



**UNIVERSIDAD NACIONAL**  
**“SANTIAGO ANTUNEZ DE MAYOLO”**  
**FACULTAD DE ECONOMÍA Y CONTABILIDAD**

***GESTIÓN EMPRESARIAL Y SU INCIDENCIA EN  
LA COMPETITIVIDAD DE LAS MICRO Y  
PEQUEÑAS EMPRESAS COMERCIALES EN LA  
CIUDAD DE HUARAZ, 2017***

*TESIS PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE  
ECONOMISTA*

*AUTORES:*

*FERNÁNDEZ FÉLIX MERY YUDHY*

*ROJAS PEÑA LUZ EDITH*

*ASESOR: DR. PASCO AMES RICHARD*

*HUARAZ – PERU*

*2017*

***GESTIÓN EMPRESARIAL Y SU INCIDENCIA EN  
LA COMPETITIVIDAD DE LAS MICRO Y  
PEQUEÑAS EMPRESAS COMERCIALES EN LA  
CIUDAD DE HUARAZ, 2017***

## **JURADO EVALUADOR**

---

**Dr. Mena Melgarejo Hermenegildo Máximo**  
**Presidente**

---

**Mag. Castillo Picón Jorge Marcel**  
**Secretario**

---

**Dr. González Mautino Carlos Alberto**  
**Vocal**

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por ser la fuente de toda sabiduría, y por abrir a la humanidad las puertas del conocimiento que él mismo escribió con el lenguaje de las matemáticas.

A la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo - UNASAM por brindarnos el espacio y contribuir en nuestra formación profesional, para poder desenvolvemos bien en los sucesivos campos del ejercicio profesional que emprendamos.

A nuestro asesor Dr. Pasco Ames Richard, por todas sus enseñanzas, sugerencias y por su constante orientación en el desarrollo de la tesis.

A nuestros maestros quienes nos brindaron sus conocimientos y sugerencias para emprender el camino de la superación.

Finalmente agradecemos, a todos nuestros amigos por su amistad, por su cariño y su enseñanza.

**Luz y Mery**

## **DEDICATORIA**

A mis queridos padres, Lupiciano y Benita, quienes supieron darme amor, cariño, comprensión y sobre todo apoyo incondicional en mi formación profesional.

A mis queridos hermanos Edinsson, Yuly, Erick, Ehiner y a mi tío Tomás por su apoyo, cariño y confianza en todo momento.

A Wild, porque nunca te fuiste, te quedaste para siempre en el corazón de todos los que te queremos y extrañamos.

A mí querida sobrinita Nadinne, por llenar de alegría mi vida y sosegar mi alma en estos últimos 6 años.

**Mery Yudhy**

Con mucho cariño a mis padres  
Manuel y Marina quienes me dieron la  
vida y han estado conmigo en todo  
momento, gracias por creer en mí y por  
apoyarme brindándome todo su amor para  
culminar mi formación profesional.

A mis hermanos Yenner, Fisher y Thom,  
gracias por estar conmigo y apoyarme  
siempre, los quiero mucho.

**Luz Edith**

## RESUMEN

La investigación tuvo como propósito **analizar la incidencia de la gestión empresarial en la competitividad de las MYPES comerciales en la ciudad de Huaraz, 2017**. Se planteó como problema de investigación ¿en qué medida incide la gestión empresarial en la competitividad de las MYPES comerciales en la ciudad de Huaraz, 2017?. La investigación realizada fue cuantitativa, de diseño no experimental de tipo descriptivo y correlacional, y según el número de mediciones es de corte transversal. Se obtuvo como resultado que las MYPES comerciales en la ciudad de Huaraz no hacen uso eficiente de la gestión empresarial, por ende se encuentran en condición de subsistencia; asimismo la competitividad de las MYPES comerciales en la ciudad de Huaraz es incipiente; no adquiere un desarrollo sostenible en el tiempo, porque no crea valor económico a corto y largo plazo. En conclusión, esta investigación ha probado la existencia de deficiencias en la gestión empresarial de las MYPES comerciales en la ciudad de Huaraz por no haberse adecuado a los requerimientos del mercado; o por los empirismos en los procedimientos seguidos, las restricciones de profesionales especializados en gestión empresarial, la carencia de planes, las limitaciones de marketing, no contar con un organigrama funcional, no fomentar la visión y misión de la empresa; ello incide a que estas empresas no sean competitivas ya sea en liderazgo de costos, en eficacia, en eficiencia, en diferenciación, en diversificación y en fidelización.

**PALABRAS CLAVE:** Gestión empresarial, competitividad, micro y pequeña empresa

## **ABSTRACT**

The purpose of the research was to analyze the impact of business management on the competitiveness of commercial MYPES in the Huaraz city, 2017. As a research problem, to what extent did business management affect the competitiveness of commercial MYPES in the Huaraz City, 2017?. The research was quantitative, of non-experimental design of descriptive and correlational type, and according to the number of measurements is cross-sectional. It was obtained as a result that commercial MYPES in the Huaraz city don't make efficient use of business management, therefore they're in a subsistence condition; likewise, the competitiveness of commercial MYPES in the Huaraz city is incipient; it doesn't acquire a sustainable development over time, because it doesn't create economic value in the short and long term. In conclusion, this research has proven the existence of deficiencies in the business management of commercial MYPES in the Huaraz city for not having adapted to market requirements; or by the empiricisms in the procedures followed, the restrictions of professionals specialized in business management, the lack of plans, marketing limitations, not having a functional organizational chart, not promoting the vision and mission of the company; This means that these companies aren't competitive either in cost leadership, in efficiency, in efficiency, in differentiation, in diversification and in loyalty.

**KEYWORDS:** Business management, competitiveness, micro and small business



## INDICE

<b>I. INTRODUCCIÓN</b> .....	11
1.1. Identificación, formulación y planteamiento del problema.....	11
1.2. Formulación del problema.....	17
1.2.1. Problema general.....	17
1.2.2. Problemas específicos.....	17
1.3. Objetivos de la Investigación.....	17
1.3.1. Objetivo General.....	17
1.3.2. Objetivos específicos.....	17
1.4. Justificación de la Investigación.....	18
1.4.1. Relevancia social.....	18
1.4.2. Relevancia científica.....	18
1.4.3. Relevancia metodológica.....	19
1.5. Hipótesis.....	19
1.5.1. Hipótesis general.....	19
1.5.2. Hipótesis específicas.....	19
1.6. Variables.....	20
<b>II. MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL</b> .....	21
2.1. Antecedentes.....	21
2.2. Bases teóricas.....	32
2.2.1. Teoría de la administración.....	32
2.2.2. Gestión empresarial.....	34
2.2.3. Teoría de la competitividad.....	51
2.2.4. Micro y pequeñas empresas (MYPES).....	60
2.3. Marco conceptual.....	64
<b>III. METODOLOGÍA</b> .....	72
3.1. Diseño de investigación.....	72
3.2. Población y muestra.....	72
3.3. Variables de estudio.....	75
3.4. Formulación de la hipótesis.....	75
3.4.1. Hipótesis general.....	75
3.4.2. Hipótesis específicas.....	75
3.5. Operacionalización de las variables.....	76

3.6. Técnicas, instrumentos y fuentes de recolección de datos .....	77
3.7. Técnicas de procesamiento de datos.....	78
3.8. Forma de análisis de la información.....	78
<b>IV. RESULTADOS</b> .....	<b>80</b>
4.1. Presentación y análisis de datos relacionados con cada objetivo de investigación.....	80
4.2. Prueba de hipótesis .....	134
4.3. Interpretación y discusión de resultados, según cada uno de las hipótesis.....	138
<b>V. CONCLUSIONES</b> .....	<b>143</b>
<b>VI. RECOMENDACIONES</b> .....	<b>145</b>
<b>VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>147</b>

## I. INTRODUCCIÓN

### 1.1. Identificación, formulación y planteamiento del problema

El presente trabajo de investigación titulado: “*Gestión empresarial y su incidencia en la competitividad de las Micro y Pequeñas Empresas Comerciales en la Ciudad de Huaraz 2017*”, ha sido de suma importancia debido a que permitió mediante la información recolectada de los documentos demostrar que la gestión empresarial incide positiva y significativamente en la competitividad de las MYPES comerciales en la ciudad de Huaraz, 2017.

Actualmente la mayoría de los estudios señalan que la empresa para ser competitiva, necesita establecer, desarrollar y perfeccionar sistemas propios de Planeación, Organización, Dirección y Control dirigidos a lograr altos niveles de satisfacción entre los individuos que en ella confluyen, cimentados en un eficaz sistema de información interna y externa que le permita anticipar y profundizar en los cambios que se vienen dando en su medio ambiente. (Echeverri, 2007).

Las MYPES no solo tienen la necesidad de ser competitivas internamente, si no que la globalización les exige buscar la competitividad externa y consolidarse como un sector de desarrollo sostenido en la economía, fomentando las alianzas estratégicas, la subcontratación y otros mecanismos que en su conjunto busquen el progreso del sector. (Cecilia, 2010).

Para mejorar la competitividad, las empresas deben adecuar sus estrategias y su estructura organizativa al entorno dinámico de la economía actual. El éxito de la empresa dependerá, en gran medida, de su capacidad para dotarse de

recursos y habilidades adecuadas para conseguir nuevas ventajas competitivas (calidad, capacidad tecnológica, innovación, capital humano, conocimientos, etc.) con el objeto permanente del crecimiento y la diversificación. (AECA, 2002).

En un entorno como el actual, caracterizado por una economía globalizada dinámica y cada vez más competitiva, las MYPES comerciales necesitan encontrar factores que les permitan mejorar tanto los niveles de competitividad como las condiciones de vida de la población en general. La última década se ha caracterizado por una creciente globalización de la economía por mercados cada vez más abiertos, competitivos y por la búsqueda del libre intercambio. (Falcón y Marchena, 2007).

La micro y pequeña empresa han surgido en parte como efecto del crecimiento desempleo en el país, por ello constituye uno de los elementos determinantes en el desarrollo del país, pero a su vez generan una serie de distorsiones debido a su problemática propia y a la coyuntura de las políticas a nivel de estado y de los gremios de empresarios y otros factores. (Bernilla, 2006)

En el Perú el número de MYPES asciende a un total de 5.5 millones, el 83% son informales y el 17% son formales. La proporción de empresa formales corresponde el 96.2% a microempresas, el 3.5% a pequeñas empresas, el 0.1% a medianas empresas y el 0.2% a grandes empresas. Las micro y pequeñas empresas aportan, aproximadamente, el 40% del Producto Bruto Interno, son una de las mayores potenciadoras del crecimiento económico del país. En conjunto, las MYPES generan el 47% del empleo en América Latina,

siendo esta una de las características más rescatables de este tipo de empresas. Conforme las MYPES van creciendo, nuevas van apareciendo, esto dinamiza nuestra economía. Debido a que la mayoría desaparece en menos de un año; las que sobrevivan este ciclo se volverán cada vez más influyentes en el mercado, ampliarán su capacidad de producción, requerirán de más mano de obra y aportarán con mayores tributos al Estado. (Ministerio de la producción, 2015).

Como se ha podido observar, el sector MYPES es muy importante, pues son las mayores fuentes de empleo ya que de los 14 millones de personas correspondientes al total de la población económicamente activa (PEA), estas le dan empleo a 9 millones; es decir, el 64% de la PEA. (Villarán, 2012).

Según los datos presentados por CODEMYPE en el año 2012 señalan que el 87.2% de la PEA depende de las MYPES para su subsistencia, por tanto el desarrollo del mismo permitirá un mayor crecimiento económico en el país debido a la gran cantidad de personas que se verían beneficiadas con una mejor gestión de las MYPES. (Vizarreta, 2014).

La estructura empresarial de Ancash está mayoritariamente conformada por micro y pequeñas empresas (MYPES). Existen en el departamento 47,238 unidades productivas formales, de las cuales 45,770 son micro empresas, 1,359 son pequeñas empresas, 38 medianas empresas, 71 empresas grandes. Cabe indicar que las MYPES formales emplean a 364,200 personas, que representan el 63.6% por ciento de la PEA ocupada la región. (Ministerio de la producción, 2015).

En la ciudad de Huaraz según información reportada en el Plan integral de gestión de residuos sólidos, 2013 de la Municipalidad Provincial de Huaraz, cuenta con 1,327 establecimientos comerciales formales en la ciudad de Huaraz, 489 establecimientos comerciales en proceso de formalización y 707 establecimientos comerciales por rubros en el mercado central de Huaraz “Junta de propietarios Virgen de Fatima”. (Plan integral de gestión de residuos sólidos, 2013).

En las MYPES existe un panorama empresarial heterogéneo y atomizado. Muchas empresas se mantienen a un nivel de supervivencia y productivamente aisladas, pues no logran niveles de acumulación de riqueza que les permita modernizarse, alcanzar una escala de producción rentable, y trabajar con procesos de calidad y estándares, para competir exitosamente. (ADOSCIL, 2006).

Es decir los empresarios desarrollan maneras de hacer las cosas que no son necesariamente las más competitivas. Generalmente la administración de los recursos lo realizan por intuición, dado que no poseen herramientas adecuadas para la toma de decisiones, aunadas a ellos no cuentan con una adecuada planificación a corto, mediano y largo plazo que contemple en primer lugar una clara definición de objetivos en ventas, utilidades y rentabilidad que les permita proyectar sus actividades minimizando el riesgo empresarial. (Villarán, 2012).

Las MYPES tienen un papel fundamental en el desarrollo nacional, regional y sobre todo local, promoviendo su competitividad y productividad en la perspectiva de mejorar su participación en los mercados internacionales. La

informalidad es un reto que debe ser atendido con firmeza, tanto por las propias MYPES como por los diversos organismos públicos y privados. (Vela, 2007)

Actualmente las MYPES de la región Ancash presentan dificultad en la gestión a nivel empresarial que involucra aspectos económicos, financieros y administrativos, que impide el desarrollo de experiencias asociativas de tipo gremial y empresarial. Así mismo, la escasa capacitación a los gestores de las MYPES, no les permite tener capacidad competitiva. Estas limitantes en la mayoría de los casos son porque los mismos microempresarios tienen poca valoración a la capacitación y desarrollo empresarial. (Vásquez & León, 2014).

En lo referente a la gestión empresarial, las MYPES de la ciudad de Huaraz, presentan ciertas deficiencias, en gran medida debido a la poca experiencia de sus gestores, dificultad en el acceso al crédito, entre otros, que lamentablemente inciden en la competitividad de estas empresas.

El desarrollo metodológico de la elaboración de la tesis ha seguido las normas del reglamento del Programa de Tesis Guiada – 2017 FEC-UNASAM, de la Escuela Académico Profesional de Economía; por esta razón, el informe consta de 8 capítulos, cuyos contenidos con sus respectivas particularidades se describen a continuación.

En el primer capítulo; se ha desarrollado todo lo referente al planteamiento del problema de investigación como: la formulación del problema, el objetivo general, objetivos específicos, la hipótesis general, hipótesis específicos, y las variables de estudio.

En el segundo capítulo; se ha desarrollado todo lo concerniente al marco teórico, considerando los antecedentes de investigación, los fundamentos teóricos de la gestión empresarial y la competitividad, y finalmente definición de términos básicos.

En el tercer capítulo; se establece el tipo de investigación a realizarse, se fija la población, la muestra de estudio y se desarrolla todo lo concerniente a los instrumentos de coleta de datos que se utilizaron para desarrollar el trabajo de investigación, en nuestro caso la encuesta a los empresarios de las MYPES de la ciudad de Huaraz.

En el cuarto capítulo; se presentan y analizan los datos generados de la aplicación de la encuesta a los empresarios de las MYPES de la ciudad de Huaraz, relacionados con cada objetivo de investigación, luego se prueba la hipótesis y finalmente se realiza la interpretación y discusión de los resultados.

El trabajo de investigación culmina con la presentación de las conclusiones, las recomendaciones, la bibliografía y los anexos.

Es necesario finalmente manifestar en estas líneas nuestro más sincero agradecimiento a todas las personas que han hecho posible el presente trabajo de investigación.



## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1. Problema general**

¿En qué medida incide la gestión empresarial en la competitividad de las MYPES comerciales en la ciudad de Huaraz, 2017?

### **1.2.2. Problemas específicos**

¿Cómo es la gestión empresarial de las MYPES comerciales en la ciudad de Huaraz, 2017?

¿Cómo es la competitividad de las MYPES comerciales en la ciudad de Huaraz, 2017?

## **1.3. Objetivos de la Investigación**

### **1.3.1. Objetivo General**

Analizar la incidencia de la gestión empresarial en la competitividad de las MYPES comerciales en la ciudad de Huaraz, 2017.

### **1.3.2. Objetivos específicos**

Describir la gestión empresarial en las MYPES comerciales en la ciudad de Huaraz, 2017.

Describir la competitividad de las MYPES comerciales en la ciudad de Huaraz, 2017.

#### **1.4. Justificación de la Investigación**

La razón de esta investigación radicó en la necesidad de determinar la influencia que tiene la buena o mala aplicación de la gestión empresarial en la competitividad de las MYPES comerciales en la ciudad de Huaraz.

Esta investigación pretendió contribuir al desarrollo de las MYPES poniendo a disposición información que sirva para una mejor toma de decisiones de los empresarios por ende promover el desarrollo de nuestra ciudad.

##### **1.4.1. Relevancia social**

El motivo principal de la investigación fue mostrar la importancia de la gestión empresarial en la competitividad de las MYPES comerciales en la ciudad de Huaraz ya que muchas empresas se mantienen en situación de supervivencia.

Asimismo se pretendió contribuir con las empresas a fin de que se mejore la práctica de la gestión empresarial y la competitividad, optimizando la productividad de las empresas.

##### **1.4.2. Relevancia científica**

El trabajo de investigación pretendió ser un instrumento para las futuras investigaciones que tengan la posibilidad de ampliar con mayor profundidad el tema de gestión empresarial y competitividad de las MYPES y que contribuyan a la solución de este problema.

Además a los profesionales y estudiantes de la universidad para que en futuras investigaciones tomen en cuenta que la gestión empresarial y la competitividad son determinantes para el buen funcionamiento de toda organización.

Además el estudio se justificó porque existen los métodos teóricos y científicos para resolver el problema planteado.

#### **1.4.3. Relevancia metodológica**

El método que se utilizó es el general, apoyado con el método deductivo, puesto que a partir de los casos universales investigados (antecedentes), se explicó el caso particular de la ciudad de Huaraz, ya que estos métodos ayudaron a dar un mejor entendimiento de la situación actual.

### **1.5. Hipótesis**

#### **1.5.1. Hipótesis general**

La gestión empresarial incide positivamente en la competitividad de las MYPES comerciales en la ciudad de Huaraz, 2017.

#### **1.5.2. Hipótesis específicas**

La gestión empresarial es deficiente en las MYPES comerciales en la ciudad de Huaraz 2017.

La competitividad es incipiente en las MYPES comerciales en la ciudad de Huaraz, 2017.

## **1.6. Variables**

### **Variable dependiente “Y”**

$Y_i$  = Competitividad de las MYPES comerciales de la ciudad de Huaraz.

### **Variable independiente “X”**

$X_i$  = Gestión empresarial de las MYPES comerciales de la ciudad de Huaraz.

## II. MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL

### 2.1. Antecedentes

#### A nivel internacional

**Maldonado (2016)**, en su trabajo de investigación titulado “La competitividad del micro y pequeñas empresas del sector artes gráficas, México”. Concluyó que estas MYPE han permanecido en el mercado y son competitivas internamente, al aprovechar sus recursos propios y el flujo de conocimiento dentro de la empresa, así como el conocimiento empírico anudado a la existencia de relaciones estratégicas con clientes, proveedores, y competidores mediante redes de integración y colaboración. Además se considera que su ubicación y la cercanía con sus competidores son elementos que influyen en sus procesos para ser competitivos. Sin embargo, no todos los factores impactan en la misma proporción en estas. Como muchas otras MYPES su contabilidad y administración no es la adecuada debido a la falta de conocimiento y la carencia de registros contables. También la falta de registros, limita a las empresas para obtener créditos y financiamientos, al no sustentar su capacidad de pago. Es por todo lo anterior que las empresas necesitan capacitación para llevar su contabilidad y administración adecuadamente, esto impactará positivamente en la contribución en la economía, elevara el valor de la empresa y la calidad de vida de los integrantes de la misma.

**Flores (2015)**, en su trabajo de investigación titulado “Proceso administrativo y gestión empresarial en Coproabas, Jinotega – Nicaragua, 2010-

2013”. Concluyó que el proceso administrativo y gestión empresarial de la Cooperativa de Producto de Alimentos Básicos RL, se lleva acabo de forma parcial ya que no se llevan de forma correcta las funciones del proceso administrativo. Se realizó una valoración en cuanto al proceso administrativo y gestión de la empresa, con el fin de ver si se está implementando correctamente, concluyó que la Gestión empresarial en la Cooperativa, se ve limitada por los pobres conocimientos administrativos de los órganos directivos que trabajan en base a su experiencia y el poco compromiso de algunos de ellos.

**Calderón (2015)**, en su trabajo de investigación titulado “Análisis de la competitividad empresarial en las PYMES del sector del calzado del barrio el Restrepo de la ciudad de Bogotá, a partir del factor humano”. Concluyó que la capacitación formal del capital humano en diferentes áreas del conocimiento, así como el tipo de contratación influye de una manera significativa en la competitividad de las PYMES de estas organizaciones. Por tanto el capital humano es el principal elemento que influye en la competitividad desarrollada por estas organizaciones.

#### **A nivel nacional**

**Nizama (2015)**, en su trabajo de investigación titulado “Factores que inciden en la competitividad de las MYPES de la región Callao”. Concluyó que los factores estratégicos de la empresa como la gestión son los que inciden en la competitividad de las MYPES de la región Callao, el 80% sostienen que son los factores externos, el 79% sostienen que las capacidades comerciales y de ventas,

un 75% de los encuestados mencionó que la gestión de los recursos humanos y gestión financiera respectivamente y el 70% sostienen que es la innovación, el 66% mencionan que es la calidad, la que inciden en la competitividad de las MYPES. Una correcta y adecuada gestión de su capital humano es una fortaleza interna que requiere mayores esfuerzos de control y administración. Además de una adecuada orientación al mercado y al cliente junto con buenas capacidades de marketing se convierte en elementos diferenciadores para las empresas, ayudándolas a adquirir una mayor agilidad y capacidad de respuesta a los cambios del entorno. Disponer de un departamento de ventas (marketing), contar con información actualizada de mercado y de los clientes, controlar los canales de venta, promociones, publicidad, atención al cliente, etc. son elementos que permiten a la empresa alcanzar importantes ventajas competitivas en el mercado frente a los competidores.

**Gonzales (2014)**, en 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”. Los resultados del trabajo de campo mostraron 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, aspectos que se deben corregir a fin de contar con una buena gestión que beneficie a la empresa en todos sus campos de acción. El mayor porcentaje de las empresas de este rubro no cuenta con una adecuada aplicación de los factores como tecnología, capacidad de gestión, logística

empresarial e innovación lo que no favorece la evaluación de la gestión empresarial. La gran mayoría de las empresas cuenta con un deficiente o inexistente planeamiento empresarial lo que hace que influya negativamente en el mercado local y extranjero. Un gran número de empresas no cuenta con una organización empresarial, lo que les lleva a dejar de lado oportunidades de atender grandes pedidos, desaprovechando la posibilidad de asociarse con otras empresas en el marco de la Ley N° 28015. La mayoría de las empresas no cuenta con una apropiada política empresarial, lo que les imposibilita acceder a un financiamiento a través de las diversas entidades financieras.

**Cortijo y Sánchez (2013)**, en su trabajo de investigación titulado “El presupuesto y la mejora en la gestión empresarial de la empresa Red Car Perú S.A.C en la ciudad de Trujillo durante el periodo 2012-2013”. Concluyó que la gestión empresarial de la empresa Red Car Perú S.A.C es débil, expresado en deficientes indicadores financieros como baja rentabilidad sobre ventas (13%), baja liquidez general (0.75) y endeudamiento frente a terceros (31%). En base a los documentos e información recopilada del periodo 2012 se ha procedido a elaborar una propuesta de Presupuesto para el período enero-junio 2013, planteando a la gerencia de la empresa su ejecución como una herramienta de gestión y control. Luego de la aplicación del Presupuesto propuesto, se ha logrado medir la gestión económica y financiera proyectada de enero a junio del 2013, mejorando sustancialmente los indicadores financieros de la compañía; como la rentabilidad sobre ventas aumenta de 13% (2012) a 20% (2013); la liquidez general e inmediata mejoran de 0.75 (2012) a 17.77 (2013) respectivamente. Así mismo las proyecciones efectuadas, registra un endeudamiento a fines del 2013



(3%) respecto a la del 2012 (31%), demostrándose así que la aplicación del presupuesto mejora favorablemente la gestión empresarial de la empresa RED CAR PERÚ S.A.C.

**Montoya (2009)**, en su trabajo de investigación titulado “Capacitación y gestión empresarial de las micro y pequeñas empresas de Lima Metropolitana”. Concluyó que la capacitación a los empresarios del Centro Comercial Gamarra se relaciona positivamente con la gestión de las micro y pequeñas empresas. Según la prueba empírica, la relación es de 0.602, que es considerada como correlación positiva media, con un nivel de confianza del 99% y el 1% de error. La relación entre capacitación y organización, hallada en el estudio, corrobora con las teorías sobre organización y gestión empresarial. La correlación encontrada en la organización nos dice que los empresarios de Gamarra conocen medianamente de organigramas, funciones de constitución y formalización de sus empresas, esto no es apropiado para mejorar la gestión de sus unidades productivas. Los empresarios de Gamarra según la relación encontrada, demuestra que los conocimientos de dirección, liderazgo, finanzas, costos, contabilidad y otros de gestión se relacionan sólo medianamente con la gestión de sus empresas esto es porque sus conocimientos no son suficientes. La capacitación en control de los empresarios de Gamarra se relaciona positivamente con la gestión de las micro y pequeñas empresas. Los conocimientos en control de los recursos: materiales, financieros, económicos y del potencial humano no son los apropiados, para mejorar la gestión de sus empresas. Del análisis descriptivo y correlacional, se infiere que el conocimiento en gestión empresarial es de suma importancia para la

gestión de las MYPES, por tender a una asociatividad entre dichas variables; esto significa a mayor capacitación, mejor gestión de las MYPES.

### **A nivel regional**

**Alva (2005)**, en su trabajo de investigación titulado “modelo de desarrollo competitivo para las PYMES del Callejón de Huaylas - Ancash”. Concluyó que la gestión de la estructura organizacional o de capital humano en las PYMES del Callejón de Huaylas es limitada en la práctica de estrategias para generar ventajas competitivas que lo hagan sostenible en el tiempo; por otro lado menciona que el manejo actual de las estructuras funcionales o de activos intangibles en las PYMES es empírica que limita la creación de ventajas competitivas; la dirección de la estructura física o de activos tangibles con limitaciones de estrategias en el ciclo productivo de las PYMES del Callejón de Huaylas no les permite ser competitivas en el mercado; y por ultimo menciona que el manejo de las estructuras en las PYMES del Callejón de Huaylas es sin enfoque competitivo, por lo tanto no fomenta su desarrollo independiente de la escala económica y no apoya al crecimiento de los sectores económicos en la región Ancash.

**Pasco (2003)**, en su trabajo de investigación “Gestión empresarial de servicios turísticos en el Callejón de Huaylas”, ha llegado a demostrar que las dificultades en la gestión empresarial de servicios turísticos en el Callejón de Huaylas inciden en la calidad del servicio y en los niveles de competitividad empresarial, que en la práctica están llevando a la pérdida de la competitividad frente a los destinos turístico del país. Esta investigación ha probado la existencia

de deficiencias en la gestión empresarial de servicios turísticos en el Callejón de Huaylas por no haberse adecuado a los requerimientos del mercado; o en los aspectos que no se conocen o no se aplican bien algunos planteamientos teóricos; o por no haberse ajustado al entorno regional; por haber incumplido normas y disposiciones; o por no haber aprovechado experiencias exitosas de otras zonas turísticas del país. Además establece respecto a las deficiencias en la calidad de los servicios, los empirismos en los procedimientos seguidos, las restricciones de profesionales especializados en gestión empresarial, la carencia de planes y programas, las limitaciones de marketing turístico, los incumplimientos de normas y disposiciones, y las discrepancias de roles de los agentes promotores del turismo regional en la gestión de las empresas de servicio turístico del Callejón de Huaylas.

### **A nivel local**

**Puscan (2017)**, en su trabajo de investigación titulado “Gestión empresarial y su incidencia en el desarrollo de Hidrandina S.A. Unidad de Negocios de Huaraz, 2015”. Concluyó que la gestión empresarial que comprende la administración de los recursos humanos, financieros, materiales y de productos inciden significativamente y de manera directa en el desarrollo de Hidramida S.A. Unidad de Negocios de Huaraz - 2015, mostrando indicadores de gestión que repercuten en el desarrollo empresarial y con la planificación para el desarrollo, que representen positivamente en el crecimiento y desarrollo empresarial, sin embargo existe la posibilidad aun de mejorar y acelerar dicho desarrollo.

**Vargas y Rodríguez (2016)**, en su trabajo de investigación titulado “La tecnología y sus efectos en la competitividad de las empresas de la construcción en el distrito de Independencia, provincia de Huaraz, 2015”. Concluyó la tecnología incide positivamente en la competitividad de las empresas de la construcción en el distrito de independencia de la provincia de Huaraz de la región Ancash durante el año 2015.

**Gamarra y Rodríguez (2015)**, en su trabajo de investigación “La influencia de las tecnologías de información y comunicación en la competitividad de las micro y pequeñas empresas del distrito de Huaraz, año 2014”. Concluyó las tecnologías de la información y comunicación (TIC) influyen en la competitividad de las MYPES huaracinas, de manera directa y positiva, modificando profundamente la vida económica de las MYPES en algunos casos revolucionando el modelo de negocio en algunos sectores de la producción o de servicios. Solo el 9.5% de MYPES trabajan con tecnología insuficiente, afirmación que proviene de la mayoría de empresarios.

**Palma y Portella (2015)**, en su trabajo de investigación titulado “La tecnología de la información y comunicación y sus efectos en la competitividad de las empresas hoteleras de la ciudad de Huaraz”. Concluyó que la información y la comunicación influyen positivamente en la competitividad de las empresas hoteleras en la ciudad de Huaraz e independencia, los que se evidencian y confirman por el incremento de las potencialidades de las computadoras y las redes, la digitalización de las redes y, sobre todo, la expansión de la web, internet y la telefonía móvil han modificado radicalmente el panorama.

**Alvarado y Ramírez (2013)**, en su trabajo de investigación “Competitividad y rentabilidad en la empresa Multisectorial de Ayash en Ancash”. Llegaron a la conclusión de que existe una relación significativa moderada entre la competitividad y la rentabilidad en la empresa Multisectorial de Ayash, lo cual demuestra que el uso de los recursos y capacidades son determinantes para la competitividad, pero estos no se están empleando correctamente para lograr una alta rentabilidad. Los recursos tanto tangibles como intangibles son usados de forma deficiente, las capacidades de los jefes son deficientes en cuanto a las adquisiciones como también recursos humanos, ya que han descuidado las actividades de motivación, capacitación y mantención de su personal y la rentabilidad de la empresa.

**Ramírez (2011)**, en su trabajo de investigación “Sistema de información gerencial y la gestión empresarial de las ferreterías de la ciudad de Huaraz”. Concluyó que los Sistemas de Información Gerencial inciden limitadamente en la gestión empresarial de las ferreterías de la ciudad de Huaraz. Los sistemas de información gerencial en las ferreterías de la ciudad de Huaraz utilizan procesos manuales y no computarizados. La gestión empresarial en las ferreterías de la ciudad de Huaraz, se guía de la experiencia y la práctica. Solo un 9.8% utiliza información medianamente especializada, y llevan el control de sus ventas en un 66% solamente con un cuaderno de ventas.

**Milla (2009)**, en su trabajo de investigación titulado “La gestión empresarial y la satisfacción de los clientes de las agencias de viaje y turismo de la ciudad de Huaraz”. Concluyó que el limitado conocimiento de la gestión empresarial

alcanzado por los empresarios, directivos y trabajadores de las Agencias de Viaje y Turismo de la ciudad de Huaraz influye sobre el bajo nivel de satisfacción de los clientes; aunado a la aplicación inadecuada y deficiente de la teoría administrativa de la planificación, organización, dirección, control, así como de los principios de liderazgo, marketing, capacitación de trabajadores, y técnicas de atención al cliente por los empresarios de las Agencias de Viaje y Turismo de la ciudad de Huaraz, no permiten la prestación de servicios de calidad a los clientes; pues más del 65% de los directivos desconocen o tiene poco conocimiento del proceso de gestión empresarial.

**Vargas y Del Castillo (2008)**, en su investigación “Competitividad Sostenible de la Pequeña Empresa: Un modelo de promoción de capacidades endógenas para promover ventajas competitivas sostenibles y alta productividad”. Concluyó que en las últimas tres décadas, la competitividad y la productividad de la pequeña empresa han merecido importantes esfuerzos de promoción, fomento y asistencia técnica del gobierno. En las economías en vías de desarrollo de la región Asia Pacífico estos esfuerzos se sustentan en el entendido de que la pequeña empresa aporta decisivamente a la creación de empleo, la dinámica económica local, la eficiencia colectiva del tejido empresarial y el crecimiento económico. El grueso de intervenciones ha sido canalizado a través de políticas públicas con un enfoque de construcción de capacidades. No obstante, estudios preliminares en los principales clusters empresariales en el Perú sugieren que las iniciativas de fomento concentradas en el accionar gubernamental no han tenido un efecto sostenido en la competitividad ni la productividad. La evidencia sugiere que los servicios de desarrollo empresarial tienen incidencia limitada porque

dependen solo de intervenciones externas, a diferencia de los emprendimientos exitosos, que se explican mejor por capacidades endógenas.

**Falcón y Marchena (2007)**, en su tesis “Factores determinantes de competitividad de las micro y pequeñas empresas comerciales de la ciudad de Huaraz”. En la investigación realizada fueron analizados siete factores como conocimiento del mercado, infraestructura, capital de trabajo, servicio al cliente, tecnología, precio y habilidades directivas de gestión. Concluyó que el nivel de competitividad de las MYPES del sector comercio de la ciudad de Huaraz se ve favorecido por factores como un adecuado proceso de servicio al cliente, el conocimiento del mercado y un conjunto de habilidades directivas de gestión por parte de los microempresarios.

**Manrique (2005)**, en su trabajo de investigación titulado “Factores competitivos para la mejora de la gestión de las empresas turísticas en la ciudad de Huaraz: 2003”. Concluyó que los factores de éxito empresarial analizados en la presente investigación, consideradas en teoría como factores coadyuvantes del éxito empresarial mantienen comportamientos que aparentemente, contradicen su condición de factores positivos, tales factores como la capacidad de marketing, gestión financiera y posición tecnológica, asumen signos negativos, los mismos que como se ha explicado en el desarrollo de la investigación, deben permanentemente ser reforzados para revertir dichos efectos negativos y se consoliden como factores positivos.

## **2.2. Bases teóricas**

Dentro de las bases teóricas relacionadas con la gestión empresarial y la competitividad se precisa las siguientes teorías:

### **2.2.1. Teoría de la administración**

La teoría de la administración surge a principios del siglo XVIII, las empresas se desarrollaron con gran lentitud, no obstante, siempre existió el trabajo organizado y dirigido en la historia de la humanidad, la historia de las empresas y sobre todo la historia de la Administración, es por ello que definiremos a la administración como una ciencia social compuesta de principios, técnicas y prácticas.

El movimiento de la administración científica recibió su impulso inicial con Frederick Taylor con la publicación de su libro Principios de Administración Científica en 1911, donde plantea sus ideas sobre la racionalización del trabajo y donde plantea además que estos principios teóricos deben ir acompañados de una estructuración de la empresa. Según Scott (1987), los puntos de vista de Taylor estaban influenciados por la ética protestante que predominaba en su tiempo. Aceptaba el valor del trabajo arduo, la racionalidad económica, el individualismo y la idea de que cada hombre tenía que desempeñar un rol social.

Taylor en sus primeros escritos hacía referencia a sus ideas como “administrativa tarea”. No fue hasta 1910 cuando Louis Brandéis acuñó el término “administración científica” en un informe ante la Comisión Interestatal de



Comercio. Taylor definió cuatro principios de administración, que darían como resultado de su seguimiento una mayor prosperidad, tanto para los directores que conseguirían mayores beneficios, como para los trabajadores que lograrían una mejor retribución por su trabajo. Chiavenato (1990) afirma que el objetivo final de Taylor era que los directivos asumieran como guía en el desarrollo de sus funciones los cuatro principios siguientes: Principio de planificación, organización, ejecución y control.

**Planificación:** Es la base fundamental del proceso administrativo, ya que en ella la empresa predetermina las actividades a desarrollar y los resultados que se deben obtener en las operaciones de un futuro deseable, posible y probable; es decir, selecciona y hace suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias y realizar los objetivos organizacionales.

**Organización:** Es el ordenamiento de todas y cada una de las áreas de la empresa, es una de las funciones principales que le atañe a la administración en forma permanente, porque con ello es muy seguro lograr los resultados que se esperan. Además establece relaciones efectivas de comportamiento en las personas de manera que puedan trabajar juntas con eficiencia y obtengan satisfacción personal al hacer tareas seleccionadas, bajo condiciones ambientales dadas, con el propósito de realizar alguna meta u objetivo.

**Ejecución:** Va a constituir el elemento esencial, que le va a dar el inicio a una actividad preestablecida, a la puesta en marcha de un objetivo ya

definido. Es hacer que todos los componentes del grupo quieran realizar los objetivos de la empresa y que sus miembros se esfuercen por alcanzarlos.

**Control:** Es uno de los elementos más importante del proceso administrativo, ya que nos permite estar pendientes e informados de todos los pasos que se dieron, se están dando y se van a dar, dentro de la estructura interna y externa de la empresa, es la última etapa del proceso administrativo, y que está estrechamente relacionada a la planificación, el cual sirve de retroalimentación para futuros planes.

### **2.2.2. Gestión empresarial**

Chiavenato (1999), define la gestión empresarial como “el proceso de planear, organizar, integrar, direccionar y controlar los recursos (intelectuales, humanos, materiales, financieros, entre otros) de una organización, con el propósito de obtener el máximo beneficio o alcanzar sus objetivos”.

Da Silva (2002) define la administración empresarial como “un conjunto de actividades dirigido a aprovechar los recursos de manera eficiente y eficaz con el propósito de alcanzar uno o varios objetivos o metas de la organización”. En esta línea también se extiende el concepto de gestión empresarial aportado por Stephen P. Robbins y Mary Coulter, quienes la entienden como “la coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz

Koontz y Weihrich (2004) define la administración o gestión empresarial como “el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que,

trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos”.

Según Koontz & O'Donnell (1990) la gestión empresarial está relacionada al cumplimiento de las acciones, políticas, metas, objetivos, misión y visión de la empresa; tal como lo establece la gestión empresarial moderna. La gestión eficaz, es el proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr resultados de alta calidad que una persona no podría alcanzar por si sola. En este marco entra en juego la competitividad, que se define como la medida en que una empresa, bajo condiciones de mercado libre es capaz de producir bienes y servicios que superen la prueba de los mercados, manteniendo o expandiendo al mismo tiempo las rentas reales de sus empleados y socios. También en este marco se concibe la calidad, que es la totalidad de los rasgos y las características de un producto o servicio que refieren a su capacidad de satisfacer necesidades expresadas o implícitas. Gestión eficaz, es el conjunto de acciones que permiten obtener el máximo rendimiento de las actividades que desarrolla la empresa. Gestión eficaz, es hacer que los miembros de una empresa trabajen juntos con mayor productividad, que disfruten de su trabajo, que desarrollen sus destrezas y habilidades y que sean buenos representantes de la empresa, presenta un gran reto para los directivos de la misma.

Para el Instituto de Investigación El Pacífico (2004), la gestión empresarial es administrar y proporcionar servicios para el cumplimiento de las metas y objetivos, proveer información para la toma de decisiones, realizar el

seguimiento y control de la recaudación de los ingresos, del manejo de las cuentas por cobrar, de las existencias, etc. Dentro de la gestión se incluye la planeación, organización, dirección y control. La planeación, se aplica para aclarar, ampliar y determinar los objetivos y los cursos de acción que deban tomarse; para la previsión; establecer condiciones y suposiciones; seleccionar e indicar las áreas para el logro de los objetivos; establecer un plan de logros; establecer políticas, procedimientos, estándares y métodos de logros; anticipar los problemas futuros posibles; modificar los planes a la luz de los resultados del control. La organización, se aplica para distribuir el trabajo entre el grupo y para establecer y reconocer las relaciones y autoridad necesarias; subdividir el trabajo en tareas operativas; disponer las tareas operativas de grupo en puestos operativos; reunir las posiciones operativas entre unidades relacionadas y administrables; definir los requisitos del puesto de trabajo; seleccionar y colocar al elemento humano en puesto adecuado; delegar la debida autoridad en cada miembro de la gestión; proporcionar instalaciones y otros recursos al personal; revisar la organización a la luz de los resultados del control. La ejecución, se realiza con la participación práctica, activa y dinámica de todos los involucrados por la decisión o el acto gerencial; conduce y reta a otros para que hagan lo mejor que puedan; guía a los subordinados para que cumplan con las normas de funcionamiento; destacar la creatividad para descubrir nuevas o mejores formas de administrar y desempeñar el trabajo; alabar y reprimir con justicia; recompensar con reconocimiento y pago el trabajo bien hecho; revisar la ejecución a la luz de los resultados del control. El control de las actividades, esta fase se aplica para comparar los resultados con los planes en general; evaluar los resultados contra las normas de planeación y

ejecución empresarial; idear medios efectivos para medición de las operaciones; hacer que los elementos de medición sean conocidos; transferir datos detallados de forma que muestren comparaciones y variaciones; sugerir acciones correctivas, si son necesarias; informar de las interpretaciones a los miembros responsables; ajustar el plan a la luz de los resultados del control. En la práctica gerencial, estas etapas del proceso están entrelazadas e interrelacionadas; la ejecución de una función no cesa enteramente antes de que se inicie la siguiente. La secuencia debe adaptarse al objetivo específico o al proyecto en particular. Típicamente un gerente está comprometido con muchos objetivos y puede encontrarse con cada uno en diferentes etapas del proceso.

Ahora bien, estas cuatro funciones de la gestión empresarial no son compartimentos aislados, sino que están relacionadas entre sí y deben desarrollarse de forma unificada y coherente.

### **Planeación**

Para emprender un negocio, las organizaciones, en primer lugar deben de definir claramente su visión de cómo quieren verse en el futuro, cuyo propósito es guiar controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable de la empresa; su misión que identifique el negocio al que se dedica la organización, las necesidades que cubren los productos y servicios, el mercado en el cual se desarrolla la empresa y la imagen pública de la organización, cumpliendo las tareas que van a ejecutar en el corto, mediano y largo plazo para que la visión se cumpla; los objetivos, las metas y los

procedimientos respectivos a seguir “...proceso para establecer metas y los cursos de acción adecuados para alcanzarlos”.

Los planes son guías que permiten a la organización comprometer los recursos, para que los miembros de la organización desempeñen actividades congruentes y el avance, el logro de los objetivos pueden ser controlados y medidos para la toma de decisiones correctas posteriormente.

De allí la importancia y el propósito de la planificación porque permite establecer un esfuerzo coordinado, muestra una dirección a los gerentes y no gerentes, los empleados saben a dónde se dirige la organización y que se espera de ellos para alcanzar los objetivos.

Reduce la incertidumbre porque obliga a los gerentes a mirar hacia adelante, prevenir los cambios y aclarar las consecuencias de las acciones que los gerentes podrían comprender en respuesta al cambio. Reduce las actividades redundantes cuando los medios y fines resultan claros, la ineficiencia se vuelve obvia y puede ser corregida o eliminada.

Robbins y Coulter (2005) consideran dos tipos de planes para el desarrollo de las empresas. Ellos son:

***a. Planes estratégicos***

Son planes que abarcan toda la organización, establecen objetivos generales y posicionan a una organización en función de su ambiente que abarcan un periodo de tres años.

### ***b. Planes operativos***

Planes en las que se especifican los detalles acerca de la forma en que los objetivos tendrán que ser alcanzados, que abarcan un periodo de un año a menos.

### ***Importancia de la planeación en la organización***

La planificación es el proceso de establecer metas y elegir los medios para alcanzar dichas metas. Sin planes los gerentes no pueden saber cómo organizar su personal ni sus recursos debidamente. Quizás incluso ni siquiera tengan una idea clara de que deben organizar, sin un plan no pueden dirigir con confianza ni esperar que los demás le sigan. Sin un plan, los gerentes y sus seguidores no tienen muchas posibilidades de alcanzar sus metas ni de saber cuándo ni dónde se desvían del camino. El control se convierte en un ejercicio fútil. Con mucha frecuencia los planes eficientes afectan el futuro de toda la organización. La planificación es fundamental, ya que esta:

- Permite que la empresa esté orientada al futuro.
- Facilita la coordinación de decisiones.
- Resalta los objetivos organizacionales.
- Se determina anticipadamente qué recursos se van a necesitar para que la empresa opere eficientemente.
- Permite diseñar métodos y procedimientos de operación.

- Evita operaciones inútiles y se logran mejores sistemas de trabajo.
- La planeación es la etapa básica del proceso administrativo: precede a la organización, dirección y control; y es su fundamento.
- Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismo.
- Facilita el control la permitir medir la eficiencia de la empresa.

### ***Propósito de la planeación***

La planeación reduce el impacto del cambio, minimiza el desperdicio y la redundancia y fija los estándares para facilitar el control. La planeación establece un esfuerzo coordinado.

### **La organización**

Organizar es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización.

Es el “...proceso para comprender a dos o más personas, para que trabajen juntos de manera estructurada con el propósito de alcanzar una meta o una serie de metas específicas ...” esta fase el diseño organizacional y estructuración organizacional es permanente de parte de los gerentes o dueños de la organización porque tienen que determinar qué es lo más conveniente para la estrategia, el personal, la tecnología y las tareas de la organizaciones a cumplirse



así como la forma de dividir, organizar y coordinar a las actividades de la organización.

#### ***a. Toma de decisiones***

En esa medida es necesario tomar decisiones en cuatro pasos: Dividir la carga de trabajo entera en tareas que puedan ser ejecutadas en forma lógica y cómoda por personas y/o grupos llamado también como división de trabajo; combinar las tareas en forma lógica y eficiente, es decir en departamentos; jerarquizar la organización y establecer la estructura orgánica más adecuada para la organización; y establecer la coordinación entre departamentos.

- *División del trabajo:* Es la simplificación de las tareas que se puede aprender y realizarlo con relativa velocidad, de paso se fomenta hacia la especialización. Pues cada persona se convierte en experta en cierto trabajo y asignados a los puestos de acuerdo a sus talentos, capacidad e interés.
- *Departmentalización:* Es la agrupación de actividades similares de trabajo que tiene una relación lógica.
- *Jerarquización:* Es el patrón de diversos niveles de la estructura de una organización, donde se define el control administrativo y completo de la organización en cuya cima jerarquía se encuentra el director de mayor rango, responsables de las operaciones (jerarquía alta), y otros gerentes de menor rango ubicados en diferentes niveles de la organización (jerarquía plana).

- *Coordinación:* Proceso que consiste en integrar a las actividades de departamentos independientes a efecto de perseguir las metas de la organización con eficacia. El grado de coordinación depende de la naturaleza de las tareas a realizar y el grado de interdependencia que existe entre las personas de las diversas unidades que lo realizan.

### ***b. La estructura organizacional***

Se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones gerentes entre empleados, gerentes entre gerentes y empleados entre empleados. Los departamentos de las empresas se puedan estructurar en tres formas.

- *Organización funcional:* Reúne en un departamento todos los que se dedican a una actividad o varias actividades relacionadas que se llaman funciones, así en las pequeñas empresas los departamentos están estructurados en producción, operaciones, recursos humanos y mercadotecnia; que permiten usar eficientemente los recursos especializados, la supervisión directa y el movimiento de las habilidades especializadas para usarlos en los puntos donde más se necesitan bajo la dirección de un gerente general o director general.
- *Organización por producto mercado:* Organizar una empresa en divisiones que reúnen a las personas involucradas con un tipo de dado de mercado; donde un departamento puede actuar independientemente en mercado específico y cierto tipo de clientes. Para su accionar este tipo de organización

adopta tres patrones bien marcados; la división por producto, la división geográfica y la división por clientes.

- *Organización matricial:* Estructura en la que cada empleado depende tanto de un gerente de funciones o división como de un gerente de proyecto o grupo. Esta forma de organización lo adoptan las empresas que operan a escala internacional.

### *c. La administración de los recursos humanos*

Es una de las funciones administrativas encargadas de planificar, reclutar, seleccionar, socializar, capacitar y desarrollar a los miembros de la organización, evalúa el desempeño y remuneración, determinando los ascensos, traslados, los descensos y despidos de las verificaciones de referencias con el objeto de evaluar y seleccionar a los candidatos que se presentaran a los gerentes que en última instancia trabajadores. Estas actividades se definen en:

- *Planificación de los recursos humanos:* Sirve para garantizar que en forma constante y adecuada se cuente con personal que se requiere. Esto se lleva a cabo a través del análisis de factores internos, como las necesidades actuales y esperadas de adquirir gente capaz, de vacantes y expansiones y reducciones departamentales, y de factores de entorno como el mercado de trabajo.
- *El reclutamiento:* Se ocupa de desarrollar una serie de candidatos a empleo, acorde al plan de recursos humanos. Los candidatos se encuentran por medio

de anuncios, periódicos, publicaciones especializadas, agencias de empleo, recomendaciones de amigos e internet.

- *Selección:* Implicar usar solicitudes, currículos, entrevistas, pruebas de empleo y habilidades, verificación de referencias con el objeto de evaluar y seleccionar a los candidatos que se presentarán a los gerentes que en última instancia los seleccionarán y contratarán.
  
- *La socialización:* Sirve para ayudar a que las personas seleccionadas se adapten a la organización sin dificultad. Quienes son presentados a sus compañeros, enterados de su responsabilidad e informados de la cultura de la organización, sus políticas y sus expectativas en cuanto la conducta de los empleados.
  
- *La capacitación y el desarrollo:* Busca aumentar las capacidades de los empleados, así como de los gerentes a efecto de incrementar la efectividad de la organización. La capacitación sirve para mejorar las habilidades de la organización, la capacitación sirve para mejorar las habilidades del trabajo presente, los programas de desarrollo sirven para preparar a los empleados y gerentes para los ascensos.
  
- *La evaluación del desempeño y remuneraciones:* Compara el desempeño laboral de la persona con los parámetros establecidos para el puesto de dicha persona. El desempeño deficiente puede ameritar medidas correctivas como mayor capacitación, la degradación o el despido, mientras que el buen

desempeño puede merecer recompensa, un aumento, un bono, premio o un ascenso.

- *Los ascensos, los traslados, los despidos:* Reflejan el valor del empleado para la organización.

## **Dirección**

Según Stoner, James y otros (1996), es el “... proceso para dirigir e influir en las actividades de los miembros de un grupo o una organización entera con respecto a una tarea...”. Bajo la motivación, liderazgo, voluntad y esfuerzo que pongan los trabajadores en las tareas asignadas, agrupadas en equipo bajo un mismo fin, con una cultura capaz de identificación con la organización donde laboran.

### **a. Motivación**

Según Robbins (2000), es la “voluntad de un individuo de desarrollar altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas de la organización, bajo la condición de que dicho esfuerzo le ofrezca la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual”.

En los inicios la motivación a los trabajadores estaba expresado a través de los indicadores salariales, es decir cuando más producía tanto más ganaba y lo mismo a los vendedores por medio del pago de comisiones. Esto con el tiempo fue mejorando pero esta vez los gerentes motivaban a sus empleados reconociendo sus necesidad sociales y haciendo que se sientas útiles e

importantes y su participación en los procesos de evaluación y resultados. En la actualidad las empresas propicias y deben de hacerlo un clima que conceda a los empleados una perspectiva de superación personal, y considerar el trabajo como algo natural con capacidad para aceptar la responsabilidad y permitiéndoles el desarrollo de su ingenio, su creatividad e imaginación a los problemas de la organización y ser considerados como el ente más importante del proceso productivo.

### **b. El liderazgo**

Según Stoner, James y otros (1996), es el “... *proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellos...*”.

Con la capacidad de ejercer influencias, cambiar las actitudes es la conducta de personas o grupos a través del poder y la práctica de los valores que posee los gerentes o directivos de la organización.

#### ***Componentes del liderazgo***

- Capacidad para usar el poder con eficacia y de un modo responsable.
  
- Capacidad para comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas de motivación en distintos momentos.
  
- Capacidad para inspirar.

- Capacidad para actuar de forma tal que desarrolle un ambiente que conduzca a responder a las motivaciones y fomentarlas.

Los líderes para cumplir su papel entre otros deben de crear cultura de confianza, practica de la franqueza, ser justo, compartir sus sentimientos, decir la verdad, ser consciente, cumplir las promesas, y sobre todo demostrar su competencia dentro de la organización como fuera de ella.

Del conjunto de teorías y modelos de liderazgo que se tiene en la presente etapa, se ha tomado el realizado por Vroom – Yetton sobre la participación el líder de como decidir, cuando involucrar a los subordinados en la solución de los problemas de la organización. En esa medida podemos determinar los siguientes. (Stoner, James y otros, 1996).

- Los gerentes resuelven el problema o toman la decisión ellos mismos usando la información que tienen a su disposición en ese momento.
- Los gerentes obtienen de sus subordinados la información que necesitan y después deciden ellos mismos cuál es la solución del problema. Cuando solicitan la información, pueden informar al subalterno o no cuál es el problema. El papel que desempeñan los subordinados para tomar la decisión, evidentemente es proporcionar a los gerentes la información necesaria, y no el de generar o evaluar soluciones alternativas.
- Los gerentes comparten el problema con lo subordinados pertinentes, en lo particular, obteniendo sus ideas y sugerencias sin reunirlos en forma de grupos.

- Los gerentes toman la decisión que puede reflejar la influencia de subordinados o no.
- Los gerentes comparten el problema con los subordinados, en grupos obtienen sus ideas y sugerencias, en forma colectiva. Después, toman decisión que puede reflejar la influencia de los subordinados o no.
- Los gerentes comparten el problema con los subordinados, en grupo. Los gerentes y subordinados, juntos, generan y evalúan las alternativas y tratan de llegar a un acuerdo para la solución. Los gerentes no tratan de influir en el grupo para que adopte la solución preferida y aceptan y aplican aquella solución que cuente con el apoyo del grupo entero.

Entendiéndose la práctica de liderazgo en tres tipos: liderazgo autoritario, liderazgo liberal y liderazgo democrático.

### **c. El grupo y trabajo en equipo**

Se considera al conjunto de dos o más individuos interactuantes o interdependientes que se reúnen para el logro de objetivos específicos, constituido como equipos de trabajo y ser responsable del cumplimiento de metas dentro de la organización.

### **d. Comunicación**

Es el proceso mediante el cual las personas tratan de compartir significados por medio de la transmisión de mensajes simbólicos. La comunicación franca y efectiva es un valor de mucha importancia en las



organizaciones de hoy, porque permita la transmisión honrada, llana y directa de los gerentes hacia los empleados quienes se sientan satisfechos con dicha relación; y el trabajo se hace llevadero en equipo donde la comunicación es, y debe ser abierta y frecuente; haciendo uso de los medio más efectivos que ofrece la tecnología actual (como el internet, el correo electrónico, los celulares, teléfonos y otros). El proceso de comunicación en las organizaciones se dan en: comunicación vertical que sube o baja a lo largo de la cadena de mando de la organización. La comunicación descendente empieza con los mandos altos y fluye hacia abajo pasando por los niveles de administrativos hasta llegar a los trabajadores: siendo su propósito la de difundir, informar, dirigir, girar instrucciones y evaluar a los empleados así como proporcionar información sobre las metas y las políticas de la organización a sus miembros. La función básica de la comunicación ascendente es informar a los estratos superiores de aquello que está ocurriendo en los niveles inferiores; este tipo de comunicación incluye informes de avance, sugerencias, explicaciones y solicitudes de ayuda o de decisiones. La comunicación lateral ocurre entre miembros de grupos de trabajo, entre un grupo de trabajo y otro, entre miembros de diferentes departamentos y entre el personal de línea y el administrativo; el proceso es ofrecer un canal directo para coordinar a la organización y para resolver los problemas. La comunicación informal que no es sancionada oficialmente siendo una cadena de rumores.

## **Control**

El logro de las metas y objetivos propuestos obedecerá de una buena acción y gestión del control, constituyéndose este paso como el “...proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas”. (Stoner, James y otros, 1996).

Cumpliendo para este proceso cuatro pasos básicos:

### ***a. Establecer normas y métodos para medir el rendimiento***

Las metas y objetivos de una organización están definidos en términos claros y mensurables en el plan, que incluyen fecha límite específica, que permite comunicar con facilidad y traducir a normas y métodos que se pueda usar para medir los resultados.

En caso de las empresas comerciales las normas y métodos pueden incluir el tiempo de espera para comprar un producto, la atención al cliente, etc.

### ***b. Medir los resultados***

La medición es un proceso constante y repetitivo.

En el caso de las empresas comerciales se puede medir el nivel de información que se le brinda al cliente, atención y el nivel de satisfacción de cliente.

*c. Determinar si los resultados corresponden a los parámetros*

Si los resultados corresponden a las normas establecidas, los directivos pueden suponer que todo está bajo control de tomar medidas correctivas.

*d. Tomar las decisiones correctivas*

Se hace necesario si los resultados no cumplen los niveles establecidos (estándares) y si el análisis indica que se deben tomar medidas. Las medidas correctivas pueden involucrar un cambio en una o varias actividades de las operaciones de las organizaciones.

La gestión del control se hace cada vez más importante en las organizaciones, por los cambios de ambiente, la competencia, la importancia de agregar valor a los productos. Cambios en la cultura de los trabajadores, la creciente necesidad de delegar y hacer el trabajo en equipo y otros; buscando la calidad óptima en todos los aspectos del desarrollo organizacional.

**2.2.3. Teoría de la competitividad**

La competitividad fue establecida en el siglo XVII por las teorías de comercio internacional, cuya esencia está centrada sobre todo en aspectos económicos. El principal de estas teorías fue David Ricardo quien destacó por su metodología de las ventajas comparativas; la teoría económica clásica basa las ventajas comparativas de una región o nación en la abundancia de factores básicos

de producción (tierra, mano de obra y capital) y sobre todo en abundancia relativa de recursos naturales.

Según Porter (1980), considera que la competitividad de un país se define por la productividad con la que este utiliza sus recursos humanos, económicos y naturales, la productividad depende tanto del valor de los productos y servicios de un país medido por los precios que se pagan por ellos en el mercado como por la eficiencia con la que pueden producirse, mientras más competitivo sea un país, mejor nivel de vida para todos sus ciudadanos. Por eso, el gran reto para todos los países es como mejorar permanentemente en la carrera por la competitividad, las circunstancias macroeconómicas, políticas, jurídicas y sociales que sostienen a una economía en crecimiento.

La competitividad es la capacidad que tiene la organización para operar y crecer rentablemente, es decir crear valor para sus propietarios, en un mercado, donde operan competidores exitosos; una empresa logra competitividad estratégica cuando formula e implanta con éxito una estrategia que le permite obtener un retorno superior sobre el capital en ella invertido, incrementando de esta manera su valor. (Porter, 1990).

### **Las tres estrategias para lograr una ventaja competitiva**

Porter (1990), sostiene que las tres estrategias para lograr una ventaja competitiva se pueden aplicar a cualquier rubro empresarial; las estrategias que se pueden poner en acto, generalmente por separado, pero en

algunas circunstancias también en conjunto, según los casos, para asegurarnos el crecimiento del valor de nuestra empresa, son las siguientes:

**a. El liderazgo en costos**

Que es la estrategia más intuitiva y representa una oportunidad si la empresa está capacitada para ofrecer en el mercado un producto a un precio inferior comparado a la oferta de las empresas oponentes. Este tipo de estrategia requiere una atención prioritaria finalizada a reducir los costos de producción, lo que se puede lograr con distintos medios, por ejemplo: acceso privilegiado a las materias primas, oferta de un número mayor de productos en el mercado ya que a mayor producción corresponde un menor costo per cápita, mayor eficiencia en las faenas que conlleva la producción, como puede ser un sistema de piezas obtenidas con máquinas en comparación con la producción manual, un diseño del producto capacitado para facilitar su producción.

**b. La diferenciación**

Que constituye una opción atractiva para empresas que quieren construirse su propio nicho en el mercado y no apuestan necesariamente a un elevado porcentaje de consensos en términos generales, sino en compradores que buscan características peculiares del producto distintas a las que ofrecen las empresas oponentes. Algunas buenas actuaciones de la estrategia competitiva de la diferenciación pueden ser:

Materias primas de mayor valor frente a los productos en el mercado, un servicio al cliente más específico y capacitado para proporcionar más seguridad a los compradores en el tiempo ofrecer un diseño del producto exclusivo que sea un atractivo muy fuerte para los clientes. Es importante destacar que la diferenciación es una estrategia de alto costo y que siempre puede surgir otra empresa que se diferencie de la misma forma, en el caso se recae en una estrategia de liderazgo en costos. Sin embargo, mientras éste último no permite a dos empresas oponentes de afirmarse con igual fuerza en el mercado, con la diferenciación dos empresas del mismo rubro que apuestan en características distintas para sus productos podrían lograr ambas un buen resultado en el mercado.

### **c. El enfoque**

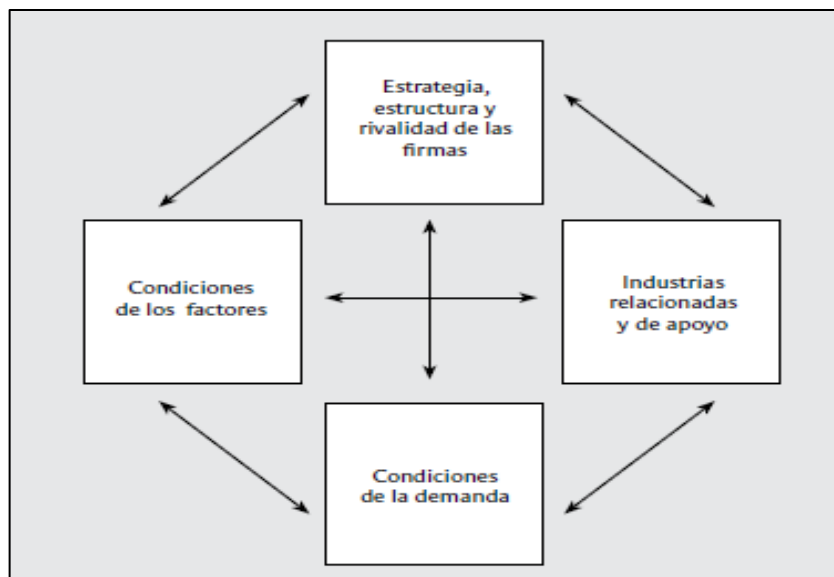
Que consiste en especializarse en un dado segmento del mercado y en ofrecer el mejor producto pensado expresamente para los reales requerimientos de nuestro segmento. Ejemplos concretos de enfoque pueden ser: una categoría especial de potenciales compradores un área geográfica específica y un segmento particular de la línea de productos.

### **Ventaja competitiva**

La teoría de la ventaja competitiva de Porter (1990) sostiene que las características de un país como cultura, valores, estructura económica e instituciones permiten a las empresas la formación de la ventaja competitiva de

una nación y el poder mantenerla. Además, Porter sostiene que es fundamental conocer los factores que crean y mantienen dicha ventaja.

La empresa que crea una ventaja competitiva se posiciona en el mercado por medio de una nueva y mejorada forma de competir dentro del sector con una innovación a través del cambio en los productos o procesos con el uso de tecnología, en definitiva, la ventaja competitiva, señala Kogut (1985), es impulsada por las diferencias en la capacidad de transformar los insumos en bienes y servicios para obtener la máxima utilidad. Porter define un “diamante” con cuatro factores interrelacionados y determinantes de la ventaja competitiva descritos en la figura:



**Figura 1**  
Diamante de Porter (1990)

Estos cuatro factores se encuentran relacionados entre sí para mantener una Ventaja competitiva:

- ✓ ***Condiciones de los factores:*** Incluye los factores de producción (mano de obra cualificada, infraestructura, financiamiento) necesarios para competir en una industria determinada.
  
- ✓ ***Condiciones de la demanda:*** Se refiere a la naturaleza de la demanda en el mercado doméstico para los bienes o servicios producidos por una industria determinada.
  
- ✓ ***Industrias relacionadas y de apoyo:*** Se refiere a la presencia de proveedores y otras industrias relacionadas competitivas a nivel internacional.
  
- ✓ ***Estrategia de la empresa, estructura y rivalidad:*** Esto refleja las condiciones generales que rigen, cómo se crean, organizan y administran las empresas, así como, la naturaleza de la competencia entre las mismas.

De esta forma, como señala Porter (2003), las empresas de una nación deben pasar de competir con ventajas comparativas como son: bajos costos de recursos y mano de obra, competir con ventajas competitivas que surjan a partir de productos y procesos únicos. Esto involucra ser independiente en gran medida de mano de obra barata y que sea insuficientemente calificada para realizarlos. Procesos de producción como factor de competitividad en beneficio de la capacitación de los trabajadores y de un esfuerzo por introducir innovaciones tecnológicas con el objetivo de incrementar la productividad.



Una ventaja competitiva es cualquier característica de la empresa que la diferencia de las otras, colocándola en una posición relativamente superior para competir, la cual tiene que cumplir tres características importantes:

- Que implique un valor clave de éxito en el mercado, es necesario que las empresas conozcan que es lo que quieren sus clientes.
- Que la diferencia en la característica respecto a los rivales sea tal como para que se constituya una diferencia con respecto a los rivales sea tal como para que se constituya una diferencia con respecto a los rivales.
- Que sea sostenida /sostenible que se mantenga en el tiempo ya que si no obtendrá beneficios en el corto plazo hasta que los competidores las igualen. Para ello debe cumplirse además de tal diferencia o característica pueda ser imitada por los competidores pero no igualada (copiada). Si dicha característica es limitada es que porque todavía existe esa diferencia que la diferencia a la empresa del resto.

Porter señala que la competitividad resulta de la diferencia entre el valor que una firma es hábil de crear para sus consumidores y el costo de crear ese; valor superior es el resultado de ofrecer precios más bajos que los competidores por beneficios equivalentes o proveer beneficios únicos que compensen un mayor precio.

El principal objetivo o resultado que pretenden alcanzar las organizaciones de cualquier índole, sean públicas o privadas, grandes, medianas,

pequeñas o micro; con o sin fines de lucro, lo primero que se nos viene a la mente es el concepto de productividad, entendida como la capacidad de generar bienes o servicios con un mínimo de errores o desechos. (Núñez, 2003).

Para que una organización obtenga el nivel de productividad deseado requerir cumplir características: ser eficientes y eficaz a la vez. la eficiencia lo obtendrá utilizando de manera racional los recursos a su disposición, mientras que la eficacia la lograra cumpliendo con los objetivos y metas que le hayan planteado los diferentes grupos humanos que en ella confluyen (propietarios , directivos, personal, clientes, proveedores y público en general). De tal manera, sus resultados de una empresa siempre se juzgan en términos del nivel de satisfacción de todos aquellos que se vean afectados de forma directa o indirecta con su actuación. (Núñez, 2003).

### **La competitividad**

La competitividad es la capacidad que tiene una empresa para consolidarse en el mercado actual mediante el manejo y uso eficiente de los recursos financieros, humanos y materiales disponibles, así como la habilidad de aprovechar los factores externos para identificar y satisfacer las necesidades de los clientes. (Maldonado, 2016).

La competitividad no es producto de una casualidad ni surge espontáneamente; se crea y se logra a través de un largo proceso de aprendizaje y negociación por grupos colectivos representativos que configuran la dinámica de

conducta organizativa como los empleados, clientes, competencia, el mercado y por último el gobierno y la sociedad en general.

En las últimas décadas la dinámica de los mercados ha inducido a las empresas a desarrollar estrategias competitivas basadas cada vez menos en el precio de los productos y cada vez más en factores no de costos sino más bien en:

- La calidad de los productores.
- La rapidez de la respuesta a la demanda de los consumidores.
- La característica del servicio post venta.
- La innovación y/o diversificación permanente de la oferta.

Para Ferre (1995), la competitividad implica ser capaz de ganar la batalla del mercado y ser capaz, dentro de este contexto, quiere decir disponer de los elementos necesarios para distinguirse de los competidores, tener más armas que ellos ganar la batalla consiste en poder conquistar más clientes y/o consumidores que ellos, o, incluso arrebatárles su propia clientela.

La competitividad es considerada una exigencia para las empresas que desean sobrevivir, crecer y generar valor agregado; desde esta premisa se han generado varias posturas teóricas y conceptuales a lo largo de los últimos años. (Uribe, 2012).

Actualmente la mayoría de los estudios señalan que la empresa para ser competitiva, necesita establecer, desarrollar y perfeccionar sistemas propios de Planeación, Organización, Dirección y Control dirigidos a lograr altos niveles de satisfacción entre los individuos que en ella confluyen, cimentados en un eficaz

sistema de información interna y externa que le permita anticipar y profundizar en los cambios que se vienen dando en su medio ambiente. ¿Qué demandan nuestros usuarios?, ¿Cómo estamos respondiendo nosotros y nuestra competencia a las nuevas necesidades? Estas son algunas de las muchas preguntas que la empresa deberá ser capaz de contestar. De poco o nada serviría generar productos o servicios a un bajo costo si no se toman en consideración estos aspectos. (Echeverri, 2007).

El objetivo principal de la competitividad es crear ventajas comparativas que permitan sostener y mejorar la posición que tenga la empresa en el entorno socioeconómico al que pertenezca y enfatizar en ellas en el momento de crear y ejecutar iniciativas de negocios. La competitividad es parte importante en la toma de decisiones gerenciales en la medida en que se relaciona con la eficiencia y eficacia internas de la organización. Poder reconocer a tiempo las ventajas comparativas que posee la empresa, por ejemplo mediante el análisis FODA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) permite obtener mejores rendimientos en aquellos aspectos en que la empresa sea más fuerte en comparación con sus competidores y corregir falencias que puedan afectar su estabilidad en el corto o largo plazo dentro del mercado. (Echeverri, 2007).

#### **2.2.4. Micro y pequeñas empresas (MYPES)**

La Micro y Pequeña Empresa es la unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción,

comercialización de bienes o prestación de servicios.

A pesar de sus múltiples problemas, las MYPES pueden competir de forma satisfactoria en el mercado. Las razones que le permiten no solo sobrevivir sino también generar ganancias adecuadas para sus propietarios es diverso y, por lo general, dependen de situaciones específicas que cada empresa enfrenta. Sin embargo, existen factores comunes que han sido identificados en aquellas empresas que, a pesar de su tamaño, continúan operando y generando utilidades para sus propietarios. (Rodríguez, 2010).

Las micro y pequeñas empresas en el Perú son componentes muy importantes del motor de la economía. A nivel nacional, las MYPE brindan empleo al 80% de la población económicamente activa y generan cerca del 40% del Producto Bruto Interno (PBI). Es indudable que las MYPE abarcan varios aspectos importantes de la economía de nuestro país, entre los más importantes cabe mencionar su contribución a la generación de empleo, que si bien es cierto muchas veces no lo genera las condiciones adecuadas de realización personal, contribuye de forma creciente en aliviar el alto índice de desempleo que sufre nuestro país. (Sánchez, 2006).

Una de las principales fortalezas de las MYPE es en su capacidad de generar puesto de trabajo de manera intensiva. En este sentido, la MYPE se constituye como el sector empresarial más importante en la generación de empleos en el país, aportando el 88% de los empleos del sector empresarial generando 7.2 millones de puestos de trabajo. Cabe resaltar, que existe una

concentración de empleos en la microempresa. Según los datos obtenidos en la Encuesta Nacional de Hogares del 2002 (ENAH), el 77% de la PEA (Población Económicamente Activa), ocupada a nivel nacional, trabaja en unidades que emplean entre 2 y 9 trabajadores (6.3 millones de trabajadores), mientras que solo el 11% (900,000 trabajadores) lo hacen en pequeñas empresas. (Gutiérrez, 2012).

### **Características de las micro y pequeñas empresas**

Las micro y pequeñas empresas deben ubicarse en alguna de las siguientes categorías empresariales, establecidas en función de sus niveles de ventas anuales:

***Microempresa:*** ventas anuales hasta el monto máximo de 150 Unidades Impositivas Tributarias (UIT).

***Pequeña empresa:*** ventas anuales superiores a 150 UIT y hasta el monto máximo de 1700 Unidades Impositivas Tributarias (UIT).

Según Robles & Alcerreca (2000) señalan que el ser una microempresa, también tiene sus ventajas entre las ventajas más comunes están las siguientes:

***Flexibilidad en la dirección:*** La existencia de líneas de comunicación cortas y el hecho de que la toma de decisiones sea hecha por el propietario “sobre el terreno” hacen que la ejecución de tareas sea factible y flexible, permitiendo a la empresa adaptarse rápidamente a los cambios del

mercado.

***Contacto personal con el mercado al que sirve:*** En el micro y pequeña empresa el propietario está en constante trato con los clientes que constituyen sus mercados, en posición de obtener un conocimiento detallado y concreto del tipo de cliente que atiende y de los productos que más se venden.

***Aplicación del talento y especialización del propietario:*** El propietario logra obtener un gran conocimiento en un área especial, quien aplica tales conocimientos en una actividad que le es agradable.

***Involucramiento de los empleados:*** En ella los empleados están más comprometidos y participan en mayor grado en la operación, desarrollan su creatividad y utilizan su imaginación. Todo lo cual contribuyen a que se respire un ambiente de éxito.

Según Rodríguez (2006) hace referencia a las desventajas que poseen las MYPE, entre ellas podemos citar las siguientes:

***Capital limitado y restricción en la habilidad de adquirir adicionales:*** Esta es una desventaja que más afecta el futuro de los micros y pequeñas empresas. Es común que el propietario crea una empresa con un capital limitado, y cuando éste tiene a crecer, resulta insuficiente. Debido al tamaño de la empresa, la falta de garantías y poco tiempo de operar es difícil encontrar un “banco” que esté dispuesto a asumir el riesgo de prestar capital requerido para su crecimiento.

*Falta de experiencia del propietario:* En esta desventaja es común que el propietario potencial, a pesar de contar con recursos financieros, carezca de la experiencia y el conocimiento necesarios sobre la actividad económica (industrial, comercial y de servicio) y de cómo operar una empresa del tipo que se pretende establecer.

### **2.3. Marco conceptual**

#### **Gestión**

Acción o trámite que, junto con otros, se lleva a cabo, para conseguir o resolver una cosa.

#### **Gestión empresarial**

Conjunto de operaciones que se realizan para dirigir y administrar un negocio o una empresa.

Es administrar y proporcionar servicios para el cumplimiento de las metas y objetivos, proveer información para la toma de decisiones, realizar el seguimiento y control de la recaudación de los ingresos, del manejo de las cuentas por cobrar, de las existencias, etc. Dentro de la gestión se incluye la planeación, organización, dirección y control.



## **Planificación**

Requiere definir los objetivos o metas de la organización, estableciendo una estrategia general para alcanzar esas metas y desarrollar una jerarquía completa de planes para coordinar las actividades.

## **Organización**

La organización es una entidad social porque está constituida por personas, y se halla orientada hacia objetivos porque está diseñada para alcanzar resultados. Está estructurada deliberadamente porque divide el trabajo, y su ejecución se asigna a los miembros de la organización; en este sentido, la palabra organización significa cualquier empresa humana conformada intencionalmente para conseguir determinadas metas y objetivos.

## **Dirección**

Llamado también “comando o liderazgo”, es el elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones.

## **Control**

Es el proceso de vigilar las actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa.

## **Costos**

El costo en general, es la medida de lo que "cuesta" algo. En términos económicos, el costo de un producto o servicio es el valor de los recursos económicos utilizados para su producción.

En la estrategia de **liderazgo global en costos**, la empresa debe tener la capacidad de reducir costos en todos los eslabones de su cadena de valor, de tal manera que la disminución de gastos redunde en un mejor precio para el consumidor y en consecuencia en una mayor participación de mercado.

Esta estrategia requiere un conocimiento detallado y profundo de las actividades de la cadena de valor para identificar aquellas en las cuales se pueden alcanzar ventajas en costos. El análisis de las actividades en la cadena de valor se realiza desde el punto de vista de los impulsores de costos. El principal motor en la estrategia de liderazgo de costos es la curva de experiencia, según la cual el costo unitario de producción disminuye con el número acumulado de unidades producidas. Esta ventaja se considera de carácter sostenible, puesto que no es fácil de imitar por los seguidores mientras no cambie la tecnología de producción. En contraste, las economías de escala pueden ser imitadas más fácilmente. (Francés, 2006).

## **Eficiencia**

La palabra eficiencia proviene del latín *efficientia* que en español quiere decir, acción, fuerza, producción. Eficiencia tiene varios significados aunque

todos ellos están relacionados pues involucran una razón en la que el denominador representa la entrada, insumo o imput en algún sistema, en tanto que el numerador representa la salida, producto u output del mismo.

Es la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un objetivo con el mínimo de recursos posibles. Se refiere al uso racional de los medios para alcanzar un objetivo predeterminado. Obsérvese que el punto clave en esta definición es ahorro o reducción de recursos al mínimo.

### **Eficacia**

Es la capacidad de alcanzar el efecto que espera o se desea tras la relación de una acción.

Chiavenato (1999), la eficacia “es una medida del logro de resultados”. Para Koontz y Weihrich, la eficacia es “el cumplimiento de objetivos”. Según Robbins y Coulter, eficacia se define como “hacer las cosas correctas”, es decir; las actividades de trabajo con las que la organización alcanza sus objetivos. Para Da Silva, la eficacia “está relacionada con el logro de los objetivos/resultados propuestos, es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas. La eficacia es la medida en que alcanzamos el objetivo o resultado”. Andrade, define la eficacia de la siguiente manera: “actuación para cumplir los objetivos previstos. Es la manifestación administrativa de la eficiencia, por lo cual también se conoce eficiencia directiva”. Finalmente, el diccionario de la Real Academia Española nos brinda el siguiente significado de

eficacia: (del latín *efficacia*). Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera.

En este punto, teniendo en cuenta y complementando las anteriores propuestas, planteamos la siguiente definición general de eficacia: “eficacia es hacer lo necesario para alcanzar o lograr los objetivos deseados o propuesto”.

Por tanto, una empresa, organización, producto o persona es “eficaz” cuando es capaz de hacer lo necesario para lograr los objetivos deseados o propuestos.

### **Diferenciación**

En la estrategia de diferenciación la empresa debe producir servicios/productos exclusivos que sean percibidos así por los consumidores, quienes están en disposición de pagar más por tenerlos.

Implica que la unidad de negocios ofrece algo único, inigualado por sus competidores, y que es valorado por sus compradores más allá del hecho de ofrecer simplemente un precio inferior. Es necesario comprender la fuente potencial central de diferenciación que surge de las actividades de la cadena de valor y el despliegue de la pericia necesaria para que dichas potencialidades se hagan realidad. La diferenciación exige la creación de algo que sea percibido como único en toda la industria. Los enfoques respecto de la diferenciación pueden adquirir muchas formas: diseño o imagen de marca, tecnología, características, servicio al cliente, red de corredores u otras dimensiones. (Hax & Majluf, 2004).

## **Diversificación**

El término diversificación en el mercado hace referencia a la estrategia que encamina a la empresa a ingresar a nuevos sectores en el mercado, generando nuevos productos para la amplitud de beneficios y negocios a largo plazo que reduzcan los riesgos de estabilidad de la marca. La estrategia de diversificación es una decisión importante de la empresa, significa tomar riesgos y asumirlos, si bien muchas empresas salen victoriosas muchas otras realizan planes desastrosos que llevan a una desafortunada pérdida, para evitar el descenso es importante realizar un estudio profundo del mercado teniendo como objetivo hallar el grado de interés para el grupo objetivo.

Muchas empresas deciden realizar cambios, considerando nuevas ideas y nuevos mercados donde se visualicen grandes oportunidades de crecimiento de acuerdo a una estrategia de diversificación buscando crecimiento o expansión. Las empresas suelen tomar esta estrategia como una manera de sobrevivir y evitar al máximo que otras compañías las saquen del mercado, es así como en la mayoría de casos las empresas donde los beneficios van en descenso y la probabilidad de fracasar es alta deciden ejecutar un plan de diversificación.

## **Fidelización**

La fidelización es un concepto de marketing que designa la lealtad de un cliente a una marca, producto o servicio concretos, que compra o a los que recurre de forma continua o periódica.

La fidelización se basa en convertir cada venta en el principio de la siguiente. Trata de conseguir una relación estable y duradera con los usuarios finales de los productos que vende. Un plan de fidelización debe mostrar tres «C»: captar, convencer y/o conservar.

Fidelización es un término que utilizan, básicamente, las empresas orientadas al cliente, donde la satisfacción del cliente es un valor principal. Sin embargo, las empresas orientadas al producto se esfuerzan en vender sus bienes y servicios ignorando las necesidades e intereses del cliente.

La clave para conseguir y conservar clientes es entender sus necesidades y procesos de compra mejor que los competidores, y proporcionar mayor valor. En la medida que una empresa se puede posicionar como proveedor de más valor a los mercados metas seleccionados, obtiene ventaja competitiva. (Kotler & Armstrong, 2003).

Es la ventaja sobre los competidores que se adquiere al ofrecer a los consumidores mayor valor, ya sea mediante precios más bajos o mediante beneficios mayores que justifiquen precios más altos o mediante beneficios mayores que justifiquen precios más altos.

### **Competidores**

Los competidores de una empresa existente pueden ser directos o indirectos. Esta clasificación está enfocada al mercado de referencia, ya que algunas empresas pueden, y de hecho ofrecen, productos y/o servicios capaces de

satisfacer las mismas necesidades del consumidor, y tales productos pueden ser completamente diferentes.

Los competidores directos ofrecen productos que satisfacen necesidades idénticas o muy similares.

Forman parte de la categoría de competidores indirectos aquellas empresas que se dirigen, así sea parcialmente, al mismo mercado de referencia, pero en el cual el grado de sustitución de la oferta no es significativo.

### III.METODOLOGÍA

#### 3.1. Diseño de investigación

En el trabajo de investigación se aplicó el diseño no experimental de tipo descriptivo y correlacional, y según el número de mediciones es de corte transversal, cuya representación simbólica es:

$$X \rightarrow Y$$

Dónde:

X: Variable independiente

Y: Variable dependiente

$\rightarrow$  : La incidencia

#### 3.2. Población y muestra

La población empresarial de MYPES formales en la ciudad de Huaraz según la Municipalidad Provincial de Huaraz en el año 2013, es de 1,327 empresas en los rubros comerciales, servicios y manufactura.

La población de estudio son las empresas comerciales en la ciudad de Huaraz, las cuales son 392 unidades.



<b>N°</b>	<b>Tipos de establecimientos comerciales</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
1	Bodegas	119	30%
2	Bazar	62	16%
3	Farmacia – Botica	21	5%
4	Ferretería	66	17%
5	Zapatería	21	5%
6	Boutiques	28	7%
7	Librería	21	5%
8	Minimarket	10	3%
9	Bisutería – Casa de Regalos	33	8%
10	Vidrierías	3	1%
11	Joyería	8	2%
<b>Total</b>		<b>392</b>	<b>100%</b>

**Fuente: Municipalidad Provincial de Huaraz 2013**

### **La determinación de la muestra para la MYPES comerciales en la ciudad de Huaraz**

La población es de 392, asimismo se asumió que la probabilidad de recojo de la información es 50% cierta, y 50% falsa, dado que no hay estudios realizados para tomarlo como antecedente, el Z va a ser igual a 1.96, que corresponde a la distribución normal de 95% de confianza, con un error de 0.05.

Determinación del tamaño de muestra.

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

Dónde:

N = Universo

n = Muestra

Z = 1.96 para un nivel de confianza del 95%

e = 0.05 Error estándar

P = 0.50 Probabilidad de éxitos

Q = 0.50 Probabilidad de fracasos

Reemplazando valores se tiene:

$$n = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5 * 392}{0.05^2 * (392 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5} = 194$$

De las cuales se estratificó la muestra de la siguiente manera:

Nº	Tipos de establecimientos comerciales	Cantidad
1	Bodegas	58
2	Bazar	31
3	Farmacia – Botica	10
4	Ferretería	33
5	Zapatería	10
6	Boutiques	14
7	Librería	10
8	Minimarket	6
9	Bisutería – Casa de Regalos	16
10	Vidrierías	2
11	Joyería	4
	<b>Total</b>	<b>194</b>

**Fuente: Elaboración propia**

### **3.3. Variables de estudio**

#### **Variable dependiente “Y”**

$Y_i$  = Competitividad de las MYPES comerciales de la ciudad de Huaraz.

#### **Variable independiente “X”**

$X_i$  = Gestión empresarial de las MYPES comerciales de la ciudad de Huaraz.

### **3.4. Formulación de la hipótesis**

#### **3.4.1. Hipótesis general**

La gestión empresarial incide positivamente en la competitividad de las MYPES comerciales en la ciudad de Huaraz, 2017.

#### **3.4.2. Hipótesis específicas**

La gestión empresarial es deficiente en las MYPES comerciales en la ciudad de Huaraz 2017.

La competitividad es incipiente en las MYPES comerciales en la ciudad de Huaraz, 2017.

### 3.5. Operacionalización de las variables

Variable	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores	Tipo de variable
<b>Gestión empresarial de las MYPES</b>	Idalberto Chiavenato define la gestión empresarial como “el proceso de planear, organizar, direccionar y controlar los recursos (intelectuales, humanos, materiales, financieros, entre otros) de una organización, con el propósito de obtener el máximo beneficio o alcanzar sus objetivos.”	Planeación	X <sub>11</sub> : Tipos de planeación	Variable cualitativa
			X <sub>12</sub> : Proceso de planeación	Variable cualitativa
		Organización	X <sub>13</sub> : División del trabajo	Variable cualitativa
			X <sub>14</sub> : Departamentalización	Variable cualitativa
			X <sub>15</sub> : Jerarquía	Variable cualitativa
			X <sub>16</sub> : Coordinación	Variable cualitativa
		Dirección	X <sub>17</sub> : Motivación	Variable cualitativa
			X <sub>18</sub> : Liderazgo	Variable cualitativa
			X <sub>19</sub> : Trabajo en equipo	Variable cualitativa
			X <sub>110</sub> : Comunicación	Variable cualitativa
		Control	X <sub>111</sub> : Tipos de control	Variable cualitativa
			X <sub>112</sub> : Monitoreo	Variable cualitativa
			X <sub>113</sub> : Proceso de control	Variable cualitativa
			X <sub>114</sub> : Desempeño	Variable cualitativa

Variable	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores	Tipo de variable
<b>Competitividad de las MYPES</b>	La competitividad es la capacidad de respuesta o de acción de una empresa, para afrontar con éxito la competencia abierta entre empresas. (paredes, 2007)	Factores internos	Y <sub>11</sub> Costos	Variable cualitativa
			Y <sub>12</sub> Eficiencia	Variable cualitativa
			Y <sub>13</sub> Eficacia	Variable cualitativa
			Y <sub>14</sub> Diferenciación	Variable cualitativa
			Y <sub>15</sub> Diversificación	Variable cualitativa
		Factores externos	Y <sub>16</sub> Fidelización	Variable cualitativa
			Y <sub>17</sub> Competidores	Variable cualitativa

### 3.6. Técnicas, instrumentos y fuentes de recolección de datos

En el trabajo de investigación, se aplicó:

- a. La técnica de análisis documental, dado que se utilizó como instrumentos de recolección de datos: Fichas textuales, resúmenes, estados financieros, entre otros; teniendo como fuentes, revistas especializadas, informes y otros documentos.
- b. La encuesta, dado que se utilizó como instrumento un cuestionario, teniendo como informantes a gestores de la MYPES de la ciudad de Huaraz.

### **3.7. Técnicas de procesamiento de datos**

El procesamiento de los datos se realizó a través de la tabulación computarizada, utilizando el programa SPSS que permitió obtener mayor información sobre los datos.

Los datos recopilados en las encuestas se procesaron básicamente con análisis de frecuencias estadísticas y su contrastación de la hipótesis con la prueba estadística Z.

El análisis de los datos se realizó en sus tres fases:

- Operacionalización de variables (análisis de indicadores).
- Recolección y tratamiento de los datos: precisando las unidades de análisis.
- Proceso analítico: análisis de la matriz de datos.

### **3.8. Forma de análisis de la información**

Para los resultados se utilizó SPSS (versión 22.00), con pruebas descriptivas para conocer la gestión empresarial y la competitividad de las MYPES comerciales en la ciudad de Huaraz, que permitió el análisis estadístico, y la presentación gráfica y en cuadros de los resultados obtenidos; de correlación con el fin de medir el grado de relación entre variables.

Se utilizó la estadística descriptiva para presentar los resultados obtenidos, los que se hacen mediante cuadros unidimensionales y bidimensionales.

Para contrastar las hipótesis se utilizó la prueba estadística Z.

## IV. RESULTADOS

### 4.1. Presentación y análisis de datos relacionados con cada objetivo de investigación

El análisis de los resultados se hizo en base a la encuesta realizada a los empresarios y/o gerentes de las MYPES comerciales en la ciudad de Huaraz, 2017.

#### Con respecto a los datos generales

**Cuadro N° 01: Tipo de Empresa/negocios en la ciudad de Huaraz, 2017**

Tipo de negocio	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bodega	58	29.9%	29.9	29.9
Bazar	31	16.0%	16.0	45.9
Farmacia – Botica	10	5.2%	5.2	51.0
Ferretería	33	17.0%	17.0	68.0
Zapatería	10	5.2%	5.2	73.2
Boutiques	14	7.2%	7.2	80.4
Librería	10	5.2%	5.2	85.6
Minimarket	6	3.1%	3.1	88.7
Bisutería – Casa de Regalos	16	8.2%	8.2	96.9
Vidriería	2	1.0%	1.0	97.9
Joyería	4	2.1%	2.1	100.0
Total	194	100.0%	100.0	

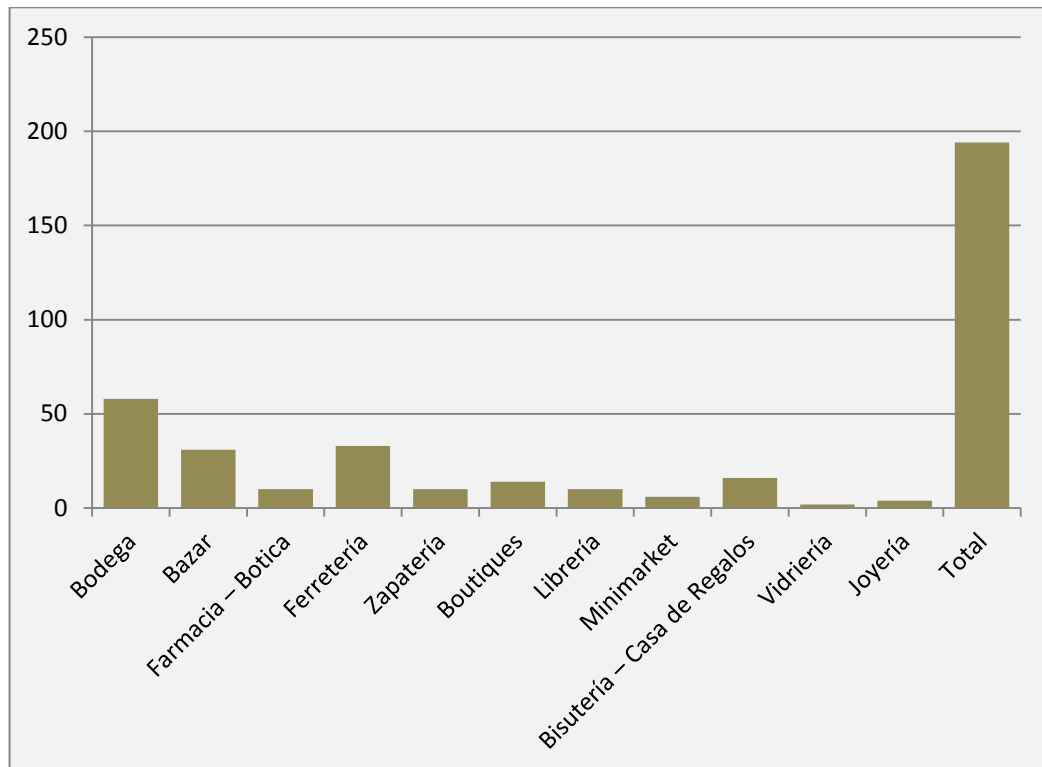
**Fuente:** Encuesta aplicada a los empresarios de las MYPES comerciales de la ciudad de Huaraz -2017

Como se aprecia en el cuadro de las 194 empresas encuestadas, el 29.9% son bodegas, 16% son bazares, el 17% son ferreterías, el 5.2% farmacias –



boticas, el 5.2% son zapaterías, el 7.2% son boutiques, el 5.2% son librerías, el 3.1% son minimarket, el 8.2% son bisutería – casa de regalos, el 1% son vidriería, el 2.1% son joyerías.

**Gráfico N° 01: Tipo de Empresa/negocios en la ciudad de Huaraz, 2017**



**Fuente:** Encuesta aplicada a los empresarios de las MYPES comerciales de la ciudad de Huaraz - 2017

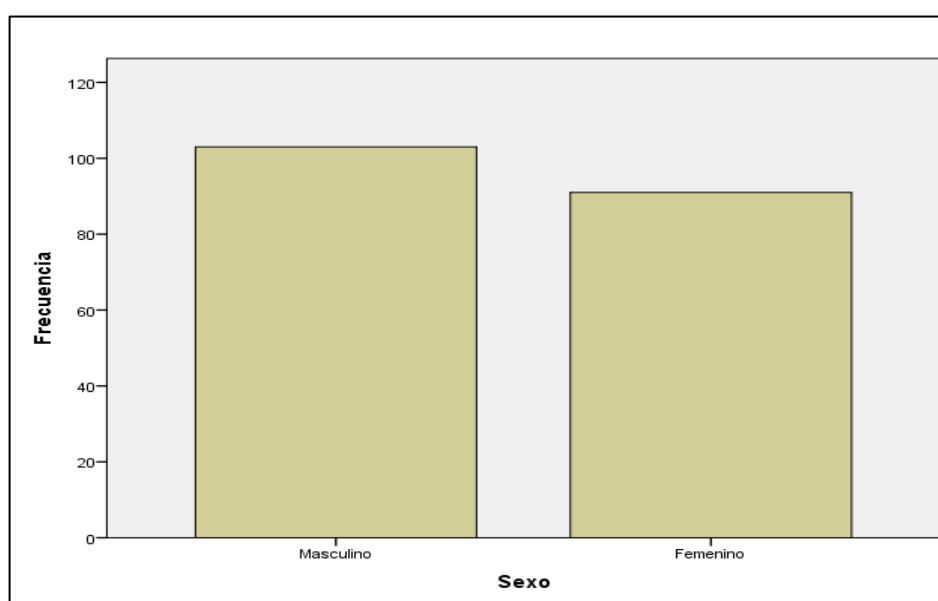
**Cuadro N° 02: Empresarios de las MYPES comerciales en la ciudad de Huaraz, según género, 2017**

Sexo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Masculino	103	53,1	53,1	53,1
Femenino	91	46,9	46,9	100,0
<b>Total</b>	<b>194</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Fuente:** Encuesta aplicada a los empresarios de las MYPES comerciales de la ciudad de Huaraz -2017

Del 100% igual a 194 elementos de la muestra, el 53% son masculinos y el 47% del sexo femenino. Este hecho significa que más de la mitad de los empresarios de las MYPES comerciales en la ciudad de Huaraz son del sexo masculino.

**Gráfico N° 02: Empresarios de las MYPES comerciales en la ciudad de Huaraz, según género, 2017**



**Fuente:** Encuesta aplicada a los empresarios de las MYPES comerciales de la ciudad de Huaraz -2017

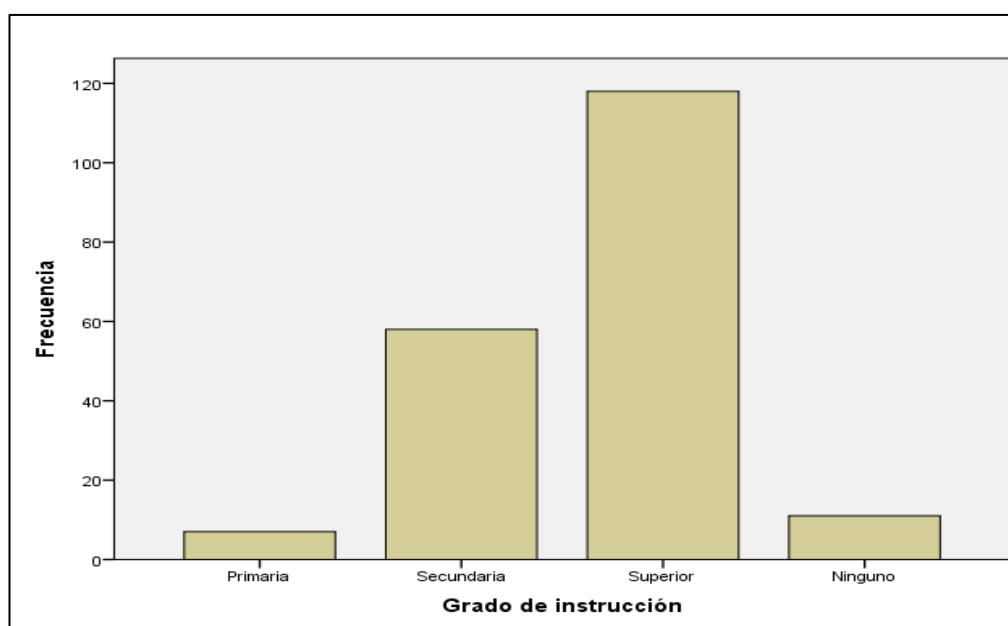
**Cuadro N° 03: Grado de instrucción de los empresarios de las MYPES comerciales en la ciudad de Huaraz, 2017**

Grado de instrucción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Primaria	7	3,6	3,6	3,6
Secundaria	58	29,9	29,9	33,5
Superior	118	60,8	60,8	94,3
Ninguno	11	5,7	5,7	100,0
<b>Total</b>	<b>194</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Fuente:** Encuesta aplicada a los empresarios de las MYPES comerciales de la ciudad de Huaraz -2017

Del total de 100% de la muestra, el 60.8% tiene un nivel de educación superior; seguida por secundaria 39.9%, el 5.6% con ninguna educación y solo el 3.6% cuenta con un nivel de educación primaria.

**Grafico N° 03: Grado de instrucción de los empresarios de las MYPES comerciales en las ciudad de Huaraz, 2017**



**Fuente:** Encuesta aplicada a los empresarios de las MYPES comerciales de la ciudad de Huaraz - 2017

**Cuadro N° 04: Experiencia en el negocio en años de los empresarios de las MYPES comerciales en las ciudad de Huaraz, 2017**

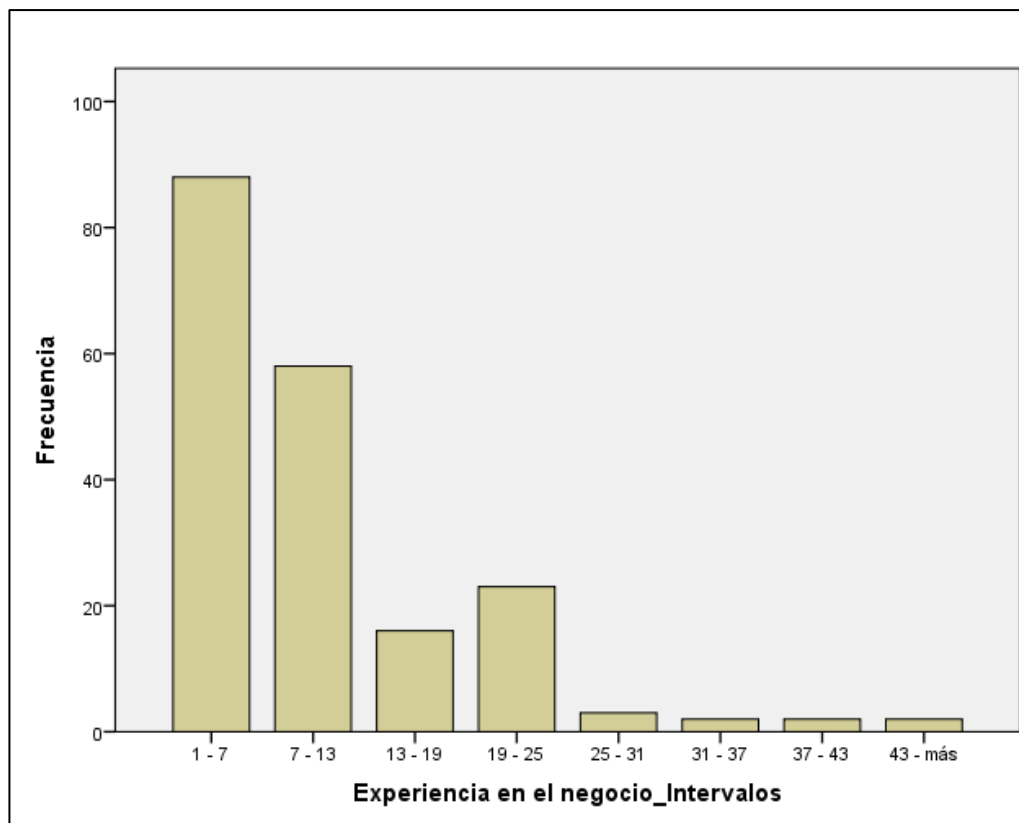
Años	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1 – 7	88	45,4	45,4	45,4
7 – 13	58	29,9	29,9	75,3
13 – 19	16	8,2	8,2	83,5

19 – 25	23	11,9	11,9	95,4
25 – 31	3	1,5	1,5	96,9
31 – 37	2	1,0	1,0	97,9
37 – 43	2	1,0	1,0	99,0
43 – más	2	1,0	1,0	100,0
<b>Total</b>	<b>194</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Fuente:** Encuesta aplicada a los empresarios de las MYPES comerciales de la ciudad de Huaraz - 2017

Del 100% de los encuestados, entre 1 y 7 años tiene experiencia en el negocio lo cual representa el 45% del total, entre 7 y 13 años tiene experiencia en el negocio lo cual representa el 30% del total, entre 19 y 25 años tiene experiencia en el negocio lo cual representa el 12% del total, entre 13 y 19 años tiene experiencia en el negocio lo cual representa el 8% del total, entre 25 y 31 años tiene experiencia en el negocio lo cual representa el 2% del total, entre 31 y 37 años tiene experiencia en el negocio lo cual representa el 1% del total, entre 37 y 43 años tiene experiencia en el negocio lo cual representa el 1% del total y entre los 43 a más tiene experiencia en el negocio lo cual representa el 1% del total.

**Grafica N° 04: Experiencia en el negocio en años de los empresarios de las MYPES comerciales en las ciudad de Huaraz, 2017**



**Fuente:** Encuesta aplicada a los empresarios de las MYPES comerciales de la ciudad de Huaraz - 2017

### Con respecto a la gestión empresarial

#### Planificación

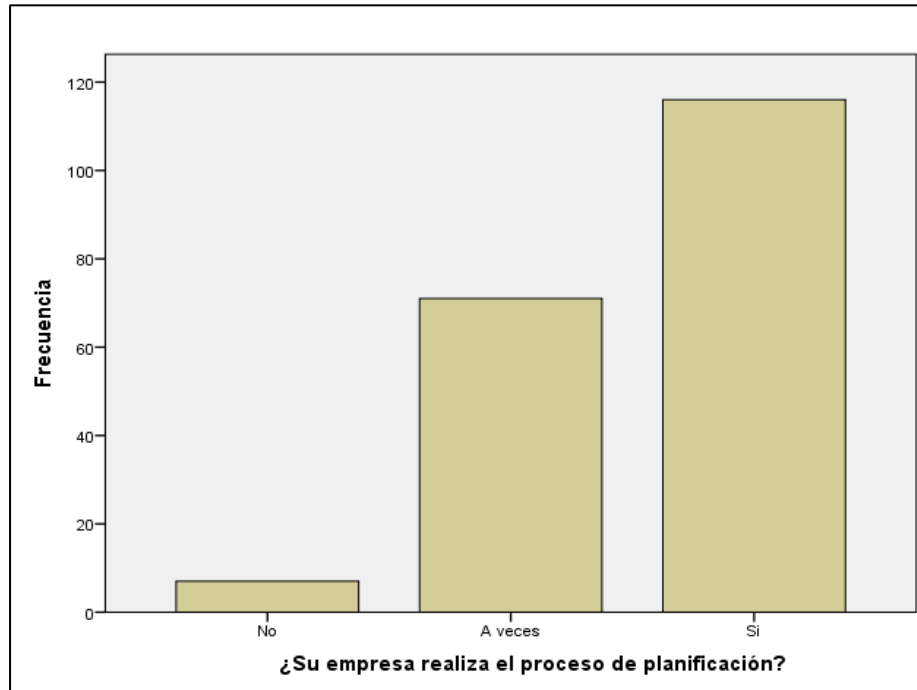
**Cuadro N° 05: Su empresa realiza un proceso de planificación**

Proceso de planificación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No	7	3,6	3,6	3,6
A veces	71	36,6	36,6	40,2
Si	116	59,8	59,8	100,0
<b>Total</b>	<b>194</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Fuente:** Encuesta aplicada a los empresarios de las MYPES comerciales de la ciudad de Huaraz - 2017

De la muestra de 194 encuestados, un 60% sostuvo que realiza el proceso de planificación, mientras que un 37% lo realiza a veces y solo el 3% no realiza el proceso de planificación en su empresa.

**Grafico N° 05: Su empresa realiza un proceso de planificación**



**Fuente:** Encuesta aplicada a los empresarios de las MYPES comerciales de la ciudad de Huaraz - 2017

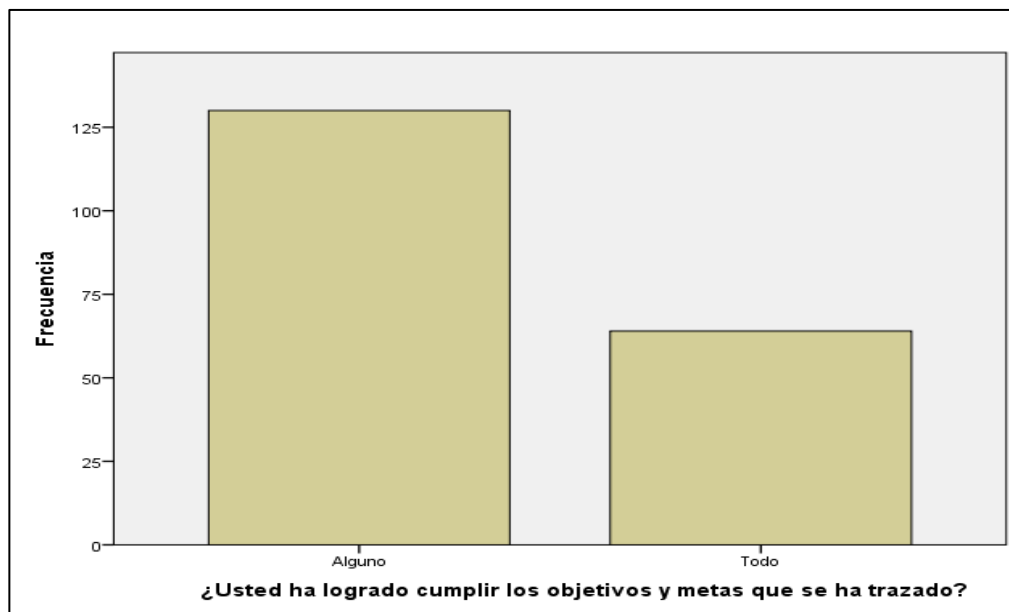
**Cuadro N° 06: Usted ha logrado cumplir los objetivos y metas que se ha trazado**

Ud. Logra cumplir metas y objetivos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Alguno	130	67,0	67,0	67,0
Todo	64	33,0	33,0	100,0
<b>Total</b>	<b>194</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Fuente:** Encuesta aplicada a los empresarios de las MYPES comerciales de la ciudad de Huaraz - 2017

Del 100 % encuestado el 67% respondió que no ha logrado cumplir los objetivos y metas que se a trazados y solo el 33% logro cumplir los objetivos y metas que se a trazados.

**Grafico N° 06: Usted ha logrado cumplir los objetivos y metas que se ha trazado**



**Fuente:** Encuesta aplicada a los empresarios de las MYPES comerciales de la ciudad de Huaraz - 2017

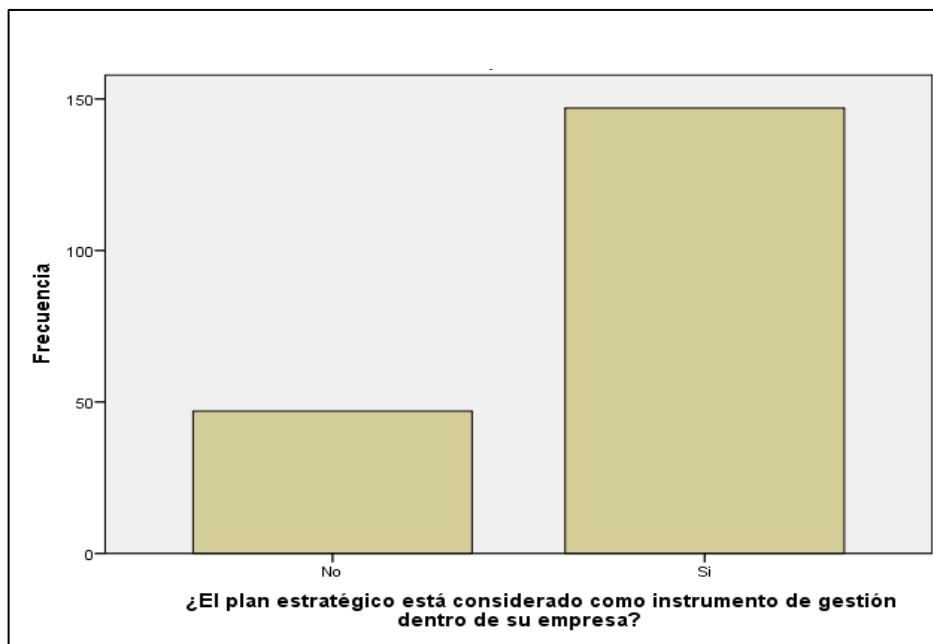
**Cuadro N° 07: El plan estratégico está considerado como instrumento de gestión dentro de su empresa**

El plan estratégico	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No	47	24,2	24,2	24,2
Si	147	75,8	75,8	100,0
<b>Total</b>	<b>194</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Fuente:** Encuesta aplicada a los empresarios de las MYPES comerciales de la ciudad de Huaraz - 2017

De los 194 encuestados el 76% respondió que usan como instrumento el plan estratégico como instrumento de gestión dentro de su empresa y el 24% no lo utiliza.

**Grafico N° 07: El plan estratégico está considerado como instrumento de gestión dentro de su empresa**



**Fuente:** Encuesta aplicada a los empresarios de las MYPES comerciales de la ciudad de Huaraz - 2017

**Cuadro N° 08: Su empresa cuenta con un plan operativo**

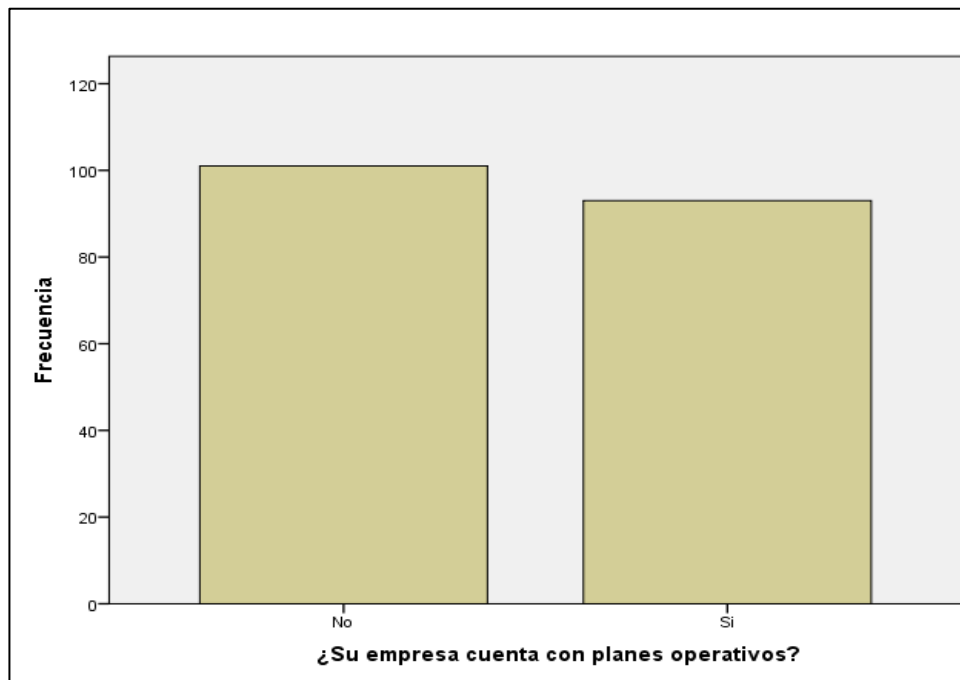
Planes operativos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No	101	52,1	52,1	52,1
Si	93	47,9	47,9	100,0
<b>Total</b>	<b>194</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Fuente:** Encuesta aplicada a los empresarios de las MYPES comerciales de la ciudad de Huaraz - 2017



Del 100% igual a 194 encuestados, el 48% afirmaron que su empresa cuenta con planes operativos, al contrario el 52% no cuenta con un plan operativo.

**Grafico N° 08: Su empresa cuenta con un plan operativo**



**Fuente:** Encuesta aplicada a los empresarios de las MYPES comerciales de la ciudad de Huaraz - 2017

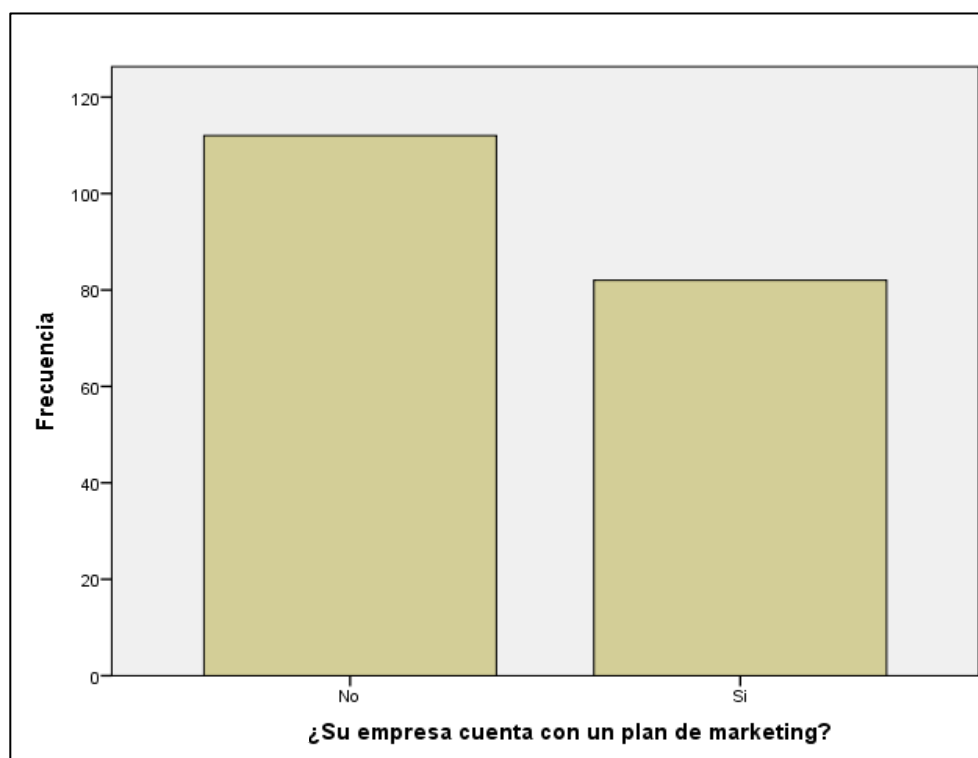
**Cuadro N° 09: Su empresa cuenta con un plan de marketing**

Plan de marketing	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No	112	57,7	57,7	57,7
Si	82	42,3	42,3	100,0
Total	194	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta aplicada a los empresarios de las MYPES comerciales de la ciudad de Huaraz - 2017

Del total de 100% elementos de la muestra el 58% contestaron que no cuentan con un plan de marketing y solo el 42% afirmaron que su empresa cuenta con un plan de marketing.

**Grafico N° 09: Su empresa cuenta con un plan de marketing**



**Fuente:** Encuesta aplicada a los empresarios de las MYPES comerciales de la ciudad de Huaraz - 2017

## Organización

**Cuadro N° 10: Su empresa cuenta con el reglamento de organización y funciones**

Manual de organizaciones y funciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No	82	42,3	42,3	42,3
Si	112	57,7	57,7	100,0
<b>Total</b>	<b>194</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Fuente:** Encuesta aplicada a los empresarios de las MYPES comerciales de la ciudad de Huaraz - 2017

De una muestra de 194 empresarios respondieron que el 57% cuenta con el reglamento de organización y funciones y el 43% respondió que no cuenta con el reglamento.

**Grafico N°10: Su empresa cuenta con el reglamento de organización y funciones**



**Fuente:** Encuesta aplicada a los empresarios de las MYPES comerciales de la ciudad de Huaraz - 2017

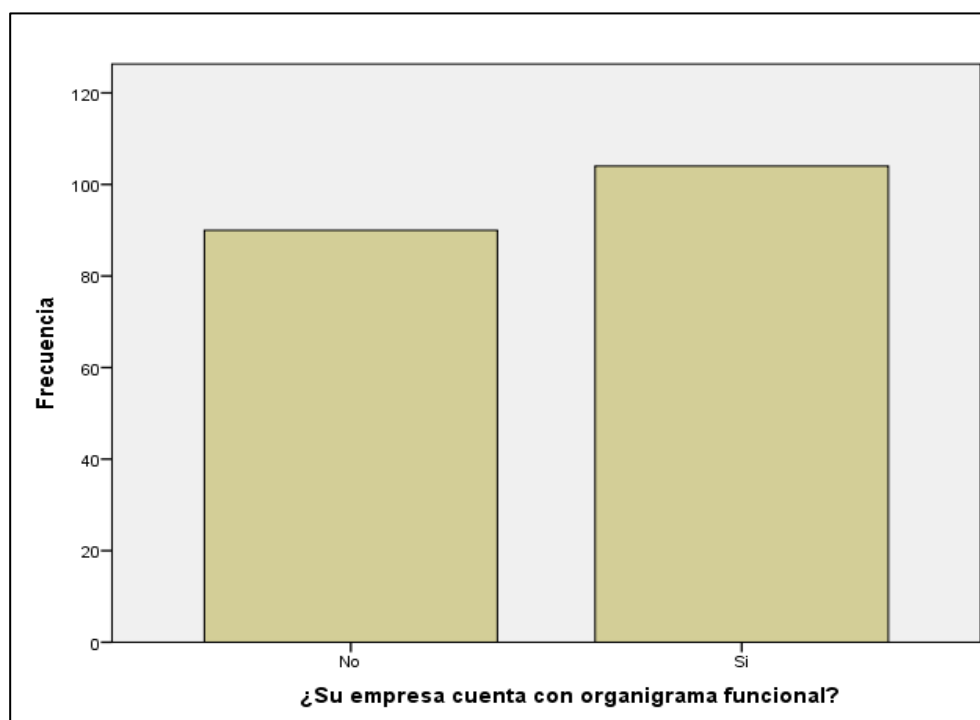
**Cuadro N°11: Su empresa cuenta con un organigrama de sus funciones**

<b>Organigrama de sus funciones</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>No</b>	90	46,4	46,4	46,4
<b>Si</b>	104	53,6	53,6	100,0
<b>Total</b>	<b>194</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Fuente:** Encuesta aplicada a los empresarios de las MYPES comerciales de la ciudad de Huaraz - 2017

Del 100% de los encuestados el 54% de sus empresas cuenta con un organigrama funcional y el 46% no lo cuenta con un organigrama funcional.

**Gráfico N°11: Su empresa cuenta con un organigrama de sus funciones**



**Fuente:** Encuesta aplicada a los empresarios de las MYPES comerciales de la ciudad de Huaraz - 2017

**Cuadro N° 12: Fomenta su empresa la visión y misión como parte de su cultura organizacional**

<b>Fomenta la visión y la misión</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
No	101	52,1	52,1	52,1
Si	93	47,9	47,9	100,0
<b>Total</b>	<b>194</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Fuente:** Encuesta aplicada a los empresarios de las MYPES comerciales de la ciudad de Huaraz - 2017

En caso de los empresarios encuestados afirmaron que la mayoría de sus empresas no fomenta la visión y misión lo cual represente el 52% de total, y solo el 48% dijo que si fomenta la visión y misión de su organización.

**Grafico N° 12: Fomenta su empresa la visión y misión como parte de su cultura organizacional**



**Fuente:** Encuesta aplicada a los empresarios de las MYPES comerciales de la ciudad de Huaraz - 2017

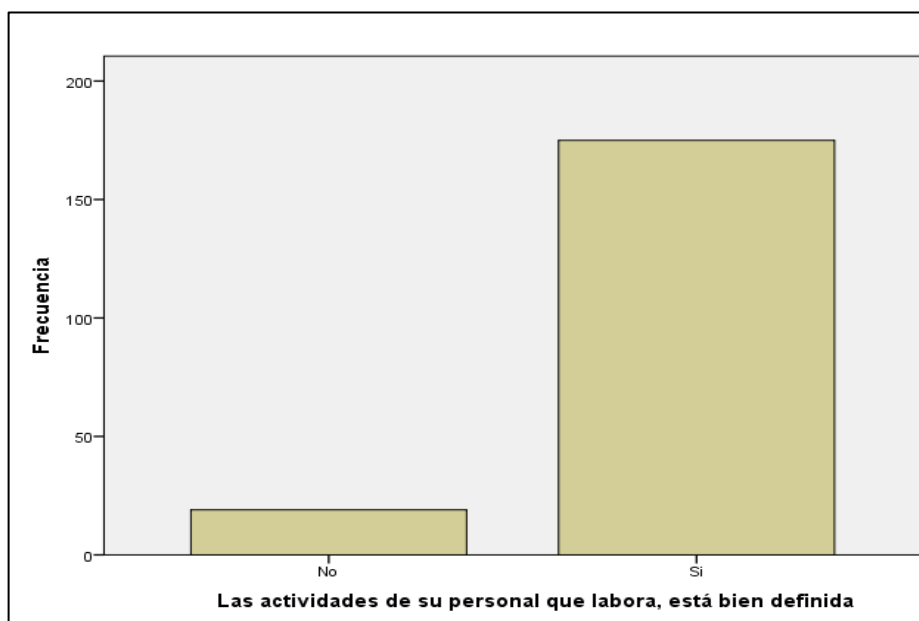
**Cuadro N° 13: Las actividades de su personal que labora, está bien definida**

<b>Actividad del personal</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
No	19	9,8	9,8	9,8
Si	175	90,2	90,2	100,0
<b>Total</b>	<b>194</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Fuente:** Encuesta aplicada a los empresarios de las MYPES comerciales de la ciudad de Huaraz - 2017

Del 100% que representa a 194 empresarios de los cuales afirmaron 90% que las actividades de su personal que labora, está bien definida y solo el 10% respondió en forma contraria.

**Grafico N° 13: Las actividades de su personal que labora, está bien definida**



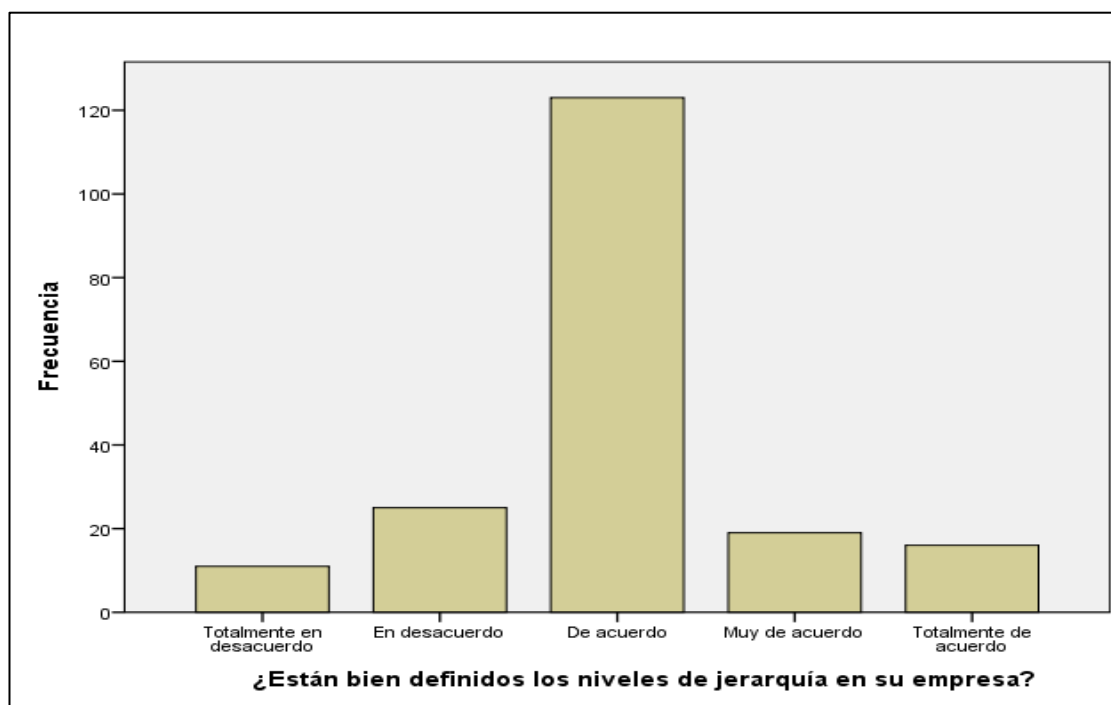
**Fuente:** Encuesta aplicada a los empresarios de las MYPES comerciales de la ciudad de Huaraz - 2017

**Cuadro N° 14: Están bien definidas los niveles de jerarquía de su empresa**

Niveles de jerarquía de su empresa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	11	5,7	5,7	5,7
En desacuerdo	25	12,9	12,9	18,6
De acuerdo	123	63,4	63,4	82,0
Muy de acuerdo	19	9,8	9,8	91,8
Totalmente de acuerdo	16	8,2	8,2	100,0
<b>Total</b>	<b>194</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Fuente:** Encuesta aplicada a los empresarios de las MYPES comerciales de la ciudad de Huaraz - 2017

**Grafico N° 14: Están bien definidas los niveles de jerarquía su empresa**



**Fuente:** Encuesta aplicada a los empresarios de las MYPES comerciales de la ciudad de Huaraz - 2017

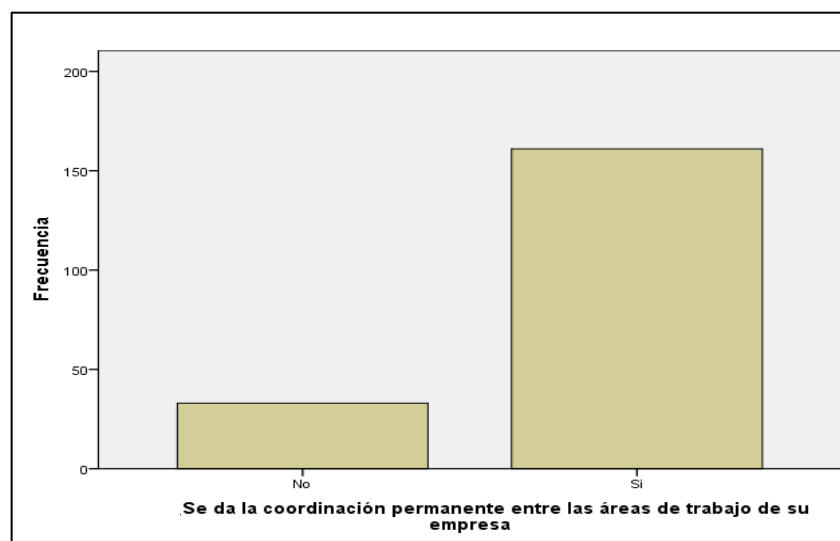
De los 194 empresarios encuestados, de los cuales el 63% están de acuerdo que los niveles de jerarquía de su empresa están bien definidos, el 13% están en desacuerdo, el 10% muy de acuerdo, el 8% está en totalmente de acuerdo y por último el 6% está totalmente en desacuerdo que sus niveles de jerarquía de su empresa están bien definidos.

**Cuadro N° 15: Hay coordinación permanente entre el área de trabajo de su empresa**

<b>Coordinación permanente</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
No	33	17,0	17,0	17,0
Si	161	83,0	83,0	100,0
Total	194	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta aplicada a los empresarios de las MYPES comerciales de la ciudad de Huaraz - 2017

**Grafico N° 15: Hay coordinación permanente entre el área de trabajo de su empresa**



**Fuente:** Encuesta aplicada a los empresarios de las MYPES comerciales de la ciudad de Huaraz - 2017



Del 100% de los encuestados el 83% afirmo que hay una coordinación permanente entre el área de trabajo de su empresa y el 17% respondió que no hay coordinación permanente entre el área de trabajo de su empresa.

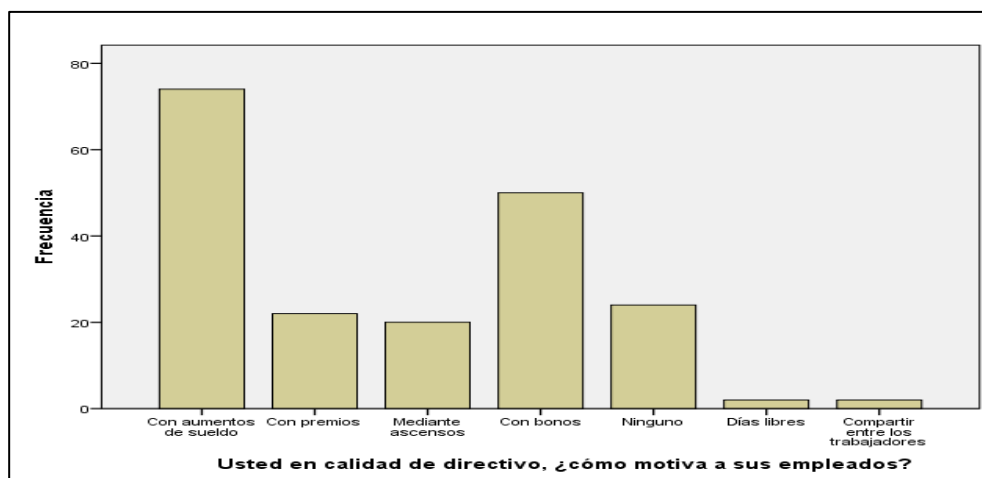
## Dirección

**Cuadro N° 16: Usted en calidad de directivo, ¿cómo motiva a sus empleados?**

Como motiva a sus empleados	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Con aumentos de sueldo	74	38,1	38,1	38,1
Con premios	22	11,3	11,3	49,5
Mediante ascensos	20	10,3	10,3	59,8
Con bonos	50	25,8	25,8	85,6
Ninguno	24	12,4	12,4	97,9
Días libres	2	1,0	1,0	99,0
Compartir entre los trabajadores	2	1,0	1,0	100,0
<b>Total</b>	<b>194</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Fuente:** Encuesta aplicada a los empresarios de las MYPES comerciales de la ciudad de Huaraz - 2017

**Grafico N° 16: Usted en calidad de directivo, ¿cómo motiva a sus empleados?**



**Fuente:** Encuesta aplicada a los empresarios de las MYPES comerciales de la ciudad de Huaraz - 2017

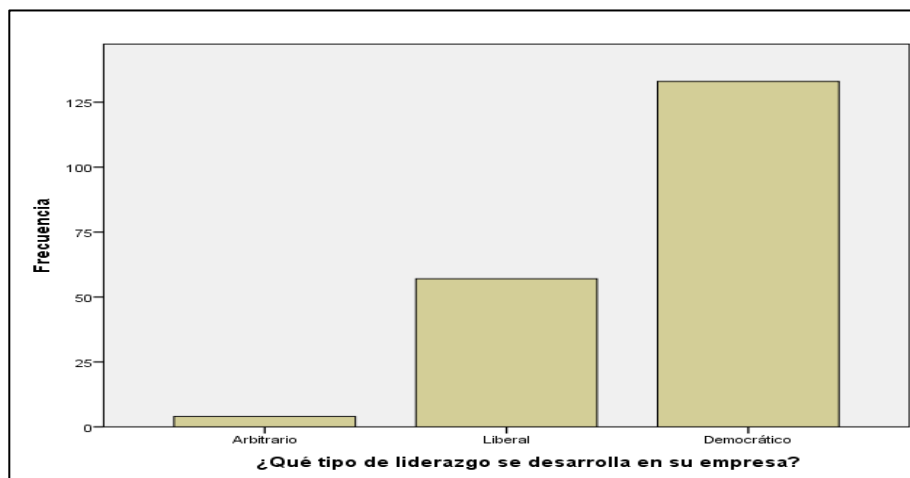
Del 100% igual a 194 elementos de la muestra, el 38% de trabajadores son motivados por los empresarios mediante el aumento de los salarios, mientras que el 26% de trabajadores son motivados con bonos, el 12% de los trabajadores no son motivados por sus empleadores, el 11% de trabajadores son motivados con premios por sus empleadores, el 10% de trabajadores son motivados mediante ascensos, el 1% de trabajadores son motivados con días libres y por último el 2% son motivados con un compartir entre los trabajadores.

**Cuadro N° 17: ¿Qué tipo de liderazgo se desarrolla en su empresa?**

Liderazgo se desarrolla en su empresa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Arbitrario	4	2,1	2,1	2,1
Liberal	57	29,4	29,4	31,4
Democrático	133	68,6	68,6	100,0
<b>Total</b>	<b>194</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Fuente:** Encuesta aplicada a los empresarios de las MYPES comerciales de la ciudad de Huaraz - 2017

**Gráfico N° 17: ¿Qué tipo de liderazgo se desarrolla en su empresa?**



**Fuente:** Encuesta aplicada a los empresarios de las MYPES comerciales de la ciudad de Huaraz - 2017

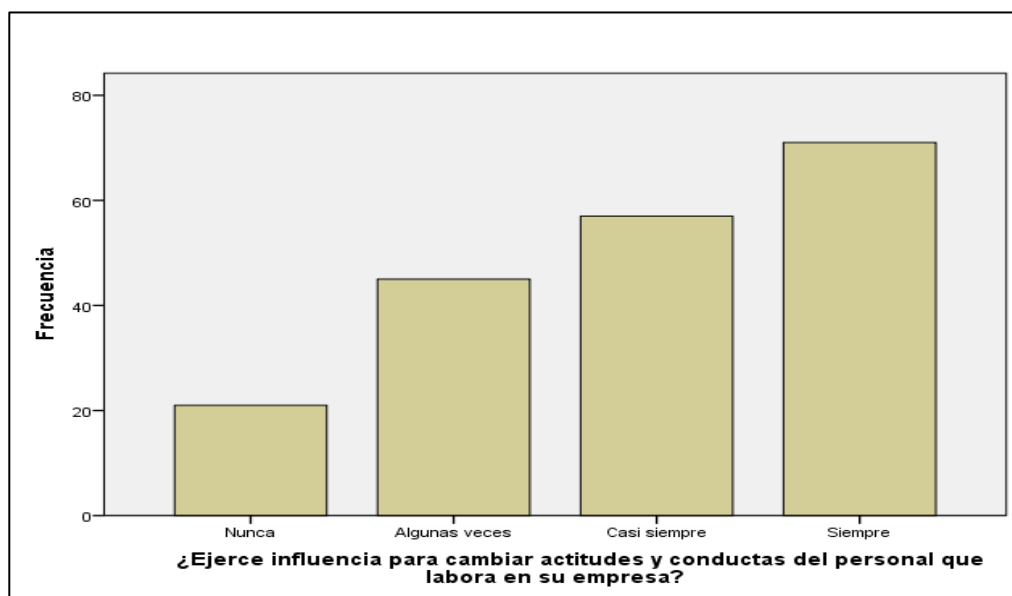
Del 100% encuestado, el 69% respondió que desarrolla un tipo de liderazgo democrático en su empresa, mientras que el 29% desarrolla un tipo de liderazgo liberal y el 2% desarrolla un tipo de liderazgo arbitrario en su empresa.

**Cuadro N° 18: Ejerce influencia para cambiar actitudes y conductas del personal que labora en su empresa**

<b>Actitudes y conductas del personal</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Nunca	21	10,8	10,8	10,8
Algunas veces	45	23,2	23,2	34,0
Casi siempre	57	29,4	29,4	63,4
Siempre	71	36,6	36,6	100,0
<b>Total</b>	<b>194</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Fuente:** Encuesta aplicada a los empresarios de las MYPES comerciales de la ciudad de Huaraz - 2017

**Grafico N° 18: Ejerce influencia para cambiar actitudes y conductas del personal que labora en su empresa**



**Fuente:** Encuesta aplicada a los empresarios de las MYPES comerciales de la ciudad de Huaraz - 2017

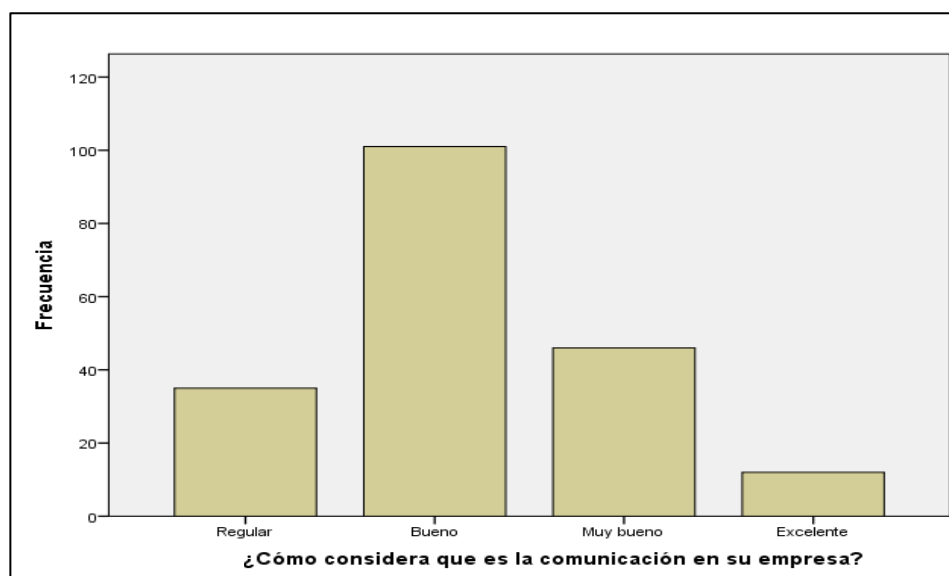
De un total de 194 empresarios encuestados, el 37% respondió que ejerce influencia para cambiar actitudes y conductas del personal que labora en su empresa, mientras que el 29% respondió que casi siempre ejerce influencia para cambiar actitudes y conductas del personal, el 23% respondió algunas veces ejerce influencia para cambiar actitudes y conductas del personal y solo el 11% no ejerce ninguna influencia para cambiar actitudes y conductas del su personal.

**Cuadro N° 19: ¿Cómo considera que es la comunicación en su empresa?**

<b>Comunicación en su empresa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Regular	35	18,0	18,0	18,0
Bueno	101	52,1	52,1	70,1
Muy bueno	46	23,7	23,7	93,8
Excelente	12	6,2	6,2	100,0
<b>Total</b>	<b>194</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Fuente:** Encuesta aplicada a los empresarios de las MYPES comerciales de la ciudad de Huaraz - 2017

**Gráfico N° 19: ¿Cómo considera que es la comunicación en su empresa?**



**Fuente:** Encuesta aplicada a los empresarios de las MYPES comerciales de la ciudad de Huaraz - 2017

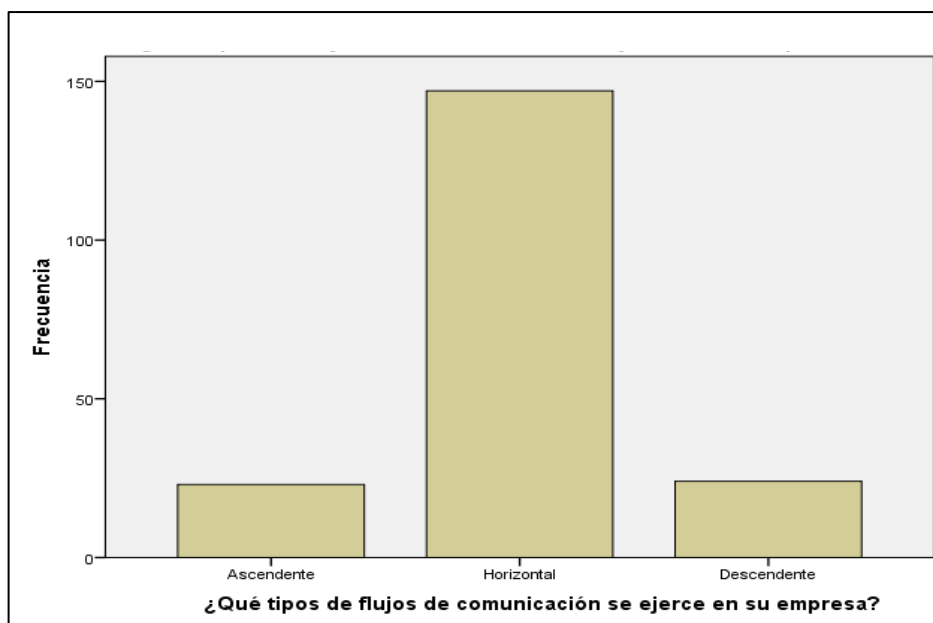
De los encuestados, el 52% de los empresarios respondió que la comunicación es buena dentro de su organización, el 24% considero que la comunicación es muy buena en su empresa, el 18% considera que la comunicación es regular y tan solo el 6% respondió que es excelente la comunicación en su empresa.

**Cuadro N° 20: ¿Qué tipos de flujos de comunicación se ejerce en su empresa?**

<b>Comunicación que ejerce en su empresa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Ascendente	23	11,9	11,9	11,9
Horizontal	147	75,8	75,8	87,6
Descendente	24	12,4	12,4	100,0
<b>Total</b>	<b>194</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Fuente:** Encuesta aplicada a los empresarios de las MYPES comerciales de la ciudad de Huaraz - 2017

**Grafico N° 20: ¿Qué tipos de flujos de comunicación se ejerce en su empresa?**



**Fuente:** Encuesta aplicada a los empresarios de las MYPES comerciales de la ciudad de Huaraz - 2017

Del 100% encuestados que es igual a 194 empresarios, el 76% respondió que el flujo de comunicación que se ejerce en su empresa es de forma horizontal, mientras que el 12% respondió que el flujo de comunicación que se ejerce en su empresa es de forma descendente y de la misma forma el 12% dijo que el flujo de comunicación es de forma ascendente.

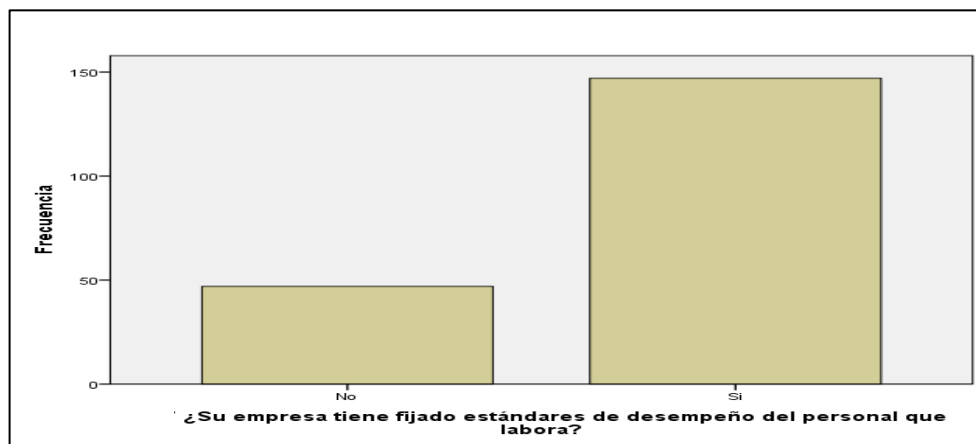
## Control

**Cuadro N° 21: Su empresa tiene fijado estándares de desempeño del personal que labora**

<b>Estándares de desempeño del personal</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
No	47	24,2	24,2	24,2
Si	147	75,8	75,8	100,0
<b>Total</b>	<b>194</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Fuente:** Encuesta aplicada a los empresarios de las MYPES comerciales de la ciudad de Huaraz - 2017

**Gráfico N° 21: Su empresa tiene fijado estándares de desempeño del personal que labora**



**Fuente:** Encuesta aplicada a los empresarios de las MYPES comerciales de la ciudad de Huaraz - 2017

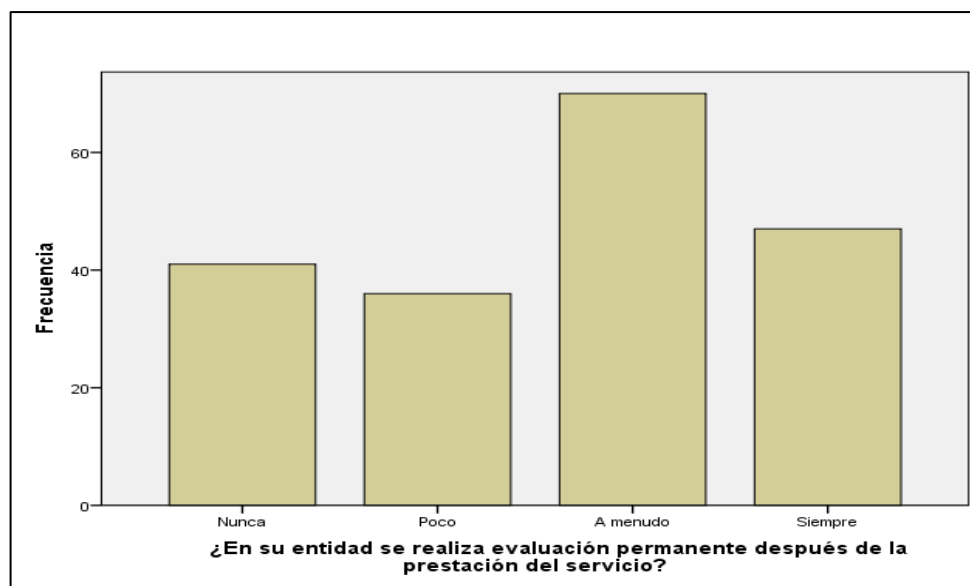
Del 100% encuestado que es igual a 194 empresarios, el 76% respondió que su empresa tiene fijado estándares de desempeño del personal que labora y el 24% respondió su empresa no tiene fijado estándares de desempeño del personal que labora en su empresa.

**Grafico N° 22: En su entidad se realiza evaluación permanente después de la prestación del servicio**

<b>Se realiza evaluación permanente</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Nunca	41	21,1	21,1	21,1
Poco	36	18,6	18,6	39,7
A menudo	70	36,1	36,1	75,8
Siempre	47	24,2	24,2	100,0
<b>Total</b>	<b>194</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Fuente:** Encuesta aplicada a los empresarios de las MYPES comerciales de la ciudad de Huaraz - 2017

**Grafico N° 22: En su entidad se realiza evaluación permanente después de la prestación del servicio**



**Fuente:** Encuesta aplicada a los empresarios de las MYPES comerciales de la ciudad de Huaraz - 2017

Del 100% encuestado que es igual a 194 empresarios, el 36% respondió que a menudo su entidad realiza evaluación permanente después de la prestación del servicio, en cambio el 24% respondió que siempre se realiza evaluación permanente después de la prestación del servicio, el 19% contestó que en su entidad se realiza poco evaluación permanente después de la prestación del servicio y el 21% nunca realiza evaluación permanente después de la prestación del servicio.

**Cuadro N° 23: Los resultados de la evaluación los compara de acuerdo a las metas de la empresa**

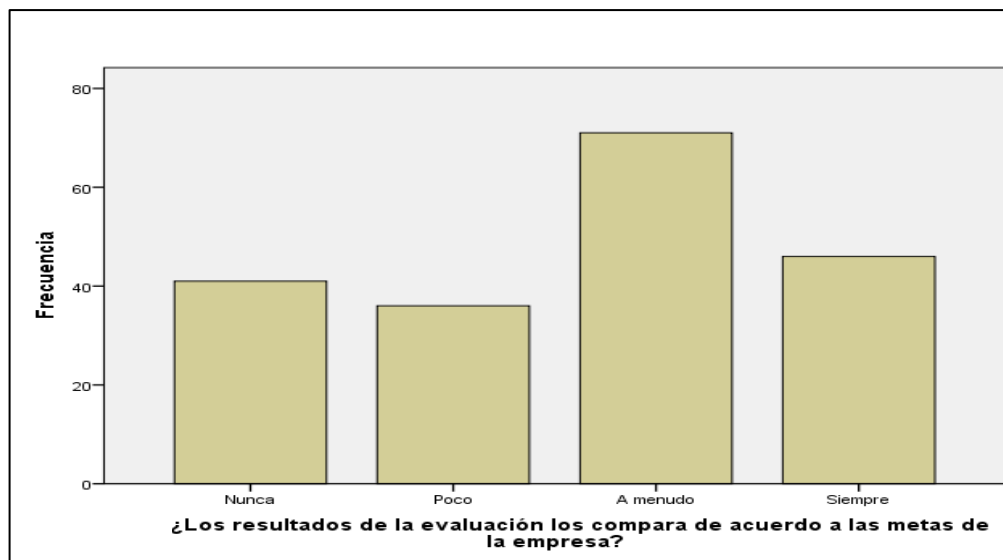
<b>La evaluación los compara de acuerdo a las metas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Nunca	41	21,1	21,1	21,1
Poco	36	18,6	18,6	39,7
A menudo	71	36,6	36,6	76,3
Siempre	46	23,7	23,7	100,0
<b>Total</b>	<b>194</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Fuente:** Encuesta aplicada a los empresarios de las MYPES comerciales de la ciudad de Huaraz - 2017

Del 100% encuestado que es igual a 194 empresarios, el 36% respondió a menudo compara los resultados de acuerdo a las metas de la empresa, el 24% contestó que siempre compara los resultados de acuerdo a las metas de la empresa, el 19% contestó que poco compara los resultados de acuerdo a las metas de la empresa y el 21% nunca compara los resultados de acuerdo a las metas de la empresa.



**Grafico N° 23: Los resultados de la evaluación los compara de acuerdo a las metas de la empresa**



**Fuente:** Encuesta aplicada a los empresarios de las MYPES comerciales de la ciudad de Huaraz - 2017

**Cuadro N° 24: ¿Con qué frecuencia monitorea las actividades ejecutadas por sus trabajadores?**

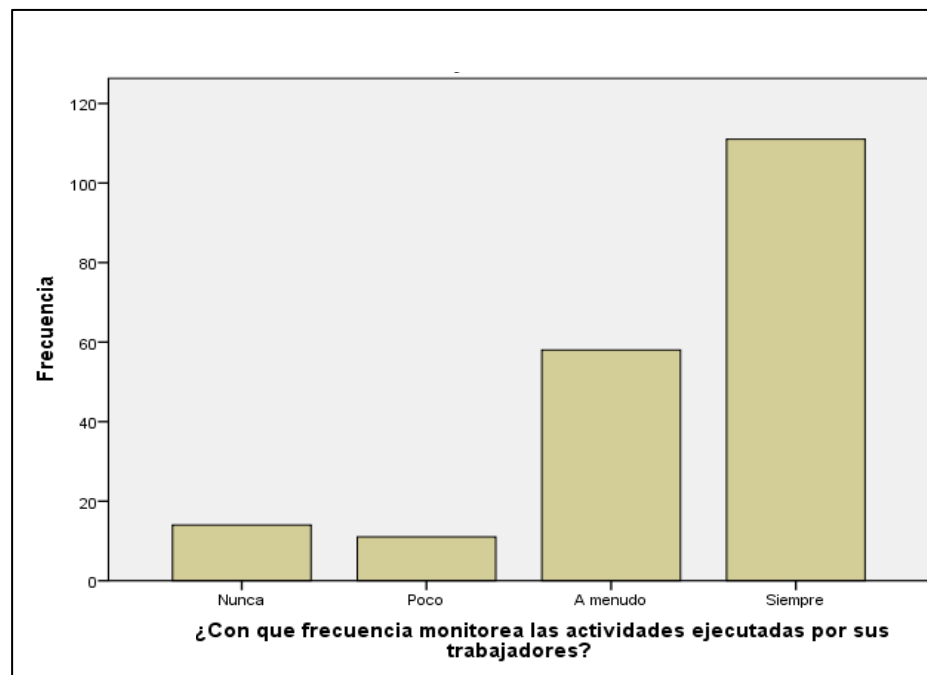
Monitorea las actividades ejecutadas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	14	7,2	7,2	7,2
Poco	11	5,7	5,7	12,9
A menudo	58	29,9	29,9	42,8
Siempre	111	57,2	57,2	100,0
<b>Total</b>	<b>194</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Fuente:** Encuesta aplicada a los empresarios de las MYPES comerciales de la ciudad de Huaraz - 2017

Del 100% encuestado que es igual a 194 empresarios, el 57% respondió a siempre monitorea las actividades ejecutadas por sus trabajadores, el 30% contestó que a menudo monitorea las actividades ejecutadas por sus trabajadores,

el 7% contesto que nunca monitorea las actividades ejecutadas por sus trabajadores y el 6% con poca frecuencia monitorea las actividades ejecutadas por sus trabajadores.

**Grafico N° 24: ¿Con qué frecuencia monitorea las actividades ejecutadas por sus trabajadores?**



**Fuente:** Encuesta aplicada a los empresarios de las MYPES comerciales de la ciudad de Huaraz - 2017

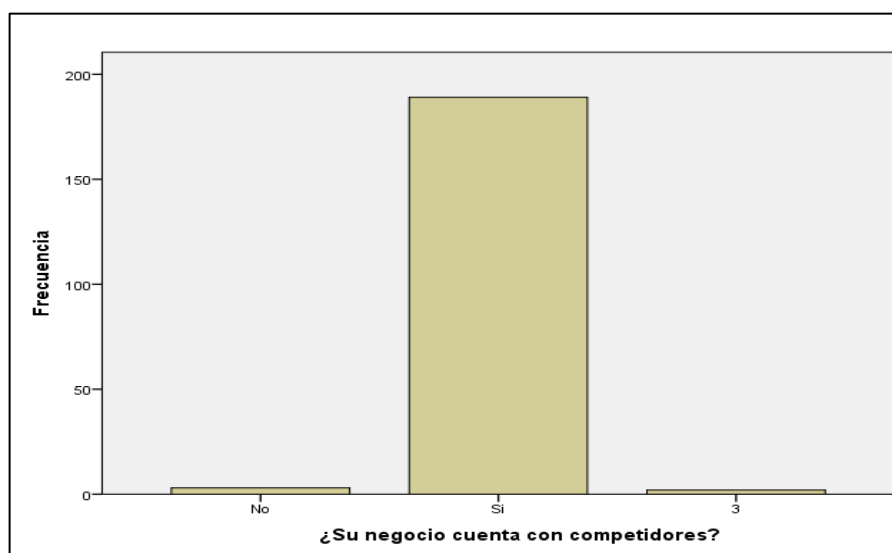
## Con respecto a la competitividad

**Cuadro N° 25: Su negocio cuenta con competidores**

Cuenta con competidores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No	3	1,5	1,5	1,5
Si	189	97,4	97,4	99,0
<b>Total</b>	<b>194</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Fuente:** Encuesta aplicada a los empresarios de las MYPES comerciales de la ciudad de Huaraz - 2017

**Gráfico N° 25: Su negocio cuenta con competidores**



**Fuente:** Encuesta aplicada a los empresarios de las MYPES comerciales de la ciudad de Huaraz - 2017

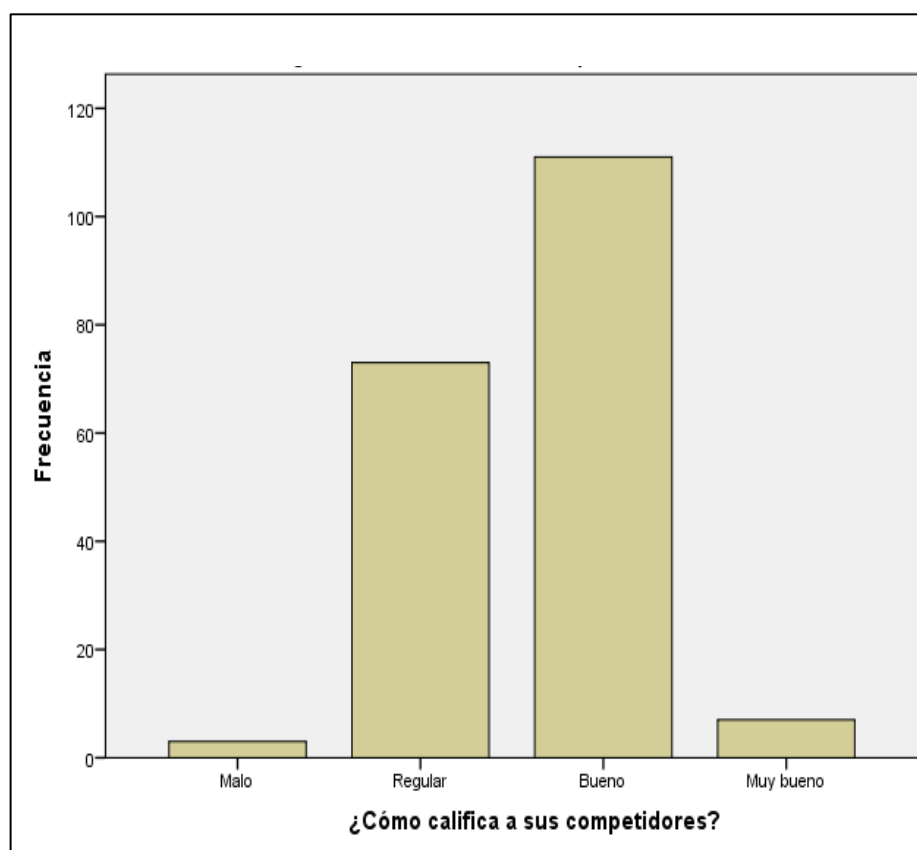
Del 100% encuestado que es igual a 194 empresarios, el 97% respondió que si cuenta con competidores y solo el 3% de empresarios dijo que no cuenta con competidores.

**Cuadro N° 26: ¿Cómo califica a sus competidores?**

<b>Califica a sus competidores</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Malo	3	1,5	1,5	1,5
Regular	73	37,6	37,6	39,2
Bueno	111	57,2	57,2	96,4
Muy bueno	7	3,6	3,6	100,0
<b>Total</b>	<b>194</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Fuente:** Encuesta aplicada a los empresarios de las MYPES comerciales de la ciudad de Huaraz - 2017

**Grafico N° 26: ¿Cómo califica a sus competidores?**



**Fuente:** Encuesta aplicada a los empresarios de las MYPES comerciales de la ciudad de Huaraz - 2017

Del 100% encuestado que es igual a 194 empresarios, el 57% califico a sus competidores como buenos, mientras que el 38% califico que sus competidores son regulares, el 4% califico que sus competidores son muy buenos y solo el 1% califico que sus competidores son malos.

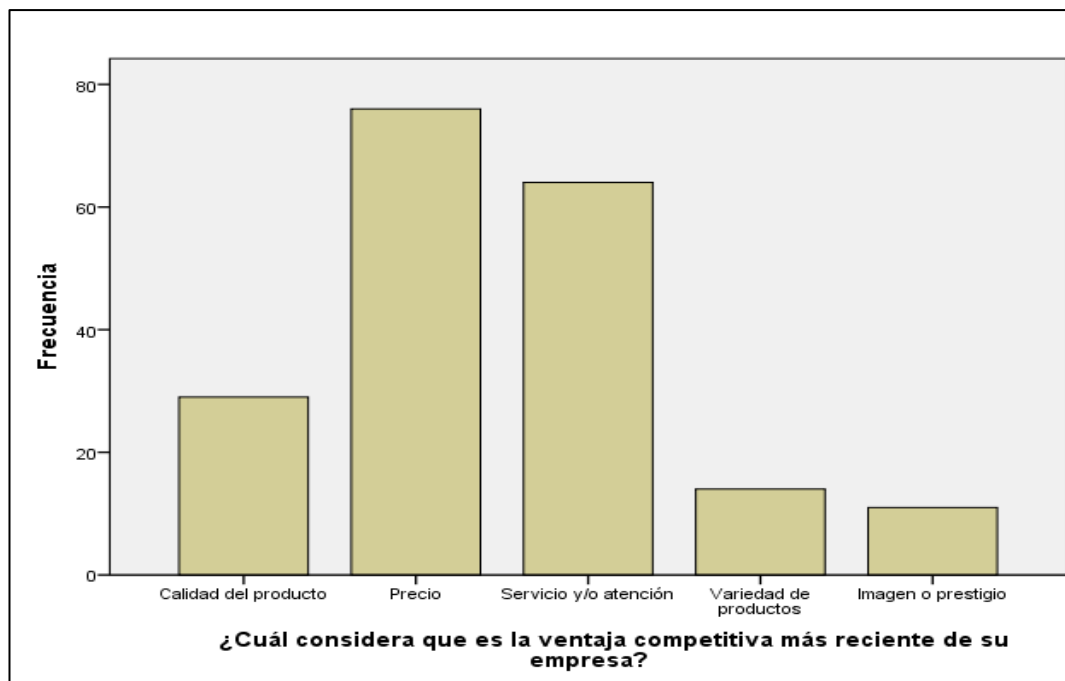
**Grafico N° 27: ¿Cuál considera que es la ventaja competitiva más reciente de su empresa?**

<b>Ventaja competitiva más reciente</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Calidad del producto	29	14,9	14,9	14,9
Precio	76	39,2	39,2	54,1
Servicio y/o atención	64	33,0	33,0	87,1
Variedad de productos	14	7,2	7,2	94,3
Imagen o prestigio	11	5,7	5,7	100,0
<b>Total</b>	<b>194</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Fuente:** Encuesta aplicada a los empresarios de las MYPES comerciales de la ciudad de Huaraz - 2017

Del 100% encuestado que es igual a 194 empresarios, el 39% considero que la ventaja competitiva más reciente de su empresa es el precio, el 33% considero que el servicio y/o atención es la ventaja competitiva más reciente de su empresa, el 15% considero que la calidad del producto, el 7% considero es la variedad de productos que tiene y por último el 6% considero que el imagen o prestigio tiene que ver ventaja competitiva más reciente de su empresa.

**Grafico N° 27: ¿Cuál considera que es la ventaja competitiva más reciente de su empresa?**



**Fuente:** Encuesta aplicada a los empresarios de las MYPES comerciales de la ciudad de Huaraz - 2017

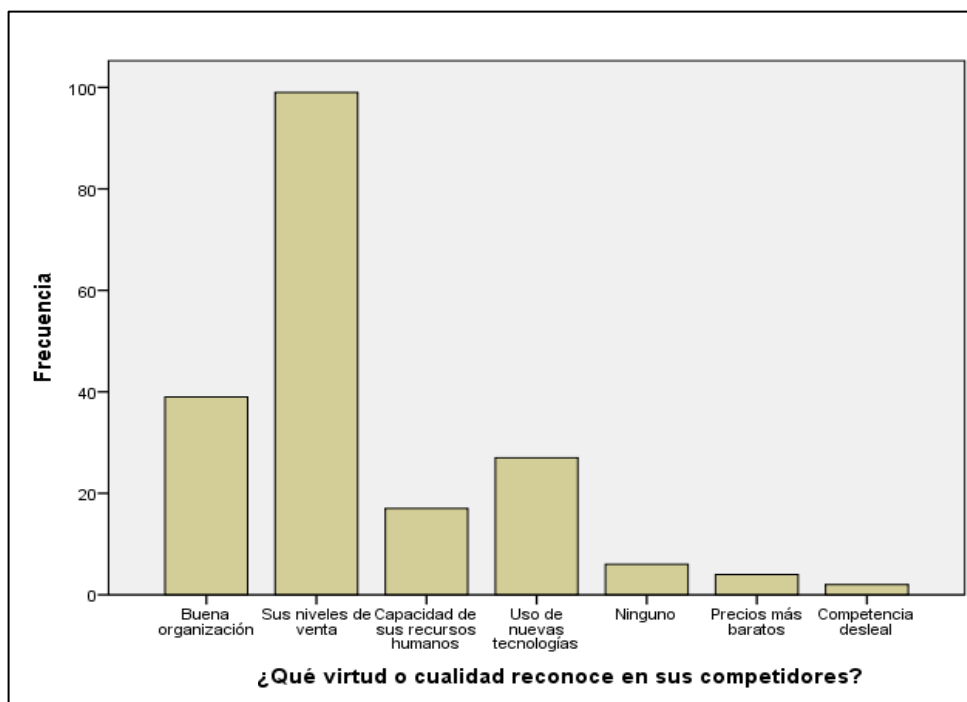
**Grafico N° 28: ¿Qué virtud o cualidad reconoce en sus competidores?**

Virtud o cualidad de sus competidores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Buena organización	39	20,1	20,1	20,1
Sus niveles de venta	99	51,0	51,0	71,1
Capacidad de sus recursos humanos	17	8,8	8,8	79,9
Uso de nuevas tecnologías	27	13,9	13,9	93,8
Ninguno	6	3,1	3,1	96,9
Precios más baratos	4	2,1	2,1	99,0
Competencia desleal	2	1,0	1,0	100,0
<b>Total</b>	<b>194</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Fuente:** Encuesta aplicada a los empresarios de las MYPES comerciales de la ciudad de Huaraz - 2017

Del 100% encuestado que es igual a 194 empresarios, el 51% respondió que reconoce sus niveles de venta en sus competidores como una virtud o cualidad, mientras el 20% respondió que reconoce la buena organización en sus competidores como una virtud o cualidad, mientras que el 14% respondió que el uso de nuevas tecnología en sus competidores como una virtud o cualidad, el 9% considero que la capacidad de los recursos humanos es una virtud o cualidad en su competidor, el 3% considero ningún competidor tienen una virtud o cualidad dentro de su organización, el 2% considero que los precios bajos son una virtud o cualidad en sus competidores y el 1% considero que la competencia desleal son una virtud o cualidad en sus competidores.

**Gráfico N° 28: ¿Qué virtud o cualidad reconoce en sus competidores?**



**Fuente:** Encuesta aplicada a los empresarios de las MYPES comerciales de la ciudad de Huaraz - 2017

**Cuadro N° 29: ¿Qué diferencia encuentra en sus competidores?**

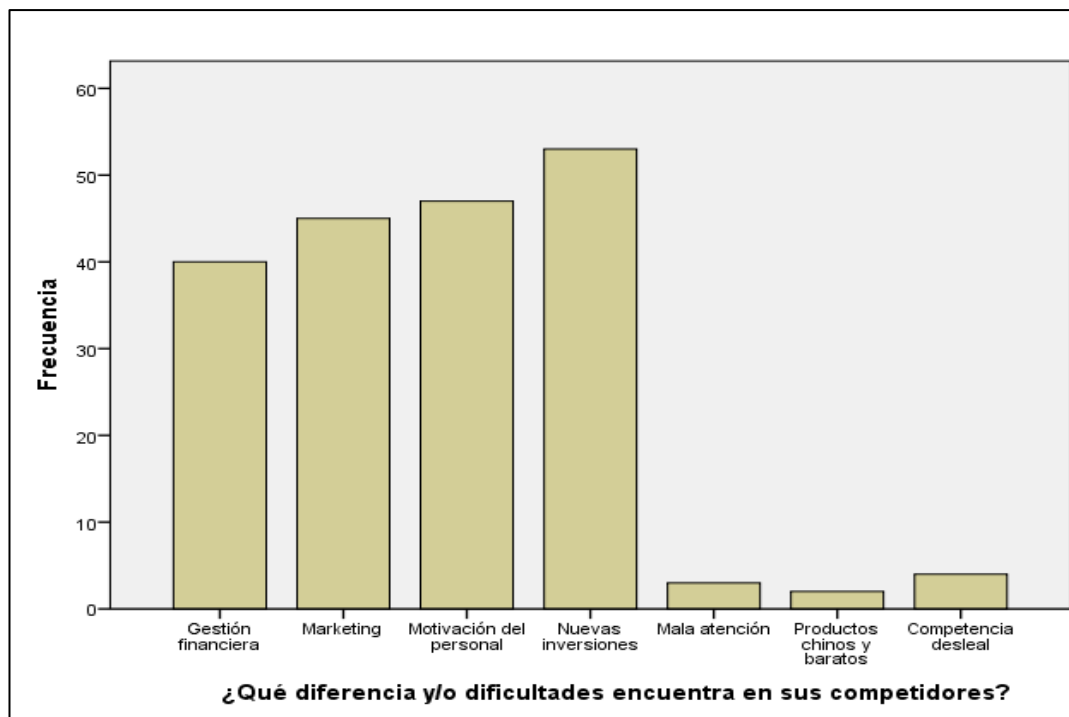
<b>Diferencia en sus competidores</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Gestión financiera	40	20,6	20,6	20,6
Marketing	45	23,2	23,2	43,8
Motivación del personal	47	24,2	24,2	68,0
Nuevas inversiones	53	27,3	27,3	95,4
La atención	3	1,5	1,5	96,9
Productos chinos y baratos	2	1,0	1,0	97,9
Competencia desleal	4	2,1	2,1	100,0
<b>Total</b>	<b>194</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Fuente:** Encuesta aplicada a los empresarios de las MYPES comerciales de la ciudad de Huaraz - 2017

Del 100% encuestado que es igual a 194 empresarios, el 27% respondió que se diferencia de sus competidores con nuevas inversiones, mientras que el 24% respondió que se diferencia de sus competidores en la motivación del personal, el 23% respondió que se diferencia de sus competidores en el marketing, el 21% respondió que se diferencia de sus competidores en la gestión financiera, el 2% respondió que se diferencia de sus competidores en la atención, el 2% respondió que se diferencia de sus competidores en la competencia desleal, y solo el 1% respondió que se diferencia de sus competidores con respecto a la adquisición de los productos chinos y baratos.



**Grafico N° 29: ¿Qué diferencia y/o dificultades encuentra en sus competidores?**



**Fuente:** Encuesta aplicada a los empresarios de las MYPES comerciales de la ciudad de Huaraz - 2017

**Cuadro N° 30: En lo que corresponde al liderazgo de costos, sus costos en comparación de sus competidores son:**

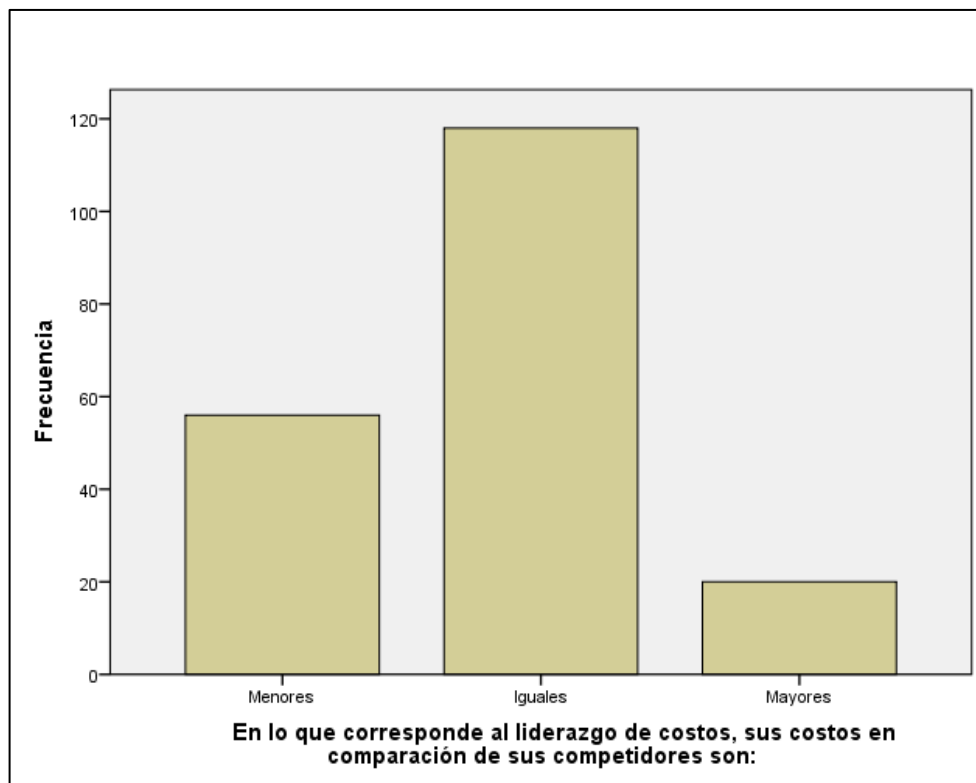
Liderazgo de costos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Menores	56	28,9	28,9	28,9
Iguales	118	60,8	60,8	89,7
Mayores	20	10,3	10,3	100,0
<b>Total</b>	<b>194</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Fuente:** Encuesta aplicada a los empresarios de las MYPES comerciales de la ciudad de Huaraz - 2017

Del 100% encuestado que es igual a 194 empresarios, el 61% respondió con lo que corresponde al liderazgo de costos, sus costos en comparación de sus competidores son iguales, mientras que el 29% respondió con lo que corresponde

al liderazgo de costos, sus costos en comparación de sus competidores menores, y solo el 10% respondió con lo que corresponde al liderazgo de costos, sus costos en comparación de sus competidores son mayores.

**Grafico N° 30: En lo que corresponde al liderazgo de costos, sus costos en comparación de sus competidores son:**



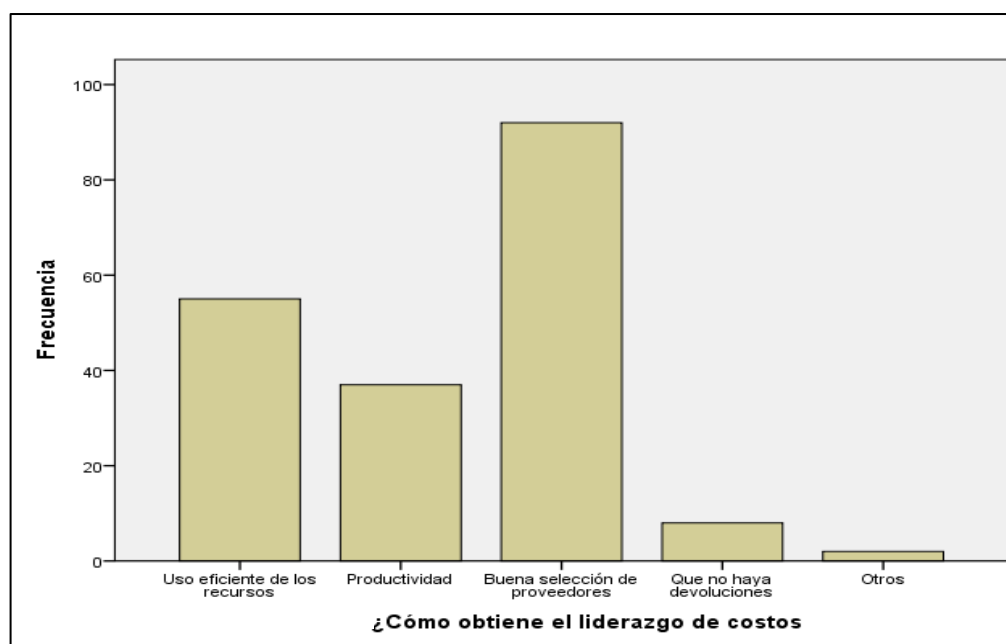
**Fuente:** Encuesta aplicada a los empresarios de las MYPES comerciales de la ciudad de Huaraz - 2017

**Cuadro N° 31: ¿Cómo obtiene el liderazgo de costos?**

<b>El liderazgo de costos</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Uso eficiente de los recursos	55	28,4	28,4	28,4
Productividad	37	19,1	19,1	47,4
Buena selección de proveedores	92	47,4	47,4	94,8
Que no haya devoluciones	8	4,1	4,1	99,0
Otros	2	1,0	1,0	100,0
<b>Total</b>	<b>194</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Fuente:** Encuesta aplicada a los empresarios de las MYPES comerciales de la ciudad de Huaraz - 2017

**Grafico N° 31: ¿Cómo obtiene el liderazgo de costos?**



**Fuente:** Encuesta aplicada a los empresarios de las MYPES comerciales de la ciudad de Huaraz - 2017

Del 100% encuestado que es igual a 194 empresarios, el 47% respondió obtener el liderazgo de costo mediante la buena selección de proveedores, mientras el 28% respondió obtener el liderazgo de costo mediante el uso eficiente de los recursos, el 19% respondió obtener el liderazgo de costo mediante el productividad, el 4% respondió obtener el liderazgo de costo mediante que no haya devoluciones, el 1% respondió obtener el liderazgo de costo mediante el otros lo cual representa solamente 2 empresarios.

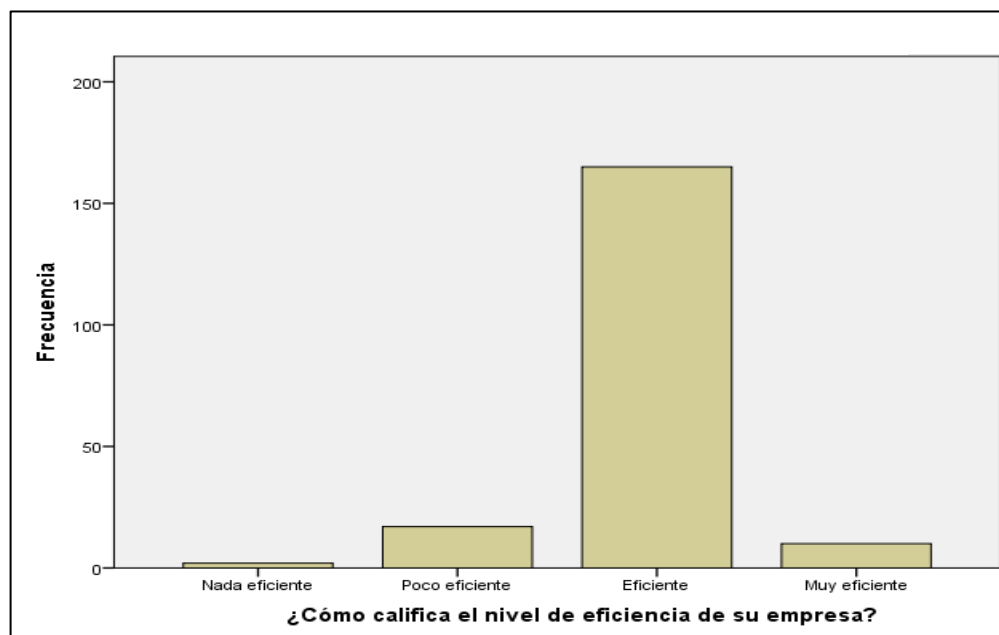
**Cuadro N° 32: ¿Cómo califica el nivel de eficiencia de su empresa?**

<b>Su empresa eficiencia</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Nada eficiente	2	1,0	1,0	1,0
Poco eficiente	17	8,8	8,8	9,8
Eficiente	165	85,1	85,1	94,8
Muy eficiente	10	5,2	5,2	100,0
<b>Total</b>	<b>194</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Fuente:** Encuesta aplicada a los empresarios de las MYPES comerciales de la ciudad de Huaraz - 2017

Del 100% encuestado que es igual a 194 empresarios, el 85% respondió que califica a su empresa como eficiente, mientras que el 9% respondió que califica a su empresa como poco eficiente, el 5% respondió que califica a su empresa como muy eficiente y solo el 1% respondió que califica a su empresa como nada eficiente.

**Grafico N° 32: ¿Cómo califica el nivel de eficiencia de su empresa?**



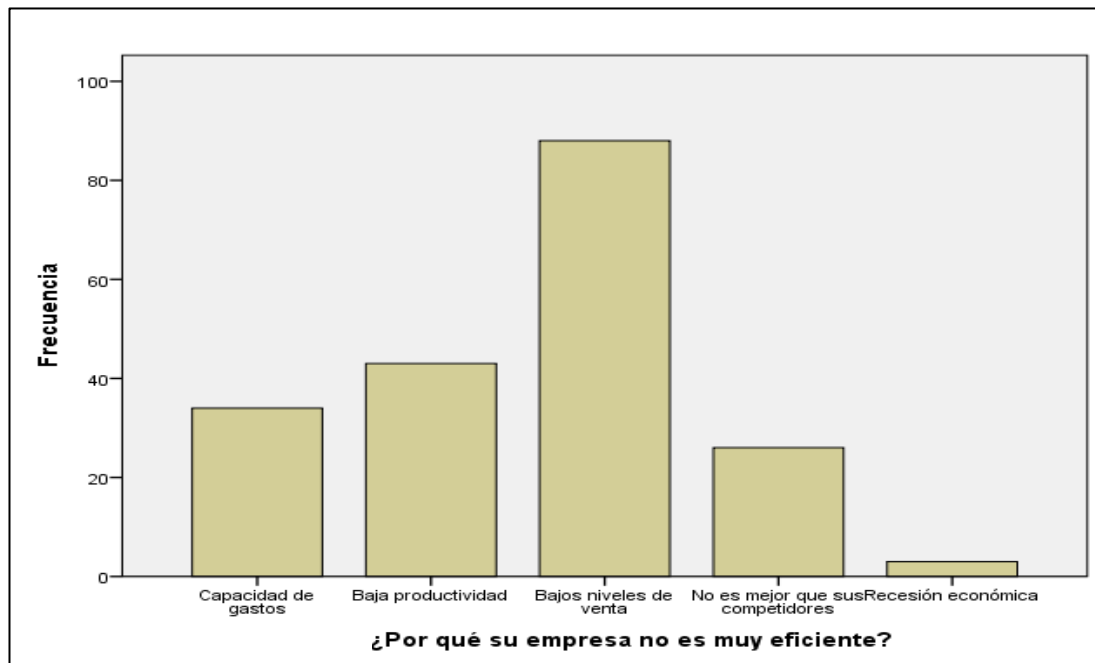
**Fuente:** Encuesta aplicada a los empresarios de las MYPES comerciales de la ciudad de Huaraz - 2017

**Cuadro N° 33: ¿Por qué su empresa no es muy eficiente?**

<b>Su empresa no es muy eficiente</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Capacidad de gastos	34	17,5	17,5	17,5
Baja productividad	43	22,2	22,2	39,7
Bajos niveles de venta	88	45,4	45,4	85,1
No es mejor que sus competidores	26	13,4	13,4	98,5
Recesión económica	3	1,5	1,5	100,0
<b>Total</b>	<b>194</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Fuente:** Encuesta aplicada a los empresarios de las MYPES comerciales de la ciudad de Huaraz - 2017

**Grafico N° 33: ¿Por qué su empresa no es muy eficiente?**



**Fuente:** Encuesta aplicada a los empresarios de las MYPES comerciales de la ciudad de Huaraz - 2017

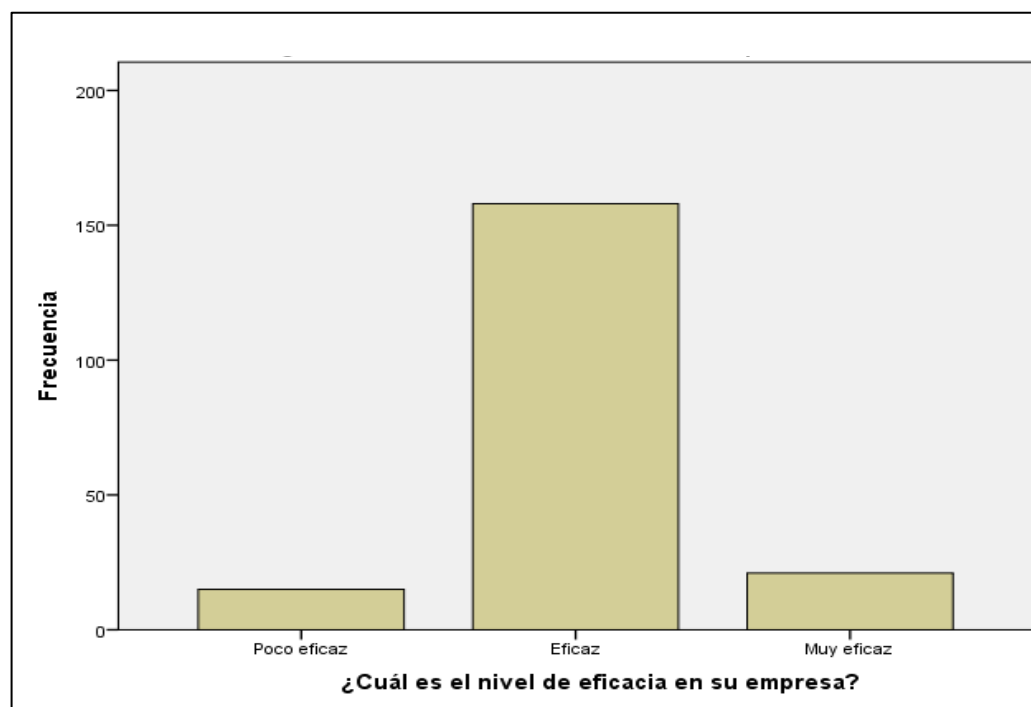
Del 100% encuestado que es igual a 194 empresarios, el 45% respondió que los bajos niveles de venta es la causa para que su empresa no sea es muy eficiente, mientras que el 22% respondió que la baja productividad es la causa para que su empresa no sea es muy eficiente, el 18% respondió que la capacidad de gasto es la causa para que su empresa no sea muy eficiente, el 13% respondió que no es mejor que sus competidores es la causa para que su empresa no sea es muy eficiente y por último el 2% menciona que es la recesión económica.

**Cuadro N°34: ¿Cuál es el Nivel de eficacia en su empresa?**

Nivel de eficacia en su empresa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Poco eficaz	15	7,7	7,7	7,7
Eficaz	158	81,4	81,4	89,2
Muy eficaz	21	10,8	10,8	100,0
<b>Total</b>	<b>194</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Fuente:** Encuesta aplicada a los empresarios de las MYPES comerciales de la ciudad de Huaraz - 2017

**Gráfico N°34: ¿Cuál es el nivel de eficacia en su empresa?**



**Fuente:** Encuesta aplicada a los empresarios de las MYPES comerciales de la ciudad de Huaraz - 2017

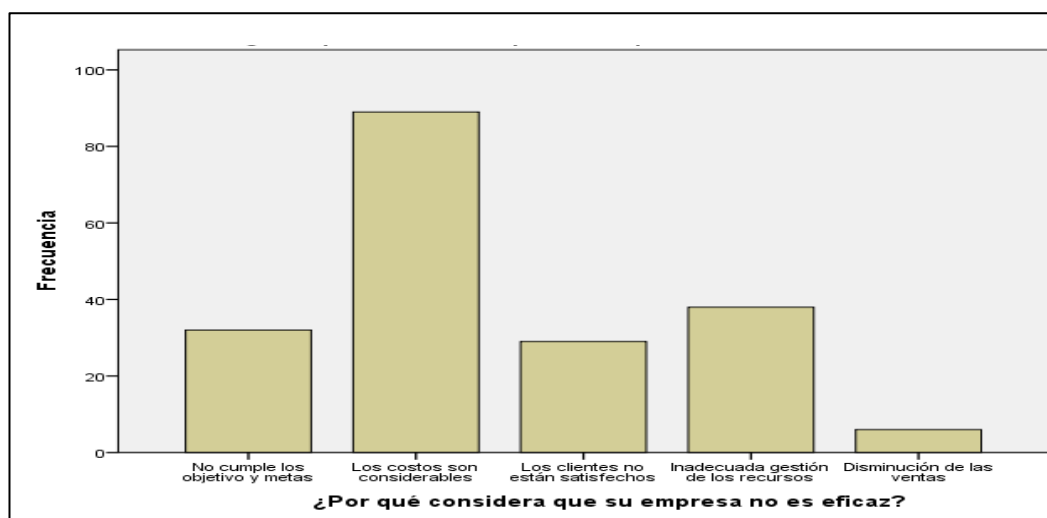
Del 100% encuestado que es igual a 194 empresarios, el 81% respondió es eficaz con respecto nivel de eficacia en su empresa, el 11% respondió es muy eficaz con respecto nivel de eficacia en su empresa, 8% respondió es poco eficaz con respecto nivel de eficacia en su empresa.

**Cuadro N°35: ¿Por qué considera que su empresa no es eficaz?**

Considera que su empresa no es eficaz	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No cumple los objetivo y metas	32	16,5	16,5	16,5
Los costos son considerables	89	45,9	45,9	62,4
Los clientes no están satisfechos	29	14,9	14,9	77,3
Inadecuada gestión de los recursos	38	19,6	19,6	96,9
Disminución de las ventas	6	3,1	3,1	100,0
<b>Total</b>	<b>194</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Fuente:** Encuesta aplicada a los empresarios de las MYPES comerciales de la ciudad de Huaraz - 2017

**Gráfico N°35: ¿Por qué considera que su empresa no es eficaz?**



**Fuente:** Encuesta aplicada a los empresarios de las MYPES comerciales de la ciudad de Huaraz - 2017

Del 100% encuestado que es igual a 194 empresarios, el 46% considera que su empresa no es eficaz debido a que los costos son considerables, mientras que el 17% considera que su empresa no es eficaz debido a que no cumple el objetivo y



meta, el 15% considera que sus clientes no están satisfechos, y el 19% considera que es la inadecuada gestión de los recursos y el 3% considero que es la disminución de ventas.

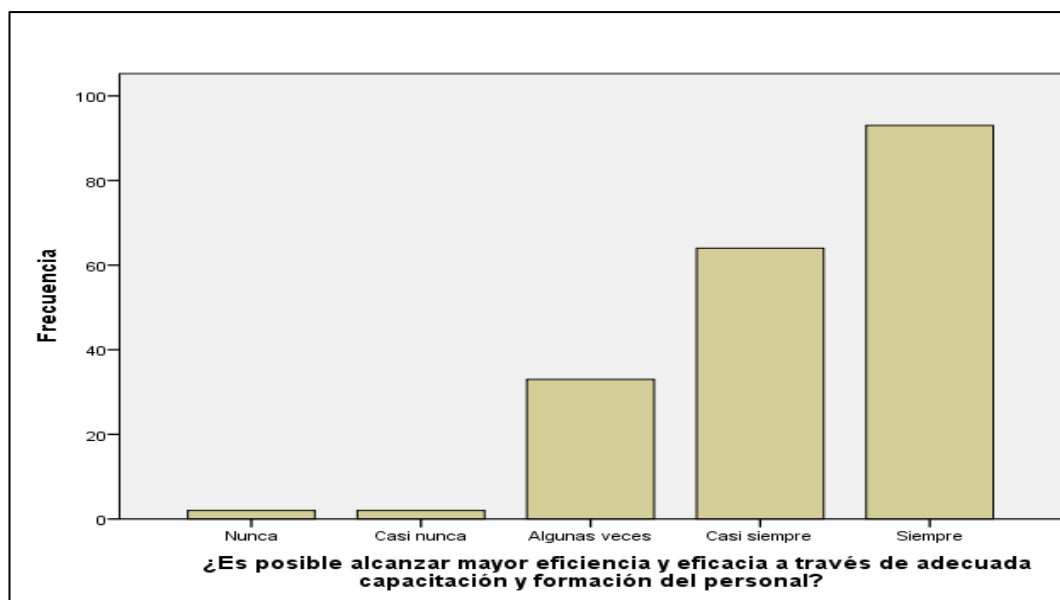
**Cuadro N°36: Es posible alcanzar mayor eficiencia y eficacia a través de adecuada capacitación y formación del personal**

<b>Eficiencia y eficacia a través de adecuada capacitación</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Nunca	2	1,0	1,0	1,0
Casi nunca	2	1,0	1,0	2,1
Algunas veces	33	17,0	17,0	19,1
Casi siempre	64	33,0	33,0	52,1
Siempre	93	47,9	47,9	100,0
<b>Total</b>	<b>194</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Fuente:** Encuesta aplicada a los empresarios de las MYPES comerciales de la ciudad de Huaraz - 2017

Del 100% encuestado que es igual a 194 empresarios, el 48% considera que siempre es posible alcanzar mayor eficiencia y eficacia a través de adecuada capacitación y formación del personal, mientras que el 33% considera que casi siempre es posible alcanzar mayor eficiencia y eficacia a través de adecuada capacitación y formación del personal, el 17% considera que algunas veces posible alcanzar mayor eficiencia y eficacia a través de adecuada capacitación y formación del personal, y el 1% considera casi nunca posible alcanzar mayor eficiencia y eficacia a través de adecuada capacitación y formación del personal y el 1% considero que nunca es posible alcanzar mayor eficiencia y eficacia a través de adecuada capacitación y formación del personal.

**Grafico N°36: Es posible alcanzar mayor eficiencia y eficacia a través de adecuada capacitación y formación del personal**



**Fuente:** Encuesta aplicada a los empresarios de las MYPES comerciales de la ciudad de Huaraz - 2017

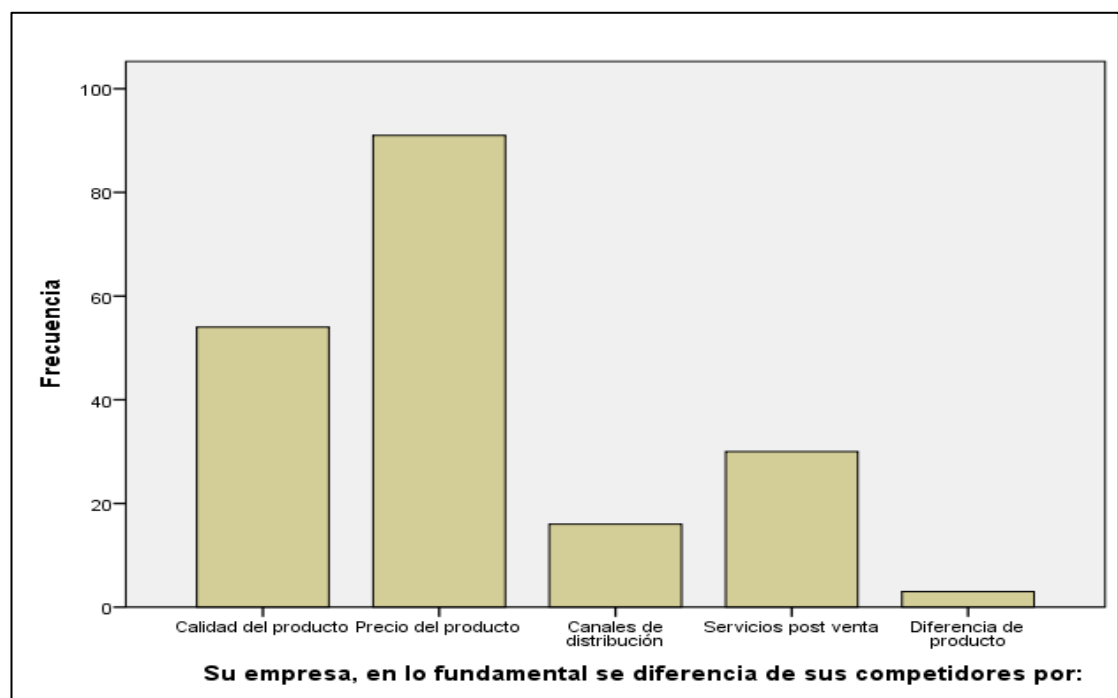
**Cuadro N°37: Su empresa, en lo fundamental se diferencia de sus competidores por:**

Se diferencia de sus competidores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Calidad del producto	54	27,8	27,8	27,8
Precio del producto	91	46,9	46,9	74,7
Canales de distribución	16	8,2	8,2	83,0
Servicios post venta	30	15,5	15,5	98,5
Diferencia de producto	3	1,5	1,5	100,0
<b>Total</b>	<b>194</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Fuente:** Encuesta aplicada a los empresarios de las MYPES comerciales de la ciudad de Huaraz - 2017

Del 100% encuestado que es igual a 194 empresarios, el 47% en lo fundamental se diferencia de sus competidores por el precio de su producto, mientras que el 28% consideró en lo fundamental se diferencia de sus competidores por su calidad de producto, el 15% menciona que es el servicio post venta, el 8% respondió que son los canales de distribución y el 2% en lo fundamental se diferencia de sus competidores por la diferencia de su producto.

**Gráfico N°37: Su empresa, en lo fundamental se diferencia de sus competidores por:**



**Fuente:** Encuesta aplicada a los empresarios de las MYPES comerciales de la ciudad de Huaraz - 2017

**Cuadro N° 38: En relación a los productos o artículos que vende, se encuentra**

<b>Los productos o artículos que vende</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Poco diversificado	50	25,8	25,8	25,8
Diversificado	102	52,6	52,6	78,4
Muy diversificado	42	21,6	21,6	100,0
<b>Total</b>	<b>194</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Fuente:** Encuesta aplicada a los empresarios de las MYPES comerciales de la ciudad de Huaraz - 2017

Del 100% encuestado que es igual a 194 empresarios, el 53% respondió los productos que vende son diversificados, mientras que el 26% respondió que los artículos que vende son poco diversificados y el 21% mencionó que sus los productos son muy diversificados.

**Grafico N°38: En relación a los productos o artículos que vende, se encuentra**



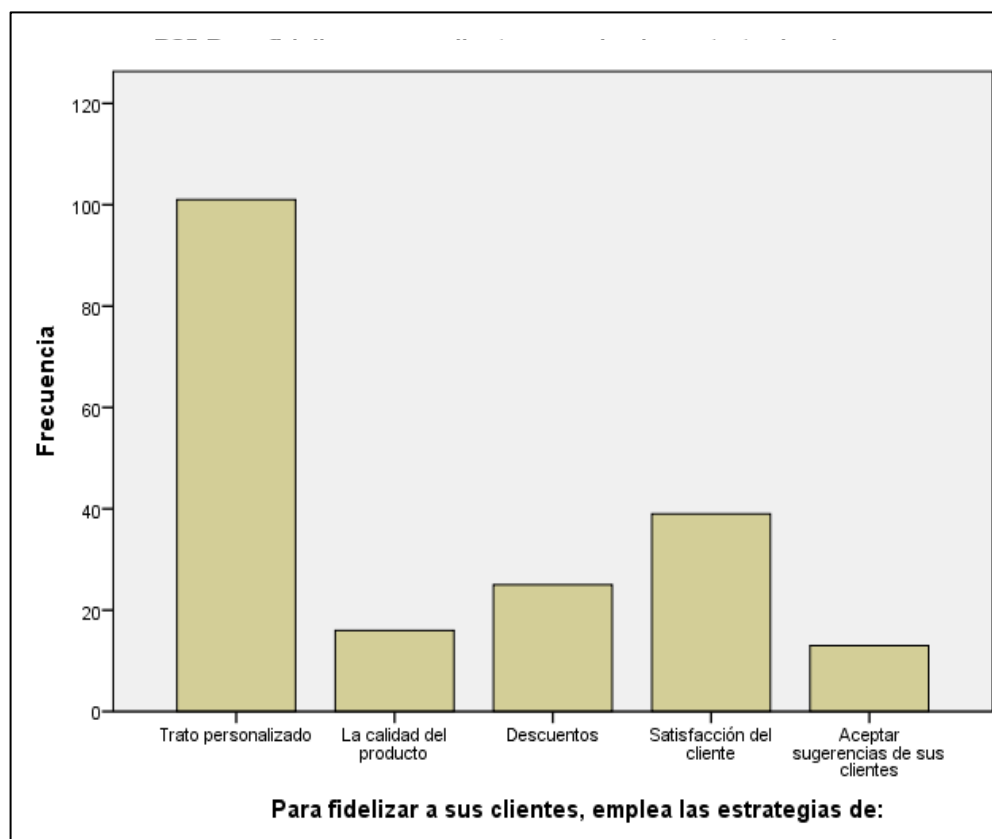
**Fuente:** Encuesta aplicada a los empresarios de las MYPES comerciales de la ciudad de Huaraz - 2017

**Cuadro N° 39: Para fidelizar a sus clientes, emplea las estrategias de:**

Para fidelizar a sus clientes	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Trato personalizado	101	52,1	52,1	52,1
La calidad del producto	16	8,2	8,2	60,3
Descuentos	25	12,9	12,9	73,2
Satisfacción del cliente	39	20,1	20,1	93,3
Aceptar sugerencias de sus clientes	13	6,7	6,7	100,0
<b>Total</b>	<b>194</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Fuente:** Encuesta aplicada a los empresarios de las MYPES comerciales de la ciudad de Huaraz - 2017

**Gráfico N° 39: Para fidelizar a sus clientes, emplea las estrategias de:**



**Fuente:** Encuesta aplicada a los empresarios de las MYPES comerciales de la ciudad de Huaraz - 2017

Del 100% encuestado que es igual a 194 empresarios, el 52% respondió que para fidelizar a sus clientes hace un trato personalizado, el 20% respondió que para fidelizar a sus clientes mediante la satisfacción del cliente, el 13% respondió que para fidelizar a sus clientes mediante los descuentos, el 8% respondió que para fidelizar a sus clientes mediante la calidad del producto y el 7% respondió que para fidelizar a sus clientes mediante la aceptación de las sugerencias de sus clientes.

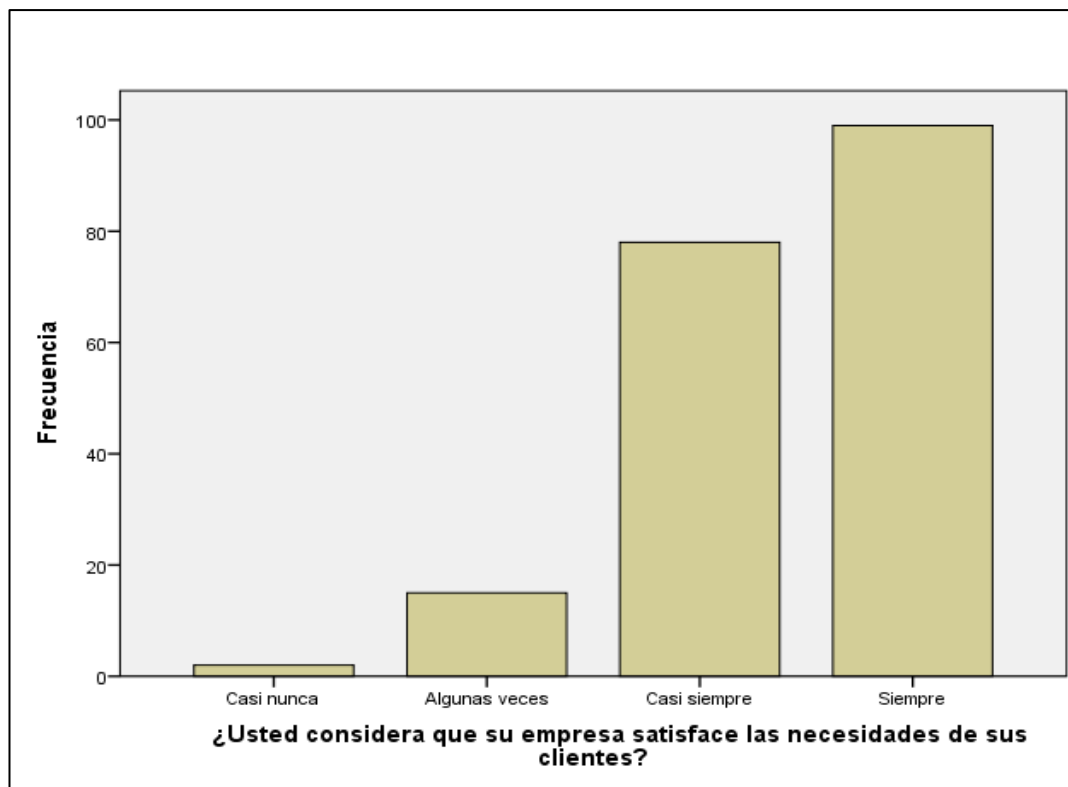
**Cuadro N° 40: Usted considera que su empresa satisface las necesidades de sus clientes**

<b>Satisface las necesidades de sus clientes</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Casi nunca	2	1,0	1,0	1,0
Algunas veces	15	7,7	7,7	8,8
Casi siempre	78	40,2	40,2	49,0
Siempre	99	51,0	51,0	100,0
<b>Total</b>	<b>194</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Fuente:** Encuesta aplicada a los empresarios de las MYPES comerciales de la ciudad de Huaraz - 2017

Del 100% encuestado que es igual a 194 empresarios, el 51% respondió que su empresa satisface las necesidades de sus clientes siempre, el 40% respondió que su empresa satisface las necesidades de sus clientes casi siempre, el 8% respondió que su empresa satisface las necesidades de sus clientes algunos, el 1% respondió que su empresa satisface las necesidades de sus clientes casi nunca.

**Grafico N° 40: Usted considera que su empresa satisface las necesidades de sus clientes**



**Fuente:** Encuesta aplicada a los empresarios de las MYPES comerciales de la ciudad de Huaraz - 2017

**Cuadro N° 41: Usted considera que su empresa satisface las necesidades de sus clientes/Tipo de Empresa/negocios/ tabulación cruzada**

Tipo de Empresa/negocios		Bodega	Bazar	Farmacia - Botica	Ferretería	Zapatería	Boutiques	Librería	Minimarket	Bisutería – Casa de Regalos	Vidriería	Joyería	Total
Casi nunca	Recuento	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
	% del total	1.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	1.0%
Algunas veces	Recuento	6	3	0	5	0	0	0	0	0	0	1	15
	% del total	3.1%	1.5%	0.0%	2.6%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	.5%	7.7%
Casi siempre	Recuento	27	10	8	10	2	4	7	0	7	2	1	78
	% del total	13.9%	5.2%	4.1%	5.2%	1.0%	2.1%	3.6%	0.0%	3.6%	1.0%	.5%	40.2%
Siempre	Recuento	23	18	2	18	8	10	3	6	9	0	2	99
	% del total	11.9%	9.3%	1.0%	9.3%	4.1%	5.2%	1.5%	3.1%	4.6%	0.0%	1.0%	51.0%
<b>Total</b>	<b>Recuento</b>	<b>58</b>	<b>31</b>	<b>10</b>	<b>33</b>	<b>10</b>	<b>14</b>	<b>10</b>	<b>6</b>	<b>16</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>194</b>
	<b>% del total</b>	<b>29.9%</b>	<b>16.0%</b>	<b>5.2%</b>	<b>17.0%</b>	<b>5.2%</b>	<b>7.2%</b>	<b>5.2%</b>	<b>3.1%</b>	<b>8.2%</b>	<b>1.0%</b>	<b>2.1%</b>	<b>100.0%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a los empresarios de las MYPES comerciales de la ciudad de Huaraz - 2017

Del 100% encuestado que es igual a 194 empresarios, en caso de las bodegas: el 14% de bodegas casi siempre satisfacen las necesidades de sus clientes, mientras que el 12% de bodegas siempre satisfacen las necesidades de sus clientes, mientras que el 3% algunas veces y el 1% nunca; lo cual representa al 30% que es equivalente a 58 empresarios encuestados que dirigen una botica de una muestra de 194, en el caso de la vidriería es donde los dueños solamente con 2 personas de las cual el 2% casi siempre satisfacen las necesidades de sus clientes, de la misma forma se analiza de los demás tipos de negocio.



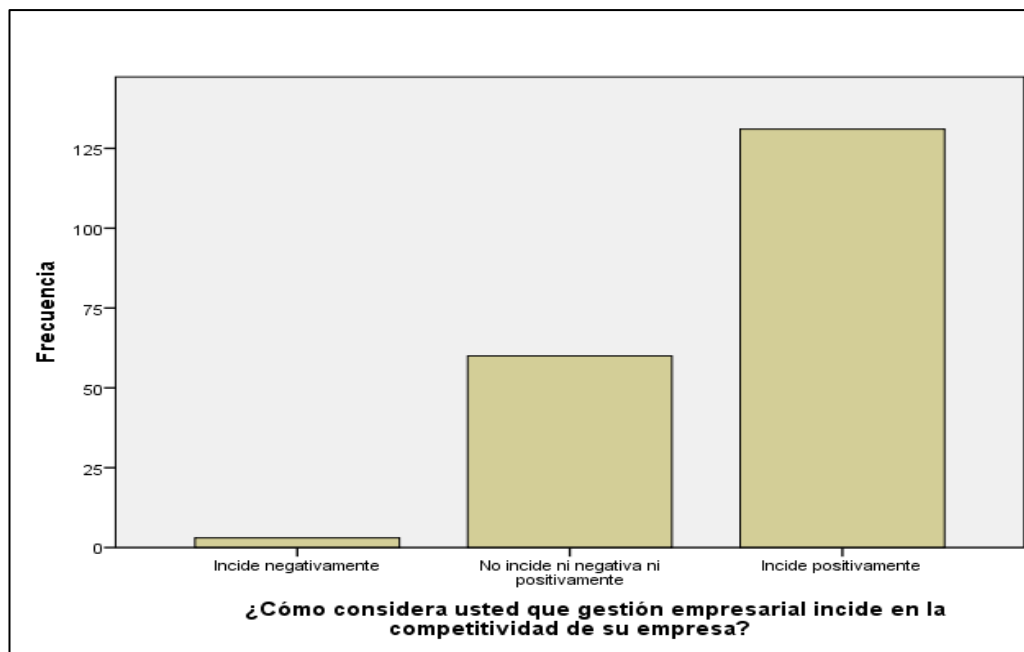
**Cuadro N°42: Cómo considera usted que gestión empresarial incide en la competitividad de su empresa**

<b>Gestión empresarial incide en la competitividad</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Incide negativamente	3	1,5	1,5	1,5
No incide ni negativa ni positivamente	60	30,9	30,9	32,5
Incide positivamente	131	67,5	67,5	100,0
<b>Total</b>	<b>194</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Fuente:** Encuesta aplicada a los empresarios de las MYPES comerciales de la ciudad de Huaraz - 2017

Del 100% encuestado que es igual a 194 empresarios, el 68% empresarios respondió que incide positivamente la gestión empresarial incide en la competitividad del micro y pequeñas empresas, el 31% empresarios respondió que no incide ni negativa ni positivamente la gestión empresarial incide en la competitividad del micro y pequeñas empresas y solo el 2% empresarios respondió que incide negativamente la gestión empresarial incide en la competitividad del micro y pequeñas empresas.

**Grafico N°41: Cómo considera usted que gestión empresarial incide en la competitividad de su empresa**



**Fuente:** Encuesta aplicada a los empresarios de las MYPES comerciales de la ciudad de Huaraz - 2017

**Cuadro N°43: Cómo considera usted que gestión empresarial incide en la competitividad de su empresa**

Tipo de Empresa/negocios		Bodega	Bazar	Farmacia - Botica	Ferretería	Zapatería	Boutiques	Librería	Minimarket	Bisutería – Casa de Regalos	Vidriería	Joyería	Total
Incide negativamente	Recuento	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3
	% del total	0.0%	1.5%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	1.5%
No incide ni negativa ni positivamente	Recuento	16	13	2	8	2	4	8	0	4	2	1	60
	% del total	8.2%	6.7%	1.0%	4.1%	1.0%	2.1%	4.1%	0.0%	2.1%	1.0%	.5%	30.9%
Incide positivamente	Recuento	42	15	8	25	8	10	2	6	12	0	3	131
	% del total	21.6%	7.7%	4.1%	12.9%	4.1%	5.2%	1.0%	3.1%	6.2%	0.0%	1.5%	67.5%
<b>Total</b>	<b>Recuento</b>	<b>58</b>	<b>31</b>	<b>10</b>	<b>33</b>	<b>10</b>	<b>14</b>	<b>10</b>	<b>6</b>	<b>16</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>194</b>
	<b>% del total</b>	<b>29.9%</b>	<b>16.0%</b>	<b>5.2%</b>	<b>17.0%</b>	<b>5.2%</b>	<b>7.2%</b>	<b>5.2%</b>	<b>3.1%</b>	<b>8.2%</b>	<b>1.0%</b>	<b>2.1%</b>	<b>100.0%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a los empresarios de las MYPES comerciales de la ciudad de Huaraz - 2017

Del 100% encuestado que es igual a 194 empresarios, en caso de las bodegas: el 22% empresarios de bodegas digo que incide positivamente la gestión empresarial incide en la competitividad de su empresa mientras que el 8% empresarios de bodegas digo que no incide ni negativa ni positivamente la gestión empresarial incide en la competitividad, de la misma forma se analiza de los demás tipos de negocio.

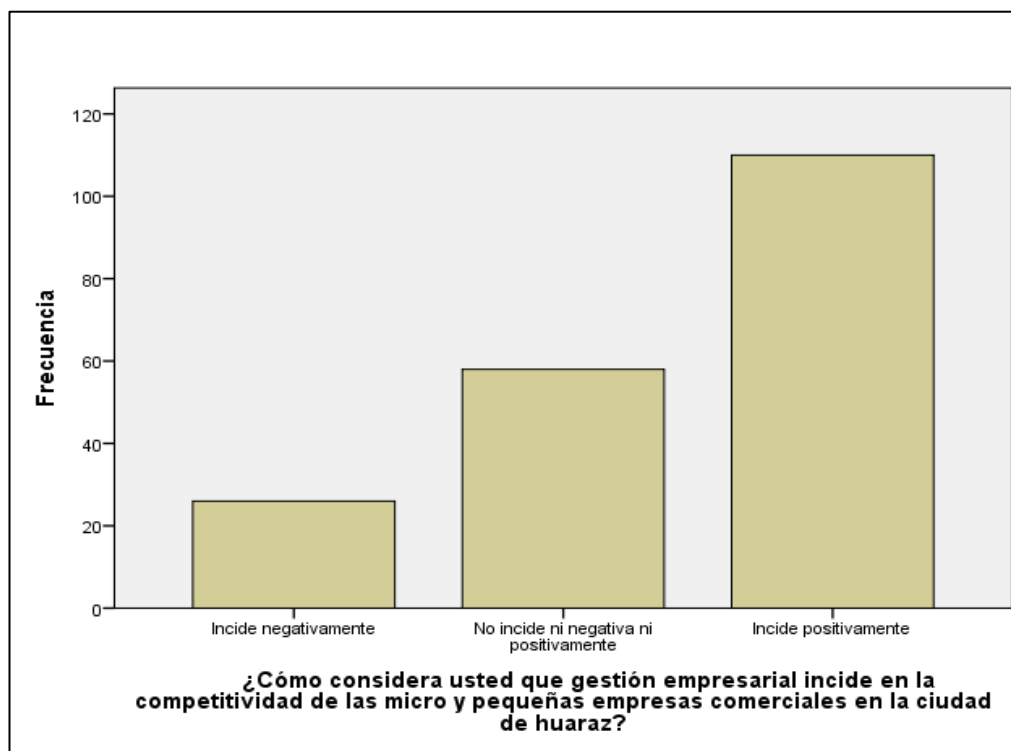
**Cuadro N°44: Cómo considera usted que gestión empresarial incide en la competitividad del micro y pequeñas empresas comerciales en la ciudad de Huaraz**

<b>Gestión empresarial incide en la competitividad</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Incide negativamente	26	13,4	13,4	13,4
No incide ni negativa ni positivamente	58	29,9	29,9	43,3
Incide positivamente	110	56,7	56,7	100,0
<b>Total</b>	<b>194</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Fuente:** Encuesta aplicada a los empresarios de las MYPES comerciales de la ciudad de Huaraz - 2017

Del 100% encuestado que es igual a 194 empresarios, el 57% respondió que incide positivamente la gestión empresarial incide en la competitividad del micro y pequeñas empresas, el 30% respondió que no incide ni negativa ni positivamente la gestión empresarial incide en la competitividad del Micro y pequeñas empresas y por último el 13% respondió que incide negativamente la gestión empresarial incide en la competitividad del micro y pequeñas empresas comerciales en la ciudad de Huaraz.

**Grafico N°43: Cómo considera usted que gestión empresarial incide en la competitividad del Micro y pequeñas empresas comerciales en la ciudad de Huaraz**



**Fuente:** Encuesta aplicada a los empresarios de las MYPES comerciales de la ciudad de Huaraz - 2017

## 4.2. Prueba de hipótesis

### Contrastación de Hipótesis:

#### Hipótesis General

##### A.- Formulación de Hipótesis

Hi: La gestión empresarial incide positivamente en la competitividad de las MYPES comerciales en la ciudad de Huaraz, 2017.

Ho: La gestión empresarial no incide positivamente en la competitividad de las MYPES comerciales en la ciudad de Huaraz, 2017.

##### B.- Establecimiento el nivel de significancia

Se denota por la letra griega alfa y para la mayoría de los propósitos, se suele establecer en 0.05, en porcentaje 5% y se considera significativo a todo p-valor que se encuentre por debajo de este nivel, se considera altamente significativo cuando el p-valor es menor a 0.01, en porcentaje 1%.

$$\alpha = 0.05 = 5\%$$

##### C.- Elección del Estadístico de Prueba

La prueba estadística elegida, teniendo en cuenta que es aleatoria la distribución de la variable, será paramétrica. Asimismo teniendo en cuenta

el nivel investigativo que es Descriptivo, el diseño que es Descriptivo-Correlacional, y el objetivo es analizar, así como la variable ha sido distribuida en escalas, se toma en cuenta el uso de la prueba estadística Z, cuya fórmula es:

$$Z_p = \frac{P - P_0}{\sqrt{\frac{P_0 Q_0}{n}}}$$

Dónde:

$Z_p$  : Valor Z de prueba

$P$  : Proporción de la muestra

$P_0$  : Proporción teórica o nula

$n$  : Tamaño de muestra

Entonces:

$H_0 = 194$

$H_1 \neq 194$

**P38. ¿Cómo considera usted que gestión empresarial incide en la competitividad de las micro y pequeñas empresas comerciales en la ciudad de Huaraz?**

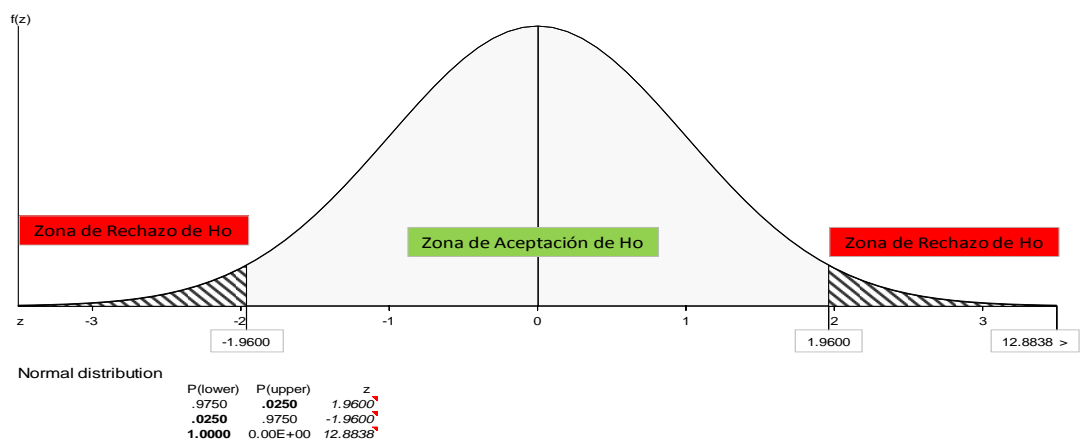
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Incide negativamente	84	43%	43%
	Incide positivamente	110	57%	100%
	Total	194	100%	

$V_c : 1.96$

$V_p =$

$$P = x/n = 84/194 = 0.43298969 = 0.43$$

$$Z_p = \frac{0.43 - 0.80}{\sqrt{\frac{(0.80)(0.20)}{194}}} = 12.8838$$



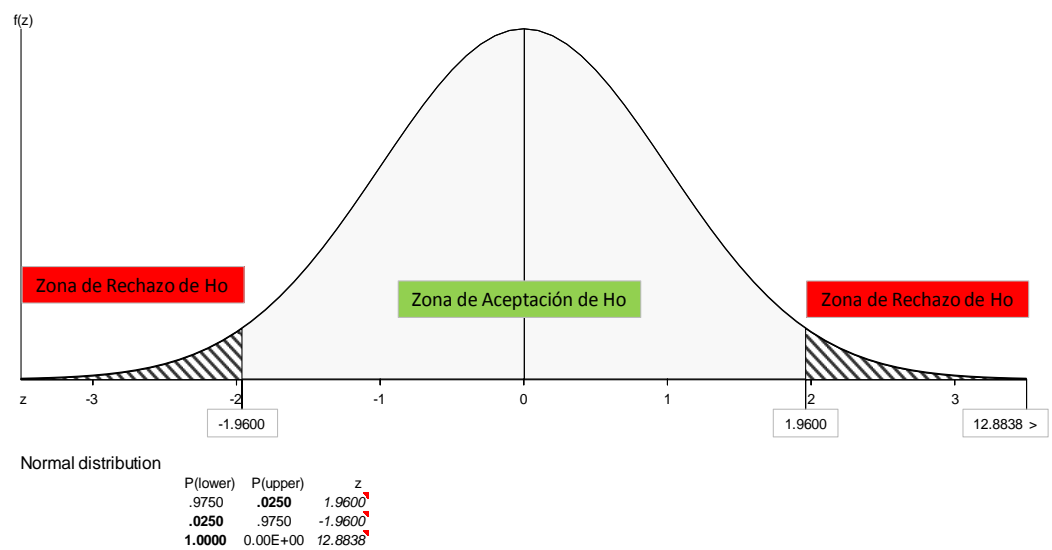


### D.- Lectura del p-valor

El valor de la prueba Z es 12.8838.

### E.- Toma de decisión

Teniendo en cuenta:



Valor  $Z <$  Nivel de significancia se acepta  $H_0$

Valor  $Z >$  Nivel de significancia se rechaza  $H_0$

Entonces: Se rechaza  $H_0$ , por consiguiente, se acepta  $H_1$ , por lo tanto: La gestión empresarial incide positiva y significativamente en la competitividad de las MYPES comerciales en la ciudad de Huaraz, 2017, con un nivel de significancia del 5%.

#### **4.3. Interpretación y discusión de resultados, según cada uno de las hipótesis**

Esta investigación tuvo como propósito analizar la incidencia de la gestión empresarial en la competitividad de las MYPES comerciales en la ciudad de Huaraz, 2017. Para ello utilizamos la estadística descriptiva para detallar como es la gestión empresarial y la competitividad de las MYPES comerciales en la ciudad de Huaraz; para luego establecer la correlación entre ambas variables.

En la investigación se examinó aquellos eventos que más se mostraron en el grupo de MYPES comerciales estudiados, de cómo se manifiesta la gestión empresarial respecto a la planificación, organización, dirección y control; además se identificó aquellos factores internos y externos asociados a la competitividad de las MYPES comerciales. A continuación, se estarán discutiendo los principales hallazgos de este estudio.

De los resultados obtenidos en esta investigación, se puede deducir que la gestión empresarial en sus respectivos indicadores de planificación, organización, dirección y control es estudiada en forma común en la muestra, que demostró los resultados a través de la obtención de la información de fuente primaria (encuesta).

La exposición de resultado de la encuesta en los datos generales demostraron que las MYPES comerciales en la ciudad de Huaraz, el 29.9% son bodegas, 16% son bazares, el 17% son ferreterías, el 5.2% farmacias – boticas, el 5.2% son zapaterías, el 7.2% son boutiques, el 5.2% son librerías, el 3.1% son minimarket, el 8.2% son bisutería – casa de regalos, el 1% son vidriería, el 2.1%

son joyerías. De las cuales más de la mitad de los empresarios que dirigen una MYPE son del sexo masculino, es decir el 53% son masculinos y el 47% del sexo femenino. Además el 60.8% de los empresarios tiene un nivel de educación superior, seguida por secundaria el 29.9%, ninguna educación el 5.6% y solo el 3.6% cuenta con educación primaria. De ello podemos desprender que más del 60% del micro empresario tienen formación académica superior. En cuanto a los años de experiencia el 45% tiene de 1 a 7 años de experiencia y el 30% de 7 a 13 años de experiencia y los demás mayores a 13 años.

Con respecto al indicador de planificación de la gestión empresarial, el 60% de empresarios sostuvieron que realizan procesos de planificación, mientras que el 37% lo realiza a veces; también el 76% de empresarios usan el plan estratégico como instrumento de gestión dentro de su empresa; el 48% de las MYPES comerciales de la ciudad de Huaraz cuentan con planes operativos, y el 58% con un plan de marketing. De dichos resultados podemos desprender que el 67% de las MYPES comerciales no han logrado cumplir sus objetivos y metas trazadas.

Con respecto al indicado de organización de la gestión empresarial el 57% cuenta con el reglamento de organizaciones y funciones, además el 54% cuenta con un organigrama funcional, el 52% afirmaron que su empresa no fomenta la visión y misión, el 90% respondieron que las actividades de su personal que labora está bien definida, aunada a que el 63% de los empresarios están de acuerdo que los niveles de jerarquía de su empresa están bien definidos, finalmente el 83% afirmo que hay una coordinación permanente entre el área de trabajo de su empresa. De los resultados obtenidos podemos afirmar que en

promedio el 48% de las empresas comerciales en la ciudad de Huaraz no cuenta con un reglamento de organizaciones y funciones, con un organigrama funcional, y no fomenta la visión y misión de su empresa.

Con respecto al indicado de dirección de la gestión empresarial, en cuanto a la motivación del personal el 38% de trabajadores son motivados por los empresarios mediante aumento de los salarios, el 26% mediante bonos, el 12% no son motivados por sus empleadores. Además el tipo de liderazgo que realiza el empresario es un liderazgo democrático con un 69%, un tipo de liderazgo liberal el 29% y solo el 2% un liderazgo arbitrario. En cuanto a ejercer influencia para cambiar actitudes y conductas del personal que labora en su empresa el 37% de empresarios lo logra, el 29% casi siempre, el 23% algunas veces y el 10% no ejerce ninguna influencia en su personal. Además en cuanto a la comunicación dentro de su organización el 52% afirman que es buena, el 24% es muy bueno y solo el 6% respondieron que es excelente la comunicación de su empresa y finalmente el 76% de los empresarios respondieron que el flujo de comunicación que se ejerce en su empresa es de forma horizontal.

Finalmente con respecto al indicado de control de la gestión empresarial, los empresarios respondieron que el 76% tiene fijado estándares de desempeño del personal que labora, el 36% respondió que a menudo su entidad se realiza evaluación permanente después de la prestación del servicio y el 21% nunca lo realiza. Solo el 36% compara los resultados de acuerdo a las metas de la empresa, y el 57% que siempre monitorea las actividades ejecutadas por sus trabajadores.

A continuación, tendremos el grado porcentual de los factores internos y externos de la competitividad respecto a cada uno de sus indicadores, analizados dentro del proceso de investigación para luego poder ser contrastados con las teorías propuestas.

Con respecto a la competitividad y cada uno de sus indicadores, obtuvimos los siguientes resultados; con respecto a los competidores, el 97% de los empresarios concuerdan que cuentan con competidores, y el 57% califican que son bueno sus competidores y el 38% de sus competidores son regulares. Además el 39% considero que la ventaja competitiva más reciente de su empresa es el precio, el 33% considero que el servicio y/o atención es la ventaja competitiva más reciente de su empresa y el 15% considero que la calidad del producto. En cuando a la virtud o cualidad que reconoce en sus competidores, el 51% en sus niveles de ventas, el 20% reconoce su buena organización y el 14% el uso de nuevas tecnologías. En cuanto a sus diferencias y/o dificultades de sus competidores, el 27% afirmaron en obtener nuevas inversiones, el 24% por la motivación de su personal, el 23% del marketing. En cuanto al liderazgo de costos el 60% respondieron que sus costos en comparación de sus competidores son iguales; los empresarios obtienes liderazgo de costos el 47% respondieron con una buena selección de proveedores, el 28% respondieron el uso eficiente de los recursos. Además el 85% califica a su empresa como eficiente, el 45% considera que los bajos niveles de venta es la causa para que su empresa no sea muy eficiente, el 81% de los empresarios califican a su empresas como eficaz, el 46% considera que su empresa no es eficaz debido a que los costos son considerables, el 47% del empresariado considera que siempre es posible alcanzar mayor

eficiencia y eficacia a través de adecuada capacitación y formación del personal; el 47 % en lo fundamental se diferencia de sus competidores por el precio de su producto, mientras que el 28% consideró en lo fundamental se diferencia de sus competidores por su calidad de producto, el 53% respondió los productos que vende son diversificados, el 52% respondió que para fidelizar a sus clientes hace un trato personalizado, el 20% respondió que para fidelizar a sus clientes mediante la satisfacción del cliente, el 51% respondió que su empresa satisface las necesidades de sus clientes siempre.

A modo de termino, el contraste con los análisis ya establecidos en el estudio, y viendo el comportamiento de los factores analizados sobre el competitividad y gestión empresarial de las MYPES comerciales en la ciudad de Huaraz, se fundamenta con la teoría de la ventaja competitiva de Porter y la teoría de la administración.

## V. CONCLUSIONES

1. La gestión empresarial incide positiva y significativamente en la competitividad de las MYPES comerciales en la ciudad de Huaraz, 2017; dado que se ha llegado a demostrar que las dificultades en la gestión empresarial de las MYPES comerciales inciden en la competitividad empresarial. Esta investigación ha probado la existencia de deficiencias en la gestión empresarial de las MYPES comerciales en la ciudad de Huaraz por no haberse adecuado a los requerimientos del mercado; o por los empirismos en los procedimientos seguidos, las restricciones de profesionales especializados en gestión empresarial, la carencia de planes, las limitaciones de marketing, no contar con un organigrama funcional, no fomentar la visión y misión de la empresa; ello incide a que estas empresas no sean competitivas ya sea en liderazgo de costos, en eficacia, en eficiencia, en diferenciación, en diversificación y en fidelización.
2. Las MYPES comerciales en la ciudad de Huaraz no hacen uso eficiente de la gestión empresarial dado que el proceso de planificación, organización, dirección y control es deficiente porque no logran cumplir sus objetivos y metas que se han trazado; debido a que sus empleados están desmotivados, el gerente no ejerce influencia para cambiar actitudes y conductas del personal que labora en la empresa, la mayoría de las MYPES no realizan evaluación permanente, además los resultado de la evaluación no son comparados de acuerdo a las metas de la empresa; por ende la mayoría de las empresas se encuentran en condición de subsistencia.

3. Las MYPES comerciales en la ciudad de Huaraz en competitividad son incipientes, debido a que no aprovechan las ventajas competitivas para posicionarse en el mercado, porque no son eficaces ni eficientes en el liderazgo de costos, en la diferenciación, en la diversificación y en la fidelización de sus clientes; esto es por los empirismos seguidos en sus procesos que no van de acuerdo a las necesidades del mercado.
  
4. La aplicación eficiente de herramientas de gestión empresarial tiene incidencia positiva en la competitividad de las MYPES comerciales en la ciudad de Huaraz. Dado que la competitividad crea ventajas comparativas que permitan sostener y mejorar la posición que tenga la empresa en el entorno socioeconómico al que pertenezca.



## VI. RECOMENDACIONES

1. Para lograr la competitividad en cuanto a liderazgo de costos, eficiencia, eficacia, diferenciación, diversificación y fidelización de las MYPES comerciales en la ciudad de Huaraz es preciso instaurar y desarrollar funciones propias de la gestión empresarial: Planificación, Organización, Dirección y Control.
2. El microempresario debe de acceder a una mayor capacitación en gestión empresarial, para elaborar un buen planeamiento empresarial, con la finalidad de tener clara y definida sus metas y objetivos para obtener el máximo beneficio. Además debe implementar capacitaciones permanentes para sus empleados e implementar políticas de control en las áreas de venta, cobranza, recursos humanos, etc.
3. La competitividad es parte importante en la toma de decisiones gerenciales en la medida en que se relaciona con la eficiencia y eficacia internas de la organización. Poder reconocer a tiempo las ventajas que posee la empresa, permite obtener mejores rendimientos en aquellos aspectos en que la empresa sea más fuerte en comparación con sus competidores y corregir falencias que puedan afectar su estabilidad en el corto o largo plazo dentro del mercado.
4. Los microempresarios deben de innovar herramientas que conlleven hacia una mejor gestión de la empresa, con indicadores que señalen como se está gestionando cada sistema dentro de la empresa, permitiendo tomar correcciones y decisiones pertinentes y oportunas en el momento adecuado

que guíen a la empresa hacia el éxito en este mundo cada vez más dinámico  
marcado por cambios drásticos del entorno.

## VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADOSCIL. (2006). *Agenda para el Desarrollo Regional de Lambayeque: Una Propuesta de la Sociedad Civil*. Asamblea de Delegados de Organizaciones de las Sociedad Civil de Lambayeque. Perú.
- AECA. (2002). *Factores determinantes de la eficiencia y rentabilidad de la PYPE en España*. Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas. Madrid - España.
- Alberto N. (2006). *La competencia global como desafío de las empresas, el estado y la sociedad*. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/competencia-global-como-desafio-de-empresas-estado-y-sociedad/>
- Alonso, L. y otros (2003). *Técnico en Gestión*. Madrid - España. Ed. Cultural S.A.
- Alva, C. (2005). *Modelo de desarrollo competitivo para las PYMES del Callejón de Huaylas – Ancash*. (Tesis de Maestría). Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo. Huaraz –Perú.
- Alvarado, A. y Ramírez, G. (2013). *Competitividad y rentabilidad en la empresa Multisectorial se Ayash en Ancash, año 2013*. (Tesis de Titulación). Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo. Huaraz –Perú.
- Bernilla M. (2006). *Manual práctico para formar MYPES*. Lima – Perú. Editorial Edigraber.

Calderón, M. (2015). *Análisis de la competitividad empresarial en las Pymes del sector del calzado del barrio el Restrepo de la ciudad de Bogotá, a partir del factor humano* (tesis de maestría). Recuperado de: <http://www.bdigital.unal.edu.co/50858/1/1098663057.2015.pdf>

Chiavenato, I. (1999). *Administración de recursos humanos*. México. McGraw – Hill.

Cecilia, R. (2010). *Programas e instituciones estatales que apoyan a las MYPES en el Perú*. Recuperado de: [http://www.swisscontact.org.pe/docu\\_linea/progs\\_e\\_inst\\_est\\_apoyan.pdf](http://www.swisscontact.org.pe/docu_linea/progs_e_inst_est_apoyan.pdf)

Cortijo, N. y Sánchez, K. (2013). *El presupuesto y la mejora en la gestión empresarial de la empresa red car Perú S.A.C en la ciudad de Trujillo durante el periodo 2012-2013*, (Tesis de Grado). Recuperado de: [http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/125/1/CORTIJO\\_NANCY\\_PRESUPUESTO\\_%20MEJORA\\_GESTION.pdf](http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/125/1/CORTIJO_NANCY_PRESUPUESTO_%20MEJORA_GESTION.pdf)

Da Silva, R. (2002). *Teorías de la Administración*. Mexico. Thomson Editores.

Echeverri, D. (2007). *La competitividad en el desarrollo empresarial*. Recuperado de: [https://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiVpO6W3c\\_WAhWFPpAKHWQNBpcQFggkMAA&url=http%3A%2F%2Fweb.usbmed.edu.co%2F](https://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiVpO6W3c_WAhWFPpAKHWQNBpcQFggkMAA&url=http%3A%2F%2Fweb.usbmed.edu.co%2F)

usbmed%2Fmercatura%2Fnro8%2Fdocs%2Fcompetitividad.doc&usg=AOvVaw2hjPeuPxOKF26pL7AAwdGQ

Falcón, W. y Marchena, W. (2007). *Factores determinantes de competitividad de las micro y pequeñas empresas comerciales de la ciudad de Huaraz*. (Tesis de Titulación). Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo. Huaraz –Perú.

Ferre Trezano J.M. (1995). *Marketing y Competitividad*. Madrid - España. Océano Editorial.

Flores, S. (2015). *Proceso administrativo y gestión empresarial en Coproabas, Jinotega 2010-2013*. (Tesis de Maestría). Recuperado de: <http://repositorio.unan.edu.ni/1800/1/5330.pdf>

Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral*. México. Pearson Educación.

Gamarra, F. y Rodríguez, D. (2015). *La influencia de las tecnologías de información y comunicación en la competitividad de las micro y pequeñas empresas del distrito de Huaraz, año 2014*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Santiago Antúnez de Mayolo. Huaraz – Perú.

Gonzales, J. (2014). *Gestión empresarial y competitividad en las MYPES del sector textil en el marco de la ley n° 28015 en el distrito de la Victoria – Lima, año 2013*. (Tesis de Licenciatura). Recuperado de [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)

Grant, R. (1996). *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Madrid - España.

Gutiérrez, J. (2012). *Herramientas para la gestión de las MYPE*. Recuperado de:  
<http://www.generacion.com/noticia/145145/economista-javier-gutierrez->

Hax, A. y Majluf, N. (2004). *Estrategias para el liderazgo competitivo*. Estados Unidos. Ediciones Granica.

Instituto de Investigación El Pacífico. (2004). *Dirección y Gestión Financiera*. Lima. Pacífico Editores

Ivancevich, J., Skinner S. y Lorenzi P. (1997). *Gestión Calidad y Competitividad*. Interamericana de España. McGraw – Hill.

Kogut, B. (1985). *Designing Global Strategies: Comparative and Competitive Value -Added Chains*. Sloan Management Review.

Koontz H. y Weihrich H. (2004). *Administración Un Perspectiva Global*. Los Ángeles. Estados Unidos. McGraw-Hill Interamericana.

Koontz & O'Donnell. (1990). *Curso de Administración Moderna- Un análisis de sistemas y contingencias de las funciones administrativas*. México. Litográfica Ingramex.

Kotler P. y Armstrong G. (2003). *Fundamentos de Marketing*. México. Pearson Prentice Hall.

- Maldonado, B. (2016). *La competitividad del micro y pequeñas empresas del sector artes gráficas* (tesis de maestría). Instituto Politécnico Nacional, México. Recuperado de: <http://148.204.210.201/tesis/1481310232494Tesisdemaestr.pdf>
- Manrique J. (2005). *Factores competitivos para la mejora de la gestión de las empresas turísticas en la ciudad de Huaraz: 2003*. (Tesis de Maestría). Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo. Huaraz – Perú.
- Milla F. (2009). *La gestión empresarial y la satisfacción de los clientes de las agencias de viaje y turismo de la ciudad de Huaraz*. (Tesis de Maestría). Universidad Santiago Antúnez de Mayolo. Huaraz – Perú.
- Ministerio de la producción. (2011). *Estadísticas de la dirección general de MYPE y cooperativas*. Recuperado de: <http://www2.produce.gob.pe/remype/data/mype2010.pdf>
- Ministerio de la Producción. (2015). *Anuario Estadístico Industrial, Mipyme y Comercio Interno*. Recuperado de: <http://www.produce.gob.pe/documentos/estadisticas/anuarios/anuario-estadistico-mype-2015.pdf>
- Montoya, S. (2009). *Capacitación y gestión empresarial de las Micro y Pequeñas Empresas de Lima Metropolitana*, (Tesis de Doctor). Recuperado de: <http://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/UNE/285/TD%20CE%20A81%202009.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Nizama, J. (2015). *Factores que inciden en la competitividad de las MYPES de la región Callao*. Recuperado de: <http://repositorio.unac.edu.pe/handle/UNAC/1038>

Núñez, A. (2003). *En busca de la competitividad*. Recuperado de: [http://www.degerencia.com/articulo/en\\_busca\\_de\\_la\\_competitividad](http://www.degerencia.com/articulo/en_busca_de_la_competitividad)

Palma, J. y Portella, H. (2015). *La tecnología de la información y comunicación y sus efectos en la competitividad de las empresas hoteleras de la ciudad de Huaraz*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Santiago Antúnez de Mayolo. Huaraz – Perú.

Pasco, R. (2003). *Gestión empresarial de servicios turísticos en el Callejón de Huaylas*. (Tesis de Maestría). Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo. Huaraz – Perú.

Plan integral de gestión de residuos sólidos. (2013). *Municipalidad Provincial de Huaraz*. Recuperado de: <http://www.munihuaraz.gob.pe/pigars2013/PIGARS%20HUARAZ-JUNIO-2013-FINAL.pdf>

Porter, M. (2003). *Building the Microeconomic Foundations of Prosperity: Findings from the Microeconomic Competitiveness Index*. In WEF, *The Global Competitiveness Report: 2002-2003* (p. 25). Recuperado de: <https://books.google.com.mx/books?id=xGIXZZZJZOoC&pg=PA15&lpg=PA15&dq=?Building+the+Microeconomic+Foundations+of+Prosperity:+Findings+from+the+Microeconomic+Competitiveness+Index?&>



source=bl&ots=UPo\_KC4T73&sig=Vl92UBe5zZcwffBwexGVwKIP5  
gY&hl=es&sa=X&ved=0ah

Porter, M. (1991). *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. Mexico. Editorial Continental.

Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Mac Millan Press. New York, USA.

Porter, M. (1980). *Estrategia Competitiva - Técnicas para el análisis para los sectores industriales y de la competencia*. México. Editorial Continental S.A.

Puscan, E. (2017). *Gestión empresarial y su incidencia en el desarrollo de Hidrandina S.A. Unidad de Negocios de Huaraz, 2015*. (Tesis de Maestría). Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo. Huaraz – Perú.

Rayburn G. (2002). *Contabilidad Administrativa*. Colombia. Mc Graw Hill.

Ramírez, E. (2011). *Sistema de información gerencial y la gestión empresarial de las ferreterías de la ciudad de Huaraz*. (Tesis de Maestría). Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo. Huaraz – Perú.

Robbins, S. (2000). *Comportamiento organizacional*. México. Prentice Hall.

Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración*. (Dávila J. y Sánchez M.). Estados Unidos. Ediciones Prentice Hall Hispanoamérica. (2005).

Robles, G. & Alcérreca, C. (2000). *Administración: un enfoque interdisciplinario*. México. Editorial Perarson.

Rodríguez, J. (2010). *Cómo Administrar Pequeñas y Medianas Empresas*.

Recuperado de:

<http://www.monografias.com/trabajos31/administracion-pymes/administracion-pymes.shtml>

Sánchez, B. (2006). *Las MYPE en Perú, su importancia y propuesta tributaria*.

Recuperado de:

<http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/quipu/article/viewFile/5433/4665>

Sandoval, P. & Quispe, G. (2012). *Régimen legal peruano de las micro y pequeñas empresas y su impacto en el desarrollo*. Recuperado de:

[http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/bitstream/10757/315406/2/sandoval\\_ck-pub.pdf](http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/bitstream/10757/315406/2/sandoval_ck-pub.pdf)

Schumpeter, J. (1954). *History of economic analysis*. Oxford University Press. New York.

Scott (1987). *Enfoque Clásico de la Administración - Universitat de Barcelona Virtual*. Recuperado de

[http://www.ecoingenieros.com.ar/add/2009/org\\_adm\\_empresas/bibliografia/enfoque%20clasico%20de%20la%20administracion.pdf](http://www.ecoingenieros.com.ar/add/2009/org_adm_empresas/bibliografia/enfoque%20clasico%20de%20la%20administracion.pdf)

Stoner, James A. F. y otros. (1996) *Administración*. Cuarta edición. México. Ediciones Prentice Hall Hispanoamericano.

Uribe, M. (2012). *Competitividad empresarial*. Recuperado de: <https://www.amazon.es/Competitividad-Empresarial-Mario-Enrique-Uribe/dp/365904234X>

Vargas B, y Del Castillo, C. (2008). “*Competitividad Sostenible de la Pequeña Empresa: Un modelo de promoción de capacidades endógenas para promover ventajas competitivas sostenibles y alta productividad*”. Recuperado de: [https://www.researchgate.net/publication/238091182\\_COMPETITIVIDAD\\_SOSTENIBLE\\_DE\\_LA\\_PEQUENA\\_EMPRESA\\_Un\\_modelo\\_de\\_promocion\\_de\\_capacidades\\_endogenas\\_para\\_promoverventajas\\_competitivas\\_sostenibles\\_y\\_alta\\_productividad](https://www.researchgate.net/publication/238091182_COMPETITIVIDAD_SOSTENIBLE_DE_LA_PEQUENA_EMPRESA_Un_modelo_de_promocion_de_capacidades_endogenas_para_promoverventajas_competitivas_sostenibles_y_alta_productividad)

Vargas, G. y Rodríguez V. (2016). *La tecnología y sus efectos en la competitividad de las empresas de la construcción en el distrito de Independencia, provincia de Huaraz, 2015*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Santiago Antúnez de Mayolo. Huaraz – Perú.

Vásquez F. y León T. (2014). Caracterización del financiamiento de las micro y pequeñas empresas de compra/venta de repuestos automotrices. *IN CRESCENDO*. 1(1). 41-50.

Vela L. (2007). *Caracterización de las micro y pequeñas empresas (MYPES) en el Perú y desempeño de las microfinanzas*. Recuperado de:

file:///C:/Users/Privados/Downloads/realidaddelasmypeenelperu-  
110124211517-phpapp02.pdf

Ventura, J. (1996). *Análisis dinámico de la estrategia empresarial: un ensayo interdisciplinar*. Servicios de publicaciones. Universidad de Oviedo.

Villarán, F. (2012). *La importancia de la MYPE en el desarrollo del país*. Recuperado de: (<http://www.teleley.com/revistaperuana/villaran-66.pdf>)

Vizarreta, D. (2014). *Propuesta del modelo de gestión financiera de una asociación de MYPE tipo consorcio del sector carpintería que permita mejorar la productividad a través del acceso a pedidos de gran volumen*. (Tesis de Titulación). Recuperado de: [http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/bitstream/10757/332323/2/Vizarreta\\_YD.pdf](http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/bitstream/10757/332323/2/Vizarreta_YD.pdf)

Winter, S. (1982). An Essay on the Theory of Production, en S.H. Hymans (ed.). *Economics and the World Around It* (Ann Arbor, Michigan: University of Michigan Press), pp. 55-91

# **ANEXOS**

## MATRIZ DE CONSISTENCIA

**Título de investigación: Gestión empresarial y su incidencia en la competitividad de las micro y pequeñas empresas comerciales en la ciudad de Huaraz, 2017**

Enunciado del problema	Objetivos del problema	Hipótesis del problema	Variabes	Dimensiones	Metodología
<p><b>Problema general</b> ¿En qué medida incide la gestión empresarial en la competitividad de las MYPES comerciales en la ciudad de Huaraz, 2017?</p> <p><b>Sub problemas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo es la gestión empresarial de las MYPES comerciales en la ciudad de Huaraz, 2017?</li> <li>• ¿Cómo es la competitividad de las MYPES comerciales en la ciudad de Huaraz, 2017?</li> </ul>	<p><b>Objetivo general</b> Analizar la incidencia de la gestión empresarial en la competitividad de las MYPES comerciales en la ciudad de Huaraz, 2017.</p> <p><b>Objetivos específicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Describir la gestión empresarial en las MYPES comerciales en la ciudad de Huaraz, 2017.</li> <li>• Describir la competitividad de las MYPES comerciales en la ciudad de Huaraz, 2017.</li> </ul>	<p><b>Hipótesis general</b> La gestión empresarial incide positivamente en la competitividad de las MYPES comerciales en la ciudad de Huaraz, 2017.</p> <p><b>Hipótesis específicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La gestión empresarial es deficiente en las MYPES comerciales en la ciudad de Huaraz 2017.</li> <li>• La competitividad es incipiente en las MYPES comerciales en la ciudad de Huaraz, 2017.</li> </ul>	Variable independiente	Planeación	<p><b>Tipificación de la investigación</b> Este trabajo es una investigación de diseño no experimental de tipo descriptivo y correlacional, y según el número de mediciones es de corte transversal.</p> <p><b>Población y muestra</b> La población para la presente investigación es el total de MYPES comerciales formalizadas de la ciudad de Huaraz. La población es de 392 La muestra es 194</p> <p><b>Técnicas, instrumentos y fuentes de recolección de datos</b> En la presente investigación, se aplicó: a. La técnica de análisis documental. b. La encuesta.</p> <p><b>Técnicas de procesamiento de datos</b> El procesamiento de los datos se realizó a través de la tabulación computarizada, utilizando el programa SPSS que permitió obtener mayor información sobre los datos. Los datos recopilados en las encuestas se procesaron, básicamente con análisis de frecuencias estadísticas y su contrastación de la hipótesis con la prueba estadística Z.</p> <p><b>Forma de análisis de la información</b> Para los resultados se utilizó SPSS (versión 22.00), con pruebas descriptivas para conocer la gestión empresarial y la competitividad de las MYPES comerciales en la ciudad de Huaraz, que permitió el análisis estadístico, y la presentación gráfica y en cuadros de los resultados obtenidos; de correlación con el fin de medir el grado de relación entre variables.</p>
			<b>Gestión empresarial de las MYPES</b>	Organización	
				Dirección	
				Control	
			Variable dependiente	Factores internos	
			<b>Competitividad de las MYPES</b>	Factores externos	



Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo - Escuela Profesional de Economía

## ENCUESTA

Tema: **GESTIÓN EMPRESARIAL Y SU INCIDENCIA EN LA COMPETITIVIDAD DE LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS COMERCIALES EN LA CIUDAD DE HUARAZ, 2017**

**DIRIGIDO A LOS RESPONSABLES DE LAS MYPES COMERCIALES EN LA CIUDAD DE HUARAZ, 2017**

La presente, forma parte de un trabajo de investigación científica. Se le agradece la información veraz que nos pueda proporcionar, por cuanto contribuirá a un buen resultado de trabajo.

**OBJETIVO:** Determinar la incidencia de gestión empresarial en la competitividad de las MYPES Comerciales de la Ciudad de Huaraz, 2017.

Lugar y fecha:

Encuestador:

### I.- DATOS GENERALES

1.1 Tipo de Empresa/negocios \_\_\_\_\_

1.2 Sexo: 1. Masculino  2. Femenino

1.3 Grado de instrucción

- 1. Primaria
- 2. Secundaria
- 3. Superior universitaria
- 4. Ninguno

1.4 Experiencia en el negocio en años \_\_\_\_\_

### II.- GESTIÓN EMPRESARIAL

#### PLANIFICACIÓN

1.5 ¿Su empresa realiza el proceso de planificación?

- a) No
- b) A veces
- c) Si

1.6 ¿Usted ha logrado cumplir los objetivos y metas que se ha trazado?

- a) Ninguno
- b) Alguno
- c) Todo

1.7 ¿El plan estratégico está considerado como instrumento de gestión dentro de su empresa?

- a) No
- b) Si

1.8 ¿Su empresa cuenta con planes operativos?

- a) No
- b) Si

1.9 ¿Su empresa cuenta con un plan de marketing?

- a) No
- b) Si

#### ORGANIZACIÓN

1.10 ¿Su empresa cuenta con el manual de organización y funciones?

- a) No
- b) Si

1.11 ¿Su empresa cuenta con organigrama funcional?

- a) No
- b) Si

1.12 ¿Su empresa fomenta la visión y misión como parte de su cultura organizacional?

- a) No
- b) Si

- 1.13 Las actividades de su personal que labora, está bien definida
- a) No
- b) Si
- 1.14 ¿Están bien definidos los niveles de jerarquía en su empresa?
- a) Totalmente en desacuerdo
- b) En desacuerdo
- c) De acuerdo
- d) Muy de acuerdo
- e) Totalmente de acuerdo
- 1.15 ¿Se da la coordinación permanente entre las áreas de trabajo de su empresa
- a) No
- b) Si

#### DIRECCIÓN

- 1.16 Usted en calidad de directivo, ¿cómo motiva a sus empleados?
- a) Con aumentos
- b) Con premios
- c) Mediante ascensos
- d) Con bonos
- e) Otros \_\_\_\_\_
- 1.17 ¿Qué tipo de liderazgo se desarrolla en su empresa?
- a) Arbitrario
- b) Liberal
- c) Democrático
- 1.18 ¿Ejerce influencia para cambiar actitudes y conductas del personal que labora en su empresa?
- a) Nunca
- b) Algunas veces
- c) Casi siempre
- d) Siempre

- 1.19 ¿Cómo considera que es la comunicación en su empresa?
- a) Deficiente
- b) Regular
- c) Bueno
- d) Muy bueno
- e) Excelente
- 1.20 ¿Qué tipos de flujos de comunicación se ejerce en su empresa?
- a) Ascendente
- b) Horizontal
- c) Descendente

#### CONTROL

- 1.21 ¿Su empresa tiene fijado estándares de desempeño del personal que labora?
- a) No
- b) Si
- 1.22 ¿En su entidad se realiza evaluación permanente después de la prestación del servicio?
- a) Nunca
- b) Poco
- c) A menudo
- d) Siempre
- 1.23 ¿Los resultados de la evaluación los compara de acuerdo a las metas de la empresa?
- a) Nunca
- b) Poco
- c) A menudo
- d) Siempre
- 1.24 ¿Con que frecuencia monitorea las actividades ejecutadas por sus trabajadores?
- a) Nunca
- b) Poco
- c) A menudo
- d) Siempre



## II. COMPETITIVIDAD:

2.1 ¿Su negocio cuenta con competidores?

- a) No
- b) Si

2.2 ¿Cómo califica a sus competidores?

- a) Malo
- b) Regular
- c) Bueno
- d) Muy bueno
- e) Excelente

2.3 ¿Cuál considera que es la ventaja competitiva más reciente de su empresa?

- a) Calidad del producto
- b) Precio
- c) Servicio y/o atención
- d) Variedad de productos
- e) Imagen o prestigio

2.4 ¿Qué virtud o cualidad reconoce en sus competidores?

- a) Buena organización
- b) Sus niveles de venta
- c) Capacidad de sus recursos humanos
- d) Uso de nuevas tecnologías
- e) Otros \_\_\_\_\_

2.5 ¿Qué diferencia encuentra en sus competidores?

- a) Gestión financiera
- b) Marketing
- c) Motivación del personal
- d) Nuevas inversiones
- e) Otros \_\_\_\_\_

2.6 En lo que corresponde al liderazgo de costos, sus costos en comparación de sus competidores son:

- a) Menores
- b) Iguales
- c) Mayores

2.7 ¿Cómo obtiene el liderazgo de costos?

- a) Uso eficiente de los recursos
- b) Productividad
- c) Buena selección de proveedores
- d) Que no hay devoluciones
- e) Otros \_\_\_\_\_

2.8 ¿Cómo califica el nivel de eficiencia de su empresa?

- a) Nada eficiente
- b) Poco eficiente
- c) Eficiente
- d) Muy Eficiente

2.9 ¿Por qué su empresa no es muy eficiente?

- a) Capacidad de gastos
- b) Baja productividad
- c) Bajos niveles de venta
- d) No es mejor que sus competidores
- Otros \_\_\_\_\_

2.10 ¿Cuál es el nivel de eficacia en su empresa?

- a) Nada eficaz
- b) Poco Eficaz
- c) Eficaz
- d) Muy eficaz
- e) Otros \_\_\_\_\_

2.11 ¿Por qué considera que su empresa no es eficaz?

- a) No cumple objetivo y metas.

- b) Los costos son considerables
- c) Los clientes no están satisfechos
- d) Inadecuada gestión de los recursos
- e) Otros \_\_\_\_\_

- b) Casi nunca
- c) Algunas veces
- d) Casi siempre
- e) Siempre

2.12 ¿Es posible alcanzar mayor eficiencia y eficacia a través de adecuada capacitación y formación del personal?

- a) Nunca
- b) Casi nunca
- c) Algunas veces
- d) Casi siempre
- e) Siempre

2.17 ¿Cómo considera usted que gestión empresarial incide en la competitividad de su empresa?

- a) Incide negativamente
- b) No incide ni negativa ni positivamente
- c) Incide positivamente

2.13 Su empresa, en lo fundamental se diferencia de sus competidores por:

- a) Calidad del producto
- b) Precio del producto
- c) Canales de distribución
- d) Servicios post venta
- e) Otros \_\_\_\_\_

2.18 ¿Cómo considera usted que gestión empresarial incide en la competitividad de las micro y pequeñas empresas comerciales en la ciudad de Huaraz?

- a) Incide negativamente
- b) No incide ni negativa ni positivamente
- c) Incide positivamente

2.14 En relación a los productos o artículos que vende, se encuentra:

- a) Nada diversificados
- b) Poco Diversificado
- c) Diversificado
- d) Muy Diversificado
- e) Otros \_\_\_\_\_

2.15 Para fidelizar a sus clientes, emplea las estrategias de:

- a) Trato personalizado
- b) La calidad del producto
- c) Descuentos
- d) Satisfacción del cliente
- e) Aceptar sugerencias de sus clientes

2.16 ¿Usted considera que su empresa satisface las necesidades de sus clientes?

- a) Nunca