1.000	
		Sig. (bilateral)	.014		
		N	60	60	

La tabla 6 muestra la correlación individual entre la variable Gestión empresarial y la función gerencial, existiendo una correlación de 0.303 desarrollada a través de Tau B de Kendall, considerada significativa.

En relación a la segunda hipótesis específica en base a la función administrativa

**Tabla 7**

Nivel de gestión empresarial en la función administrativa en las micro y pequeñas empresas del Mercado Internacional San José Base I de la ciudad de Juliaca

<b>Función Administrativa</b>					
		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válido	Baja	54	90.0	90.0	90.0
	Media	4	6.7	6.7	96.7
	Alta	2	3.3	3.3	<b>100.0</b>
	<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

Del total de 60 micro y pequeñas empresas encuestadas, 90% (54 micro y pequeñas empresas) presentan un nivel de gestión empresarial baja, 6.7% (4 micro y pequeñas empresas) presentan nivel de gestión empresarial media y 3.3% (2 micro y pequeñas empresas) presentan nivel de gestión empresarial alta.

**Tabla 8**

Correlación entre gestión empresarial y función administrativa en las micro y pequeñas empresas del Mercado Internacional San José Base I de la ciudad de Juliaca

<b>Correlaciones</b>					
				<b>Gestión Empresarial</b>	<b>Función Administrativa</b>
tau_b de Kendall	<b>Gestión Empresarial</b>	Coefficiente de correlación	de	1.000	<b>,423**</b>
		Sig. (bilateral)			.001
	N		60	60	
	<b>Función Administrativa</b>	Coefficiente de correlación	de	<b>,423**</b>	1.000
Sig. (bilateral)			.001		
		N		60	60

La tabla 8 muestra la correlación individual entre gestión empresarial y la función administrativa cuya correlación de 0.423, entendida como significativa.

En relación a la tercera hipótesis específica en base a la función comercial y logística.

**Tabla 9**

Nivel de gestión empresarial en la función comercial y logística en las micro y pequeñas empresas del Mercado Internacional San José Base I de la ciudad de Juliaca

<b>Función Comercial y Logística</b>					
		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válido	Baja	45	75.0	75.0	75.0
	Media	15	25.0	25.0	100.0
	<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

Se expone que del total de 60 micro y pequeñas empresas, 75% (45 micro y pequeñas empresas) presentan un nivel de gestión empresarial baja y 25% (15 micro y pequeñas empresas) presentan nivel de gestión empresarial media, no existiendo una micro y pequeña micro empresa con gestión empresarial alta.

**Tabla 10**

Correlación entre Gestión empresarial y Función Comercial y Logística en las micro y pequeñas empresas del Mercado Internacional San José Base I de la ciudad de Juliaca

<b>Correlaciones</b>					
			<b>Gestión Empresarial</b>	<b>Función Comercial y Logística</b>	
tau_b de Kendall	<b>Gestión Empresarial</b>	Coefficiente de correlación	de	1.000	<b>,360**</b>
		Sig. (bilateral)			.003
		N		60	60
	<b>Función Comercial y Logística</b>	Coefficiente de correlación	de	<b>,360**</b>	1.000
		Sig. (bilateral)		.003	
		N		60	60

La tabla 10 muestra la correlación individual entre Gestión empresarial y la función Comercial y Logística, existiendo una correlación significativa de 0.360.

En relación a la cuarta hipótesis específica en base a la función financiera:

**Tabla 11**

Nivel de gestión empresarial en la Función Financiera en las micro y pequeñas empresas del Mercado Internacional San José Base I de la ciudad de Juliaca

<b>Función Financiera</b>					
		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válido	Baja	16	26.7	26.7	26.7
	Media	38	63.3	63.3	90.0
	Alta	6	10.0	10.0	<b>100.0</b>
	<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

En base a la Función Financiera, del total de 60 micro y pequeñas empresas encuestadas, 63.3% (38 micro y pequeñas empresas) presentan nivel de gestión empresarial media, 26.7% (16 micro y pequeñas empresas) presentan un nivel de gestión empresarial baja, y 10% (6 micro y pequeñas empresas) presentan nivel de gestión empresarial alta.

**Tabla 12**

Correlación entre Gestión empresarial y Función Financiera en las micro y pequeñas empresas del Mercado Internacional San José Base I de la ciudad de Juliaca

<b>Correlaciones</b>					
			<b>Gestión Empresarial</b>	<b>Función Financiera</b>	
tau_b de Kendall	<b>Gestión Empresarial</b>	Coeficiente de correlación	1.000	<b>,279*</b>	
		Sig. (bilateral)			.019
		N	60	60	
	<b>Función Financiera</b>	Coeficiente de correlación	<b>,279*</b>	1.000	
		Sig. (bilateral)	.019		
		N	60	60	

La tabla 12 muestra la correlación individual entre la variable Gestión empresarial y la Función Financiera, existiendo una correlación de 0.279, una correlación considerada baja. En relación a la quinta hipótesis específica en base al factor del Talento humano

**Tabla 13**

Nivel de gestión empresarial reflejado en Talento Humano en las micro y pequeñas empresas del Mercado Internacional San José Base I de la ciudad de Juliaca

<b>Talento Humano</b>					
		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válido	Baja	57	95.0	95.0	95.0
	Media	3	5.0	5.0	100.0
	<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

En Talento Humano, presenta que el 95% (57 micro y pequeñas empresas) presentan un nivel de gestión empresarial baja y el 5% (3 micro y pequeñas empresas) presentan nivel de gestión empresarial media no existiendo alguna micro y pequeña empresa que presente gestión empresarial alta.

**Tabla 14**

Correlación entre Gestión empresarial y Talento Humano en las micro y pequeñas empresas del Mercado Internacional San José Base I de la ciudad de Juliaca

<b>Correlaciones</b>					
			<b>Gestión Empresarial</b>	<b>Talento Humano</b>	
tau_b de Kendall	<b>Gestión Empresarial</b>	Coeficiente correlación	de	1.000	<b>,295*</b>
		Sig. (bilateral)			.017
		N		60	60
	<b>Talento Humano</b>	Coeficiente correlación	de	<b>,295*</b>	1.000
		Sig. (bilateral)		.017	
		N		60	60

En la tabla 14 muestra la correlación individual entre la variable Gestión empresarial y Talento Humano, viéndose una correlación de 0.295, considera también una correlación baja en relación a las demás.

En relación a la sexta hipótesis específica en base a la función tecnológica

**Tabla 15**

Nivel de gestión empresarial en la Función Tecnológica en las micro y pequeñas empresas del Mercado Internacional San José Base I de la ciudad de Juliaca

<b>Función Tecnológica</b>					
		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válido	Baja	42	70.0	70.0	70.0
	Media	16	26.7	26.7	96.7
	Alta	2	3.3	3.3	<b>100.0</b>
	<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

En la tabla 15, 70.0% (42 micro y pequeñas empresas) presentan un nivel de gestión empresarial baja, 26.7% (16 micro y pequeñas empresas) presentan nivel de gestión empresarial media y el 3.3% (2 micro y pequeñas empresas) están en un nivel de gestión empresarial alta.

**Tabla 16**

Correlación entre Gestión empresarial y Función Tecnológica en las micro y pequeñas empresas del Mercado Internacional San José Base I de la ciudad de Juliaca

<b>Correlaciones</b>					
			<b>Gestión Empresarial</b>	<b>Función Tecnológica</b>	
tau_b de Kendall	<b>Gestión Empresarial</b>	Coeficiente de correlación	de	1.000	<b>,487**</b>
		Sig. (bilateral)			.000
		N		60	60
	<b>Función Tecnológica</b>	Coeficiente de correlación	de	<b>,487**</b>	1.000
		Sig. (bilateral)		.000	
		N		60	60

La tabla 16 muestra la correlación individual entre la variable Gestión empresarial y Función Tecnológica, existiendo una correlación significativa de 0.487.

En relación a la séptima hipótesis específica en base a la función ambiental

**Tabla 17**

Nivel de gestión empresarial en la Función ambiental en las micro y pequeñas empresas del Mercado Internacional San José Base I de la ciudad de Juliaca

		<b>Función ambiental</b>			
		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válido	Baja	19	31.7	31.7	31.7
	Media	34	56.7	56.7	88.3
	Alta	7	11.7	11.7	<b>100.0</b>
	<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

Del total de 60 micro y pequeñas empresas, 56.7% (34 micro y pequeñas empresas) presentan nivel de gestión empresarial media, 31.7% (19 micro y pequeñas empresas) presentan un nivel de gestión empresarial baja, y el 11.7% (7 micro y pequeñas empresas) están en un nivel de gestión empresarial alta.

**Tabla 18**

Correlación entre Gestión empresarial y Función ambiental en las micro y pequeñas empresas del Mercado Internacional San José Base I de la ciudad de Juliaca

		<b>Correlaciones</b>			
				<b>Gestión Empresarial</b>	<b>Función ambiental</b>
tau_b de Kendall	<b>Gestión Empresarial</b>	Coeficiente de correlación	de	1.000	<b>-0.1209065</b>
		Sig. (bilateral)			.307
		N		60	60
	<b>Función ambiental</b>	Coeficiente de correlación	de	<b>-0.1209065</b>	1.000
		Sig. (bilateral)		.307	
		N		60	60

El resultado de la tabla 18 es negativo, mostrando la ausencia de correlación entre la variable Gestión empresarial y Función ambiental, dando un resultado de correlación de -.1209065.

En relación a la octava hipótesis específica en base a los Factores externos

**Tabla 19**

Nivel de gestión empresarial reflejado en Factores externos en las micro y pequeñas empresas del Mercado Internacional San José Base I de la ciudad de Juliaca

<b>Factores externos</b>					
		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válido	Baja	37	61.7	61.7	61.7
	Media	19	31.7	31.7	93.3
	Alta	4	6.7	6.7	<b>100.0</b>
	<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

En base a los factores externos, del total de 60 micro y pequeñas empresas, 61.7% (37 micro y pequeñas empresas) presentan un nivel de gestión empresarial baja, 31.7% (19 micro y pequeñas empresas) presentan nivel de gestión empresarial media y el 6.7% (4 micro y pequeñas empresas) están en un nivel de gestión empresarial alta.

**Tabla 20**

Correlación entre Gestión empresarial y Factores externos en las micro y pequeñas empresas del Mercado Internacional San José Base I de la ciudad de Juliaca

<b>Correlaciones</b>				
			<b>Gestión Empresarial</b>	<b>Factores externos</b>
tau_b de Kendall	<b>Gestión Empresarial</b>	Coeficiente de correlación	1.000	<b>,516**</b>
		Sig. (bilateral)		.000
		N	60	60
	<b>Factores externos</b>	Coeficiente de correlación	<b>,516**</b>	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	
		N	60	60

La tabla 20 muestra la correlación individual entre la variable Gestión empresarial y Factores externos, existiendo una correlación de 0.516 considerada significativa.

**Tabla 21**

Correlación entre la variable Gestión empresarial y funciones de la variable de Competitividad

Variables		Gestión Empresarial	Función Gerencial	Función Administrativa	Función Comercial	Función Financiera	Talento Humano	Función Tecnológica	Función ambiental	Factores externos
<b>Gestión Empresarial</b>	Coefficiente de correlación	1.000	,303 <sup>*</sup>	,423 <sup>**</sup>	,360 <sup>**</sup>	,279 <sup>*</sup>	,295 <sup>*</sup>	,487 <sup>**</sup>	-.121	,516 <sup>**</sup>
	Sig. (bilateral)		.014	.001	.003	.019	.017	.000	.307	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60
<b>Función Gerencial</b>	Coefficiente de correlación	,303 <sup>*</sup>	1.000	.089	.021	.121	.144	,403 <sup>**</sup>	.194	.135
	Sig. (bilateral)	.014		.488	.870	.336	.268	.002	.122	.288
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60
<b>Función Administrativa</b>	Coefficiente de correlación	,423 <sup>**</sup>	.089	1.000	,325 <sup>*</sup>	,431 <sup>**</sup>	.193	,432 <sup>**</sup>	.005	,443 <sup>**</sup>
	Sig. (bilateral)	.001	.488		.012	.001	.134	.001	.967	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60
<b>Función Comercial</b>	Coefficiente de correlación	,360 <sup>**</sup>	.021	,325 <sup>*</sup>	1.000	,411 <sup>**</sup>	,397 <sup>**</sup>	,395 <sup>**</sup>	.081	,571 <sup>**</sup>
	Sig. (bilateral)	.003	.870	.012		.001	.002	.002	.519	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60
<b>Función Financiera</b>	Coefficiente de correlación	,279 <sup>*</sup>	.121	,431 <sup>**</sup>	,411 <sup>**</sup>	1.000	,296 <sup>*</sup>	,340 <sup>**</sup>	.097	,369 <sup>**</sup>
	Sig. (bilateral)	.019	.336	.001	.001		.019	.006	.425	.003
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60
<b>Talento Humano</b>	Coefficiente de correlación	,295 <sup>*</sup>	.144	.193	,397 <sup>**</sup>	,296 <sup>*</sup>	1.000	,327 <sup>*</sup>	,381 <sup>**</sup>	,306 <sup>*</sup>
	Sig. (bilateral)	.017	.268	.134	.002	.019		.011	.002	.016
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60
<b>Función Tecnológica</b>	Coefficiente de correlación	,487 <sup>**</sup>	,403 <sup>**</sup>	,432 <sup>**</sup>	,395 <sup>**</sup>	,340 <sup>**</sup>	,327 <sup>*</sup>	1.000	,264 <sup>*</sup>	,483 <sup>**</sup>
	Sig. (bilateral)	.000	.002	.001	.002	.006	.011		.033	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60
<b>Función ambiental</b>	Coefficiente de correlación	-.121	.194	.005	.081	.097	,381 <sup>**</sup>	,264 <sup>*</sup>	1.000	-.105
	Sig. (bilateral)	.307	.122	.967	.519	.425	.002	.033		.389
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60
<b>Factores externos</b>	Coefficiente de correlación	,516 <sup>**</sup>	.135	,443 <sup>**</sup>	,571 <sup>**</sup>	,369 <sup>**</sup>	,306 <sup>*</sup>	,483 <sup>**</sup>	-.105	1.000
	Sig. (bilateral)	.000	.288	.000	.000	.003	.016	.000	.389	
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60

tau\_b de Kendall

En la tabla anterior, se muestra una tabla resumen exponiendo la correlación de la variable Gestión empresarial con las funciones que son las dimensiones de la variable Competitividad, estas funciones son: Función Gerencial, Función Administrativa, Función Comercial, Función Financiera, Talento Humano, Función Tecnológica, Función ambiental y Factores externos.

#### **4.2. Discusión de los resultados**

Como principal problema de la investigación fue el responder a la cuestión de cuál es la correlación entre gestión empresarial y competitividad en las micro y pequeñas empresas del mercado internacional San José Base I de la ciudad de Juliaca 2017, estructurando así la hipótesis de sí encontrar una correlación entre estas variables, es por tal razón que la investigación muestra una correlación significativa en general; sin embargo, analizando cada una de las dimensiones, se encuentran correlaciones bajas y una negativa.

Existe correlación baja respecto a la función financiera por la razón de que las micro y pequeñas empresas obtienen créditos financieros para cubrir sus gastos mas no para invertir como se recomienda según la teoría, a su vez surgen factores que alteran el cumplimiento de sus pagos por lo que sus intereses aumentan. En base a la dimensión de talento humano, también se encuentra una correlación baja basándose en que las micro y pequeñas empresas del lugar, tienen el conocimiento de que los colaboradores internos son importantes para el crecimiento de la empresa, así como su capacitación personal, sin embargo, muchos de ellos no ejecutan las acciones necesarias como de brindar la comodidad suficiente en el ambiente laboral.

En referencia a la función ambiental, no existe correlación, esto quiere decir que las micro y pequeñas empresas no cuentan ni practican políticas ambientales; más la teoría nos comenta que en la actualidad este punto beneficia al medio ambiental en general y a las empresas puesto que les da un valor agregado diferenciándolas de las demás. En tanto en la correlación de factores externos, se presenta una correlación significativa, lo cual se basa en la importancia para las micro y pequeñas empresas el estar actualizados acerca de los cambios políticos, económicos y las preferencias de los clientes.

## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1. Conclusiones

Como conclusión general y respondiendo a la vez a nuestro objetivo general, se determinó que la correlación entre gestión empresarial y competitividad en las micro y pequeñas empresas del mercado internacional San José Base I de la ciudad de Juliaca 2017 es significativa en 0.420, encontrándose este resultado en la tabla 4, esto quiere decir que la variable gestión empresarial si influye en la competitividad.

De manera individual en respuesta a nuestros objetivos específicos, se determinó la correlación entre gestión empresarial y función gerencial en las micro y pequeñas empresas del mercado internacional San José Base I de la ciudad de Juliaca 2017, se encuentra una correlación de 0.303, también considerada como significativa y lográndose observar dicho resultado en la tabla 6.

Así también, se determinó la correlación entre gestión empresarial y función administrativa en las micro y pequeñas empresas del mercado internacional San José Base I de la ciudad de Juliaca 2017 dando como resultado una correlación significativa de 0.423 presentada en la tabla 8.

En relación a la correlación entre gestión empresarial y función comercial y logística en las micro y pequeñas empresas del mercado internacional San José Base I de la ciudad de Juliaca 2017, el resultado fue de 0.360 detallándose dicho resultado en la tabla 10. Este resultado es significativo debido al grupo de investigación puesto que la parte comercial es considerada uno de los factores más importantes en la competitividad.

La correlación entre gestión empresarial y función financiera en las micro y pequeñas empresas del mercado internacional San José Base I de la ciudad de Juliaca 2017, dio como resultado es 0.279 presentado en la tabla 12.

De igual forma, se determinó la correlación entre gestión empresarial y talento humano en las micro y pequeñas empresas del mercado internacional San José Base I de la ciudad de Juliaca 2017. Su resultado en este punto es de una correlación del 0.295, resultado mostrado en la tabla 14 y considerado importante porque las micro y pequeñas empresas, toman en cuenta el clima laboral y otros aspectos dentro de su grupo de trabajo.

La correlación entre gestión empresarial y función tecnológica en las micro y pequeñas empresas del mercado internacional San José Base I de la ciudad de Juliaca 2017, presento una correlación significativa de 0.487 y se puede ver en la tabla 16. Este resultado es significativo debido a que los activos que cuentan, presentan mantenimiento y los micro y pequeños empresarios están pendiente de las novedades tecnológicas.

En el punto de correlación entre gestión empresarial y función ambiental en las micro y pequeñas empresas del mercado internacional San José Base I de la ciudad de Juliaca 2017, mostro un resultado negativo, no existiendo una correlación puesto que el resultado fue de -0.1209065, resultado visto en la tabla 18. Este resultado se basa debido a que el Mercado Internacional San José en general no cuenta con una política o cultura ambiental o sostenible.

Y, por último, en la determinación de la correlación entre gestión empresarial y factores externos en las micro y pequeñas empresas del mercado internacional San José Base I de la ciudad de Juliaca 2017, el resultado es una correlación significativa de 0.516 resultado que se puede ver en la tabla 20. El resultado es significativo puesto que las MYPES están pendientes de los cambios políticos, socioculturales y económicos.

## **5.2. Recomendaciones**

Considerando que la formalización es un punto importante para ser competitivo, se recomienda la orientación hacia las micro y pequeñas empresas para concretar este punto competitivo para lo cual se sugiere contar con la ayuda de las distintas instituciones involucradas, así mismo, este punto tiene estrecha relación con un versículo de la Biblia, Mateo 22, 21 “Den al César lo que es del César, y a Dios, lo que es de Dios”.

Así también, se recomienda tomar en cuenta la elaboración de normas o reglas internas en la Base I del mercado internacional San José para contribuir al cuidado y mejoramiento del medio ambiente, siendo un ejemplo la reducción de materiales plásticos. Así también, iniciar una culturalización entre los miembros de dicha base, esto por encontrarse una correlación negativa entre gestión empresarial y el factor ambiental.

Académicamente, se recomienda la realización de investigaciones sobre el tema para determinar que otros factores tienen correlación con la competitividad en las micro y pequeñas empresas partiendo que la gestión empresarial es uno de ellos.

La obtención del resultado de la correlación entre la gestión empresarial y la función financiera fue de 0.2790, siendo una correlación baja, recomendándose elaborar un estado de resultados básico, considerando ingresos, costo de venta y los gastos que se pueda generar, así como la evaluación de sus obligaciones de pago.

## Referencias

- Aguilar, C. (2000). *La necesidad de la planeación estratégica en las organizaciones industriales modernas*. Obtenido de <http://www.utm.mx/temas/temas-docs/e11117.pdf>
- Álvarez, F. (2010). *Factores externos en la crisis de la empresa*. Obtenido de Administración Estratégica: <https://www.gestiopolis.com/factores-externos-en-la-crisis-de-la-empresa/>
- Alzate, H. (2013). *Gestión empresarial para PYMES*. Colombia: Universidad Autónoma Latinoamericana.
- Anzola, S. (2010). *Administración de pequeñas empresas*. México: McGraw-Hill.
- Armijo, M. (2009). *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. Obtenido de Área de Políticas Presupuestarias y Gestión Pública: [https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/MANUAL\\_PLANIFICACION\\_ESTRATEGICA.pdf](https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/MANUAL_PLANIFICACION_ESTRATEGICA.pdf)
- Asociación de emprendedores del Perú. (2015). *MYPES aportan el 40% del PBI*. Obtenido de ASEP: <https://asep.pe/mypes-aportan-el-40-del-pbi/>
- Baena, E., Sánchez, J., & Montoya, O. (Diciembre de 2003). *El entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas competitivas*. Obtenido de Scientia et Technica Año IX N°23: <http://revistas.utp.edu.co/index.php/revistaciencia/article/view/7385/4397>
- Banca de Desarrollo Nacional Financiera. (2004). *Fundamentos de negocio*. Obtenido de [http://www.nafin.com/portalfn/files/secciones/capacitacion\\_asistencia/pdf/Fundamentos%20de%20negocio/Administracin/administracion2\\_4.pdf](http://www.nafin.com/portalfn/files/secciones/capacitacion_asistencia/pdf/Fundamentos%20de%20negocio/Administracin/administracion2_4.pdf)
- Bembibre, C. (2009). *Coordinación*. Obtenido de Definición ABC: <https://www.definicionabc.com/general/coordinacion.php>
- Bembibre, C. (2009). *Gerencia*. Obtenido de Definición ABC: <https://www.definicionabc.com/negocios/gerencia.php>
- Bembibre, C. (2011). *Competitividad empresarial*. Obtenido de Definición ABC: <https://www.definicionabc.com/negocios/competitividad-empresarial.php>

- Borrego, D. (2009). *¿Qué son las 4p's?* Obtenido de Marketing para Pymes: <http://www.herramientasparapymes.com/que-son-las-4p>
- Bossidy, L., & Ram, C. (2017). *El arte de la ejecución en los negocios*. Obtenido de Google books: <https://books.google.com.pe/books?id=J9CuDQAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=El+arte+de+la+ejecuci%C3%B3n+en+los+negocios&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjT5rKUsYjbAhUDzVMKHRn0AvAQ6AEIJzAA#v=onepage&q=El%20arte%20de%20la%20ejecuci%C3%B3n%20en%20los%20negocios&f=false>
- Calderón, N. (2002). *Teoría y elementos del servicio al cliente*. Obtenido de Marketing: <https://www.gestiopolis.com/teoria-y-elementos-del-servicio-al-cliente/>
- Capecchi, G. (2002). *Definición de tecnología y su impacto en la empresa*. Obtenido de Administración: <https://www.gestiopolis.com/definicion-de-tecnologia-y-su-impacto-en-la-empresa/>
- Castaño, L., & Gutiérrez, A. (2011). *Propuesta para determinar la competitividad en las empresas del sector comercial del área metropolitana centro occidente AMCO*. Obtenido de Trabajo Pregrado: <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/2041/658406C346.pdf;jsessionid=DA49357C9682CBF6F66C735D8E89895B?sequence=1>
- Charpentier, S., & Hidalgo, J. (1999). *Las políticas ambientales en el Perú*. Obtenido de <http://www.infobosques.com/descargas/biblioteca/182.pdf>
- Cinco días. (2008). *La empresa y su entorno*. Obtenido de Empresa y cultura emprendedora: [https://www.edebe.com/educacion/documentos/830343-0-529-830343\\_LA\\_EIE\\_CAS.pdf](https://www.edebe.com/educacion/documentos/830343-0-529-830343_LA_EIE_CAS.pdf)
- Cotacallapa, L. (2004). *Promoción y gestión de PYMES. Facultad de Ciencias Empresariales*. Lima. Perú: Editorial Unión.
- De Jaime, J. (2003). *Análisis económico-financiero de las decisiones de gestión empresarial*. Obtenido de [https://books.google.com.pe/books?id=G782j28CNo8C&pg=PA103&dq=rentabilidad+economica&hl=es&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q=rentabilidad%20economica&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=G782j28CNo8C&pg=PA103&dq=rentabilidad+economica&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=rentabilidad%20economica&f=false)
- De Jaime, J. (2013). *La gestión del control de la empresa*. Obtenido de ESIC: [https://books.google.com.pe/books?id=XWi8AQAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=control+empresarial&hl=es&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q=control%20empresarial&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=XWi8AQAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=control+empresarial&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=control%20empresarial&f=false)

- Del Campo, J. (2009). *Técnicas de motivación. La Motivación. Satisfacción laboral*. Obtenido de <http://delcampovillares.com/tag/coordinacion-de-equipos-de-trabajo/>
- Diario Gestión. (2016). *Gestión ambiental en las empresas, una nueva tendencia*. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/empresas/gestion-ambiental-empresas-nueva-tendencia-111130>
- Díaz, P. (2008). *Diseño de un sistema de gestión empresarial adaptado a las PYMEs del sector textil cuya producción se basa en el tisaje de tejidos para el hogar*. Obtenido de Tesis de doctorado: <https://riunet.upv.es/handle/10251/1950>
- Domínguez, J. (2005). *Cambio tecnológico*. Obtenido de Administración: <https://www.gestiopolis.com/cambio-tecnologico/>
- El Peruano. (2008). *Decreto Legislativo N° 1086*. Obtenido de Decreto Legislativo que aprueba la Ley de Promoción de la Competitividad, Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña empresa y del acceso al empleo decente: <http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/DecretosLegislativos/01086.pdf>
- El Peruano. (2013). *Ley que modifica diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial*. Obtenido de Ley N° 30056: <http://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-que-modifica-diversas-leyes-para-facilitar-la-inversion-ley-n-30056-956689-1/>
- El Peruano. (2016). *Decreto Supremo que incrementa la Remuneración Mínima Vital de los trabajadores sujetos al régimen laboral de la actividad privada*. Obtenido de Decreto Supremo N° 005-2016-TR: <http://www.elperuano.com.pe/normaselperuano/2016/03/31/1361982-1.html>
- Escuela de Negocios. (2015). *8 Claves para organizar el departamento comercial*. Obtenido de Business Review: <https://br.escueladenegociosydireccion.com/business/marketing-ventas/organizar-departamento-comercial/>
- Fernández, M., Sánchez, J., & Rico, R. (2001). *Procesos estratégicos y estructura organizacional: implicaciones para el rendimiento*. Obtenido de Universidad Autónoma de Madrid: <http://www.redalyc.org/html/727/72713105/>
- Flores, G. (2014). *Definición de Políticas en la Organización*. Obtenido de <http://www.deho.mx/definicion-de-politicas-en-la-organizacion/>

- Gallardo, E. (s.f.). *Fundamentos de la Administración*. Obtenido de Departamento de Economía:  
<http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/17604/6/Fundamentos%20Administracion%20EGallardo.pdf>
- Gobierno de Aragón. (s.f.). *La función comercial y la Nueva Economía*. Obtenido de Seminario de Profesores de Economía :  
<http://www.ecobachillerato.com/eoearagon/tema9.pdf>
- Gómez, I. (2009). *Evaluación del desempeño en la gestión empresarial*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/evaluacion-del-desempeno-en-la-gestion-empresarial/>
- Gonzales, J. (2014). *Gestión empresarial y competitividad en las MYPES*. Obtenido de UCV - Escuela profesional de contabilidad y finanzas - Tesis de pregrado:  
[http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/1117/1/gonzales\\_lj.pdf](http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/1117/1/gonzales_lj.pdf)
- Hernández, A. (2010). *Principios de supervisión y el supervisor*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/principios-de-supervision-y-el-supervisor/>
- Hernández, F. (2003). *Administración Básica I*. Obtenido de Universidad Nacional Autónoma de México:  
[http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/98/1/admon\\_bas1.pdf](http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/98/1/admon_bas1.pdf)
- Hernández, L. (2016). *Entorno y empresa*. Obtenido de Sistema de Información Científica Redalyc: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28049145001>
- Hernández, S. (2008). *Administración. Teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad*. México: McGraw-Hill.
- Hernández, S., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Herrera, L. (2013). *Gestión empresarial para PYMES*. Colombia: Universidad Autónoma Latinoamericana.
- Herrera, M. (2012). *Técnicas de organización y coordinación en la empresa*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/tecnicas-organizacion-coordinacion-empresa/>
- Juan, C. (2016). *Las funciones más importantes en la gestión de la logística interna*. Obtenido de <http://www.iebschool.com/blog/funciones-logistica/>
- Kong, A., & Moreno, J. (2014). *Influencia de las fuentes de financiamiento en el desarrollo de las MYPES del distrito de San José - Lambayeque en el periodo*

2010-2012. Obtenido de Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo - Tesis de pregrado: [http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/88/1/TL\\_KongRamosJessica\\_MorenoQuilcateJose.pdf](http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/88/1/TL_KongRamosJessica_MorenoQuilcateJose.pdf)

La Santa Biblia. (1960). *Reina Valera*.

Lefcovich, M. (2005). *La curva de experiencia o aprendizaje y su importancia*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/curva-experiencia-aprendizaje-importancia/>

Ministerio del Ambiente. (2009). *Política Nacional del Ambiente*. Obtenido de Decreto Supremo N° 012-2009-MINAM: <http://www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2013/08/Pol%C3%ADtica-Nacional-del-Ambiente.pdf>

Molina, E. (2014). *Importancia del proceso administrativo en las empresas*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/importancia-del-proceso-administrativo-en-las-empresas/>

Münch, L. (2014). *Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. México: Pearson Education.

Muñoz, R. (2015). *Clima organizacional y gestión administrativa en el área de servicios públicos de la Municipalidad Distrital de Huaura durante el año 2014*. Obtenido de Tesis de maestría: <http://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/UNE/981/TM%20AD-%20Rh%20M96%202015.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Navarro, J. (24 de Junio de 2013). *Exportación*. Obtenido de Definición ABC: <https://www.definicionabc.com/economia/exportacion.php>

Navarro, J. (2017). *Seguridad Industrial*. Obtenido de Definición ABC: <https://www.definicionabc.com/economia/seguridad-industrial.php>

Norma Internacional de Contabilidad N° 16. (2004). *Inmuebles, maquinaria y equipo*. Obtenido de [https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta\\_publ/con\\_nor\\_co/NIC16\\_04.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta_publ/con_nor_co/NIC16_04.pdf)

Núñez, E. (2011). *Gestión tecnológica en la empresa: definición de sus objetivos fundamentales*. Obtenido de Revista de Ciencias Sociales (RCS): <http://produccioncientificaluz.org/index.php/rcs/article/view/13802/13785>

Palacio, E. (2012). *La importancia del trabajo en equipo*. Obtenido de Crear una Empresa | Plan de Negocios: <https://crearunaempresaya.wordpress.com/2012/03/08/63/>

- Palacios, L. (2014). *Trabajo en equipo para la motivación laboral*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/trabajo-en-equipo-para-la-motivacion-laboral/>
- Pérez, A. (2009). *Gestión y evaluación de proveedores*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/gestion-y-evaluacion-de-proveedores/>
- Pérez, D., & Pérez, I. (2006). *El Producto. Concepto y desarrollo*. Obtenido de Escuela de Negocios: [http://api.eoi.es/api\\_v1\\_dev.php/fedora/asset/eoi:45113/componente45111.pdf](http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:45113/componente45111.pdf)
- Pérez, J., & Carballo, V. (2013). *Control de gestión empresarial*. Obtenido de Libros profesionales de empresa: [https://books.google.com.pe/books?id=06ptFLzbjMC&printsec=frontcover&dq=gesti%C3%B3n+empresarial&hl=es&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q=gesti%C3%B3n%20empresarial&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=06ptFLzbjMC&printsec=frontcover&dq=gesti%C3%B3n+empresarial&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=gesti%C3%B3n%20empresarial&f=false)
- Pérez, J., & Gardey, A. (2010). *Definición de monitoreo*. Obtenido de <https://definicion.de/monitoreo/>
- Pérez, J., & Merino, M. (2009). *Definición de asesoramiento*. Obtenido de <https://definicion.de/asesoramiento/>
- Pérez, J., & Merino, M. (2009). *Definición de equipo de trabajo*. Obtenido de <https://definicion.de/equipo-de-trabajo/>
- Perú 21. (2013). *¿Por qué fracasan las empresas?* Obtenido de <https://peru21.pe/mis-finanzas/fracasan-empresas-107272>
- Quirós, A. (2017). *Importancia del trabajo en equipo*. Obtenido de <https://wasabijobs.com/importancia-del-trabajo-equipo/>
- Riquelme, M. (s.f.). *¿Que son las funciones administrativas?* Obtenido de Web y empresas: <https://www.webyempresas.com/que-son-las-funciones-administrativas/>
- Rovira, C. (2008). *Vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva para SEM-SEO*. Obtenido de Universitat Pompeu Fabra: <https://www.upf.edu/hipertextnet/numero-6/vigilancia-tecnologica.html>
- Sala, R. (2016). *La situación económica y financiera de una empresa*. Obtenido de Conexión Esan: <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2016/09/09/la-situacion-economico-y-financiera-de-una-empresa/>
- Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y., & Cañedo, R. (2009). *Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral*.

Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352009001000004](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004)

Sánchez, G. (2007). *Perspectivas de las micro y pequeñas empresas como factores del desarrollo económico de México*. Obtenido de <http://132.248.45.5/profesor/barajas/perspec.pdf>

Sanjuán, J. (s.f.). *La función logística en la empresa*. Obtenido de Área de Investigación y Comercio Exterior Euroinnova: <https://www.euroinnova.edu.es/11-6-17/LA-FUNCION-LOGISTICA-EN-LA-EMPRESA>

Santander, C. (2013). *Estrategias para inducir la formalidad de la MYPES de la Industria gráfica- Offset por medio de gestión competitiva*. Obtenido de Pontificia Universidad Católica del Perú - Tesis de maestría: [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4961/SANTANDER\\_CJUNO\\_CINTYA\\_INDUSTRIA\\_GRAFICA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4961/SANTANDER_CJUNO_CINTYA_INDUSTRIA_GRAFICA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Serebrenik, R. (2010). *Entornos políticos que afectan las empresas*. Obtenido de Asesor Patrimonial, Family Council Wealth Planning Consulting, FCWPC: <http://www.dinero.com/opinion/opinion-on-line/articulo/entornos-politicos-afectan-empresas/93078>

SUNAT. (2013). *Obligación Tributaria*. Obtenido de Libro Primero - Disposiciones generales: <http://www.sunat.gob.pe/legislacion/codigo/libro1/libro.htm>

SUNAT. (2016). *Régimen MYPE Tributario*. Obtenido de Orientación Tributaria: <http://orientacion.sunat.gob.pe/index.php/empresas-menu/regimen-mype-tributario/6825-01-personas-comprendidas>

Taype, M. (2015). *Definición y objetivos de la Evaluación del Desempeño*. Obtenido de Gestipolis - Talento humano: <https://www.gestipolis.com/definicion-y-objetivos-de-la-evaluacion-del-desempeno/>

Ucha, F. (2009). *Capacitación*. Obtenido de Definición ABC: <https://www.definicionabc.com/general/capacitacion.php>

Ucha, F. (2009). *Evaluación*. Obtenido de Definición ABC: <https://www.definicionabc.com/general/evaluacion.php>

Ucha, F. (2009). *Gerente*. Obtenido de Definición ABC: <https://www.definicionabc.com/general/gerente.php>

- Ucha, F. (2010). *Cumplimiento*. Obtenido de Definición ABC:  
<https://www.definicionabc.com/general/cumplimiento.php>
- Ucha, F. (2011). *Asesoría*. Obtenido de Definición ABC:  
<https://www.definicionabc.com/general/asesoria.php>
- Ucha, F. (2011). *Gestión Empresarial*. Obtenido de Definición ABC:  
<https://www.definicionabc.com/economia/gestion-empresarial.php>
- Ucha, F. (2012). *Calidad total*. Obtenido de Definición ABC:  
<https://www.definicionabc.com/negocios/calidad-total.php>
- Uribe, M. (2011). *Gerencia del servicio. Alternativa para la competitividad*. Bogotá. Colombia: Ediciones de la U.
- Ventura, S. (s.f.). *El plan de acción y su ejecución*. Obtenido de Gestion.org:  
<https://www.gestion.org/recursos-humanos/gestion-competencias/1296/el-plan-de-accion-y-su-ejecucion/>
- Villarroel, F. (2009). *Ejecución de la estrategia dentro del proceso estratégico*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/ejecucion-de-la-estrategia-dentro-del-proceso-estrategico/>

## **Anexos**

## ANEXO A. OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE

TÍTULO	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
GESTIÓN EMPRESARIAL Y COMPETITIVIDAD EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DEL MERCADO INTERNACIONAL SAN JOSÉ (BASE I) DE LA CIUDAD DE JULIACA 2017	Gestión empresarial	Planeación	Organización
			Trabajo en equipo
			Coordinación
		Ejecución	Monitoreo
			Capacitación
		Evaluación	Supervisión
			Asesoramiento
			Aplicación de instrumentos de evaluación
		Competitividad de las MYPES	Función Gerencial
	Experiencia		
	Toma de decisiones		
	Función Administrativa		Planeación estratégica
			Estructura organizacional
			Normas legales y tributarias
	Función Comercial y Logística		Área Comercial establecida
			Exportaciones
			Mercadeo y Ventas
			Experiencia en el mercado
			Conocimiento de competidores
			Gestión Proveedores
			Gestión Producto
			Gestión Precio
			Gestión Plaza o Distribución
			Gestión Promoción
			Servicio al cliente
			Alianzas estratégicas
			Calidad total
	Función Financiera		Investigación y Desarrollo
			Rentabilidad
			Endeudamiento
			Administración financiera
	Talento Humano		Cumplimiento de obligaciones
Cultura organizacional			
Manejo del idioma inglés			
Programas de capacitación y promoción			
Salud y seguridad industrial			
Función Tecnológica	Evaluación del desempeño		
	Maquinaria y equipos		
	Innovación Tecnológica		
Función Ambiental	Vigilancia Tecnológica		
	Política ambiental de la empresa		
Factores Externos	Situación económica del país		
	Cambios tecnológicos		
	Factores políticos y legislativos		
	Factores socioculturales		
	Factores internacionales		

**ANEXO B. MATRIZ INSTRUMENTAL**

**VARIABLE: GESTIÓN EMPRESARIAL**

<b>TÍTULO</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>FUENTES DE INFORMACIÓN</b>	<b>INSTRUMENTOS</b>
<p align="center">GESTIÓN EMPRESARIAL Y COMPETITIVIDAD EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DEL MERCADO INTERNACIONAL SAN JOSÉ BASE I DE LA CIUDAD DE JULIACA 2017</p>	<p align="center">Gestión empresarial</p>	<p align="center">Planeación</p>	Organización	<p align="center">Libros impresos y electrónicos, tesis, artículos electrónicos.</p>	<p align="center">Cuestionario</p>
			Trabajo en equipo		
			Coordinación		
		<p align="center">Ejecución</p>	Monitoreo		
			Capacitación		
		<p align="center">Evaluación</p>	Supervisión		
			Asesoramiento		
			Aplicación de instrumentos de evaluación		

**VARIABLE: COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL**

<b>TÍTULO</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>FUENTES DE INFORMACIÓN</b>	<b>INSTRUMENTOS</b>
GESTIÓN EMPRESARIAL Y COMPETITIVIDAD EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DEL MECADO INTERNACIONAL SAN JOSÉ BASE I DE LA CIUDAD DE JULIACA 2017	Competitividad de las MYPES	Función Gerencial	Nivel educativo gerentes	Libros impresos y electrónicos, tesis, artículos electrónicos.	Cuestionario
			Experiencia		
			Toma de decisiones		
		Función Administrativa	Planeación estratégica		
			Estructura organizacional		
			Normas legales y tributarias		
		Función Comercial y Logística	Área Comercial establecida		
			Exportaciones		
			Mercadeo y Ventas		
			Experiencia en el mercado		
			Conocimiento de competidores		
			Gestión Proveedores		
			Gestión Producto		
			Gestión Precio		
			Gestión Plaza o Distribución		
			Gestión Promoción		
			Servicio al cliente		
			Alianzas estratégicas		
			Calidad total		
			Investigación y Desarrollo		
Función Financiera	Rentabilidad				
	Endeudamiento				
	Administración financiera				
	Cumplimiento de obligaciones				

**VARIABLE: COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL**

<b>TÍTULO</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>FUENTES DE INFORMACIÓN</b>	<b>INSTRUMENTOS</b>				
<b>GESTIÓN EMPRESARIAL Y COMPETITIVIDAD EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DEL MERCADO INTERNACIONAL SAN JOSÉ BASE I DE LA CIUDAD DE JULIACA 2017</b>	<b>Competitividad de las MYPES</b>	<b>Talento Humano</b>	Cultura organizacional	<b>Libros impresos y electrónicos, tesis, artículos electrónicos.</b>	<b>Cuestionario</b>				
			Manejo del idioma inglés						
			Programas de capacitación y promoción						
			Salud y seguridad industrial						
			Evaluación del desempeño						
		<b>Función Tecnológica</b>	Maquinaria y equipos						
			Innovación Tecnológica						
			Vigilancia Tecnológica						
		<b>Función Ambiental</b>	Política ambiental de la empresa						
		<b>Factores Externos</b>	Situación económica del país						
			Cambios tecnológicos						
			Factores políticos y legislativos						
			Factores socioculturales						
						Factores internacionales			

**VARIABLE: GESTIÓN EMPRESARIAL – PREGUNTAS**

<b>VARIABLES</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>PREGUNTAS</b>
Gestión empresarial	Planificación	Organización	La MYPE realiza sus funciones basado en objetivos y metas claras.
			La MYPE utiliza criterios administrativos para organizar el plan de trabajo anual de la municipalidad.
			La MYPE establece normas que se cumplen con total compromiso y responsabilidad.
		Trabajo en equipo	La MYPE convoca a los trabajadores a participar del trabajo institucional para intercambiar ideas y criterios.
			La MYPE convoca a los trabajadores para la realización del trabajo cooperativo.
		Coordinación	La MYPE coordina constantemente con los empleados las metas que el municipio se ha trazado.
	La MYPE mantiene una relación de comunicación abierta con los trabajadores, que le permite trabajar en forma armónica.		
	Ejecución	Monitoreo	La MYPE realiza seguimiento continuo a las actividades que realizan los trabajadores en las diferentes áreas.
			La MYPE examina de manera permanente el cumplimiento de las actividades programadas en las diferentes áreas.
		Capacitación	La MYPE capacita a los trabajadores periódicamente.
			La MYPE otorga permisos para la capacitación de los trabajadores, teniendo en cuenta que serán en beneficio de la comunidad.
La MYPE capacita acerca de la organización de documentos para hacer más eficiente el proceso de desempeño laboral.			

**VARIABLE: GESTIÓN EMPRESARIAL – PREGUNTAS**

<b>VARIABLES</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>PREGUNTAS</b>
Gestión empresarial	Evaluación	Supervisión	La subgerencia de servicios públicos supervisa las actividades realizados por los trabajadores.
			La MYPE realiza seguimiento laboral para establecer un diagnóstico.
		Asesoramiento	La MYPE entrega información para mejorar la labor del trabajador.
			La MYPE orienta acerca del uso de materiales de higiene y seguridad en la labor que realiza.
			La MYPE solicita al trabajador los documentos requeridos para la realización de una actividad laboral.
		Aplicación de instrumentos de evaluación	La MYPE evalúa el desempeño laboral para establecer si existe coherencia entre los documentos que ha presentado inicialmente
			La MYPE entrega a los trabajadores fichas de autoevaluación con la finalidad de que evalúen la gestión.
			La MYPE hace uso de una ficha de evaluación de desempeño laboral para destacar los puntos más resaltantes y reformular los más débiles.

**VARIABLE: COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL – PREGUNTAS**

<b>VARIABLES</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>PREGUNTAS</b>
Competitividad de las MYPES	Función Gerencial	Nivel educativo gerentes	¿Cuál es su nivel educativo?
		Experiencia	¿Cuántos años lleva laborando en el sector comercial?
		Toma de decisiones	¿Con cuál de los siguientes tipos de decisor se identifica?
	Función Administrativa	Planeación estratégica	¿Cuál(es) de las siguientes variables han sido definidas y controladas en la empresa?
		Estructura organizacional	La empresa cuenta por escrito y de forma actualizada con:
		Normas legales y tributarias	¿Se ha evaluado la inscripción de la empresa ante la superintendencia de industria y comercio, cámara de comercio y la DIAN a la luz de su objeto social?
			¿Se tiene claramente definido el calendario tributario, con fechas definidas de entrega de declaraciones y otros documentos?
¿La empresa tiene una planificación tributaria definida, conoce los montos aproximados por pagar en el periodo gravable de los diferentes impuestos, tasas y contribuciones?			

**VARIABLE: COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL – PREGUNTAS**

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	PREGUNTAS
Competitividad de las MYPES	Función Comercial y Logística	Área Comercial establecida	¿La empresa cuenta con un área comercial claramente establecida?
		Exportaciones	¿La empresa cuenta con un Plan Exportador?
		Mercadeo y Ventas	¿Cómo se encuentran las ventas de sus productos?
			¿La empresa tiene claramente definido su mercado objetivo, sus estrategias de penetración, posicionamiento y comercialización?
			¿La empresa establece objetivos o cuotas de venta, de recaudo y de consecución de clientes nuevos a cada uno de sus vendedores y controla su cumplimiento?
			¿La empresa cuenta con algún tipo de estrategia diferenciadora?
		Experiencia en el mercado	¿Cuántos años de actividad comercial tiene la empresa?
		Conocimiento de competidores	¿La empresa dispone de información de sus competidores (en cuanto a reputación, calidad de sus productos y servicios, fuerza de ventas y precios)?
		Gestión Proveedores	El conocimiento que tiene la empresa respecto a la oferta de proveedores es:
			¿Antes de seleccionar a sus proveedores la empresa realiza procesos de evaluación?
			¿Realiza controles periódicos a sus proveedores?
			¿Cuáles de los siguientes documentos maneja la empresa para gestionar sus proveedores?
		Gestión Producto	¿Elabora la compañía con alguna frecuencia Plan de Mercadeo?
			¿Con qué periodicidad la empresa realiza controles a su cartera de productos?
¿El sistema de almacenamiento y administración de inventarios garantiza adecuados niveles de rotación, uso y control de estos?			

	¿Con qué periodicidad se compara el inventario físico con el inventario llevado en el kardex?
Gestión Precio	Los precios de la empresa están determinados con base en el conocimiento de:
Gestión Plaza o Distribución	¿Hay sistema de distribución para llevar el producto a sus clientes cuando y donde ellos lo necesiten?
Gestión Promoción	¿Los recursos asignados al mercadeo (material publicitario, comisiones, entre otros) son adecuados y se usan eficientemente?
	¿Con qué periodicidad se evalúan mecanismos de promoción, sistemas de información de mercados y seguimiento de tendencias?
Servicio al cliente	¿El personal que tiene contacto con el cliente tiene suficiente autonomía para solucionar sus necesidades?
	¿Hay sistemas de investigación que permitan conocer el nivel de satisfacción del cliente, lo documenta y toma acciones con base en su análisis?
	¿Cómo percibe el nivel de satisfacción del cliente?
	¿La empresa dispone de catálogos y especificaciones técnicas de sus productos?
· Alianzas estratégicas	Tiene acuerdos o alianzas vigentes con:
Calidad total	¿La empresa cuenta con programas de calidad?
	¿La empresa capacita a su personal en aspectos de calidad y mejoramiento continuo?
	¿La empresa cuenta con algún tipo de certificación de calidad?
Investigación y Desarrollo	¿La empresa tiene un departamento de Investigación & Desarrollo?
	¿Existe un proceso formal de investigación de nuevos productos y procesos?

**VARIABLE: COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL – PREGUNTAS**

<b>VARIABLES</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>PREGUNTAS</b>
Competitividad de las MYPES	Función Financiera	Rentabilidad	¿Tiene herramientas implementadas para determinar cuál es la rentabilidad de su negocio?
			¿Considera que su negocio es rentable?
		Endeudamiento	El nivel de endeudamiento de la empresa es:
			La empresa en mayor medida utiliza las entidades crediticias para:
		Administración financiera	¿La información de estados financieros le está permitiendo tomar decisiones oportunas frente al negocio?
			¿La empresa tiene planeación financiera formal (presupuesto de ingresos y egresos, flujos de caja, razones financieras, punto de equilibrio, entre otros)?
			¿Con qué periodicidad se comparan los resultados financieros con presupuestos, se analizan variaciones y se toman acciones correctivas?
			¿La empresa evalúa la utilidad de sus inversiones, en equipo y otros activos fijos, y en general de inversiones?
		Cumplimiento de obligaciones	¿Existen algunos aspectos (cartera morosa, disminución de ventas, plan de pagos, entre otros) que le impidan cumplir puntualmente con sus obligaciones?

**VARIABLE: COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL – PREGUNTAS**

<b>VARIABLES</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>PREGUNTAS</b>
Competitividad de las MYPES	Talento Humano	Cultura organizacional	¿La empresa ha establecido programas e incentivos para mejorar el clima laboral?
			¿Cómo califica usted la comunicación oral o escrita a través de los diferentes niveles de la compañía?
			Considera usted que el nivel de satisfacción y motivación de su personal en el trabajo es:
			¿El personal de la empresa realiza actividades de manera integrada y armónica?
		Manejo del idioma inglés	En general el nivel de inglés de todos los miembros de la organización es:
		Programas de capacitación y promoción	¿La empresa cuenta con planes escritos que permitan realizar ascensos, promociones, traslados, rotaciones y transferencias?
			¿La empresa tiene un programa definido para la capacitación de todo su personal y a todo el personal nuevo se le da una inducción?
		Salud y seguridad industrial	¿La empresa tiene un programa de salud ocupacional implementado (plan de prevención de enfermedades ocupacionales, seguridad laboral, planes de emergencia, entre otros)?
			¿La empresa tiene un programa de seguridad industrial para prevenir accidentes de trabajo, los documenta cuando ocurren y toma las acciones preventivas y/o correctivas?
		Evaluación del desempeño	¿Con qué periodicidad la empresa realiza la evaluación del desempeño a sus colaboradores?

## VARIABLE: COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL – PREGUNTAS

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	PREGUNTAS
Competitividad de las MYPES	Función Tecnológica	Maquinaria y equipos	¿Cuántos años de uso en promedio, tienen los equipos de la empresa?
			¿Se realiza un programa de mantenimiento preventivo a todos los equipos y maquinaria de la empresa?
		Innovación Tecnológica	¿La empresa está actualizada en materia de nuevos desarrollos en programas y equipos de cómputo y tiene el personal capacitado para manejarlos?
			La empresa mejora o adquiere sistemas de gestión (informática – hardware y software –, incorporación de personal cualificado, cursos de formación). ¿En qué nivel?
		Vigilancia Tecnológica	¿La empresa observa los cambios tecnológicos aparecidos en las otras empresas y los adapta rápidamente?
		Función Ambiental	Política ambiental de la empresa
	¿La cultura y la estrategia de la compañía involucran aspectos, impactos y riesgos ambientales?		
	Factores Externos	Situación económica del país	La empresa está informada y preparada para el impacto que tienen los cambios económicos nacionales (la inflación, los aumentos en los salarios mínimos, los cambios en las tasas de interés, entre otros) sobre las ventas y el negocio en general. ¿En qué nivel?
		Cambios tecnológicos	¿La empresa está enterada de la constante aparición de nuevos productos, servicios y técnicas del país y del mundo?
		Factores políticos y legislativos	La empresa se encuentra actualizada en cuanto a temas políticos y legislativos y se prepara para su posible impacto. ¿En qué nivel?
		Factores socioculturales	¿La empresa se encuentra informada sobre los cambios en las actitudes, preferencias, gustos, hábitos, valores y creencias de los consumidores y se adapta a ellos con facilidad?
		Factores internacionales	La apertura comercial implica nuevas formas de hacer y vender los productos y servicios. ¿Considera que la empresa está atenta a las oportunidades y amenazas que esto representa?

### ANEXO C. MATRIZ DE CONSISTENCIA

TITULO	PROBLEMA DE LA INVESTIGACION	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	HIPOTESIS	DISEÑO	TIPO
<b>GESTIÓN EMPRESARIAL Y COMPETITIVIDAD EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DEL MERCADO INTERNACIONAL SAN JOSÉ BASE I DE LA CIUDAD DE JULIACA 2017</b>	<b>1. Problema General</b>	<b>1. Objetivo General</b>	La gestión empresarial presenta influencia en la competitividad de las Micro y pequeñas empresas del sector textil de la ciudad de Juliaca en el periodo del 2017.	Correlacional	No Experimental
	1.1 ¿Cuál es la correlación entre gestión empresarial y competitividad en las micro y pequeñas empresas del mercado internacional San José Base I de la ciudad de Juliaca 2017?	1.1. Determinar la correlación entre la gestión empresarial y la competitividad en las micro y pequeñas empresas del mercado internacional San José Base I de la ciudad de Juliaca 2017.			
	<b>2. Problema Específico</b>	<b>2. Objetivo Específico</b>			
	2.1. ¿Cuál es la correlación entre gestión empresarial y función gerencial en las micro y pequeñas empresas del mercado internacional San José Base I de la ciudad de Juliaca 2017?	2.1. Determinar la correlación entre gestión empresarial y función gerencial en las micro y pequeñas empresas del mercado internacional San José Base I de la ciudad de Juliaca 2017.			
	2.2 ¿Cuál es la correlación entre gestión empresarial y función administrativa en las micro y pequeñas empresas del mercado internacional San José Base I de la ciudad de Juliaca 2017?	2.2. Determinar la correlación entre gestión empresarial y función administrativa en el micro y pequeñas empresas del mercado internacional San José Base I de la ciudad de Juliaca 2017.			
2.3. ¿Cuál es la correlación entre gestión empresarial y función comercial y logística en las micro y pequeñas empresas del mercado internacional San José Base I de la ciudad de Juliaca 2017?	2.3. Determinar la correlación entre gestión empresarial y función comercial y logística en el micro y pequeñas empresas del mercado internacional San José Base I de la ciudad de Juliaca 2017.				

### ANEXO C. MATRIZ DE CONSISTENCIA

TITULO	PROBLEMA DE LA INVESTIGACION	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	HIPOTESIS	DISEÑO	TIPO
<b>GESTIÓN EMPRESARIAL Y COMPETITIVIDAD EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DEL MERCADO INTERNACIONAL SAN JOSÉ BASE I DE LA CIUDAD DE JULIACA 2017</b>	<b>2. Problema Específico</b>	<b>2. Objetivo Específico</b>		Correlacional	No Experimental
	2.4. ¿Cuál es la correlación entre gestión empresarial y función financiera en las micro y pequeñas empresas del mercado internacional San José Base I de la ciudad de Juliaca 2017?	2.4. Determinar la correlación entre gestión empresarial y función financiera en el micro y pequeñas empresas del mercado internacional San José Base I de la ciudad de Juliaca 2017.			
	2.5. ¿Cuál es la correlación entre gestión empresarial y talento humano en las micro y pequeñas empresas del mercado internacional San José Base I de la ciudad de Juliaca 2017?	2.5. Determinar la correlación entre gestión empresarial y talento humano en el micro y pequeñas empresas del mercado internacional San José Base I de la ciudad de Juliaca 2017.			
	2.6. ¿Cuál es la correlación entre gestión empresarial y función tecnológica en las micro y pequeñas empresas del mercado internacional San José Base I de la ciudad de Juliaca 2017?	2.6. Determinar la correlación entre gestión empresarial y función tecnológica en el micro y pequeñas empresas del mercado internacional San José Base I de la ciudad de Juliaca 2017.			
	2.7. ¿Cuál es la correlación entre gestión empresarial y función ambiental en las micro y pequeñas empresas del mercado internacional San José Base I de la ciudad de Juliaca 2017?	2.7. Determinar la correlación entre gestión empresarial y función ambiental en el micro y pequeñas empresas del mercado internacional San José Base I de la ciudad de Juliaca 2017.			
	2.8. ¿Cuál es la correlación entre gestión empresarial y factores externos en las micro y pequeñas empresas del mercado internacional San José Base I de la ciudad de Juliaca 2017?	2.8. Determinar la correlación entre gestión empresarial y factores externos en el micro y pequeñas empresas del mercado internacional San José Base I de la ciudad de Juliaca 2017.			

## ANEXO D. ENCUESTA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Respetable empleado, la presente Ficha de Criterios trata sobre la Gestión empresarial en las micro y pequeñas empresas del Mercado Internacional San José (Base I) de la ciudad de Juliaca 2017 y tiene como propósito recoger información para detectar las dificultades que se presentan en la gestión de las micro y pequeñas empresas del lugar mencionado. Es de carácter anónimo, por lo que le solicitamos ser lo más sinceros y realista posible.

Muchas Gracias.

LEYENDA		
SIEMPRE	S	5
CASI SIEMPRE	CS	4
A VECES	AV	3
CASI NUNCA	CN	2
NUNCA	N	1

GESTIÓN ADMINISTRATIVA		S	CS	AV	CN	N
1	La MYPE realiza sus funciones basado en objetivos y metas claras.					
2	La MYPE utiliza criterios administrativos para organizar el plan de trabajo anual de la municipalidad					
3	La MYPE establece normas que se cumplen con total compromiso y responsabilidad.					
4	La MYPE convoca a los trabajadores a participar del trabajo institucional para intercambiar ideas y criterios.					
5	La MYPE convoca a los trabajadores para la realización del trabajo cooperativo.					
6	La MYPE coordina constantemente con los empleados las metas que el municipio se ha trazado.					
7	La MYPE mantiene una relación de comunicación abierta con los trabajadores, que le permite trabajar en forma armónica.					
8	La MYPE realiza seguimiento continuo a las actividades que realizan los trabajadores en las diferentes áreas.					
9	La MYPE examina de manera permanente el cumplimiento de las actividades programadas en las diferentes áreas.					

10	La MYPE capacita a los trabajadores periódicamente.					
11	La MYPE otorga permisos para la capacitación de los trabajadores, teniendo en cuenta que serán en beneficio de la comunidad.					
12	La MYPE capacita acerca de la organización de documentos para hacer más eficiente el proceso de desempeño laboral.					
13	La subgerencia de servicios públicos supervisa las actividades realizados por los trabajadores.					
14	La MYPE realiza seguimiento laboral para establecer un diagnóstico.					
15	La MYPE entrega información para mejorar la labor del trabajador.					
16	La MYPE orienta acerca del uso de materiales de higiene y seguridad en la labor que realiza.					
17	La MYPE solicita al trabajador los documentos requeridos para la realización de una actividad laboral.					
18	La MYPE evalúa el desempeño laboral para establecer si existe coherencia entre los documentos que ha presentado inicialmente					
19	La MYPE entrega a los trabajadores fichas de autoevaluación con la finalidad de que evalúen la gestión.					
20	La MYPE hace uso de una ficha de evaluación de desempeño laboral para destacar los puntos más resaltantes y reformular los más débiles.					

## **ANEXO E. ENCUESTA DETERMINACIÓN DE LA COMPETITIVIDAD**

Determinación de la competitividad las micro y pequeñas empresas del Mercado Internacional San José (Base I) de la ciudad de Juliaca 2017. El objetivo es conocer el desempeño de las micro y pequeñas empresas del lugar con el fin de determinar su nivel de competitividad y generar estrategias de mejoramiento.

### **I. FUNCIÓN GERENCIAL**

1. Nivel educativo gerentes ¿Cuál es su nivel educativo?

Primaria\_\_\_\_\_ Secundaria\_\_\_\_\_ Técnico\_\_\_\_\_ Tecnológico\_\_\_\_\_  
Universitario\_\_\_\_\_  
Posgrado\_\_\_\_\_

2. Experiencia ¿Cuántos años lleva laborando en el sector comercial?

Menos de 1\_\_\_\_\_  
1 – 3\_\_\_\_\_  
3 – 5\_\_\_\_\_  
Más de 5\_\_\_\_\_

3. Toma de decisiones ¿Con cuál de los siguientes tipos de decisor se identifica?

a. El decisor 1: toma decisiones manejando rigurosamente los recursos involucrados y el impacto en el resultado.

b. El decisor 2: toma decisiones arriesgadas siendo relevante el resultado más que los recursos invertidos.

c. El decisor 3: toma decisiones analizando el resultado y los recursos involucrados.

### **II. FUNCIÓN ADMINISTRATIVA**

1. Planeación estratégica ¿Cuál(es) de las siguientes variables han sido definidas y controladas en la MYPE? (Opción múltiple)

Misión\_\_\_\_\_  
Visión\_\_\_\_\_  
Valores\_\_\_\_\_  
Objetivos\_\_\_\_\_  
Políticas\_\_\_\_\_  
Resultados\_\_\_\_\_  
Ninguna\_\_\_\_\_

2. Estructura organizacional: La MYPE cuenta por escrito y de forma actualizada con: (Opción múltiple)

Organigrama\_\_\_\_\_  
Manual de funciones\_\_\_\_\_  
Manual de procesos\_\_\_\_\_  
Ninguno de los anteriores\_\_\_\_\_

3. Normas legales y tributarias ¿Se ha evaluado la inscripción de la MYPE ante la SUNAT y la SUNARP de su objeto social?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

4. ¿Se tiene claramente definido el calendario tributario, con fechas definidas de entrega de declaraciones y otros documentos?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

5. ¿La MYPE tiene una planificación tributaria definida, conoce los montos aproximados por pagar en el periodo gravable de los diferentes impuestos, tasas y contribuciones?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

### III. FUNCIÓN COMERCIAL Y LOGÍSTICA

1. Área comercial establecida ¿La MYPE cuenta con un área comercial claramente establecida?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

2. Exportaciones ¿La MYPE cuenta con un Plan Exportador?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

3. La participación del total de las ventas en el mercado internacional:

Alta: más del 50% \_\_\_\_\_

Media: entre 16% y 49% \_\_\_\_\_

Baja: entre 1% y 15% \_\_\_\_\_

Nula: no exporta \_\_\_\_\_

4. Mercadeo y Ventas ¿Cómo se encuentran las ventas de sus productos?

Crecimiento \_\_\_\_\_ Estables \_\_\_\_\_ Decrecimiento \_\_\_\_\_

5. ¿La MYPE tiene claramente definido su mercado objetivo, sus estrategias de penetración, posicionamiento y comercialización?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

6. ¿La MYPE establece objetivos o cuotas de venta, de recaudo y de consecución de clientes nuevos a cada uno de sus vendedores y controla su cumplimiento?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Algunas veces \_\_\_\_\_

7. ¿La MYPE cuenta con algún tipo de estrategia diferenciadora?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

8. Experiencia en el mercado ¿Cuántos años de actividad comercial tiene la MYPE?

Menos de 1 \_\_\_\_\_

1-3 \_\_\_\_\_

3-5 \_\_\_\_\_

Más de 5 \_\_\_\_\_

9. Conocimiento de competidores ¿La MYPE dispone de información de sus competidores (en cuanto a reputación, calidad de sus productos y servicios, fuerza de ventas y precios)?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

10. Gestión proveedores El conocimiento que tiene la MYPE respecto a la oferta de proveedores es:

Mucho\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_ Poco\_\_\_\_

11. ¿Antes de seleccionar a sus proveedores la MYPE realiza procesos de evaluación?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Algunas veces \_\_\_\_\_

12. ¿Realiza controles periódicos a sus proveedores?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

13. ¿Cuáles de los siguientes documentos maneja la MYPE para gestionar sus proveedores? (Opción múltiple)

Hoja de Pedido. \_\_\_\_\_

Hoja de Evaluación del proveedor. \_\_\_\_\_

Lista de proveedores aceptados. \_\_\_\_\_

Registro de no conformidades de proveedor. \_\_\_\_\_

Ninguno de los anteriores \_\_\_\_\_

14. Gestión producto ¿Elabora la MYPE con alguna frecuencia Plan de Mercadeo?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

15. ¿Con qué periodicidad la MYPE realiza controles a su cartera de productos?

Mensual\_\_\_\_\_

Trimestral\_\_\_\_\_

Semestral\_\_\_\_\_

Anual\_\_\_\_\_

Ninguna\_\_\_\_\_

16. ¿El sistema de almacenamiento y administración de inventarios garantiza adecuados niveles de rotación, uso y control de estos?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

17. ¿Con qué periodicidad se compara el inventario físico con el inventario llevado en el kardex?

Mensual\_\_\_\_\_

Trimestral\_\_\_\_\_

Semestral\_\_\_\_\_

Anual\_\_\_\_\_

Ninguna\_\_\_\_\_

18. Gestión precio: Los precios de la MYPE están determinados con base en el conocimiento de: (Opción múltiple)

Costos\_\_\_\_\_

Oferta\_\_\_\_\_

Demanda\_\_\_\_\_

Situación competitiva\_\_\_\_\_

Ninguno de los anteriores\_\_\_\_\_

19. Gestión plaza o distribución: ¿Hay sistema de distribución para llevar el producto a sus clientes cuando y donde ellos lo necesiten?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

20. Gestión promoción: ¿Los recursos asignados al mercadeo (material publicitario, comisiones, entre otros) son adecuados y se usan eficientemente?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

21. ¿Con qué periodicidad se evalúan mecanismos de promoción, sistemas de información de mercados y seguimiento de tendencias?

Mensual \_\_\_\_\_

Trimestral \_\_\_\_\_

Semestral \_\_\_\_\_

Anual \_\_\_\_\_

Ninguna \_\_\_\_\_

22. Servicio al cliente: ¿El personal que tiene contacto con el cliente tiene suficiente autonomía para solucionar sus necesidades?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

23. ¿Hay sistemas de investigación que permitan conocer el nivel de satisfacción del cliente, lo documenta y toma acciones con base en su análisis?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

24. ¿Cómo percibe el nivel de satisfacción del cliente?

Alto \_\_\_\_\_ Medio \_\_\_\_\_ Bajo \_\_\_\_\_

25. ¿La MYPE dispone de catálogos y especificaciones técnicas de sus productos?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

26. Alianzas estratégicas. Tiene acuerdos o alianzas vigentes con:

Proveedores \_\_\_\_\_

Clientes \_\_\_\_\_

Empresas del sector \_\_\_\_\_

Universidades \_\_\_\_\_

Instituciones gubernamentales \_\_\_\_\_

Ninguno de los anteriores \_\_\_\_\_

27. Calidad total ¿La MYPE cuenta con programas de calidad?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

28. ¿La MYPE capacita a su personal en aspectos de calidad y mejoramiento continuo?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

29. ¿La MYPE cuenta con algún tipo de certificación de calidad?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

30. Investigación & Desarrollo: ¿La MYPE tiene un departamento de Investigación & Desarrollo?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

31. ¿Existe un proceso formal de investigación de nuevos productos y procesos?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

#### **IV. FUNCIÓN FINANCIERA**

1. Rentabilidad ¿Tiene herramientas implementadas para determinar cuál es la rentabilidad de su negocio?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

2. ¿Considera que su negocio es rentable?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

3. Endeudamiento El nivel de endeudamiento de la MYPE es:

0% - 50% \_\_\_\_\_ 51% - 70% \_\_\_\_\_ Más de 70% \_\_\_\_\_

4. La MYPE en mayor medida utiliza las entidades crediticias para:

Hacer inversión \_\_\_\_\_ Cubrir gastos \_\_\_\_\_ No hace uso de ellas \_\_\_\_\_

5. Administración financiera ¿La información de estados financieros le está permitiendo tomar decisiones oportunas frente al negocio?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

6. ¿La MYPE tiene planeación financiera formal (presupuesto de ingresos y egresos, flujos de caja, razones financieras, punto de equilibrio, entre otros)?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

7. ¿Con qué periodicidad se comparan los resultados financieros con presupuestos, se analizan variaciones y se toman acciones correctivas?

Mensual \_\_\_\_\_ Trimestral \_\_\_\_\_ Semestral \_\_\_\_\_ Anual \_\_\_\_\_

Ninguna \_\_\_\_\_

8. ¿La MYPE evalúa la utilidad de sus inversiones, en equipo y otros activos fijos, y en general de inversiones?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ En ocasiones \_\_\_\_\_

9. Cumplimiento de obligaciones ¿Existen algunos aspectos (cartera morosa, disminución de ventas, plan de pagos, entre otros) que le impidan cumplir puntualmente con sus obligaciones?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ En ocasiones \_\_\_\_\_

#### **V. TALENTO HUMANO**

1. Cultura organizacional ¿La MYPE ha establecido programas e incentivos para mejorar el clima laboral?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

2. ¿Cómo califica usted la comunicación oral o escrita a través de los diferentes niveles de la MYPE?

Buena \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Mala \_\_\_\_\_

3. Considera usted que el nivel de satisfacción y motivación de su personal en el trabajo es:

Alto \_\_\_\_\_ Medio \_\_\_\_\_ Bajo \_\_\_\_\_

4. ¿El personal de la empresa realiza actividades de manera integrada y armónica?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ En ocasiones \_\_\_\_\_

5. Manejo del idioma inglés: En general el nivel de inglés de todos los miembros de la organización es:

Nulo \_\_\_\_\_ Bajo \_\_\_\_\_ Medio \_\_\_\_\_ Alto \_\_\_\_\_

6. Programas de capacitación y promoción ¿La MYPE cuenta con planes escritos que permitan realizar ascensos, promociones, traslados, rotaciones y transferencias?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

7. ¿La MYPE tiene un programa definido para la capacitación de todo su personal y a todo el personal nuevo se le da una inducción?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

8. Salud y Seguridad Industrial ¿La MYPE tiene un programa de salud ocupacional implementado (plan de prevención de enfermedades ocupacionales, seguridad laboral, planes de emergencia, entre otros)?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

9. ¿La MYPE tiene un programa de seguridad industrial para prevenir accidentes de trabajo, los documenta cuando ocurren y toma las acciones preventivas y/o correctivas?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

10. Evaluación del desempeño ¿Con qué periodicidad la MYPE realiza la evaluación del desempeño a sus colaboradores?

Mensual \_\_\_\_\_

Trimestral \_\_\_\_\_

Semestral \_\_\_\_\_

Anual \_\_\_\_\_

No la realizan \_\_\_\_\_

## **VI. FUNCIÓN TECNOLÓGICA**

1. Maquinaria y Equipos ¿Cuántos años de uso en promedio, tienen los equipos de la MYPE?

0 – 5 \_\_\_\_\_

5 – 10 \_\_\_\_\_

10 – 15 \_\_\_\_\_

Más de 15 \_\_\_\_\_

2. ¿Se realiza un programa de mantenimiento preventivo a todos los equipos y maquinaria de la MYPE?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

3. Innovación tecnológica ¿La MYPE está actualizada en materia de nuevos desarrollos en programas y equipos de cómputo y tiene el personal capacitado para manejarlos?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

4. La MYPE mejora o adquiere sistemas de gestión (informática – hardware y software, incorporación de personal cualificado, cursos de formación). ¿En qué nivel?

Alto \_\_\_\_\_ Moderado \_\_\_\_\_ Bajo \_\_\_\_\_

5. Vigilancia tecnológica ¿La MYPE observa los cambios tecnológicos aparecidos en las otras empresas y los adapta rápidamente?

Siempre \_\_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_\_ Algunas veces \_\_\_\_\_

## **VII. FUNCIÓN AMBIENTAL**

1. Política ambiental de la empresa: ¿La MYPE conoce las normas ambientales que la controlan y establece los procedimientos y procesos para cumplirlas?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

2. ¿La cultura y la estrategia de la MYPE involucran aspectos, impactos y riesgos ambientales?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

#### **VIII. FACTORES EXTERNOS:**

1. Situación económica del país: La MYPE está informada y preparada para el impacto que tienen los cambios económicos nacionales (la inflación, los aumentos en los salarios mínimos, los cambios en las tasas de interés, entre otros) sobre las ventas y el negocio en general. ¿En qué nivel?

Alto \_\_\_\_\_ Moderado \_\_\_\_\_ Bajo \_\_\_\_\_

2. Cambios tecnológicos: ¿La MYPE está enterada de la constante aparición de nuevos productos, servicios y técnicas del país y del mundo?

Siempre \_\_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_\_ Algunas veces \_\_\_\_\_

3. Factores políticos y legislativos: La MYPE se encuentra actualizada en cuanto a temas políticos y legislativos y se prepara para su posible impacto. ¿En qué nivel?

Alto \_\_\_\_\_ Moderado \_\_\_\_\_ Bajo \_\_\_\_\_

4. Factores socioculturales: ¿La MYPE se encuentra informada sobre los cambios en las actitudes, preferencias, gustos, hábitos, valores y creencias de los consumidores y se adapta a ellos con facilidad?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ En ocasiones \_\_\_\_\_

5. Factores internacionales: La apertura comercial implica nuevas formas de hacer y vender los productos y servicios. ¿Considera que la MYPE está atenta a las oportunidades y amenazas que esto representa?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

**¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**

## ANEXO F. TABULACION DE DATOS VARIABLE: GESTION EMPRESARIAL

																				PLANEACIÓN			EJECUCIÓN			EVALUACIÓN					
P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	Org. P1 P2 P3	Trabaj o Eq. P4 P5	Coord. P6 P7	Mon. P8 P9	Capac. P10 P11 P12	Sup. P13 P14	Ases.P 15 P16 P17	Aplic. P18 P19 P20	TOTAL			
4	1	3	3	3	1	3	3	2	1	1	1	2	2	1	2	1	1	1	1	8	6	4	18	5	3	8	4	4	3	11	37
3	1	2	3	3	1	3	3	3	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	6	6	4	16	6	3	9	4	5	3	12	37
3	2	2	3	3	1	4	3	3	1	1	1	3	2	2	2	1	1	1	1	7	6	5	18	6	3	9	5	5	3	13	40
2	1	3	3	3	2	3	3	3	1	1	1	3	2	2	3	1	2	1	1	6	6	5	17	6	3	9	5	6	4	15	41
2	1	3	3	3	2	3	3	3	1	1	1	3	2	2	3	1	2	1	1	6	6	5	17	6	3	9	5	6	4	15	41
4	3	3	3	3	2	4	4	2	1	1	1	3	2	1	3	2	1	1	1	10	6	6	22	6	3	9	5	6	3	14	45
4	3	3	3	3	2	4	4	2	1	1	1	3	2	1	3	2	1	1	1	10	6	6	22	6	3	9	5	6	3	14	45
3	1	2	2	2	1	3	3	3	1	1	1	3	2	1	3	1	1	1	1	6	4	4	14	6	3	9	5	5	3	13	36
3	1	2	2	2	1	3	3	3	1	1	1	3	2	1	3	1	1	1	1	6	4	4	14	6	3	9	5	5	3	13	36
3	2	4	4	4	2	4	4	4	2	1	1	4	3	2	3	2	3	1	1	9	8	6	23	8	4	12	7	7	5	19	54
4	1	3	3	3	1	3	3	2	1	1	1	2	2	1	2	1	1	1	1	8	6	4	18	5	3	8	4	4	3	11	37
4	1	2	2	2	1	2	3	2	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	7	4	3	14	5	3	8	3	4	3	10	32
3	2	3	3	3	1	3	3	2	1	1	1	3	2	2	3	1	1	1	1	8	6	4	18	5	3	8	5	6	3	14	40
4	2	3	3	3	1	3	3	2	1	1	1	2	2	2	3	1	1	1	1	9	6	4	19	5	3	8	4	6	3	13	40
2	1	2	2	2	1	2	3	2	1	1	1	3	2	2	3	1	1	1	1	5	4	3	12	5	3	8	5	6	3	14	34
2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	5	4	3	12	4	3	7	3	3	3	9	28
3	1	3	3	3	1	3	3	3	1	1	1	2	2	1	2	1	1	1	1	7	6	4	17	6	3	9	4	4	3	11	37
3	1	3	3	3	1	3	2	2	1	1	1	2	2	1	2	1	1	1	1	7	6	4	17	4	3	7	4	4	3	11	35
2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	1	1	2	2	1	2	1	1	1	1	5	4	3	12	4	3	7	4	4	3	11	30
3	1	2	2	2	1	2	4	2	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	6	4	3	13	6	3	9	4	4	3	11	33
3	2	2	2	3	1	3	4	3	1	1	1	4	2	2	3	1	4	2	1	7	5	4	16	7	3	10	6	6	7	19	45
5	5	4	3	4	3	5	4	3	3	5	4	2	5	5	5	5	5	1	1	14	7	8	29	7	12	19	7	15	7	29	77
5	5	5	1	5	5	5	5	5	1	1	5	1	5	5	5	1	1	1	1	15	6	10	31	10	7	17	6	11	3	20	68
3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3	9	7	7	23	8	10	18	7	12	10	29	70
4	5	5	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	14	2	2	18	6	3	9	2	7	3	12	39
3	1	3	2	2	2	3	2	2	1	1	1	3	2	2	2	1	1	1	1	7	4	5	16	4	3	7	5	5	3	13	36
5	4	5	5	5	5	4	4	3	3	3	4	5	5	5	4	5	3	4	3	14	10	9	33	7	10	17	10	14	10	34	84
3	1	2	2	2	2	3	4	4	2	1	1	4	3	2	3	2	3	1	1	6	4	5	15	8	4	12	7	7	5	19	46
5	5	3	1	1	1	5	5	5	1	1	4	3	4	3	1	1	1	1	1	13	2	6	21	10	6	16	7	5	3	15	52
3	2	3	3	3	1	3	4	4	1	1	1	4	3	2	4	1	2	1	1	8	6	4	18	8	3	11	7	7	4	18	47

																				PLANEACIÓN			EJECUCIÓN			EVALUACIÓN					
P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	Org. P1 P2 P3	Trabaj o Eq. P4 P5	Coord. P6 P7	Mon. P8 P9	Capac. P10 P11 P12	Sup. P13 P14	Ases.P 15 P16 P17	Aplic. P18 P19 P20	TOTAL			
5	3	2	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	10	6	8	24	8	11	19	7	12	11	30	73
3	1	3	2	3	3	2	3	2	4	4	4	3	3	3	2	2	3	2	2	7	5	5	17	5	12	17	6	7	7	20	54
4	3	3	5	5	4	3	1	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	5	5	10	10	7	27	4	11	15	7	11	14	32	74
2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	3	2	2	2	3	2	7	5	4	16	4	5	9	4	7	7	18	43
5	3	3	4	4	2	4	5	5	3	2	1	5	4	3	4	2	3	1	1	11	8	6	25	10	6	16	9	9	5	23	64
4	2	4	4	4	2	4	2	4	3	3	2	4	2	2	4	4	4	4	4	10	8	6	24	6	8	14	6	10	12	28	66
4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	1	1	10	8	8	26	8	12	20	6	12	6	24	70
5	2	4	3	2	2	3	4	4	4	2	2	2	4	3	3	2	2	1	2	11	5	5	21	8	8	16	6	8	5	19	56
2	2	2	2	2	1	3	4	4	1	1	4	2	2	2	1	2	2	1	1	6	4	4	14	8	6	14	4	5	4	13	41
2	1	2	2	3	1	3	4	4	2	1	2	4	3	3	4	1	1	1	1	5	5	4	14	8	5	13	7	8	3	18	45
4	3	3	3	3	3	2	4	4	2	1	2	4	4	3	3	1	3	1	1	10	6	5	21	8	5	13	8	7	5	20	54
5	4	5	3	4	2	4	4	4	3	4	2	4	3	3	2	2	1	2	2	14	7	6	27	8	9	17	7	7	5	19	63
3	2	3	2	3	3	4	4	4	2	2	1	4	3	4	4	4	3	1	1	8	5	7	20	8	5	13	7	12	5	24	57
2	1	2	2	2	1	2	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	2	2	5	4	3	12	2	5	7	2	3	5	10	29
3	1	2	2	2	1	3	3	3	1	1	2	3	2	1	3	1	1	1	1	6	4	4	14	6	4	10	5	5	3	13	37
4	3	3	3	3	3	2	4	4	2	1	2	4	4	3	3	1	3	2	1	10	6	5	21	8	5	13	8	7	6	21	55
3	2	2	2	2	1	2	4	3	1	1	1	4	4	2	3	2	3	1	1	7	4	3	14	7	3	10	8	7	5	20	44
4	3	4	3	4	2	4	4	4	3	4	2	3	3	4	4	2	2	2	2	11	7	6	24	8	9	17	6	10	6	22	63
5	3	3	3	3	2	4	4	5	3	3	2	5	3	2	4	2	3	1	2	11	6	6	23	9	8	17	8	8	6	22	62
3	2	3	3	3	2	4	4	4	3	3	2	4	2	2	3	2	2	1	2	8	6	6	20	8	8	16	6	7	5	18	54
3	2	2	2	2	1	3	4	4	1	1	1	4	2	2	2	1	2	1	1	7	4	4	15	8	3	11	6	5	4	15	41
5	3	3	4	4	2	4	5	5	3	2	1	5	4	3	4	2	3	1	1	11	8	6	25	10	6	16	9	9	5	23	64
3	2	2	2	2	1	2	4	3	1	1	1	4	4	2	3	2	3	1	1	7	4	3	14	7	3	10	8	7	5	20	44
4	3	3	3	3	3	2	4	4	2	1	2	4	4	3	3	1	3	1	1	10	6	5	21	8	5	13	8	7	5	20	54
3	1	3	2	2	2	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	7	4	5	16	2	3	5	2	3	5	10	31
5	4	5	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	4	4	3	4	3	14	6	6	26	6	8	14	5	11	10	26	66
5	1	3	4	4	2	4	4	4	2	2	2	3	3	3	4	4	4	1	1	9	8	6	23	8	6	14	6	11	6	23	60
5	3	3	3	4	2	3	2	4	3	3	3	2	4	3	2	4	4	2	1	11	7	5	23	6	9	15	6	9	7	22	60
1	1	1	3	1	1	3	3	1	1	1	2	1	2	2	4	2	1	1	1	3	4	4	11	4	4	8	3	8	3	14	33
3	1	1	1	1	1	1	3	4	2	2	1	3	1	1	1	2	3	1	1	5	2	2	9	7	5	12	4	4	5	13	34

## ANEXO G. TABULACION DE DATOS VARIABLE: COMPETITIVIDAD

Funcion gerencial				12.40	Función administrativa				13.60	Función comercial y log.														21.20	
Nivel ed	exp.	toma dec.			Plan	Estruct	Normas			Area col	Exporta	mercadi	exper.	competi	provee	producti	precio	plaza	promoci	cliente	alianza	calidad	invest		
0.00	25.00	35.00	60.00	7.44	0.00	0.00	10.00	10.00	1.36	7.00	0.00	5.00	4.00	5.00	2.81	4.00	3.50	0.00	0.00	3.50	1.25	0.00	0.00	36.06	7.64
0.00	25.00	35.00	60.00	7.44	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	7.00	0.00	3.50	4.00	5.00	1.69	0.00	1.75	0.00	0.00	3.50	2.50	0.00	0.00	28.94	6.14
0.00	25.00	17.50	42.50	5.27	5.83	0.00	30.00	35.83	4.87	7.00	0.00	3.50	4.00	5.00	2.82	8.00	3.50	8.00	8.00	3.50	1.25	0.00	0.00	54.57	11.57
0.00	25.00	35.00	60.00	7.44	0.00	0.00	10.00	10.00	1.36	7.00	0.00	5.75	4.00	5.00	2.26	4.00	5.25	0.00	5.00	5.00	2.50	0.00	0.00	45.76	9.70
0.00	25.00	35.00	60.00	7.44	0.00	0.00	10.00	10.00	1.36	7.00	0.00	5.75	4.00	5.00	2.82	4.00	3.50	0.00	5.00	5.00	2.50	0.00	0.00	44.57	9.45
0.00	25.00	17.50	42.50	5.27	0.00	0.00	10.00	10.00	1.36	7.00	0.00	5.00	4.00	5.00	0.00	2.00	1.75	0.00	0.00	3.50	2.50	0.00	0.00	30.75	6.52
0.00	25.00	35.00	60.00	7.44	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	7.00	0.00	5.00	4.00	5.00	1.13	2.00	1.75	0.00	0.00	3.50	2.50	0.00	0.00	31.88	6.76
0.00	25.00	17.50	42.50	5.27	0.00	0.00	10.00	10.00	1.36	7.00	0.00	3.50	4.00	5.00	0.56	6.00	3.50	0.00	0.00	3.50	3.75	0.00	0.00	36.81	7.80
0.00	25.00	17.50	42.50	5.27	0.00	0.00	10.00	10.00	1.36	7.00	0.00	5.00	4.00	5.00	0.56	4.00	3.50	0.00	8.00	3.50	2.50	0.00	0.00	43.06	9.13
8.00	16.67	35.00	59.67	7.40	5.83	0.00	30.00	35.83	4.87	7.00	0.00	8.25	2.67	5.00	1.69	6.00	3.50	0.00	0.00	3.50	1.25	0.00	0.00	38.86	8.24
0.00	25.00	17.50	42.50	5.27	0.00	0.00	10.00	10.00	1.36	7.00	0.00	3.50	4.00	5.00	1.69	4.50	3.50	0.00	0.00	3.50	2.50	1.50	0.00	36.69	7.78
0.00	25.00	35.00	60.00	7.44	5.83	0.00	10.00	15.83	2.15	7.00	0.00	3.50	4.00	5.00	1.13	4.00	5.25	0.00	0.00	3.50	3.75	1.50	0.00	38.63	8.19
8.00	25.00	17.50	50.50	6.26	5.83	0.00	0.00	5.83	0.79	7.00	0.00	3.50	4.00	0.00	0.00	4.00	3.50	8.00	0.00	3.50	1.25	0.00	0.00	34.75	7.37
0.00	25.00	35.00	60.00	7.44	0.00	0.00	10.00	10.00	1.36	7.00	0.00	3.50	4.00	0.00	0.00	6.00	3.50	0.00	0.00	3.50	1.25	0.00	0.00	28.75	6.10
0.00	16.67	17.50	34.17	4.24	11.66	0.00	30.00	41.66	5.67	7.00	0.00	7.50	2.67	5.00	1.13	4.50	3.50	8.00	8.00	6.50	3.75	0.00	0.00	57.55	12.20
8.00	25.00	35.00	68.00	8.43	0.00	0.00	10.00	10.00	1.36	7.00	0.00	5.00	4.00	5.00	1.69	4.00	3.50	0.00	0.00	3.50	2.50	1.50	0.00	37.69	7.99
0.00	25.00	17.50	42.50	5.27	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	7.00	0.00	3.50	4.00	5.00	0.56	4.50	5.25	0.00	0.00	3.50	2.50	1.50	0.00	37.31	7.91
0.00	25.00	17.50	42.50	5.27	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	7.00	0.00	3.50	4.00	0.00	0.00	4.00	3.50	0.00	0.00	3.50	3.75	0.00	0.00	29.25	6.20
0.00	25.00	35.00	60.00	7.44	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	7.00	0.00	3.50	4.00	5.00	1.13	4.50	3.50	0.00	0.00	3.50	2.50	0.00	0.00	34.63	7.34
0.00	25.00	35.00	60.00	7.44	5.83	0.00	30.00	35.83	4.87	7.00	5.00	7.50	4.00	5.00	2.82	4.50	5.25	8.00	8.00	5.00	3.75	1.50	0.00	67.32	14.27
0.00	25.00	35.00	60.00	7.44	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	7.00	0.00	3.50	4.00	5.00	2.26	4.00	3.50	0.00	0.00	3.50	2.50	0.00	0.00	35.26	7.48
32.00	25.00	17.50	74.50	9.24	34.98	35.01	30.00	99.99	13.60	7.00	7.00	6.50	4.00	5.00	8.99	6.50	7.00	8.00	0.00	6.50	2.50	1.50	6.00	76.49	16.22
8.00	25.00	17.50	50.50	6.26	34.98	11.67	30.00	76.65	10.42	7.00	0.00	7.50	4.00	5.00	7.31	6.00	1.75	8.00	4.00	6.50	3.75	3.00	0.00	63.81	13.53
32.00	25.00	17.50	74.50	9.24	29.15	23.34	30.00	82.49	11.22	7.00	0.00	5.00	4.00	0.00	6.75	8.00	5.25	8.00	5.00	3.50	1.25	1.50	0.00	55.25	11.71
0.00	25.00	17.50	42.50	5.27	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	7.00	0.00	6.00	4.00	5.00	5.63	4.00	1.75	0.00	0.00	5.00	1.25	3.00	0.00	42.63	9.04
0.00	25.00	0.00	25.00	3.10	0.00	0.00	10.00	10.00	1.36	7.00	0.00	5.00	4.00	5.00	0.00	4.00	5.25	0.00	0.00	3.50	1.25	0.00	0.00	35.00	7.42
32.00	25.00	17.50	74.50	9.24	11.66	0.00	30.00	41.66	5.67	7.00	9.00	5.00	4.00	0.00	6.19	8.00	0.00	0.00	7.00	1.50	1.25	3.00	0.00	51.94	11.01
8.00	25.00	35.00	68.00	8.43	0.00	0.00	30.00	30.00	4.08	7.00	0.00	3.50	4.00	5.00	1.13	4.00	3.50	0.00	0.00	3.50	1.25	0.00	0.00	32.88	6.97
32.00	0.00	17.50	49.50	6.14	5.83	0.00	0.00	5.83	0.79	0.00	5.00	1.50	0.00	5.00	0.00	2.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1.50	3.00	18.00	3.82
0.00	25.00	35.00	60.00	7.44	5.83	0.00	10.00	15.83	2.15	7.00	0.00	5.00	4.00	5.00	2.26	4.00	3.50	0.00	0.00	3.50	2.50	0.00	0.00	36.76	7.79

Funcion gerencial				12.40	Función administrativa				13.60	Función comercial y log.														21.20	
Nivel ed	exp.	toma dec.			Plan	Estruct	Normas			Area co	Exporta	mercad	exper.	competi	provee	product	precio	plaza	promoci	cliente	alianza	calidad	invest		
8.00	25.00	17.50	50.50	6.26	5.83	0.00	0.00	5.83	0.79	7.00	0.00	1.50	4.00	5.00	2.81	3.50	1.75	0.00	0.00	3.00	0.00	1.50	0.00	30.06	6.37
0.00	25.00	35.00	60.00	7.44	11.66	11.67	10.00	33.33	4.53	0.00	0.00	3.50	4.00	0.00	2.81	3.00	3.50	0.00	1.00	0.00	3.75	0.00	0.00	21.56	4.57
8.00	16.67	35.00	59.67	7.40	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	7.00	0.00	4.25	2.67	5.00	2.82	0.00	0.00	0.00	0.00	1.50	1.25	1.50	0.00	25.99	5.51
8.00	25.00	35.00	68.00	8.43	23.32	11.67	0.00	34.99	4.76	0.00	0.00	1.50	2.67	0.00	3.38	5.50	5.25	0.00	1.00	3.50	3.75	0.00	3.00	29.55	6.26
8.00	16.67	35.00	59.67	7.40	11.66	11.67	30.00	53.33	7.25	7.00	0.00	5.75	2.67	5.00	2.82	6.00	5.25	0.00	5.00	5.00	2.50	1.50	0.00	48.49	10.28
0.00	25.00	17.50	42.50	5.27	5.83	0.00	0.00	5.83	0.79	7.00	0.00	7.50	4.00	5.00	5.63	4.00	1.75	0.00	4.00	4.00	1.25	3.00	3.00	50.13	10.63
32.00	16.67	17.50	66.17	8.21	5.83	11.67	30.00	47.50	6.46	7.00	7.00	4.25	2.67	0.00	3.94	6.00	1.75	8.00	1.00	6.00	1.25	4.50	3.00	56.36	11.95
8.00	25.00	17.50	50.50	6.26	23.32	0.00	0.00	23.32	3.17	7.00	0.00	3.75	4.00	5.00	4.50	0.00	1.75	8.00	2.00	7.50	2.50	1.50	3.00	50.50	10.71
0.00	25.00	35.00	60.00	7.44	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	7.00	0.00	2.00	4.00	0.00	1.13	4.00	1.75	0.00	0.00	3.50	1.25	0.00	0.00	24.63	5.22
0.00	25.00	35.00	60.00	7.44	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	7.00	0.00	5.00	4.00	0.00	1.69	6.00	3.50	0.00	1.00	3.50	2.50	0.00	0.00	34.19	7.25
8.00	16.67	35.00	59.67	7.40	5.83	0.00	30.00	35.83	4.87	7.00	0.00	7.50	2.67	5.00	2.82	6.00	3.50	0.00	1.00	3.50	1.25	0.00	0.00	40.24	8.53
8.00	25.00	17.50	50.50	6.26	17.49	0.00	0.00	17.49	2.38	7.00	5.00	8.25	4.00	5.00	5.06	4.00	3.50	8.00	2.00	5.00	0.00	0.00	0.00	56.81	12.04
32.00	25.00	17.50	74.50	9.24	29.15	0.00	10.00	39.15	5.32	0.00	7.00	4.00	4.00	5.00	5.06	4.50	7.00	0.00	0.00	3.50	1.25	0.00	0.00	41.31	8.76
0.00	25.00	35.00	60.00	7.44	5.83	0.00	0.00	5.83	0.79	7.00	0.00	3.50	4.00	0.00	0.00	0.00	1.75	0.00	0.00	5.00	0.00	0.00	0.00	21.25	4.51
0.00	25.00	17.50	42.50	5.27	0.00	0.00	10.00	10.00	1.36	7.00	0.00	3.50	4.00	5.00	0.00	6.00	5.25	0.00	8.00	3.50	2.50	0.00	0.00	44.75	9.49
8.00	16.67	35.00	59.67	7.40	11.66	0.00	30.00	41.66	5.67	7.00	0.00	7.50	2.67	5.00	2.82	6.00	5.25	8.00	1.00	3.50	3.75	0.00	0.00	52.49	11.13
0.00	25.00	35.00	60.00	7.44	5.83	0.00	10.00	15.83	2.15	7.00	0.00	5.00	4.00	5.00	2.26	4.50	3.50	0.00	0.00	3.50	2.50	0.00	0.00	37.26	7.90
8.00	25.00	35.00	68.00	8.43	11.66	0.00	10.00	21.66	2.95	7.00	0.00	6.50	4.00	5.00	5.07	4.50	1.75	0.00	1.00	3.50	1.25	0.00	0.00	39.57	8.39
8.00	25.00	35.00	68.00	8.43	11.66	0.00	30.00	41.66	5.67	7.00	0.00	9.00	4.00	5.00	2.82	6.00	1.75	0.00	8.00	3.50	2.50	1.50	0.00	51.07	10.83
0.00	16.67	35.00	51.67	6.41	5.83	0.00	0.00	5.83	0.79	7.00	0.00	4.25	4.00	5.00	1.13	6.00	1.75	0.00	0.00	3.50	1.25	0.00	0.00	33.88	7.18
0.00	25.00	35.00	60.00	7.44	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	7.00	0.00	2.00	4.00	0.00	1.13	4.00	1.75	0.00	0.00	3.50	1.25	0.00	0.00	24.63	5.22
8.00	16.67	35.00	59.67	7.40	11.66	11.67	30.00	53.33	7.25	7.00	0.00	5.75	2.67	5.00	2.82	6.00	3.50	0.00	5.00	5.00	2.50	1.50	0.00	46.74	9.91
0.00	25.00	35.00	60.00	7.44	5.83	0.00	10.00	15.83	2.15	7.00	0.00	5.00	4.00	5.00	2.26	4.50	3.50	0.00	0.00	3.50	2.50	0.00	0.00	37.26	7.90
8.00	16.67	35.00	59.67	7.40	5.83	0.00	30.00	35.83	4.87	7.00	0.00	7.50	2.67	5.00	2.82	6.00	5.25	8.00	1.00	3.50	2.50	0.00	0.00	51.24	10.86
0.00	25.00	0.00	25.00	3.10	0.00	0.00	10.00	10.00	1.36	7.00	0.00	5.00	4.00	5.00	0.00	4.00	5.25	0.00	0.00	3.50	1.25	0.00	0.00	35.00	7.42
8.00	8.33	35.00	51.33	6.36	5.83	11.67	0.00	17.50	2.38	7.00	0.00	5.75	1.33	0.00	6.19	8.00	1.75	0.00	0.00	7.50	1.25	3.00	3.00	44.77	9.49
16.00	25.00	0.00	41.00	5.08	29.15	0.00	30.00	59.15	8.04	7.00	0.00	6.75	4.00	5.00	3.94	3.50	5.25	8.00	0.00	5.00	0.00	1.50	3.00	52.94	11.22
0.00	0.00	35.00	35.00	4.34	5.83	0.00	10.00	15.83	2.15	7.00	0.00	3.50	0.00	0.00	0.00	0.00	1.75	0.00	0.00	5.00	1.25	0.00	0.00	18.50	3.92
32.00	25.00	17.50	74.50	9.24	5.83	0.00	30.00	35.83	4.87	7.00	0.00	4.50	4.00	0.00	2.25	0.50	1.75	8.00	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00	29.00	6.15
0.00	25.00	17.50	42.50	5.27	5.83	11.67	10.00	27.50	3.74	7.00	9.00	5.00	4.00	0.00	3.94	2.00	1.75	0.00	1.00	7.50	1.25	1.50	6.00	49.94	10.59

Función financiera					13.20	Talento humano						13.70	Función tecnológica				9.80
Rentabili	Endeudar	Admi fin	Cump Obl			Cult org	Inglés	Porg Cap	Salud y s	Eval des			Maq y Eq	Inno Tec	Vigi Tec		
20.00	17.50	2.50	0.00	40.00	5.28	9.39	0.00	0.00	0.00	0.00	9.39	1.29	27.78	0.00	0.00	27.78	2.72
20.00	15.00	14.50	10.00	59.50	7.85	12.51	0.00	0.00	0.00	0.00	12.51	1.71	22.23	0.00	0.00	22.23	2.18
20.00	25.00	14.50	0.00	59.50	7.85	3.13	0.00	0.00	0.00	0.00	3.13	0.43	27.78	0.00	0.00	27.78	2.72
20.00	25.00	17.00	10.00	72.00	9.50	6.26	0.00	0.00	0.00	15.00	21.26	2.91	33.34	0.00	0.00	33.34	3.27
20.00	17.50	17.00	0.00	54.50	7.19	6.26	0.00	0.00	0.00	3.75	10.01	1.37	27.78	0.00	0.00	27.78	2.72
20.00	25.00	14.50	0.00	59.50	7.85	9.39	0.00	0.00	0.00	0.00	9.39	1.29	27.78	0.00	0.00	27.78	2.72
20.00	15.00	14.50	0.00	49.50	6.53	6.26	0.00	0.00	0.00	0.00	6.26	0.86	27.78	0.00	0.00	27.78	2.72
20.00	25.00	14.50	10.00	69.50	9.17	9.39	0.00	0.00	0.00	3.75	13.14	1.80	27.78	0.00	0.00	27.78	2.72
20.00	7.50	17.00	0.00	44.50	5.87	12.51	0.00	0.00	0.00	0.00	12.51	1.71	27.78	8.33	0.00	36.11	3.54
20.00	25.00	8.50	10.00	63.50	8.38	9.39	0.00	0.00	0.00	0.00	9.39	1.29	33.34	0.00	0.00	33.34	3.27
20.00	15.00	14.50	0.00	49.50	6.53	9.39	0.00	0.00	0.00	3.75	13.14	1.80	33.34	0.00	0.00	33.34	3.27
20.00	25.00	14.50	10.00	69.50	9.17	12.51	0.00	0.00	0.00	0.00	12.51	1.71	33.34	8.33	0.00	41.67	4.08
20.00	17.50	5.00	0.00	42.50	5.61	3.13	0.00	0.00	0.00	0.00	3.13	0.43	33.34	0.00	0.00	33.34	3.27
20.00	15.00	2.50	0.00	37.50	4.95	15.64	0.00	12.50	0.00	3.75	31.89	4.37	27.78	8.33	16.67	52.78	5.17
20.00	17.50	14.50	0.00	52.00	6.86	9.39	0.00	0.00	0.00	0.00	9.39	1.29	27.78	0.00	0.00	27.78	2.72
20.00	17.50	2.50	0.00	40.00	5.28	6.26	0.00	0.00	0.00	3.75	10.01	1.37	33.34	0.00	0.00	33.34	3.27
20.00	25.00	14.50	10.00	69.50	9.17	6.26	0.00	0.00	0.00	3.75	10.01	1.37	27.78	8.33	0.00	36.11	3.54
20.00	25.00	5.00	0.00	50.00	6.60	6.26	0.00	0.00	0.00	0.00	6.26	0.86	33.34	0.00	0.00	33.34	3.27
20.00	17.50	12.00	0.00	49.50	6.53	6.26	0.00	0.00	0.00	0.00	6.26	0.86	33.34	0.00	0.00	33.34	3.27
20.00	25.00	17.00	0.00	62.00	8.18	9.39	0.00	0.00	0.00	3.75	13.14	1.80	27.78	8.33	0.00	36.11	3.54
20.00	25.00	8.50	10.00	63.50	8.38	9.39	0.00	0.00	0.00	3.75	13.14	1.80	27.78	8.33	16.67	52.78	5.17
30.00	25.00	25.00	20.00	100.00	13.20	21.88	5.00	12.50	0.00	11.25	50.63	6.94	16.67	33.34	16.67	66.68	6.53
30.00	25.00	20.50	0.00	75.50	9.97	25.00	0.00	0.00	0.00	15.00	40.00	5.48	22.23	33.34	33.33	88.90	8.71
30.00	25.00	16.50	10.00	81.50	10.76	15.63	0.00	0.00	10.00	15.00	40.63	5.57	22.23	25.00	33.33	80.56	7.89
20.00	25.00	0.00	20.00	65.00	8.58	12.51	0.00	0.00	0.00	0.00	12.51	1.71	11.11	0.00	0.00	11.11	1.09
20.00	25.00	8.50	0.00	53.50	7.06	9.39	0.00	0.00	0.00	0.00	9.39	1.29	33.34	0.00	0.00	33.34	3.27
30.00	15.00	22.50	20.00	87.50	11.55	12.51	0.00	12.50	20.00	11.25	56.26	7.71	33.34	25.00	16.67	75.01	7.35
20.00	25.00	8.50	10.00	63.50	8.38	9.39	0.00	0.00	0.00	0.00	9.39	1.29	33.34	0.00	0.00	33.34	3.27
0.00	20.00	2.50	20.00	42.50	5.61	9.38	10.00	12.50	0.00	0.00	31.88	4.37	16.67	0.00	0.00	16.67	1.63
20.00	25.00	8.50	10.00	63.50	8.38	12.51	0.00	0.00	0.00	3.75	16.26	2.23	27.78	0.00	16.67	44.45	4.36

Función financiera					13.20	Talento humano						13.70	Función tecnológica				9.80
Rentabili	Endeuda	Admi fin	Cump Ob			Cult org	Ingles	Porg Cap	Salud y s	Eval des			Maq y Eq	Inno Tec	Vigi Tec		
20.00	25.00	0.00	0.00	45.00	5.94	18.76	5.00	0.00	0.00	0.00	23.76	3.26	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
20.00	15.00	5.50	10.00	50.50	6.67	9.39	5.00	0.00	0.00	0.00	14.39	1.97	16.67	0.00	16.67	33.34	3.27
20.00	7.50	8.50	10.00	46.00	6.07	12.51	0.00	0.00	0.00	15.00	27.51	3.77	33.34	0.00	16.67	50.01	4.90
30.00	17.50	4.00	10.00	61.50	8.12	6.26	10.00	0.00	0.00	15.00	31.26	4.28	27.78	8.33	16.67	52.78	5.17
20.00	25.00	25.00	10.00	80.00	10.56	21.88	0.00	0.00	0.00	3.75	25.63	3.51	27.78	16.67	16.67	61.12	5.99
30.00	25.00	0.00	20.00	75.00	9.90	12.51	0.00	0.00	0.00	15.00	27.51	3.77	16.67	0.00	0.00	16.67	1.63
30.00	15.00	4.00	20.00	69.00	9.11	18.76	0.00	12.50	20.00	11.25	62.51	8.56	33.34	25.00	16.67	75.01	7.35
30.00	17.50	2.50	0.00	50.00	6.60	15.63	0.00	0.00	0.00	15.00	30.63	4.20	16.67	0.00	0.00	16.67	1.63
0.00	15.00	8.50	10.00	33.50	4.42	9.39	0.00	0.00	0.00	3.75	13.14	1.80	27.78	0.00	0.00	27.78	2.72
20.00	15.00	17.00	0.00	52.00	6.86	12.51	0.00	0.00	0.00	15.00	27.51	3.77	27.78	0.00	0.00	27.78	2.72
20.00	15.00	14.50	0.00	49.50	6.53	9.39	0.00	0.00	0.00	3.75	13.14	1.80	27.78	8.33	16.67	52.78	5.17
20.00	25.00	0.00	20.00	65.00	8.58	25.00	0.00	0.00	0.00	0.00	25.00	3.43	22.23	8.33	33.33	63.89	6.26
20.00	25.00	13.00	10.00	68.00	8.98	15.64	0.00	0.00	0.00	0.00	15.64	2.14	16.67	8.33	0.00	25.00	2.45
20.00	20.00	2.50	20.00	62.50	8.25	9.39	0.00	0.00	0.00	0.00	9.39	1.29	33.34	0.00	16.67	50.01	4.90
20.00	25.00	17.00	0.00	62.00	8.18	12.51	0.00	0.00	0.00	0.00	12.51	1.71	33.34	0.00	0.00	33.34	3.27
20.00	25.00	14.50	0.00	59.50	7.85	9.39	0.00	0.00	0.00	3.75	13.14	1.80	27.78	8.33	16.67	52.78	5.17
20.00	25.00	17.00	0.00	62.00	8.18	9.39	0.00	0.00	0.00	15.00	24.39	3.34	27.78	8.33	0.00	36.11	3.54
20.00	25.00	16.50	10.00	71.50	9.44	12.51	0.00	12.50	0.00	15.00	40.01	5.48	33.34	0.00	16.67	50.01	4.90
30.00	25.00	25.00	10.00	90.00	11.88	18.76	0.00	0.00	0.00	15.00	33.76	4.63	33.34	25.00	16.67	75.01	7.35
30.00	7.50	4.00	0.00	41.50	5.48	9.39	0.00	0.00	0.00	0.00	9.39	1.29	27.78	0.00	16.67	44.45	4.36
20.00	15.00	8.50	10.00	53.50	7.06	9.39	0.00	0.00	0.00	3.75	13.14	1.80	27.78	0.00	0.00	27.78	2.72
20.00	25.00	25.00	10.00	80.00	10.56	21.88	0.00	0.00	0.00	3.75	25.63	3.51	27.78	16.67	16.67	61.12	5.99
20.00	25.00	17.00	0.00	62.00	8.18	9.39	0.00	0.00	0.00	15.00	24.39	3.34	33.34	8.33	0.00	41.67	4.08
20.00	25.00	14.50	0.00	59.50	7.85	9.39	0.00	0.00	0.00	3.75	13.14	1.80	33.34	8.33	16.67	58.34	5.72
20.00	25.00	8.50	0.00	53.50	7.06	9.39	0.00	0.00	0.00	0.00	9.39	1.29	27.78	0.00	0.00	27.78	2.72
30.00	25.00	16.50	0.00	71.50	9.44	25.00	0.00	12.50	0.00	7.50	45.00	6.17	33.34	0.00	0.00	33.34	3.27
20.00	7.50	5.00	20.00	52.50	6.93	15.63	0.00	0.00	0.00	11.25	26.88	3.68	16.67	0.00	0.00	16.67	1.63
0.00	20.00	2.50	10.00	32.50	4.29	9.39	0.00	0.00	10.00	0.00	19.39	2.66	16.67	0.00	0.00	16.67	1.63
20.00	20.00	1.50	20.00	61.50	8.12	12.51	0.00	0.00	0.00	0.00	12.51	1.71	16.67	0.00	0.00	16.67	1.63
20.00	25.00	2.50	0.00	47.50	6.27	12.51	0.00	0.00	10.00	0.00	22.51	3.08	16.67	0.00	0.00	16.67	1.63

Función ambiental		7.60	Factores externos					8.50	
Polit Amb			Sit Econ	Camb Te	Fac Polit	Fac Socic	Fac Inter		
60.00	60.00	4.56	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	10.00	0.00	10.00	0.85
60.00	60.00	4.56	0.00	0.00	0.00	20.00	0.00	20.00	1.70
60.00	60.00	4.56	0.00	0.00	0.00	20.00	0.00	20.00	1.70
60.00	60.00	4.56	10.00	0.00	0.00	20.00	0.00	30.00	2.55
60.00	60.00	4.56	0.00	0.00	0.00	20.00	0.00	20.00	1.70
60.00	60.00	4.56	0.00	0.00	0.00	20.00	0.00	20.00	1.70
60.00	60.00	4.56	0.00	0.00	0.00	20.00	0.00	20.00	1.70
60.00	60.00	4.56	0.00	0.00	0.00	20.00	0.00	20.00	1.70
60.00	60.00	4.56	10.00	0.00	0.00	20.00	0.00	30.00	2.55
60.00	60.00	4.56	0.00	0.00	0.00	20.00	0.00	20.00	1.70
60.00	60.00	4.56	0.00	0.00	0.00	20.00	0.00	20.00	1.70
60.00	60.00	4.56	0.00	10.00	10.00	10.00	0.00	30.00	2.55
60.00	60.00	4.56	0.00	0.00	10.00	20.00	0.00	30.00	2.55
60.00	60.00	4.56	0.00	10.00	10.00	20.00	0.00	40.00	3.40
60.00	60.00	4.56	10.00	0.00	0.00	20.00	0.00	30.00	2.55
60.00	60.00	4.56	0.00	0.00	0.00	20.00	0.00	20.00	1.70
60.00	60.00	4.56	0.00	0.00	0.00	10.00	0.00	10.00	0.85
60.00	60.00	4.56	10.00	10.00	10.00	20.00	20.00	70.00	5.95
60.00	60.00	4.56	10.00	10.00	0.00	10.00	0.00	30.00	2.55
100.00	100.00	7.60	10.00	10.00	20.00	10.00	0.00	50.00	4.25
40.00	40.00	3.04	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	100.00	8.50
100.00	100.00	7.60	20.00	20.00	10.00	20.00	20.00	90.00	7.65
40.00	40.00	3.04	0.00	20.00	0.00	20.00	20.00	60.00	5.10
60.00	60.00	4.56	0.00	0.00	0.00	20.00	0.00	20.00	1.70
100.00	100.00	7.60	10.00	20.00	10.00	20.00	20.00	80.00	6.80
60.00	60.00	4.56	0.00	0.00	0.00	20.00	0.00	20.00	1.70
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	20.00	0.00	20.00	40.00	3.40
60.00	60.00	4.56	0.00	0.00	0.00	20.00	0.00	20.00	1.70

Función ambiental		7.60	Factores externos					8.50	
Polit Amb			Sit Econ	Camb Te	Fac Polit	Fac Socic	Fac Inter		
40.00	40.00	3.04	10.00	20.00	10.00	20.00	20.00	80.00	6.80
60.00	60.00	4.56	10.00	10.00	10.00	20.00	20.00	70.00	5.95
60.00	60.00	4.56	0.00	10.00	0.00	10.00	0.00	20.00	1.70
0.00	0.00	0.00	0.00	10.00	10.00	20.00	20.00	60.00	5.10
60.00	60.00	4.56	10.00	10.00	10.00	20.00	0.00	50.00	4.25
0.00	0.00	0.00	10.00	0.00	10.00	20.00	20.00	60.00	5.10
100.00	100.00	7.60	10.00	20.00	10.00	0.00	20.00	60.00	5.10
0.00	0.00	0.00	10.00	10.00	0.00	20.00	20.00	60.00	5.10
60.00	60.00	4.56	0.00	0.00	0.00	10.00	0.00	10.00	0.85
60.00	60.00	4.56	0.00	0.00	0.00	10.00	0.00	10.00	0.85
100.00	100.00	7.60	10.00	0.00	10.00	20.00	0.00	40.00	3.40
100.00	100.00	7.60	10.00	10.00	10.00	20.00	20.00	70.00	5.95
0.00	0.00	0.00	10.00	10.00	0.00	10.00	0.00	30.00	2.55
100.00	100.00	7.60	10.00	10.00	0.00	20.00	20.00	60.00	5.10
60.00	60.00	4.56	10.00	10.00	10.00	10.00	0.00	40.00	3.40
60.00	60.00	4.56	10.00	10.00	10.00	20.00	0.00	50.00	4.25
60.00	60.00	4.56	0.00	0.00	10.00	20.00	0.00	30.00	2.55
0.00	0.00	0.00	0.00	10.00	10.00	20.00	0.00	40.00	3.40
0.00	0.00	0.00	10.00	10.00	10.00	20.00	0.00	50.00	4.25
0.00	0.00	0.00	0.00	10.00	0.00	10.00	0.00	20.00	1.70
60.00	60.00	4.56	0.00	0.00	0.00	10.00	0.00	10.00	0.85
0.00	0.00	0.00	10.00	10.00	10.00	20.00	0.00	50.00	4.25
60.00	60.00	4.56	0.00	0.00	10.00	20.00	0.00	30.00	2.55
60.00	60.00	4.56	10.00	10.00	10.00	20.00	0.00	50.00	4.25
60.00	60.00	4.56	0.00	0.00	0.00	20.00	0.00	20.00	1.70
0.00	0.00	0.00	10.00	10.00	10.00	20.00	20.00	70.00	5.95
40.00	40.00	3.04	10.00	0.00	10.00	20.00	20.00	60.00	5.10
0.00	0.00	0.00	10.00	20.00	0.00	20.00	0.00	50.00	4.25
0.00	0.00	0.00	10.00	10.00	0.00	10.00	0.00	30.00	2.55
0.00	0.00	0.00	0.00	20.00	10.00	20.00	20.00	70.00	5.95

## ANEXO H. CRITERIO DE CONFIABILIDAD DE POBLACIÓN

# MERCADO INTERNACIONAL DEL ALTIPLANO – SAN JOSÉ (ACOMFIA)

---

“AÑO DEL DIÁLOGO Y LA RECONCILIACIÓN NACIONAL”

EL QUE SUSCRIBE PRESIDENTE DEL MERCADO INTERNACIONAL SAN  
JOSÉ BASE I, EXPIDE LA PRESENTE:

## CONSTANCIA

Que a solicitud de la Srta. Mayumi Mireya Ari Vilca con DNI 75667033, quien es egresada de la E.P. Contabilidad y Gestión Tributaria de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Peruana Unión – Filial Juliaca, se le manifiesta la información requerida acerca de las micro y pequeñas empresas que desarrollan al mismo tiempo las actividades de producción y comercio, siendo esta la cantidad aproximadamente en un número de 179 con la finalidad de respaldar el trabajo de investigación realizada basada en un sondeo general.

Se expide la presente a solicitud de la interesada para los fines que estime por conveniente.

Juliaca, 11 de enero del 2018

Atentamente.



*Braulio Condori Queque*  
Braulio Condori Queque  
DNI. 02435099  
PRESIDENTE

Braulio Condori Quispe  
DNI. 02435099  
PRESIDENTE ACOMFIA BASE I

## ANEXO I. RELACIÓN DE EMPRESAS ESTUDIADAS



SAN ROMAN - JULIACA ACOMPIA BASE I SAN JOSE  
Asociación de comerciantes Mixtos de la Plaza Ferial Internacional del Altiplano.



### APELLIDOS Y NOMBRES

1. NICANOR MAMANI MAMANI
2. YONI CALLOAPAZA COPA
3. YUDIT MALDONADO VIZA
4. KARINA MAMANI MACHACA
5. RUBEN YAURI OYOLA
6. YANET CHURA QUISPE
7. EDER MONTENINOS ALIAGA
8. MARISOL MAMANI VARGAS
9. EDWIN CLAUDIO PUMA CHOQUE
10. JUAN LUIS VARGAS PAUCARA
11. ANAIS VANESA VARGAS HANCO
12. JOSE BLANCO LARICO
13. HERNAN BLANCO LARICO
14. EMILIANA LARICO QUISPE
15. MARUJA CAPIA MACHACA
16. YOBANA BENDITA CAPIA
17. ANGELICA CAPIA MACHACA
18. MARUJA FLORES FLORES
19. LUORDES MAMANI CONDORI
20. FABIANA ITUSACA MAMANI
21. MARIBEZ MAMANI QUISPE
22. LUZ MARINA MAMANI QUISPE
23. HERACLIO HILASACA MAMANI
24. ELSA APAZA MAMANI
25. ESTHER YOLANDA PARI FLORES
26. FELIPE FUENTES MEDINA
27. CARLA CHAMBI QUISPE
28. YALMER CHAMBI QUISPE
29. PEDRO QUISPE ARIAS
30. ROCIO FANNY QUISPE CHIPANA
31. JOSE LUIS R. MAMANI CONDORI
32. SARA QUISPE MAMANI
33. MAXIMILIANO LAURA GUTIERREZ
34. EMILIANO MAMANI LIPA
35. ROSALINA CHIPANA CONDORI
36. PEDRO LEÓN QUISPE SUCASAIRE
37. HELY GRACIELA QUISPE MAMANI
38. GORIA QUISPE MAMANI
39. ANA SEYLA LIVISE QUISPE
40. MATIAS PAJA CAIRA
41. JOSE LUIS MAMANI CONDORI
42. NORMA ISABEL LIVISE QUISPE
43. JUAN BELIZARIO CONDORI
44. RAYMUNDO CONDORI PARI -  
"COMERCIAL LUIS"
45. MONICA CONDORI MAMANI
46. MARIA ELENA CONDORI MAMANI
47. HERMENIA FLORES FLORES
48. ROSA COAQUIRA CONDORI
49. MARIA MAGDALENA COAQUIRA  
CONDORI - "COMERCIAL REYSEL"
50. ROSMERY TICONA "COMERCIAL  
MODA"
51. JORGE TICONA BENDITA
52. PATY LUQUE MERMA
53. VILMA SUCAPUCA SUCAPUCA
54. IRMA PILAR SUCAPUCA CUCAPUCA
55. GUILLERMO SUCARI SUCAPUCA
56. JOSE CHURA HUACCA
57. ALEX CHURA HUACCA
58. HELSON SUCAPUCA CONDORI
59. GLORIA MAMAI DE PAA
60. YONI CHAMBI CHAMBI
61. CESAR CHAMBI CHAMBI
62. JUANA MARAZA MAMANI
63. DAVID MAMANI CONDORI
64. GALAZUDE TEXTILES SRL
65. ROSARIO MACHACA CONDORI
66. MAXIMILIANO LAURA
67. DIONISIO MAMANI VARGAS
68. MELANIA TICONA COTA



  
Braulio Condori Queque  
DNI. 02435099  
PRESIDENTE