

NEUMANN BUSINESS SCHOOL
ESCUELA DE POSTGRADO

MAESTRÍA EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS



“FACTORES ASOCIADOS AL ÉXITO EMPRESARIAL DE LAS
MYPES DE LA PROVINCIAL DE TACNA, 2019”

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
PARA OPTAR EL GRADO A NOMBRE DE LA NACIÓN DE:

MAESTRO EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

AUTORES:
ALEJANDRA VALERIA ZAPATA ORMEÑO
MARIO DANIEL PEREZ VIACAVA

DOCENTE GUÍA:
ERNESTO LEO ROSSI

TACNA – PERÚ
2020

“El texto final, datos, expresiones, opiniones y apreciaciones contenidas en este trabajo son de exclusiva responsabilidad del (los) auto (es)”

Índice

Portada	i
Índice	iii
Índice de Tablas	vii
Índice de Figuras	viii
Resumen	x
Introducción	1
Capítulo I: Antecedentes del Estudio	1
1.1. Título del tema	1
1.2. Planteamiento del problema	1
1.3. Formulación del problema	5
1.3.1. Problema general	5
1.3.2. Problemas específicos	5
1.4. Hipótesis de la investigación	5
1.4.1. Hipótesis general	5
1.4.2. Hipótesis específicas	5
1.5. Objetivos de la investigación	6
1.5.1. Objetivo general	6
1.5.2. Objetivos específicas	6

1.6. Justificación	6
1.6.1. Justificación teórica.....	6
1.6.2. Justificación metodológica	7
1.6.3. Justificación práctica.....	7
1.7. Metodología	8
1.7.1. Tipo y alcance de la investigación.....	8
1.7.2. Diseño de investigación	8
1.7.3. Población y muestra	9
1.7.3.1. Población	9
1.7.3.2. Muestra	9
1.7.4. Técnicas e instrumentos para la recolección de los datos	9
1.7.5. Técnicas de procesamiento de datos.....	11
1.8. Definiciones	13
1.9. Alcances y limitaciones	15
Capítulo II: Marco Teórico	16
2.1. Teoría de la estrategia competitiva de las empresas	16
2.2. Teoría de la estructura organizativa de las empresas	20
2.2.1. La estructura primaria de las empresas	21
2.2.2. La estructura operativa de las empresas	25
2.3. Teoría del liderazgo gerencial	30

2.3.1. Liderazgo controlador	32
2.3.2. Liderazgo competitivo	33
2.3.3. Liderazgo colaborador	35
2.3.4. Liderazgo creativo.....	36
2.4. Teoría del éxito empresarial	37
2.4.1. Empresa, empresario y el éxito empresarial	37
2.4.2. El éxito empresarial en función de los recursos y capacidades	39
Capítulo III: Marco Referencial.....	49
3.1. Reseña histórica	49
3.2. Presentación de actores.....	50
3.3. Diagnostico sectorial.....	50
Capítulo IV: Desarrollo del Tema	53
4.1. Marco metodológico	53
4.2. Resultados descriptivos de las variables de estudio.....	55
4.2.1. Estrategia competitiva de las MYPEs	55
4.2.2. Estructura organizativa de las MYPEs	60
4.2.3. Liderazgo gerencial de las MYPEs	63
4.2.4. Éxito empresarial de las MYPEs	68
4.3. Resultados de comprobación de las hipótesis de investigación .	73

4.3.1. Estrategia competitiva y Éxito empresarial de las MYPEs	73
4.3.2. Estructura organizativa y Éxito empresarial de las MYPEs	75
4.3.3. Liderazgo gerencial y Éxito empresarial de las MYPEs	77
Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones.....	79
5.1. Conclusiones	79
5.2. Recomendaciones	80
Bibliografía	82
Anexos.....	87

Índice de Tablas

Tabla 1. Tipología de Estrategias competitivas propuestas por Miller	20
Tabla 2. Dimensiones estratégicas y características estructurales.....	29
Tabla 3. Correlación entre éxito empresarial y estrategia competitiva.....	73
Tabla 4. Correlación entre éxito empresarial y las dimensiones de la estrategia competitiva	74
Tabla 5. Correlación entre éxito empresarial y estructura organizativa	75
Tabla 6. Correlación entre éxito empresarial y los tipos de estructura organizativa	76
Tabla 7. Correlación entre éxito empresarial y liderazgo gerencial	77
Tabla 8. Correlación entre éxito empresarial y los tipos de liderazgo gerencial	78

Índice de Figuras

Figura 1. Nivel de estrategia competitiva en las MYPEs de la provincia de Tacna.....	55
Figura 2. Nivel de innovación en las MYPEs de la provincia de Tacna	56
Figura 3. Nivel de diferenciación de mercado en las MYPEs de la provincia de Tacna.....	57
Figura 4. Nivel de amplitud del campo de actividad en las MYPEs de la provincia de Tacna.....	58
Figura 5. Nivel de control de costos en las MYPEs de la provincia de Tacna ..	59
Figura 6. Nivel de estructura orgánica en las MYPEs de la provincia de Tacna	60
Figura 7. Nivel de estructura burocrática en las MYPEs de la provincia de Tacna.....	61
Figura 8. Nivel de estructura adhocrática en las MYPEs de la provincia de Tacna.....	62
Figura 9. Nivel de liderazgo gerencial en las MYPEs de la provincia de Tacna	63
Figura 10. Nivel de liderazgo controlador en las MYPEs de la provincia de Tacna.....	64
Figura 11. Nivel de liderazgo competitivo en las MYPEs de la provincia de Tacna.....	65
Figura 12. Nivel de liderazgo colaborador en las MYPEs de la provincia de Tacna.....	66

Figura 13. Nivel de liderazgo creativo en las MYPEs de la provincia de Tacna	67
Figura 14. Nivel de éxito empresarial en las MYPEs de la provincia de Tacna	68
Figura 15. Nivel de crecimiento empresarial en las MYPEs de la provincia de Tacna.....	69
Figura 16. Nivel de cuota de mercado en las MYPEs de la provincia de Tacna	70
Figura 17. Nivel de rentabilidad empresarial en las MYPEs de la provincia de Tacna.....	71
Figura 18. Nivel de ganancias empresariales en las MYPEs de la provincia de Tacna.....	72

Resumen

El problema de investigación planteó ¿Cuáles son los factores asociados al éxito empresarial de las MYPES de la provincia de Tacna, 2019?. La metodología establece que la investigación es básica, su alcance es correlacional y su diseño es no experimental, retrospectivo transversal. Se aplicó una encuesta por conveniencia, administrando un cuestionario a 100 empresarios de MYPES de la provincia de Tacna. Los resultados permiten concluir que se encontró moderada correlación positiva altamente significativa ($r=+0,491^{**}$) entre el éxito empresarial y la estrategia competitiva de las MYPES de la provincia de Tacna, lo que demuestra con una seguridad estadística del 99 %, que la estrategia competitiva está asociada de manera muy significativa con el éxito empresarial de las MYPES de la provincia de Tacna. Así mismo se encontró baja correlación positiva y significativa ($r=+0,220^{*}$) entre el éxito empresarial y la estructura organizativa de las MYPES de la provincia de Tacna, lo que demuestra con una seguridad estadística del 95 %, que la estructura organizativa está asociada de manera significativa con el éxito empresarial de las MYPES de la provincia de Tacna. Igualmente se encontró baja correlación positiva altamente significativa ($r=+0,373^{**}$) entre el éxito empresarial y el liderazgo gerencial de las MYPES de la provincia de Tacna, lo que demuestra con una seguridad estadística del 99 %, que el liderazgo gerencial está asociado de manera muy significativa con el éxito empresarial de las MYPES de la provincia de Tacna.

Palabras clave: MYPES, Éxito empresarial, Estrategia competitiva, Estructura

organizativa, Liderazgo gerencial.

Introducción

El éxito o fracaso de las pequeñas y micro empresas (MYPEs) tiene una repercusión directa en la población peruana, debido a que es responsable del 49 % de la producción interna nacional (PBI) y generadora de empleo para el 88 % de la población económicamente activa del sector privado.

El éxito de una empresa MYPE está asociada a diversos factores, como es la estrategia competitiva que implementa la empresa, la cual no es más que un conjunto de directrices y reglas de decisión que permiten el crecimiento ordenado y estable de las MYPEs.

Otro factor que influye en el éxito de las MYPEs es la estructura de la organización, es decir, la forma como están relacionadas los centro funcionales u operativos que llevan a cabo las tareas, actividades y procesos en las empresas, las cuales formalizan los flujos de autoridad, comunicación y coordinación entre los componentes de la organización.

En el éxito de una empresa MYPE también está el papel del empresario, a través del liderazgo gerencial que este asume. Es decir, del conjunto de habilidades gerenciales o directivas que posee el empresario, para influir en la forma de ser de sus trabajadores, haciendo que su equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos.

La presente investigación plantea como objetivo general “Determinar los factores asociados al éxito empresarial de las MYPES de la provincia de Tacna, 2019”. Los resultados empíricos, muestran que el éxito empresarial de

las MYPES de la provincia de Tacna esta asociado significativamente con la estrategia competitiva, la estructura organizativa y el liderazgo gerencial del empresario.

La investigación comprende cinco capítulos. En el capítulo I se desarrolla todo lo referente a los antecedentes del estudio, es decir; el planteamiento del problema, la formulación, las hipótesis, los objetivos, la justificación y la metodología de investigación. En el capítulo II, se desarrolla todo lo referente al marco teórico que da sustento a las variables de investigación, se desarrolla ampliamente las teorías y modelos de la estrategia competitiva, la estructura organizativa de las empresas, el liderazgo gerencial y el éxito empresarial. En el capítulo III, se desarrolla el marco referencial de las MYPES de Tacna, aquí se realiza un breve diagnóstico del sector identificando algunos problemas que justifican la investigación. En el capítulo IV, se desarrolla la investigación, aquí se presentan los resultados de la investigación de acuerdo con los objetivos planteados. Finalmente, en el capítulo V, se presentan las conclusiones a las que llego la investigación, y se formula algunas sugerencias para ampliar nuevas líneas de investigación.

Capítulo I: Antecedentes del Estudio

1.1. Título del tema

Factores asociados al éxito empresarial de las MYPES de la provincia de Tacna, 2019.

1.2. Planteamiento del problema

Tacna es una región con alto nivel de competitividad, se ubica en el 5to lugar por detrás de Lima, Arequipa, Moquegua e Ica (Instituto Peruano de Económica, 2018). Estas condiciones promueven el desarrollo de las actividades económicas, las cuales crecieron en 27,8 % en la generación de valor agregado bruto durante el periodo 2007-2017. Las actividades que más crecieron son las de telecomunicación y servicios de información en 203,4 %, construcción en 88,5 %, alojamiento y restaurantes en 74,5 % y comercio en 66,1 % (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2019).

En Tacna, los principales agentes encargados del desarrollo de las actividades económicas son las Micro y Pequeñas Empresas (MYPES), estas suman un total de 26 374 empresas que representan al 99,69 % de las empresas de la región (Ministerio de la Producción, 2016). Este sector empresarial es el más importante en la generación de empleo, ya que absorben el 53 % de la PEA ocupada de la región (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2013).

La competencia empresarial de las MYPES se ha incrementado por el ingreso de nuevas empresas. En el caso del sector manufacturero en el año

2012 solo existían 1636 MYPEs, para el año 2017 las empresas se incrementaron a 2280, lo que significó un incremento del 39,4 % (Dirección Regional de la Producción, 2017). En el caso de las MYPEs no manufactureras, antes del año 2007 existían 10 588 MYPEs, para el año 2011 la cantidad de MYPEs se incrementó a 21 171, lo que significó un incremento de casi el 100 % (Ministerio de la Producción, 2011).

Desde el inicio de las operaciones el 29,8 % de las MYPEs diseñaron su estrategia competitiva a través de la implementación de un plan de negocios. Dentro de este factor, el 20,5 % de las MYPEs desarrollan estrategias de innovación en maquinarias y equipos, el 58,8 % aplican estrategias de desarrollo de productos o servicios, el 50,3 % aplican estrategias de control de costos para obtener precios competitivos y el 18,7 % aplican estrategias de diferenciación de marketing (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2015).

La estructura organizativa de la MYPEs de Tacna, en el 83,4 % de los casos es de estructura simple (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2015). Esto evidencia que la gran mayoría de las MYPEs presenta una estructura altamente informal y centralizada, donde la coordinación de las tareas es por supervisión directa, además, existe poca especialización de tareas, escasa formalización y el sistema de información es elemental. Por el contrario, el 16,6 % de las MYPEs tienen una estructura funcional (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2015), lo cual supone la regulación de tareas por funciones o por procesos, esto permite el desarrollo de

habilidades técnicas en los trabajadores, lo que favorece las mejoras técnicas y la eficiencia de las empresas.

En cuanto al liderazgo gerencial de los conductores de las MYPEs, el 52,7 % de los empresarios tienen un nivel educativo superior (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2015), esta cualidad condiciona positivamente el desarrollo capacidades de liderazgo respecto de aquellos empresarios que solo alcanzaron el nivel primario o el nivel secundario.

Respecto del Éxito Empresarial, las MYPEs de la región de Tacna han desarrollado una posición competitiva diferenciada, en el 6 % de los casos su expansión ha sido hacia el mercado internacional, en el 26 % de los casos la expansión ha sido hacia el mercado nacional, pero la gran mayoría, en una proporción del 68 %, solo opera en el mercado local. Aun así, el 88,6 % de los empresarios considera que la competencia existente en el mercado donde venden su principal producto o servicio, es de mucha competencia (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2015). Un problema importante que afecta al éxito empresarial de las MYPEs de Tacna, en el 37 % de los casos, es la falta de liquidez para asumir los gastos de producción o el cumplimiento de las obligaciones tributarias (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2015). Lo cual evidencia problemas de ingreso por ventas o beneficios en al menos la tercera parte de las MYPEs de Tacna.

El problema del éxito empresarial es una variable de carácter diverso y complejo donde participan muchos factores, dentro de los cuales está el factor empresarial, el cual tiene que ver con las características intrínsecas de

las empresas. Por lo tanto, la dotación de medios productivos, serán los determinantes de los procesos de generación e incorporación de recursos distintivos sobre los cuales fundamentar el éxito competitivo de las empresas.

1.3. Formulación del problema

1.3.1. Problema general

¿Cuáles son los factores asociados al éxito empresarial de las MYPES de la provincia de Tacna, 2019?

1.3.2. Problemas específicos

¿La estrategia competitiva está asociado al éxito empresarial de las MYPES de la provincia de Tacna?

¿La estructura organizativa está asociado al éxito empresarial de las MYPES de la provincia de Tacna?

¿El liderazgo está asociado al éxito empresarial de las MYPES de la provincia de Tacna?

1.4. Hipótesis de la investigación

1.4.1. Hipótesis general

Existen factores asociados al éxito empresarial de las MYPES de la provincia de Tacna, 2019.

1.4.2. Hipótesis específicas

La estrategia competitiva está asociado significativamente al éxito empresarial de las MYPES de la provincia de Tacna.

La estructura organizativa está asociado significativamente al éxito

empresarial de las MYPES de la provincia de Tacna.

El liderazgo está asociado significativamente al éxito empresarial de las MYPES de la provincia de Tacna.

1.5. Objetivos de la investigación

1.5.1. Objetivo general

Determinar los factores asociados al éxito empresarial de las MYPES de la provincia de Tacna, 2019.

1.5.2. Objetivos específicos

Identificar si la estrategia competitiva está asociado al éxito empresarial de las MYPES de la provincia de Tacna.

Verificar si la estructura organizativa está asociado al éxito empresarial de las MYPES de la provincia de Tacna.

Establecer si el liderazgo está asociado al éxito empresarial de las MYPES de la provincia de Tacna.

1.6. Justificación

1.6.1. Justificación teórica

La investigación llena un vacío de conocimiento respecto de la aplicación de la teoría de los recursos y capacidades para la determinación del éxito competitivo de las MYPES. Las conclusiones de la investigación generaran conocimiento científico sobre el efecto

que tienen la estrategia competitiva, la estructura organizativa y el liderazgo en la determinación del éxito empresarial en el sector de las MYPEs.

1.6.2. Justificación metodológica

La investigación propone la implementación de una metodología que, validada, podrá extenderse a casos similares en la región y el país. El estudio permitirá desarrollar cuatro instrumentos que medirán los conceptos de estrategia competitiva, estructura organizativa, liderazgo empresarial y éxito empresarial. Estos instrumentos serán validados por el método de juicio de expertos y se hallara su confiabilidad por el método del coeficiente alpha de cronbach. En ese sentido, la investigación contribuirá al desarrollo de instrumentos científicos que podrán ser utilizados en futuras líneas de investigación a nivel local, nacional e internacional.

1.6.3. Justificación práctica

Los resultados y las conclusiones a los que llegue la investigación, serán conocimiento científico que beneficiara en primer lugar a las MYPEs de la región de Tacna. Estas empresas podrán disponer de información referida a las estrategias que aplican las MYPEs, la estructura que tienen las MYPEs, los tipos de liderazgo que desarrollan las MYPEs y el nivel de éxito empresarial alcanzado por las MYPEs. Este conocimiento es valioso para diseñar planes y actividades que busquen mejorar el desempeño de las MYPEs en

Tacna. Así mismo, la información también servirá para que otras empresas, instituciones públicas y privadas, accedan a información de primera mano, sobre la problemática que acontece en las MYPEs de Tacna.

1.7. Metodología

1.7.1. Tipo y alcance de la investigación

Por su enfoque la investigación es cuantitativa. Su propósito es producir conocimientos científicos respecto de la existencia de relaciones entre las variables de estudio, por ello, la investigación será básica (Hernández, Fernández y Baptista, 2006).

En cuanto al alcance, la investigación busca identificar las características y relaciones más importantes entre las variables de estudio, por lo tanto, su nivel será correlacional (Hernández et al., 2006).

1.7.2. Diseño de investigación

Según la interferencia del investigador, el estudio será no experimental, ya que no se manipulará o controlará ninguna de las variables del estudio, solo se observarán situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el investigador. En cuanto al periodo en que se capta la información, la investigación será retrospectiva, ya que recolectara información de sucesos que ya ocurrieron. En cuanto a la evolución del fenómeno de estudio, la investigación será

transversal, debido a que solo se medirá una sola vez las variables de estudio (Hernández et al., 2006).

1.7.3. Población y muestra

1.7.3.1. Población

Según el padrón del Registro Único de Contribuyentes (RUC), en Tacna están registradas 26 374 Micro y Pequeñas Empresas (MYPEs) que representan al 99,69 % de las empresas de la región (Ministerio de la Producción, 2016).

1.7.3.2. Muestra

La muestra de estudio será no probabilística debido a que no todas las MYPEs cumplen con la condición de ser “exitosas”. En ese sentido, se tomará como criterio el muestro por conveniencia.

De acuerdo al teorema de limite central que establece al menos 100 elementos para el propósito de hacer estadística inferencial (Hernández et al., 2006, p.261), se establece que, el tamaño de la muestra de estudio corresponderá a 100 MYPEs que cumplan la condición de tener al menos tres años de funcionamiento.

1.7.4. Técnicas e instrumentos para la recolección de los datos

Los datos se recolectarán aplicando la técnica de la encuesta, la cual

tiene como finalidad averiguar opiniones, actitudes o comportamientos de las unidades de investigación. El registro y la sistematización de la intensidad de las respuestas por cada variable de estudio, se hará utilizando como instrumento el cuestionario (Hernández et al., 2006).

La intensidad de las respuestas en cada pregunta del cuestionario será medida a través de la escala likert de cinco niveles, la cual tendrá la siguiente valoración:

Totalmente de acuerdo	= 5 puntos
De acuerdo	= 4 puntos
Indeciso	= 3 puntos
En desacuerdo	= 2 puntos
Totalmente en desacuerdo	= 1 puntos

El instrumento de investigación ha sido elaborado de acuerdo con las definiciones teóricas de cada variable, por lo tanto, como establecen Hernández et al. (2006), este se deberá validar y hallar su confiabilidad.

Para la validación de los instrumentos de investigación, como recomiendan Hernández et al. (2006), se deberá aplicar la técnica de validación por juicio de expertos. Para ello se deberá consultar a tres expertos, para que califiquen si los instrumentos cumplen con las condiciones de claridad, objetividad, actualidad, organización, integridad, intencionalidad, consistencia, coherencia, metodología y teorización.

En cuanto a la confiabilidad de los instrumentos de investigación, de acuerdo a lo que establecen Hernández et al. (2006), deberá aplicarse una prueba piloto a 20 muestras para determinar la consistencia interna de los instrumentos, la cual será medida por el coeficiente Alfa de Cronbach. Para que el instrumento sea confiable deberá alcanzar como mínimo el valor de 0,6 puntos del coeficiente Alfa de Cronbach. El instrumento será muy confiable si alcanza como mínimo el valor de 0,8 puntos del coeficiente Alfa de Cronbach.

1.7.5. Técnicas de procesamiento de datos

Para el procesamiento de la información se utilizarán técnicas estadísticas descriptivas e inferenciales.

La presentación de los resultados se hará a través de tablas y gráficos estadísticos. Las tablas que se utilizaran son las de frecuencias absolutas y relativas (porcentual). Estas servirán para presentar los datos según las categorías y las variables correspondientes.

El procedimiento para categorizar las variables será dividir el rango de puntuaciones en cinco niveles de igual amplitud, para luego calcular los sucesos que correspondan a cada categoría.

De acuerdo con Hernández et al. (2006), para medir la correlación entre las variables de estudio, se deberá calcular el coeficiente de correlación R de Pearson. Este indicador establecerá la fuerza de la

correlación y su tipo.

El procedimiento para determinar la significancia de la correlación entre las variables de estudio, será aplicando la prueba t de Student.

El planteamiento de la prueba estadística es el siguiente:

Primero: Se formulará el contraste de hipótesis

- Hipótesis nula: H_0 : No existe correlación entre X y Y
- Hipótesis alternativa: H_1 : Si existe correlación entre X y Y

Segundo: Se tomará la decisión, según la siguiente regla estadística.

- Si $p \text{ value} \leq 0,05$, entonces debe aceptarse la hipótesis alternativa.
- Si $p \text{ value} > 0,05$, entonces debe aceptarse la hipótesis nula.

Todo el análisis estadístico se será utilizando el software estadístico SPSS versión 22 y la hoja de cálculo EXCEL para Windows.

1.8. Definiciones

Éxito empresarial: Es una cualidad que se manifiesta “cuando la empresa alcanza una posición competitiva o una serie de posiciones competitivas que conduzcan a un rendimiento financiero superior y sostenible” (Porter, 1991, p.96). Desde ese punto de vista, una empresa es más competitiva que otra si obtiene mejores resultados económicos, pudiéndose entender como indicadores de los resultados económicos el aumento o mantenimiento de la cuota de mercado, la rentabilidad y el crecimiento empresarial (Sáinz, 2002).

Estrategia competitiva: Es la creación de ventajas competitivas para el futuro con mayor rapidez que los competidores imitan las que uno posee en la actualidad. Por lo tanto, es la creación de una posición única y valiosa que implica un conjunto diferente de actividades (Sánchez, 2004). Existen cuatro dimensiones que definen la estrategia competitiva en las empresas, las cuales son: innovación, diferenciación de marketing, amplitud y control de costos (Castro, 2010).

Estructura organizativa: Es una forma de ordenar un conjunto de relaciones entre los centro funcionales u operativos que llevan a cabo las tareas, actividades y procesos de la empresa, y así de esta manera conseguir formalizar los flujos de autoridad y lograr la adecuada comunicación y coordinación entre los componentes de la organización (Miralles, 2013, p.5). En las empresas, la estructura organizativa esta constituida por su estructura primaria y su estructura operativa (Guerras y García, 1995).

Liderazgo: Conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo

tiene para influir en la forma de ser de las personas, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos (Pérez, 2017, p.176). De acuerdo con la teoría de los valores en competencia, existen cuatro perfiles de liderazgo dentro de las organizaciones las cuales son: el liderazgo controlador, el liderazgo competitivo, el liderazgo colaborador y el liderazgo creativo (Cepeda, Palacio, & Salinas, 2009).

1.9. Alcances y limitaciones

- Cobertura geográfica

El estudio se desarrollará en la provincia de Tacna. Por tanto, los resultados y las conclusiones solo se circunscribirán a ese espacio geográfico.

- Cobertura sectorial

Las Micro y Pequeñas Empresas (MYPEs) representan al 99,6 % de las empresas de la región de Tacna, es el sector empresarial más importante en la generación de empleo debido a que absorbe el 53 % de la PEA ocupada de la región (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2013).

Por estas características, se analizarán la estratégica competitiva, la estructura organizativa, el liderazgo gerencial y el éxito competitivo de la Micro y Pequeñas Empresas de la provincia de Tacna.

No serán parte de la investigación las empresas consideradas como medianas y grandes empresas.

Capítulo II: Marco Teórico

2.1. Teoría de la estrategia competitiva de las empresas

De acuerdo con Prieto (2011), no existe consenso sobre la definición del concepto de estrategia, sin embargo, el autor la define en los siguientes términos: “La estrategia es el conjunto de directrices y reglas de decisión que permiten el crecimiento ordenado y estable” (p.14).

En esa misma línea Miralles (2013) citando a Chandler (1962) señala que la estrategia de una organización es “la determinación a largo plazo de los objetivos y la adopción de los cursos de acción necesarios para la asignación de los recursos disponibles para el logro eficiente de dichos objetivos” (p.9).

Por su lado, Sánchez (2004) establece que “una compañía puede superar el desempeño de sus rivales solo si logra establecer una diferencia que pueda mantener. Si puede brindar un mayor valor a sus clientes o crear un valor comparable a menor costo o hacer ambas cosas” (p.5). Lo anterior establece que la esencia de la estrategia radica en crear ventajas competitivas para el futuro con mayor rapidez que los competidores imitan las que uno posee en la actualidad. Por lo tanto, la estrategia es la creación de una posición única y valiosa que implica un conjunto diferente de actividades.

Para García (1994), la estrategia agrupa a todos aquellos planteamientos que marcan una clara orientación para las decisiones y actuaciones

empresariales, en la que se actúa orientando a los hombres en sus comportamientos y acciones, y a la institución, en su diseño para un determinado posicionamiento de futuro. Será a partir de ahí que se diseña todo el proceso de management.

En la literatura existen diversos enfoques que analizan la estrategia competitiva de las empresas. Uno de estos es la propuesta establecida por Miller. De acuerdo con Castro (2010), Miller desarrolló un nuevo enfoque que explica la estrategia competitiva a partir de las propuestas formuladas por Miles y Snow y las propuestas de Porter. El enfoque de Miller establece cuatro dimensiones básicas que contribuyen de forma significativa, a definir la estrategia competitiva que asumen las empresas. Estas cuatro dimensiones básicas son la innovación, la diferenciación de marketing, la amplitud y el control de costos.

1) Innovación

Esta dimensión estratégica plantea “en qué medida una empresa introduce nuevos productos o servicios, especialmente si éstos suponen innovaciones radicales sobre los actualmente existentes” (Guerras y García, 1995, p.140). El objetivo estriba en comprender y dirigir más productos, tipos de clientes, tecnologías y mercados. La introducción de productos innovadores no ha de circunscribirse exclusivamente a la creación de nuevos productos, sino que también ha de incluir la adopción y perfeccionamiento de otros ya existentes. Los atributos competitivos a considerar en esta dimensión estratégica son la

innovación en productos, la innovación en procesos, la ingeniería en innovación de investigación y desarrollo (I+D) y el desarrollo de productos únicos (Castro, 2010).

2) Diferenciación en marketing

Esta dimensión estratégica plantea “en qué medida una empresa crea lealtad en los clientes tratando de atender sus particulares necesidades o creando una imagen favorable” (Guerras y García, 1995, p.140), a través de la publicidad, un buen servicio, una localización conveniente, un buen producto en un envase atractivo que es vendido a un precio elevado. La empresa hace un esfuerzo agresivo en marketing, concretamente en todo lo relativo a la publicidad, fuerza de ventas, promoción y distribución. En la diferenciación de marketing la empresa pretende conseguir la fidelidad o lealtad del cliente encontrando una necesidad concreta, lo cual no significa que la empresa esté consiguiendo una calidad más alta o un producto más actualizado, sino que la empresa trata de crear una imagen favorable para su producto a través de la publicidad, la segmentación del mercado y un precio de prestigio. El objetivo es comprender y atender las preferencias de los consumidores. Los atributos competitivos a considerar en esta dimensión estratégica son la distribución de control, el marketing agresivo e innovador, el servicio al cliente, la publicidad y promoción (Castro, 2010).

3) Amplitud

Esta dimensión “Se refiere al número y variedad de clientes, áreas geográficas o productos que desarrolla la empresa. Esta amplitud puede buscar nuevos segmentos de mercado innovadores o segmentos básicamente estables o plácidos” (Guerras y García, 1995, p.140). Para ello, es preciso seleccionar la gama correcta de productos, servicios, clientes y territorio. Los atributos competitivos a considerar en esta dimensión estratégica son la variedad de clientes de acuerdo a los mercados geográficos y la amplitud del número de productos (Castro, 2010).

4) Control de costos

Esta dimensión estratégica plantea “en qué medida una empresa establece controles rígidos de costes. imita los gastos de innovación o de marketing o reduce los precios de venta de un producto básico” (Guerras y García, 1995, p.140). Hace referencia a la posición en la que la empresa logra el liderazgo en costos. Persigue la elaboración de productos estandarizados de manera eficiente. Para ello, se abstiene de incurrir en gastos innecesarios en innovación o en marketing y rebaja los precios en la venta de los productos básicos. Los atributos competitivos a considerar en esta dimensión estratégica son el control del proceso productivo, el énfasis en el bajo costo por unidad, la producción eficiente, la alta utilización de la capacidad y el bajo precio (Castro, 2010).

De acuerdo con el enfoque de Miller, las dimensiones estratégicas que

definen la estrategia competitiva, permite establecer características o atributos competitivos en las empresas. Esta relación entre tipo de estrategia y atributos competitivo, se resume y presenta en la tabla 1.

Tabla 1

Tipología de Estrategias competitivas propuestas por Miller

DIMENSIONES ESTRATÉGICAS	ATRIBUTOS COMPETITIVOS
Innovación	<ul style="list-style-type: none"> – Innovación en productos – Innovación en procesos – Ingeniería en innovación de I+D – Desarrollo de productos únicos
Diferenciación en marketing	<ul style="list-style-type: none"> – Distribución de control – Marketing agresivo e innovador – Servicio al cliente – Publicidad y promoción
Amplitud	<ul style="list-style-type: none"> – variedad de clientes/mercados geográficos – Amplitud del número de productos
Control de costos	<ul style="list-style-type: none"> – Control – énfasis en el bajo coste por unidad – Producción eficiente – Alta utilización de la capacidad – Bajo precio

Fuente: Castro (2010).

2.2. Teoría de la estructura organizativa de las empresas

La correcta organización de una empresa puede ser un factor determinante para que su funcionamiento produzca los resultados deseados y por tanto, consiga aquellos objetivos que le permitirán continuar en su actividad (Morón, 2014).

De acuerdo con Miralles (2013) la estructura de una organización es:

Una forma de ordenar un conjunto de relaciones entre los centro funcionales u operativos que llevan a cabo las tareas, actividades y

procesos de la empresa, y así de esta manera conseguir formalizar los flujos de autoridad y lograr la adecuada comunicación y coordinación entre los componentes de la organización. (p.5).

Guerras y García (1995) establecen que el diseño organizativo de las empresas esta constituido por su estructura primaria y su estructura operativa.

2.2.1. La estructura primaria de las empresas

La estructura primaria representa la segmentación básica que la empresa hace de las actividades y/o negocios en los que está comprometida, representa la desagregación de la empresa en sus principales unidades organizativas como son sus unidades, sus departamentos, sus divisiones, etc.

El objetivo fundamental en la definición de la estructura primaria es dar respuesta organizativa a la estrategia elegida por la empresa en sus diversos aspectos de diversificación de actividades, cooperación, procesos de internacionalización, etc.

Desde el punto de vista del diseño organizativo, la definición de la estructura primaria es un problema de diferenciación de las actividades de la empresa. En este sentido, los criterios habituales de división del trabajo se pueden agrupar en dos categorías:

- Por propósito: Productos, clientes, áreas geográficas o mercados, esto es, de acuerdo con una meta determinada. Ello

facilita la coordinación, pero supone duplicar esfuerzos y renunciar a las ventajas de la especialización.

- Por procedimiento: Se centra en la especialización de actividades, de manera que las tareas se agrupan por funciones que pueden ser de producción, comercialización o por procesos.

La elección del diseño organizativo conduce a la adopción, por parte de la empresa, de una estructura que en lo fundamental se adaptará a una de las cuatro formas básicas siguientes: estructura simple, funcional, divisional y matricial.

- a) La estructura simple: Es la estructura utilizada en empresas pequeñas dominadas por un empresario administrador. Esta estructura es altamente informal, la coordinación de las tareas se hace vía supervisión directa, hay poca especialización de tareas y escasa formalización. El sistema de información es elemental. El poder está centralizado, Este tipo de estructura es útil para aplicar estrategias de nicho o segmentación y de diferenciación. Sin embargo, su utilización queda reducida a pequeñas empresas. ya que el crecimiento del volumen de ventas genera la necesidad de algún tipo de división del trabajo y su consecuente especialización, ya que una única persona difícilmente puede acometer los numerosos problemas que surgen en una organización media.

- b) La estructura funcional: Supone la utilización de los criterios por procedimiento o procesos para la definición de la estructura primaria. En ella, por tanto, las tareas se regulan por funciones o procesos (producción, comercialización, administración, etc.), de modo que se utilizan funciones comunes para todos los productos de la empresa. Su mayor ventaja es la especialización de tareas, lo que permite desarrollar las habilidades técnicas de los individuos y crear un ambiente que favorece las mejoras técnicas y la eficiencia.

Es una estructura bastante centralizada, siendo cada función interdependiente de las otras, lo que crea problemas de coordinación que son resueltos por vía jerárquica, ya que sólo el nivel superior tiene la visión general que se necesita para tomar una decisión final en relación con los productos o los mercados. Las estructuras funcionales son adecuadas cuando la actividad de la empresa se centra en un producto o en varios muy relacionados, tanto desde el punto de vista tecnológico como de mercado. En tales casos, pueden aprovecharse la especialización y la economía de recursos sin originar costes de coordinación. Evidentemente, cuando el número de productos aumenta, los problemas administrativos aumentan y los costes de coordinación se disparan.

- c) La estructura divisional: Se basa en la agrupación de unidades

por criterios de propósito (productos, clientes, áreas geográficas o mercados). Esta estructura está formada por unidades autónomas (divisiones) y una dirección central que se ocupa de los problemas estratégicos, la asignación de recursos y el control. La separación de funciones estratégicas y operativas hace posible que la dirección se centre en los objetivos globales y que las divisiones aprovechen sus potencialidades al actuar como cuasi-empresas independientes. La división, por su parte, presenta su propia estructura primaria.

La estructura divisional se hace necesaria cuando existe una gran diversidad bien en términos de variables de producto o bien de mercado. En el primer caso, si la empresa afronta el desarrollo de nuevos productos poco relacionados con los anteriores pero orientados a mercados similares, la divisionalización se establece con base en un criterio de productos. En el segundo caso, cuando la empresa actúa en mercados diversos, pero con productos altamente relacionados, la divisionalización se lleva a cabo con base en alguno de los criterios de mercado (clientes, áreas geográficas, etc.) dependiendo de cuál sea el más importante o el que ofrezca una mayor diversidad.

d) La estructura matricial. La matriz es el resultado de conjugar

dos, o incluso más, estructuras de autoridad, normalmente una de ellas por procedimiento y la otra por propósito. Por tanto, combina al mismo tiempo departamentos funcionales y divisiones por productos o áreas geográficas. De esta forma, se trata de captar las ventajas de una y otra opción, evitando sus inconvenientes. Por otro lado, dota a la empresa de una gran flexibilidad al poder dirigir su atención hacia problemas vinculados a, por ejemplo, los productos o los mercados, sin perder de vista los inherentes a los aspectos funcionales de cada uno de ellos.

2.2.2. La estructura operativa de las empresas

La estructura operativa plantea los problemas de organización y funcionamiento interno de las unidades básicas, así como su vinculación con otras unidades básicas, de modo que analiza la estructura interna, su grado de autonomía, la coordinación con otras unidades, etc.

Los factores principales que inciden en el diseño de la estructura operativa se relacionan con la estructura primaria elegida y los objetivos y estrategias competitivas asignados a cada unidad organizativa básica.

- a) Relación de la estructura primaria y estructura operativa: La estructura primaria condiciona el diseño de la estructura operativa de tres formas diferentes. En primer lugar, define el

contexto en el que se va a mover cada unidad organizativa básica al seleccionar el negocio o negocios a los que se va a dedicar, así como el entorno al que se va a enfrentar. En segundo lugar, la definición de la estructura primaria va a condicionar el número y tamaño de las unidades organizativas básicas. En tercer lugar, la forma en que se definan esas unidades básicas va a incidir en el grado de autonomía que van a tener para llevar a cabo sus actividades.

Respecto del último punto, el factor estratégico que más afecta la autonomía de las unidades organizativas a través de la estructura primaria es, la estrategia de diversificación que siga la empresa. La necesidad de generar sinergias o la existencia de interdependencias entre las unidades organizativas plantea la cuestión de la coordinación entre las mismas. En estos casos, se hace necesario el establecimiento de mecanismos de coordinación o de enlace lateral que faciliten la consecución de los objetivos estratégicos globales. En general, podemos identificar cuatro mecanismos básicos de coordinación:

- La adaptación mutua que se consigue mediante el fomento de la cooperación entre los responsables de las unidades organizativas básicas mediante el adecuado sistema de incentivos.
- La creación de grupos de trabajo o comités integrados

por responsables de las unidades organizativas cuya función principal sería detectar la necesidad de posibles interrelaciones y buscar soluciones a las mismas. La capacidad de decisión e influencia que tenga este comité determinará en gran medida el grado de autonomía que retiene cada responsable y el que cede al integrarse en dicho comité.

- La creación de un nivel organizativo intermedio entre la alta dirección y las unidades organizativas mediante el nombramiento de un responsable de grupo o sector que o bien ejerza funciones meramente de coordinador o bien asuma responsabilidad formal sobre los directores de las unidades organizativas.
- La creación de una estructura matricial que facilite la coordinación entre las principales unidades organizativas, la cual representa el grado mayor de coordinación posible.

b) Relación de la estructura operativa y la estrategia competitiva

La influencia de los objetivos y estrategias competitivas en la estructura operativa de funcionamiento se produce principalmente a través de su influencia en los niveles de incertidumbre, complejidad e interdependencia de las decisiones que deben ser adoptadas y la consiguiente

capacidad de procesamiento de información requerida.

En cuanto a la estructura de funcionamiento, las estructuras operativas pueden ser, básicamente, de dos tipos: burocráticas o mecánicas y adhocráticas u orgánicas.

- 1) La estructura burocrática o mecánica: Se caracteriza por el empleo de procedimientos preestablecidos (alta formalización), una división estricta del trabajo a nivel horizontal y vertical (alta complejidad) y una alta centralización. Se trata de una estructura eficiente pero rígida, que posee sistemas de información bien desarrollados. La estructura mecánica permite abordar tareas rutinarias y repetitivas y son aptas para entornos simples y estables.

La estructura mecánica sirve para aplicar estrategias de liderazgo en costos, ya que el objetivo de esta estrategia está relacionado con la consecución de eficiencias a través de controles de costos, de economías de escala o efecto experiencia. De igual manera, la estructura burocrática sirve para trabajar en mercados concentrados, maduros, con poca incertidumbre sobre los competidores y sobre los comportamientos de los clientes, así como con una demanda estable.

- 2) La estructura adhocrática u orgánica: Es una estructura

flexible y fluida debido a la baja formalización de las actividades. Se fundamenta sobre las relaciones laterales y la descentralización de la toma de decisiones. La estructura orgánica permite abordar tareas complejas donde se produzcan muchos cambios y son aptas para entornos complejos y dinámicos. El poder está descentralizado en técnicos y profesionales responsables de las distintas tareas. Hay comunicaciones verticales y horizontales abiertas.

La estructura orgánica sirve para desarrollar estrategias de diferenciación de productos, ya que los objetivos de dicha estrategia demandan un alto grado de flexibilidad, lo cual se puede conseguir con la baja formalización, la baja complejidad y la descentralización en la toma de decisiones. Así mismo, la estructura orgánica es ideal para sectores punta, capaces de crear barreras de entrada por conocimientos, por lo que se emplean para aplicar estrategias con base en la innovación. El entorno, en este tipo de sectores se caracteriza porque suele ser complejo y muy dinámico generando una alta incertidumbre.

La implementación de un tipo estrategia competitiva está relacionada con las características estructurales que posee la

empresa. Esta relación de la dimensión estratégica, el desafío que involucra tal dimensión y las características estructurales de las empresas, se resume y presenta en la tabla 2.

Tabla 2

Dimensiones estratégicas y características estructurales

Dimensión estratégica	Desafío	Características estructurales
Innovación	Entender y gestionar más productos, tipos de consumidores, tecnologías y mercados	<ul style="list-style-type: none"> – Conocimiento de los mercados para discernir las necesidades de los consumidores. – Baja formalización – Descentralización – Amplio uso de comités de coordinación y grupos de trabajo
Diferenciación de mercado	Entender y atender a las preferencias de los consumidores	<ul style="list-style-type: none"> – Moderada a alta complejidad. – Análisis extensivo de las reacciones de los consumidores y de las estrategias de los competidores. – Moderada a alta formalización – Moderada descentralización
Campo de actividad: Amplitud de innovación	Seleccionar el ámbito adecuado de productos	<ul style="list-style-type: none"> – Alta complejidad. – Baja formalización – Descentralización
Campo de actividad: Amplitud de estabilidad	servicios. clientes y áreas geográficas	<ul style="list-style-type: none"> – Alta complejidad – Alta formalización – Alta centralización
Control de costes	Producir eficientemente productos estandarizados	<ul style="list-style-type: none"> – Alta formalización – Alta centralización

Fuente: Guerras y García (1995).

2.3. Teoría del liderazgo gerencial

Pérez, Bojórquez y Duarte (2012) entienden por liderazgo a la interacción entre miembros de un grupo donde los líderes son agentes de cambio,

personas cuyos actos afectan a otras personas más que los propios actos de estas otras personas.

Sablich (2010) afirma que el liderazgo es la capacidad para influir en un grupo con el objetivo de que alcancen determinadas metas. Puede ser formal o informal en dependencia si se presenta dentro o fuera de la estructura formal de la organización.

Aplicado a la empresa el liderazgo es: “El conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos” (Pérez, 2017, p.176).

El liderazgo como fenómeno se desarrolla en organizaciones que presentan constantes tensiones y/o contradicciones al competir en entornos complejos o cambiantes. Por ello, es importante identificar con claridad la relación que existe entre los diversos valores, o factores de éxito, que “conviven” dentro de una organización, y que están relacionados con el buen desempeño de la misma. En ese sentido, se reconoce la importancia del liderazgo como una tarea y una capacidad gerencial de gran relevancia en las labores de dirección a cualquier nivel dentro de una organización; las que al estar enmarcadas en un contexto de constante incertidumbre y nuevos retos pueden considerarse como ventajas competitivas reales en la medida que posibilitan la consecución de los objetivos planteados por las empresas (Vidrio, 1995).

De acuerdo con la teoría de los valores en competencia, existen cuatro

modelos de cultura organizacional que permiten medir o explicar el desempeño de las organizaciones, y, por lo tanto, permiten definir los perfiles de liderazgo dentro de las organizaciones (Cepeda, Palacio, & Salinas, 2009).

2.3.1. Liderazgo controlador

Se desarrolla en las empresas donde se prioriza la producción de bienes y servicios de manera muy eficiente. La jerarquía se caracteriza por la formalización y la estructura del lugar de trabajo, donde los procedimientos gobiernan lo que las personas hacen. Los líderes efectivos de esta clase de organizaciones son buenos coordinadores y organizadores, mantienen el funcionamiento empresarial en base al criterio de efectividad y eficiencia, cumplen las fechas límite en el desarrollo de las tareas; además buscan que todo lo que ocurra dentro de la organización se desarrolle en armonía (Ojeda, Méndez, & Hernández, 2016).

En la cultura jerárquica los líderes efectivos poseen una elevada capacidad de organizar, controlar, monitorear, administrar, coordinar y mantener eficiencia, son ellos quienes se encargan de reforzar las reglas.

Los criterios de efectividad más valorados por la cultura jerárquica son la eficiencia, la oportunidad, la funcionalidad “plana” y la predictibilidad. La concepción fundamental que guía hacia el éxito organizacional es que el control genera eficiencia (eliminación de

desperdicios y redundancia) y consecuentemente efectividad. Las organizaciones jerárquicas son juzgadas como efectivas solo si alcanzan tales características dominantes. Son empresas que buscan estar libres de errores.

El ideal de líder en la cultura jerárquica (monitor-coordinador), es una persona bien informada y experta técnicamente; vigila todos los detalles y contribuye con su experiencia; su influencia está basada en el control de la información. Busca documentar su administración, es confiable y dependiente, mantiene la estructura y los flujos de trabajos; se refuerza con la ingeniería situacional, los programas de trabajo, la asignación de tareas, el diseño físico. Provoca la estabilidad y el control (Ojeda, Méndez, & Hernández, 2016).

2.3.2. Liderazgo competitivo

Resulta de la necesidad de afrontar nuevos retos generados por la competencia. Esta cultura opera a través de mecanismos económicos, especialmente el monetario, se centra en conducir transacciones con otras organizaciones del entorno (proveedores, clientes, sindicatos y otros) para crear ventajas competitivas. Son metas primordiales para la organización la rentabilidad, los resultados, las fortalezas en nichos de mercado, el establecimiento de objetivos, así como generación de bases de clientes confiables. Es por esto que los valores centrales que dominan las organizaciones del tipo de mercado son la competitividad y la productividad (Ojeda, Méndez, &

Hernández, 2016).

Las premisas fundamentales de la cultura de mercado son que el ambiente externo no es benigno sino más bien hostil, los consumidores son exigentes y están interesados en el valor, la organización se mantiene en la labor de incrementar su posición competitiva y la mayor tarea de la administración es manejar la organización hacia la productividad, los resultados y los beneficios.

Los administradores de este tipo de organizaciones juzgan la efectividad en términos de participación de mercado, consecución de metas y abatimiento de competidores; la suposición es que la competencia conduce a la productividad.

Cuando la organización está dominada por la cultura de mercado, los gerentes más efectivos tienden a ser impulsivos y agresivos en “patear a la competencia”. Son hábiles para dirigir, producir resultados, negociar y motivar a otros. Los líderes de mercado son pendencieros y demandantes.

Los criterios más valorados en la cultura de mercado son el logro de metas, el desplazamiento de competidores, el aumento en la participación del mercado y un elevado nivel de retorno financiero. La concepción fundamental que conduce al éxito es posible expresarla como la competencia que genera un ímpetu por mayores niveles de productividad y, consecuentemente, mayores niveles de efectividad.

El liderazgo idóneo de la cultura de mercado (competidor-productor) está representado por individuos agresivos y decisivos, activos en el cumplimiento de metas y objetivos, con más energía en situaciones competitivas. Su fin es ganar, se enfoca en los competidores externos y el posicionamiento en el mercado, orientado al trabajo y las tareas, es intenso y racional.

2.3.3. Liderazgo colaborador

Las organizaciones de este tipo se perciben como lugares amistosos para trabajar y donde las personas colaboran mucho entre sí. “Existen metas y valores compartidos, cohesión, participación, individualismo colectivo y un sentido de nosotros atraviesa a las empresas tipo clan” (Hernández, 2008: 40, citado en Ojeda, Méndez, & Hernández, 2016). El tipo de liderazgo es de facilitador, mentor o incluso como una figura paterna que da soporte emocional, premiando el trabajo en equipo, la participación y las decisiones por consenso, por ello son cálidos y apoyadores. Miden su efectividad en términos de cohesión del staff, nivel de moral y énfasis en el desarrollo de personas en la organización. Estas organizaciones se concentran en el mantenimiento interno con flexibilidad y sensibilidad también hacia los clientes (Ojeda, Méndez, & Hernández, 2016).

En la cultura de clan, los criterios de efectividad son la cohesión, altos niveles de moral y satisfacción, desarrollo de las personas, y el trabajo en equipo. Su concepción fundamental gira en torno a que el

involucramiento y la participación de los empleados producen “empowerment” (poder otorgado) y compromiso. Si las personas están comprometidas y satisfechas, se logra efectividad. Es la típica empresa que busca integrar a cada empleado al “elenco” y que conozca la “tradición familiar” (Ojeda, Méndez, & Hernández, 2016).

El ideal del líder de la cultura tipo clan (facilitador-mentor) es el de una persona que administra el conflicto y logra el consenso, su influencia se basa en involucrar a la gente en la toma de decisiones y la resolución de problemas; es participativo y abierto, cuidadoso y empático, se preocupa por las necesidades individuales de los demás, promueve el respeto y la confianza mutua; y busca el compromiso y una elevada moral en el trabajo.

2.3.4. Liderazgo creativo

Bajo este tipo de cultura se promueven las actividades emprendedoras y la creatividad, se estimula la iniciativa personal y la libertad de pensamiento. Se asume que la adaptación y la capacidad de innovación llevan a conseguir nuevos recursos y ganancias. Todo esto bajo la constante creación de una visión de futuro, anarquía organizada e imaginación disciplinada (Ojeda, Méndez, & Hernández, 2016).

El término adhocracia implica algo temporal, especializado y dinámico (Sepúlveda, 2004, citado en Ojeda, Méndez, & Hernández, 2016). El liderazgo efectivo es visionario, innovador, creativo, emprendedor,

orientado a la toma de riesgos y enfocado en el futuro. Se concentra en el posicionamiento externo con un alto grado de flexibilidad e individualidad.

La cultura adhocrática valúa muy alto el desarrollo de nuevos productos, las soluciones creativas a los problemas, las ideas innovadoras, y el crecimiento en nuevos mercados. La innovación y las nuevas ideas crean otros mercados, clientes nuevos y oportunidades adicionales, esa es la premisa esencial.

El líder prototipo de la cultura adhocrática (innovador-visionario) es astuto y creativo, posee visión de cambio, rompe las reglas, su influencia se fundamenta en anticiparse a un mejor futuro y genera esperanza; persigue activamente la innovación y la adaptación. Su sello lo constituye la dirección estratégica y la mejora continua, se enfoca hacia dónde va la organización y enfatiza posibilidades y probabilidades.

2.4. Teoría del éxito empresarial

2.4.1. Empresa, empresario y el éxito empresarial

La empresa es una organización encaminada a la producción de bienes y servicios, para ello utiliza recursos humanos y materiales dentro de un entorno institucional, económico y organizativo en el que desarrolla su actividad. Esta combinación de factores genera una serie de relaciones que da lugar a un sistema complejo y jerarquizado

de funciones y tareas (Morón, 2014). Las micro y pequeñas empresas son aquellas unidades económicas constituidas por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial que tiene como objetivo desarrollar actividades de extracción, transformación, producción y comercialización de bienes o prestación de servicios. Las microempresas generan ventas anuales no mayores de 150 UIT y cuentan a lo máximo con 10 trabajadores. Las pequeñas empresas generaran ventas anuales mayores a 150 UIT y menores a 1700 UIT y cuentan a lo máximo con 100 trabajadores (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2013).

En cuanto al concepto de empresario, se la define como la persona encargada de la organización y el funcionamiento de la empresa, es el responsable de coordinar todos los esfuerzos para conseguir la mayor producción y el máximo beneficio de la empresa (Morón, 2014).

Entonces sabiendo lo que es la empresa y el empresario se podrá entender lo que significa éxito empresarial. Esta cualidad se manifestará “cuando la empresa alcanza una posición competitiva o una serie de posiciones competitivas que conduzcan a un rendimiento financiero superior y sostenible” (Porter, 1991, p.96).

Desde ese punto de vista, una empresa es más competitiva que otra si obtiene mejores resultados económicos, pudiéndose entender como indicadores de los resultados económicos el aumento o mantenimiento de la cuota de mercado, la rentabilidad y el crecimiento

(Sáinz, 2002).

El problema de la competitividad en las empresas es una variable de carácter diverso y complejo donde participan muchos factores, sin embargo, el conjunto de factores explicativos del éxito competitivo de las empresas se puede estructurar en tres categorías. Una de ellas son los factores macroeconómicos, que están relacionados con el marco económico general. Otra son los factores sectoriales, que pueden afectar a las empresas en función de la diferente naturaleza de su actividad económica. Y finalmente están los factores empresariales, que tienen que ver con las características intrínsecas de las empresas (Sáinz, 2002).

La ventaja competitiva tiene su origen en las competencias distintivas de la empresa, las cuales pueden ser desarrolladas por elecciones y acciones libremente adoptadas por los responsables empresariales a partir de sus recursos y capacidades (Sáinz, 2002).

2.4.2. El éxito empresarial en función de los recursos y capacidades

De acuerdo con esta teoría, se concibe a la empresa como un conjunto organizado y único de recursos y capacidades heterogéneos que se generan, desarrollan y mejoran con el paso del tiempo. Así, se puede afirmar que existen una gran diversidad de empresas, de forma que la heterogeneidad puede ser fuente de ventaja competitiva sostenible, permitiendo explicar las diferencias en los resultados económicos, la cuota de mercado, la rentabilidad y el crecimiento

entre empresas (Barney, 1991, citado en Cruz, 2001).

De acuerdo con Blanco, Prado y Mercado (2016), la cuota de mercado puede ser medida de tres maneras. Uno, por la cuota de mercado total, que representa las ventas de la empresa expresadas como porcentaje de las ventas totales del mercado. Dos, por la cuota de mercado servido, que representa las ventas de la empresa expresadas como porcentaje de las ventas totales al mercado servido. El mercado servido son todos los compradores que pueden y desean comprar su producto. Aquí, la cuota de mercado servido es siempre mayor que la cuota de mercado total. Tres, por la cuota de mercado relativo, que se puede expresar como la cuota de mercado en relación con su mayor competidor. Si la cuota de mercado relativo crece, significa que la empresa está mejorando en relación con la competencia.

En cuanto a la rentabilidad, esta hace referencia a los beneficios o ganancias que se han obtenido de una inversión. Una empresa será rentable y por lo tanto obtendrá ganancias, si su ingreso total rebasa los costos de crear su producto (Chávez, 2012).

En el caso del crecimiento empresarial, las empresas crecerán a medida que aumenta su tamaño o dimensión (Díez, Martín De Castro, y Montoro, 2014). La dimensión de la empresa se define como el tamaño que esta tiene en un periodo de tiempo dado, resultado de todos los productos fabricados y servicios prestados (Díez, Martín De

Castro, y Montoro, 2014).

Los criterios más utilizados para medir la dimensión de la empresa son el número de trabajadores, el volumen de ventas, el valor de los activos o recursos totales y el volumen de producción (Díez, Martín De Castro, y Montoro, 2014). El crecimiento del volumen de producción está relacionado con el crecimiento de las ventas, si las ventas crecen es porque los clientes están satisfechos con el producto, esto es una ventaja para superar a los competidores. Una empresa con crecimiento empresarial sostenido es más factible a ser sujeto de crédito por las instituciones financieras (Díez, Martín De Castro, y Montoro, 2014).

Por otro lado, la teoría también postula que la clave del éxito empresarial reside en la dotación de los medios productivos de las empresas, los cuales serán los determinantes de los procesos de generación e incorporación de recursos distintivos sobre las que se fundamentan los planes estratégicos (Sáinz, 2002).

Una ventaja competitiva derivada de una competencia distintiva, basada en un recurso o capacidad, puede ser alcanzada siempre que la estrategia de la empresa esté generando valor y no pueda ser implementada por presentes o futuros competidores. Esa ventaja competitiva se convierte en sostenible en el tiempo cuando los esfuerzos por parte de los competidores para neutralizarla han cesado y no han obtenido éxito (Barney, 1991, citado en Ibáñez,

2011).

Según Sáinz (2002), el armazón conceptual de la teoría de los recursos y capacidades se basa en los siguientes postulados:

- 1) Los recursos de la empresa proporcionan la dirección básica de su estrategia.
- 2) Los recursos constituyen la fuente primaria del beneficio empresarial.
- 3) Las empresas de una industria pueden ser heterogéneas con respecto a los recursos que controlan.
- 4) Los recursos de la empresa pueden no ser perfectamente móviles a través de las empresas por lo que esa heterogeneidad puede ser duradera en el tiempo. Ello posibilita el sostenimiento de las ventajas diferenciales y, en consecuencia, de los mayores beneficios obtenidos.

En general, los recursos son todos los activos, procesos organizativos, atributos, información y conocimientos, controlados por una empresa que le permiten conseguir e implementar estrategias que mejoran su eficiencia y eficacia. Sin embargo, el auténtico valor de los recursos como fuente de ventajas competitivas requiere una necesaria cooperación y coordinación entre los mismos (Cruz, 2001).

Deben considerarse como recursos todos aquellos activos tangibles e

intangibles que se vinculen a la empresa en forma semipermanente (Wernerfelt, 1984, citado en Cruz, 2001).

Los recursos tangibles son aquellos que tienen una expresión material en forma de elementos productivos físicos o de medios financieros. Son los recursos más fácilmente identificables, que aparecen incluso en la relación de inventario del patrimonio de la empresa. Los recursos intangibles son aquellos factores que no tienen una manifestación material. Son recursos que guardan relación con el conocimiento y la información, como la capacidad de innovación tecnológica de la empresa, la imagen comercial de sus productos, la habilidad para abrir nuevos mercados, o el dominio de canales de distribución, etc. Dada su intangibilidad, es difícil la identificación de estos recursos y aún más su valoración económica, de modo que no aparecen recogidos en los estados financieros de la empresa (Sáinz, 2002).

Dentro de la categoría de recursos intangibles se incluyen otros factores de especial importancia como son los recursos humanos. Los recursos humanos tienen evidentemente una base física, como son los individuos que forman parte de la organización, si bien su contribución a la actividad empresarial tiene un carácter intangible en términos de conocimientos, capacidad de racionalización o habilidades (Sáinz, 2002).

Todo el conjunto de recursos tangibles e intangibles de la empresa

constituyen lo que la empresa es y son los factores de los que dispone para llevar a cabo su proyecto estratégico conducente a la construcción de una ventaja competitiva sostenible que le permita obtener un rendimiento alto y duradero.

De acuerdo con Sáinz (2002), las condiciones que deben darse para conseguir una ventaja competitiva sostenida son las siguientes:

- La heterogeneidad de recursos a través de las empresas: las empresas no son iguales, tienen una diferente capacidad para producir más económicamente o atender mejor a las demandas de los consumidores. Las empresas con recursos superiores poseerán una mayor capacidad potencial para generar rentas.
- Límites ex post a la competencia: Para mantener rentas a largo plazo la heterogeneidad de los recursos de la empresa debe ser duradera. La imperfecta sustituibilidad e imitabilidad de los recursos se puede lograr mediante el uso de derechos de propiedad sobre recursos escasos, información asimétrica, existencia de costes por cambio de proveedor, o reputación, etc.
- Movilidad imperfecta de los recursos: Si los recursos heterogéneos de la empresa no pueden ser fácilmente comercializados, permitirá asegurar su presencia dentro de la empresa que los posee. Los recursos sobre los que existe una insuficiente definición de los derechos de propiedad o activos

especializados que cubren necesidades específicas de la empresa, disminuyen su valor al ser transferidos a otros usuarios.

- Límites ex ante a la competencia: La imperfecta movilidad de los recursos no es suficiente por sí misma, sino que también deben existir imperfecciones en los mercados de factores. Esto se refiere a la necesidad de que la empresa pueda adquirir los recursos que precisa, sin tener que competir con otras empresas interesadas en ellos para evitar incurrir en unos altos costes que podrían anular los beneficios potenciales generados con su utilización. Los recursos tienen valor sólo si los ingresos que se generarán con su utilización son superiores a los costes incurridos para su incorporación a la empresa.

Ahora bien, no todos los recursos son igualmente valiosos para la consecución del éxito. La cuestión es saber distinguir aquellos recursos con mejor potencial de generación de rentas durante un mayor periodo de tiempo. Para ello, existen ciertos criterios que se pueden considerar:

- a) Si se trata de un recurso valioso o relevante: Esto es, que aporte a la empresa la posibilidad de mejorar su desempeño al relacionarse con algún aspecto de éxito en su negocio.
- b) Si se trata de un recurso escaso: Un recurso valioso pero disponible para cualquier empresa proporcionaría a todas ellas la

posibilidad de obtener un aprovechamiento de igual eficacia que impediría la generación de diferencias competitivas.

Estas dos primeras características inciden en la posibilidad de creación de una ventaja competitiva. Además de esta condición, es deseable que la ventaja adquirida sea sostenible, manteniéndose en el tiempo independientemente de las acciones emprendidas por el resto de empresas competidoras. Ello va a depender de los siguientes atributos del recurso:

- 1.- Su durabilidad: Unos recursos son más duraderos que otros y, por lo tanto, los primeros son mejores candidatos para el sostenimiento de la ventaja generada.
- 2.- Que sea imperfectamente sustituible: Es decir, que no existan otros recursos equivalentes en cuanto a su función estratégica que permitan generar resultados similares, manteniéndose de este modo en el tiempo el carácter de recurso escaso y único.
- 3.- Que tengan una imperfecta movilidad: Para dificultar su adquisición por parte de otras empresas. Si los rivales competidores pueden adquirir en condiciones similares los recursos necesarios para imitar la estrategia de éxito de la empresa, su ventaja competitiva tendrá una reducida duración.
- 4.- Que sean imperfectamente imitables: Las dificultades que puedan existir para conseguir que el recurso sea difícilmente

reproducible por otras empresas contribuyen igualmente al sostenimiento de la ventaja competitiva proporcionada.

5.- Alto grado de apropiabilidad del recurso: En general, en los recursos tangibles el derecho de propiedad está perfectamente identificado. Sin embargo, en los recursos intangibles, como sucede con el capital humano, la apropiación de sus rendimientos no está garantizada. Cuando existe ambigüedad sobre la propiedad de los recursos, la asignación de las rentas que éstos generan dependerá del poder de negociación que tengan las partes.

Sin embargo, solo la tenencia de los recursos no garantiza por sí misma la consecución de unos buenos resultados. Desde el punto de vista estratégico, lo relevante no es tanto disponer de recursos, sino conseguir su aprovechamiento eficaz en la generación de capacidades para la empresa.

Las capacidades son el conjunto de conocimientos y habilidades que surgen del aprendizaje colectivo de la organización, como consecuencia de la combinación de recursos y se desarrollan mediante intercambios de información entre el capital humano de la empresa (Cuervo, 1993, citado en Cruz, 2001).

Si los recursos se entienden como un stock disponible de factores, las capacidades tienen que ver más con la idea de flujo, con el modo en el que la empresa realiza una actividad. A diferencia de los activos

físicos que se deterioran con el tiempo, las capacidades se potencian cuando son aplicadas y compartidas, mientras que, por el contrario, se desvanecen si no se usan (Sáinz, 2002).

De este modo, las capacidades o competencias se convierten en un elemento clave en la generación de ventajas competitivas que finalmente podrán conducir a la obtención de beneficios superiores. Lo relevante en este punto, es proponer criterios que permitan identificar cuáles son aquellas capacidades que pueden ser fundamento para el establecimiento de una ventaja competitiva sostenible. En este sentido, las mismas consideraciones que se han expuesto anteriormente para la valoración estratégica de los recursos, pueden ser igualmente aplicables al caso de las capacidades.

Capítulo III: Marco Referencial

3.1. Reseña histórica

Según el padrón del Registro Único de Contribuyentes (RUC), en Tacna están registradas 21 mil 889 empresas; de los cuales, el 96,6 % son micro empresas y 3,0 % pequeñas empresas, es decir, 21 mil 813 empresas conformaron el sector de las MYPEs en Tacna (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2013).

Según tipo de organización y contribuyente, el 87,3% de las MYPEs funcionaron como empresas individuales, donde resalta el grupo de las personas naturales (85,8%) y en menor proporción, la Empresa Individual de Responsabilidad Limitada - EIRL (14,2%). Las empresas organizadas con modalidades societarias representan solo el 12,7%, donde las modalidades de organización que predominan son la Sociedad Anónima Cerrada – SAC (44,7%) y la Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada - SCRL (43,4%). El 75,0% de las MYPEs presentaron ventas menores a 13 UIT, y en menor medida, aquellas empresas con ventas entre 75 y 150 UIT con un 3,2% de participación, mientras que las empresas cuyas ventas están entre 150 y 1700 UIT solo representaron el 3,1% del segmento MYPE (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2013).

En Tacna, las MYPEs están agrupadas en Manufactureras que representan el 6,3 % de las MYPEs y no manufactureras que representan al 93,7 % de las MYPEs.

3.2. Presentación de actores

En el Perú, la MYPE se define como aquella 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 objetivo desarrollar actividades de extracción, transformación, producción y comercialización de bienes o prestación de servicios.

Una empresa debe tener dos características concurrentes para ser consideradas como microempresas: generar ventas anuales no mayores de 150 UIT y contar a lo máximo con 10 trabajadores. En cambio, para ser considerada como pequeña empresa se debe generar ventas anuales mayor a 150 UIT hasta 1700 UIT, así como tener entre 1 a 100 trabajadores.

3.3. Diagnostico sectorial

Uno de los problemas que enfrentan la MYPEs de Tacna, es el bajo nivel de formalización de las empresas bajo la condición de persona jurídica, en el caso de las MYPEs manufactureras, solo el 29,8 % tienen la condición de persona jurídica y en las MYPEs no manufactureras, solo el 21,9 % tienen la condición de condición de persona jurídica (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2013).

Esta situación afecta al éxito competitivo de las MYPEs de Tacna, prácticamente tres de cada cuatro MYPEs manufactureras y cuatro de cada cinco MYPEs no manufactureras están conducidas por empresarios

empíricos que gestionan personalmente la empresa, ellos son los únicos responsables de la toma de decisiones, la cual es básicamente informal, verticalista y familiar. Son pequeños negocios, que tienen como clientes a personas, de modo que su nivel competitivo es muy bajo comparado con aquellas empresas de personería jurídica que sirven principalmente a empresas, las cuales, al ser exigentes, obligan a elevar la calidad del producto o servicio de modo que elevan su éxito competitivo.

Esta condición es una de los factores que explicaría porque solo el 3,7 % de las microempresas de Tacna que iniciaron el año 2007, tuvieron éxito y crecieron sostenidamente, hasta ubicarse en la actualidad y ser parte del sector de las pequeñas empresas. Aun así, la proporción de empresas exitosas de Tacna es muy baja comparada con la proporción nacional que fue de 6,8 % a nivel nacional (Ministerio de la Producción, 2016).

El éxito empresarial también afecta a las empresas que tienen elevado nivel de competitividad, entre las cuales están las MYPEs exportadoras. En Tacna, el 90 % de empresas exportadoras es parte del sector de las MYPEs, y estas han disminuido en un 4 % desde el año 2014 (Ministerio de la Producción, 2016).

Analizar los factores que inciden en el éxito de la MYPEs de Tacna, es muy importante porque nos permite identificar variables sensibles que afectan negativamente o positivamente en el crecimiento empresarial. Este conocimiento es importante para elaborar planes de desarrollo de las micro y pequeñas de Tacna, de modo que asegure, un desarrollo sostenido de la

región.

Capítulo IV: Desarrollo del Tema

4.1. Marco metodológico

La población de estudio fueron las micro y pequeñas empresas de la provincia de Tacna. De esta población se eligió por conveniencia 100 empresas con al menos tres años de funcionamiento, para asegurar una condición mínima de éxito empresarial. Además, este tamaño de muestra cumple con las condiciones establecidas en el teorema de límite central, que establece la mínima cantidad muestral para realizar pruebas de inferencia estadística (Hernández et al., 2006). En el anexo 6 se adjunta los cargos de recepción de la encuesta aplicada a las empresas de la provincia de Tacna.

En cuanto al instrumento de investigación, este fue validado mediante la técnica de juicio de expertos tal como lo sugieren Hernández et al. (2006). Para ello se consultó a 03 expertos, quienes calificaron la validez del instrumento de acuerdo a los parámetros de claridad, objetividad, actualidad, organización, suficiencia, intencionalidad, consistencia, coherencia, metodología y técnica. Los resultados de la validación obtuvieron valoraciones favorables por los tres expertos. Los documentos de la validación y los resultados obtenidos se adjuntan en el anexo 4.

En cuanto a la confiabilidad del instrumento de investigación, este se determinó calculando el coeficiente alpha de Cronbach a los datos obtenidos de una prueba piloto, tal como lo recomiendan Hernández et al. (2006). La prueba piloto estuvo compuesta por los datos obtenidos de 19

MYPEs de la provincial de Tacna.

Los resultados de confiabilidad para el instrumento que mide la variable Éxito empresarial alcanzo un valor de 0,802 en el coeficiente alpha de cronbach, esto determino un nivel de confiabilidad muy alta. En el caso de la variable Estrategia Competitiva, el coeficiente alpha de cronbach alcanzo un valor de 0,819, lo que determino un nivel de confiabilidad muy alta. En la variable Estructura Organizativa, el coeficiente alpha de cronbach alcanzo un valor de 0,831, lo que determino un nivel de confiabilidad muy alta. Finalmente, en la variable Estructura Organizativa, el coeficiente alpha de cronbach alcanzo un valor de 0,800, esto determino un nivel de confiabilidad muy alta.

La base de datos de la prueba piloto y los resultados de confiabilidad por cada variable se adjuntan en el anexo 5.

4.2. Resultados descriptivos de las variables de estudio

4.2.1. Estrategia competitiva de las MYPEs

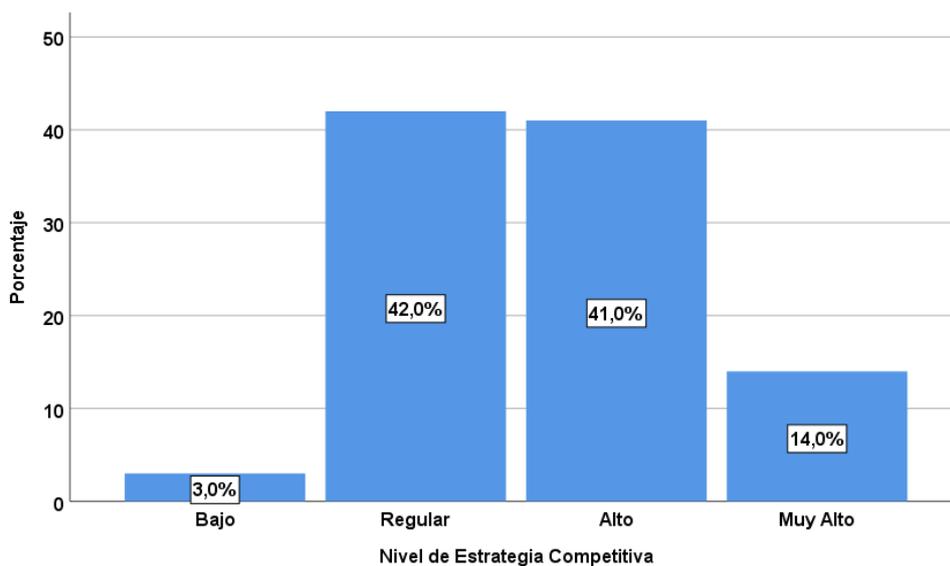


Figura 1. Nivel de estrategia competitiva en las MYPEs de la provincia de Tacna

El nivel de estrategia competitiva que se observó en las MYPEs de la provincia de Tacna, es en el 3,0 % de los casos, de nivel bajo; en el 42,0 % de los casos, de nivel regular; en el 41,0 % de los casos, de nivel alto y en el 14,0 % de los casos, de nivel muy alto. Estos resultados se muestran en la figura 1.

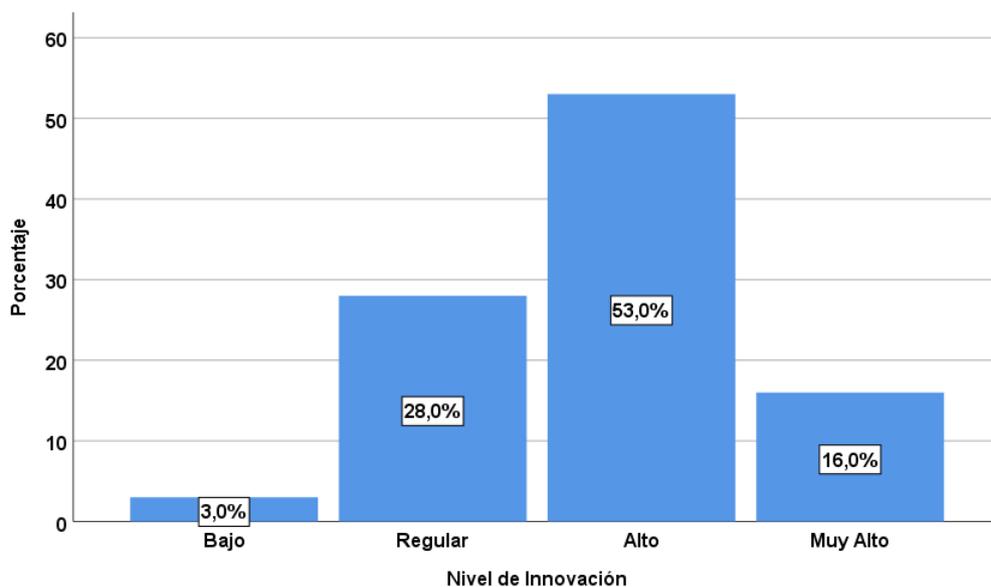


Figura 2. Nivel de innovación en las MYPEs de la provincia de Tacna

El nivel de innovación que se observó en las MYPEs de la provincia de Tacna, es en el 3,0 % de los casos, de nivel bajo; en el 28,0 % de los casos, de nivel regular; en el 53,0 % de los casos, de nivel alto y en el 16,0 % de los casos, de nivel muy alto. Estos resultados se muestran en la figura 2.

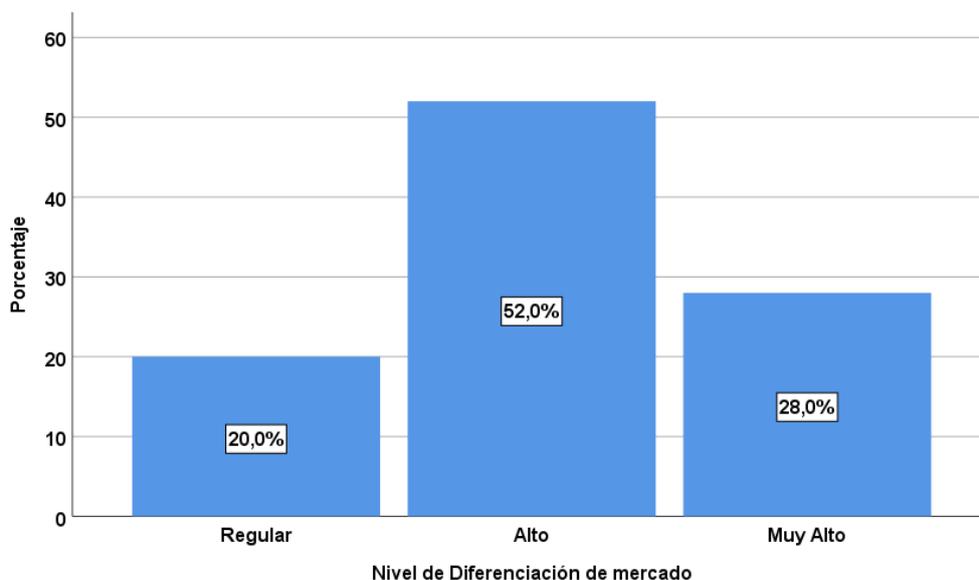


Figura 3. Nivel de diferenciación de mercado en las MYPEs de la provincia de Tacna

El nivel de diferenciación de mercado que se observó en las MYPEs de la provincia de Tacna, es en el 20,0 % de los casos, de nivel regular; en el 52,0 % de los casos, de nivel alto y en el 28,0 % de los casos, de nivel muy alto. Estos resultados se muestran en la figura 3.

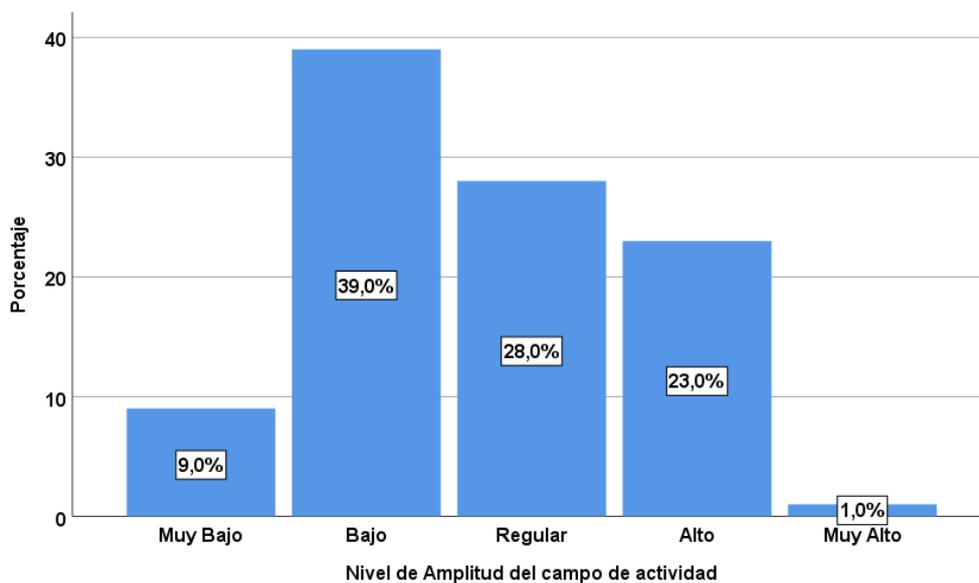


Figura 4. Nivel de amplitud del campo de actividad en las MYPEs de la provincia de Tacna

El nivel de amplitud del campo de actividad que se observó en las MYPEs de la provincia de Tacna, es en el 9,0 % de los casos, de nivel muy bajo; en el 39,0 % de los casos, de nivel bajo; en el 28,0 % de los casos, de nivel regular; en el 23,0 % de los casos, de nivel alto y en el 1,0 % de los casos, de nivel muy alto. Estos resultados se muestran en la figura 4.

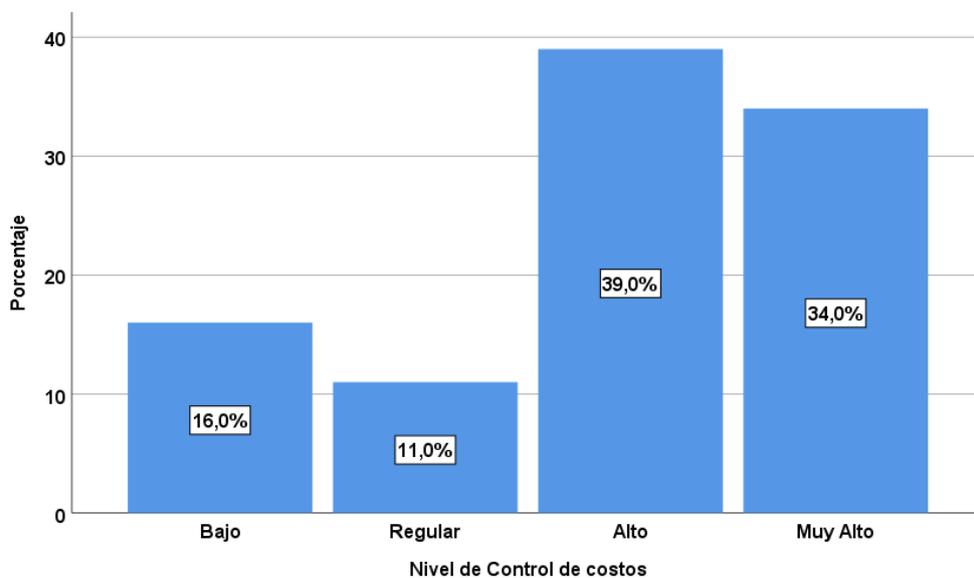


Figura 5. Nivel de control de costos en las MYPEs de la provincia de Tacna

El nivel de control de costos que se observó en las MYPEs de la provincia de Tacna, es en el 16,0 % de los casos, de nivel bajo; en el 11,0 % de los casos, de nivel regular; en el 39,0 % de los casos, de nivel alto y en el 34,0 % de los casos, de nivel muy alto. Estos resultados se muestran en la figura 5.

4.2.2. Estructura organizativa de las MYPES

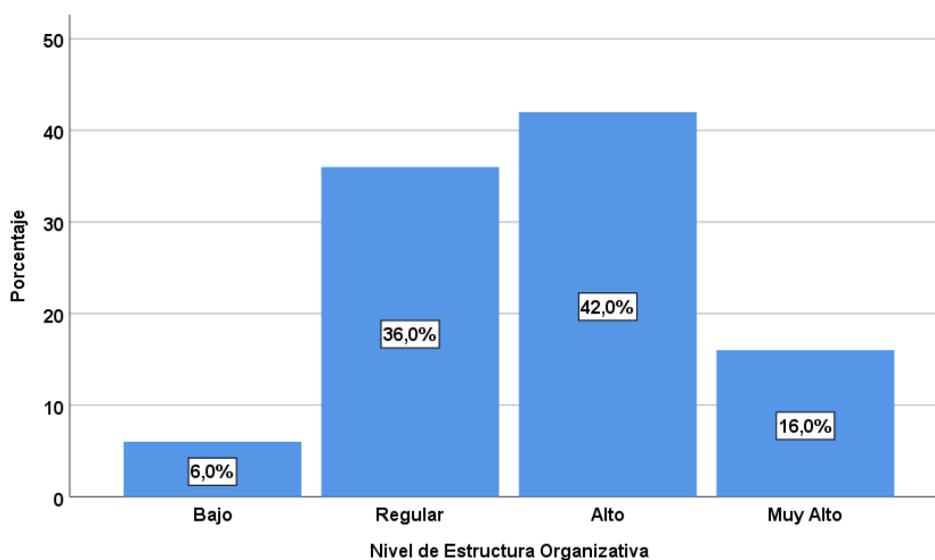


Figura 6. Nivel de estructura orgánica en las MYPES de la provincia de Tacna

El nivel de estructura orgánica que se observó en las MYPES de la provincia de Tacna, es en el 6,0 % de los casos, de nivel bajo; en el 36,0 % de los casos, de nivel regular; en el 42,0 % de los casos, de nivel alto y en el 16,0 % de los casos, de nivel muy alto. Estos resultados se muestran en la figura 6.

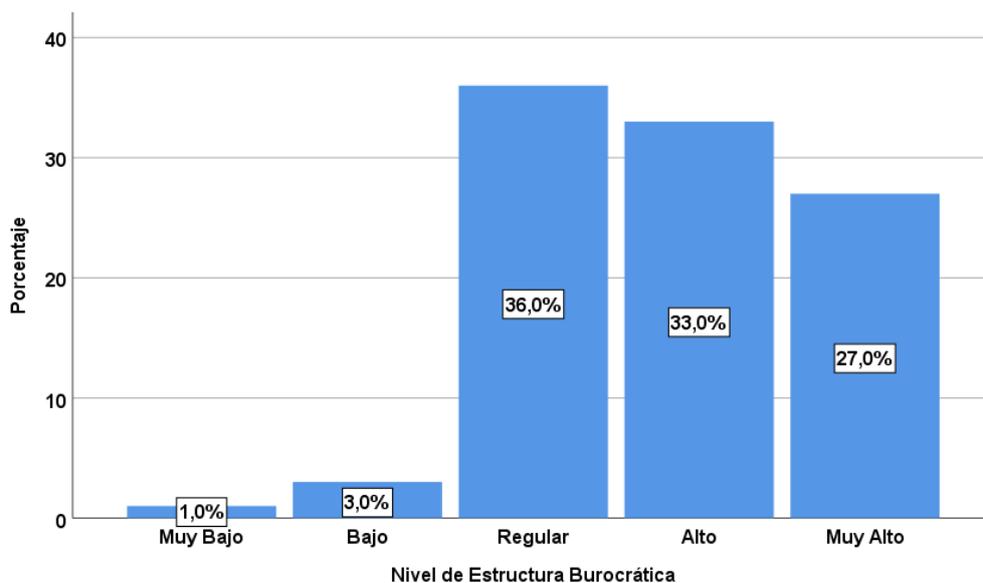


Figura 7. Nivel de estructura burocrática en las MYPEs de la provincia de Tacna

El nivel de estructura burocrática que se observó en las MYPEs de la provincia de Tacna, es en el 1,0 % de los casos, de nivel muy bajo; en el 3,0 % de los casos, de nivel bajo; en el 36,0 % de los casos, de nivel regular; en el 33,0 % de los casos, de nivel alto y en el 27,0 % de los casos, de nivel muy alto. Estos resultados se muestran en la figura 7.

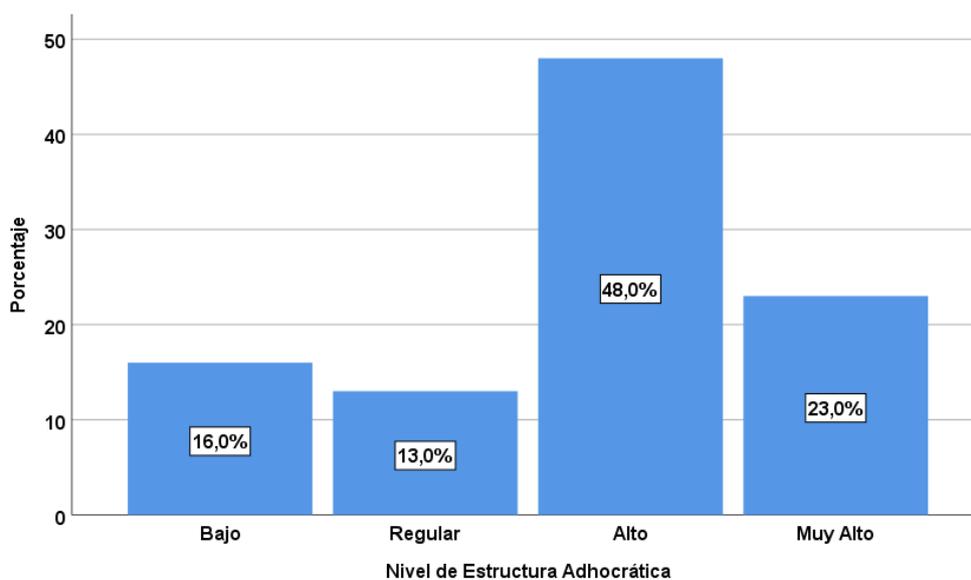


Figura 8. Nivel de estructura adhocrática en las MYPEs de la provincia de Tacna

El nivel de estructura adhocrática que se observó en las MYPEs de la provincia de Tacna, es en el 16,0 % de los casos, de nivel bajo; en el 13,0 % de los casos, de nivel regular; en el 48,0 % de los casos, de nivel alto y en el 23,0 % de los casos, de nivel muy alto. Estos resultados se muestran en la figura 8.

4.2.3. Liderazgo gerencial de las MYPEs

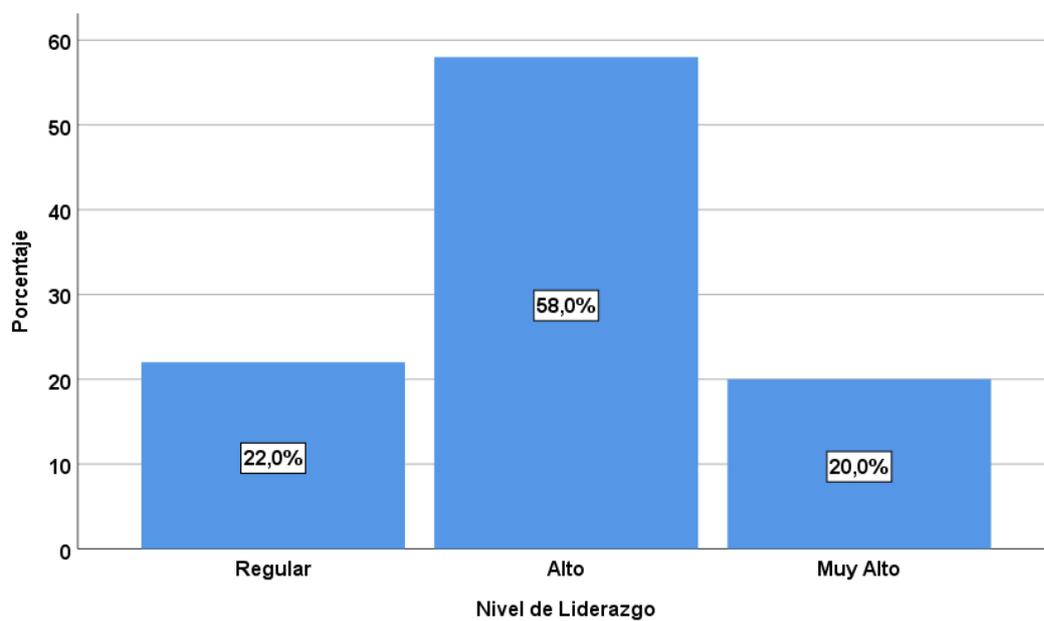


Figura 9. Nivel de liderazgo gerencial en las MYPEs de la provincia de Tacna

El nivel de liderazgo gerencial que se observó en las MYPEs de la provincia de Tacna, es en el 22,0 % de los casos, de nivel regular; en el 58,0 % de los casos, de nivel alto y en el 20,0 % de los casos, de nivel muy alto. Estos resultados se muestran en la figura 9.

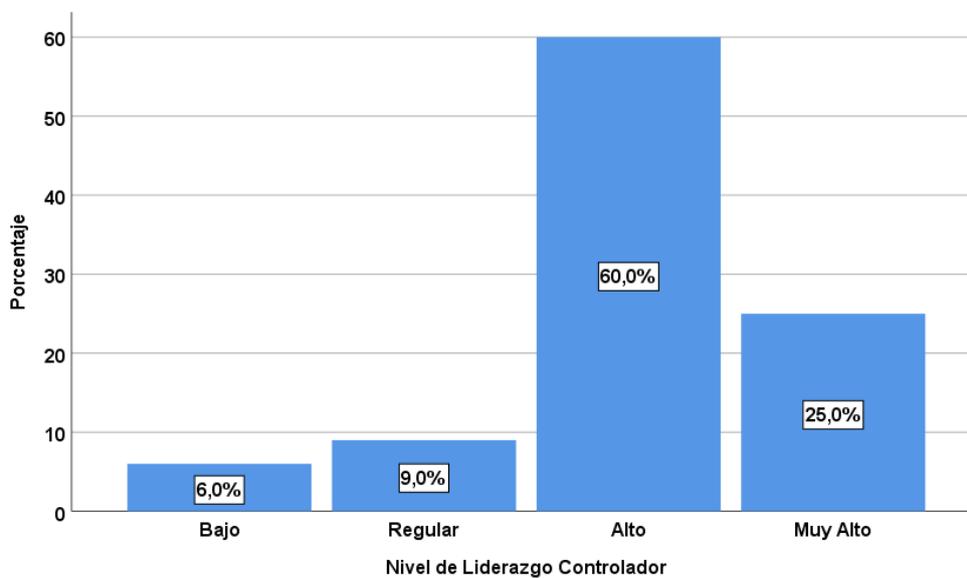


Figura 10. Nivel de liderazgo controlador en las MYPEs de la provincia de Tacna

El nivel de liderazgo controlador que se observó en las MYPEs de la provincia de Tacna, es en el 6,0 % de los casos, de nivel bajo; en el 9,0 % de los casos, de nivel regular; en el 60,0 % de los casos, de nivel alto y en el 25,0 % de los casos, de nivel muy alto. Estos resultados se muestran en la figura 10.

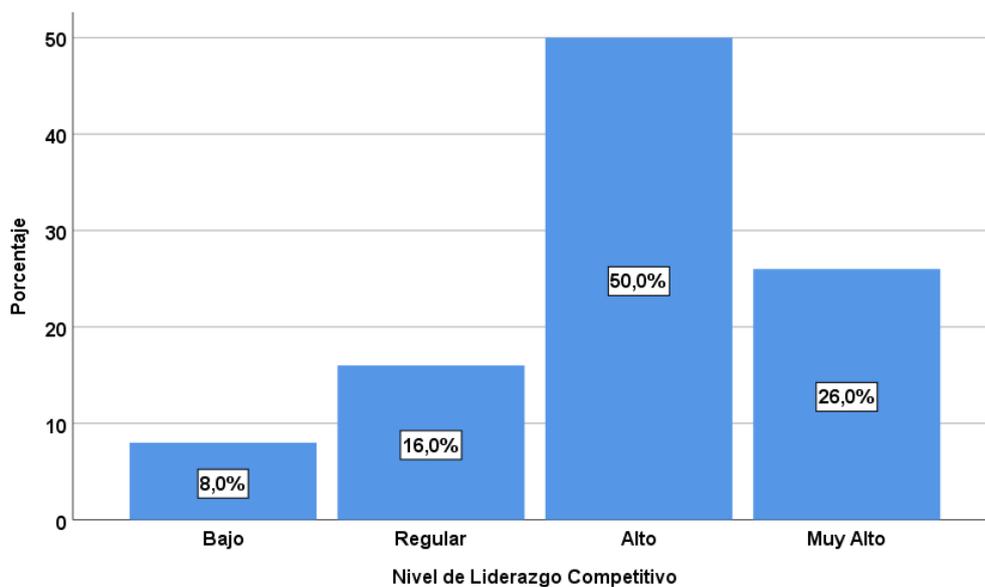


Figura 11. Nivel de liderazgo competitivo en las MYPEs de la provincia de Tacna

El nivel de liderazgo competitivo que se observó en las MYPEs de la provincia de Tacna, es en el 8,0 % de los casos, de nivel bajo; en el 16,0 % de los casos, de nivel regular; en el 50,0 % de los casos, de nivel alto y en el 26,0 % de los casos, de nivel muy alto. Estos resultados se muestran en la figura 11.

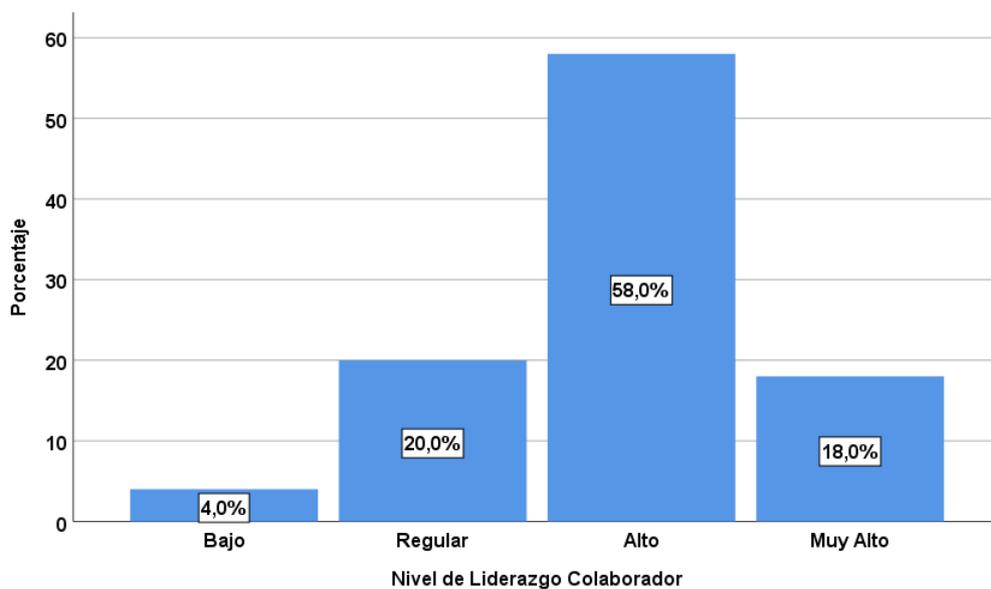


Figura 12. Nivel de liderazgo colaborador en las MYPEs de la provincia de Tacna

El nivel de liderazgo colaborador que se observó en las MYPEs de la provincia de Tacna, es en el 4,0 % de los casos, de nivel bajo; en el 20,0 % de los casos, de nivel regular; en el 58,0 % de los casos, de nivel alto y en el 18,0 % de los casos, de nivel muy alto. Estos resultados se muestran en la figura 12.

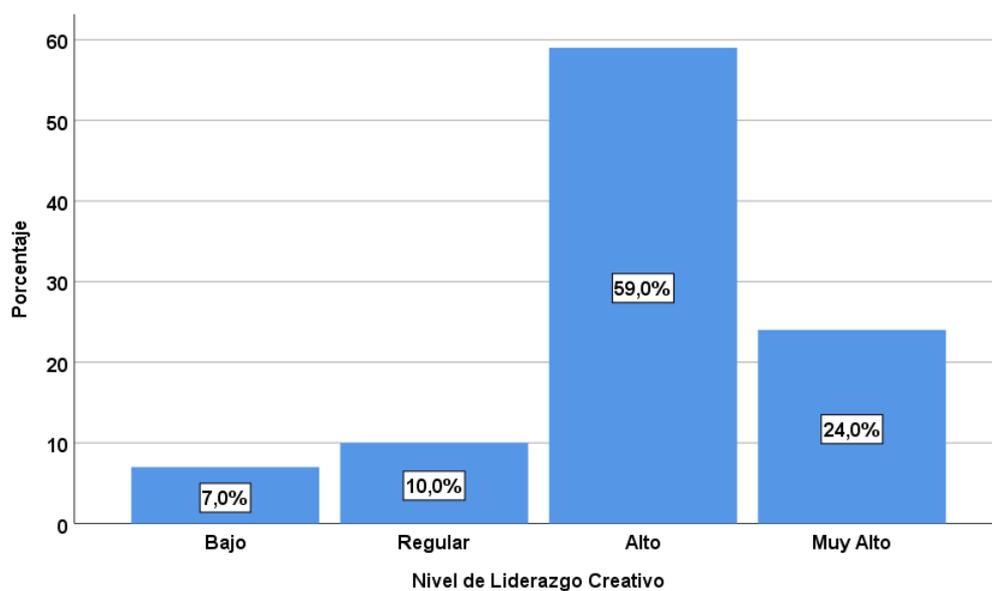


Figura 13. Nivel de liderazgo creativo en las MYPEs de la provincia de Tacna

El nivel de liderazgo creativo que se observó en las MYPEs de la provincia de Tacna, es en el 7,0 % de los casos, de nivel bajo; en el 10,0 % de los casos, de nivel regular; en el 59,0 % de los casos, de nivel alto y en el 24,0 % de los casos, de nivel muy alto. Estos resultados se muestran en la figura 13.

4.2.4. Éxito empresarial de las MYPES

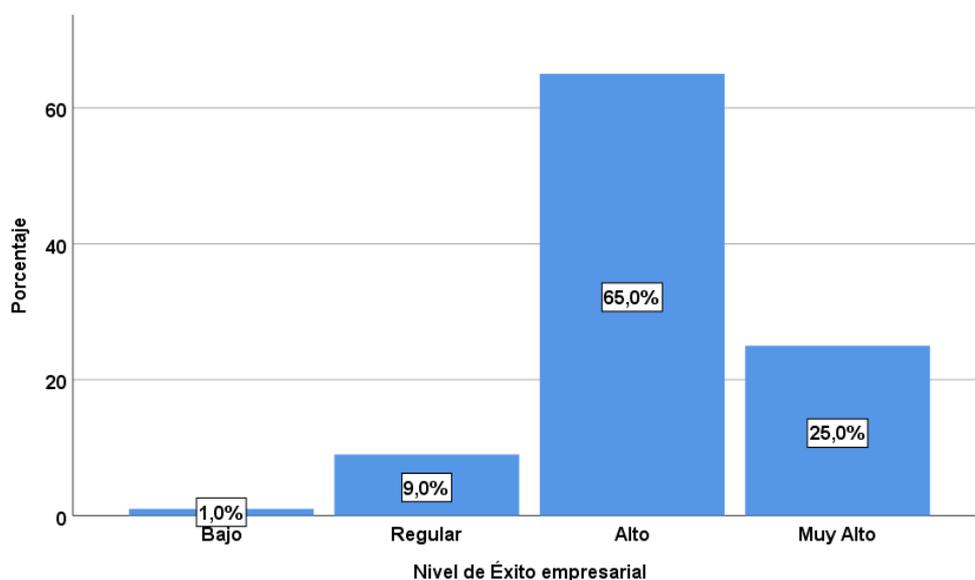


Figura 14. Nivel de éxito empresarial en las MYPES de la provincia de Tacna

El nivel de éxito empresarial que se observó en las MYPES de la provincia de Tacna, es en el 1,0 % de los casos, de nivel bajo; en el 9,0 % de los casos, de nivel regular; en el 65,0 % de los casos, de nivel alto y en el 25,0 % de los casos, de nivel muy alto. Estos resultados se muestran en la figura 14.

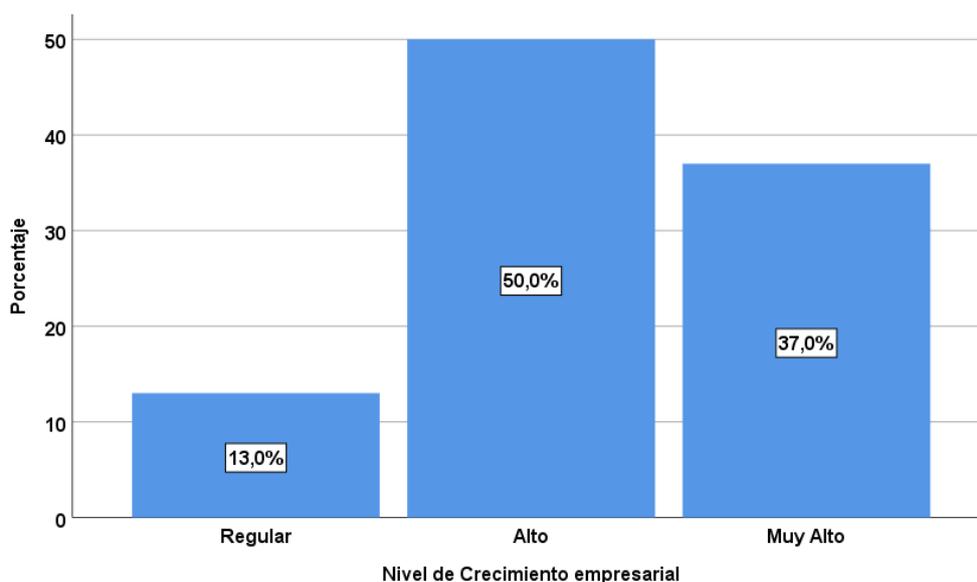


Figura 15. Nivel de crecimiento empresarial en las MYPEs de la provincia de Tacna

El nivel de crecimiento empresarial que se observó en las MYPEs de la provincia de Tacna, es en el 13,0 % de los casos, de nivel regular; en el 50,0 % de los casos, de nivel alto y en el 37,0 % de los casos, de nivel muy alto. Estos resultados se muestran en la figura 15.

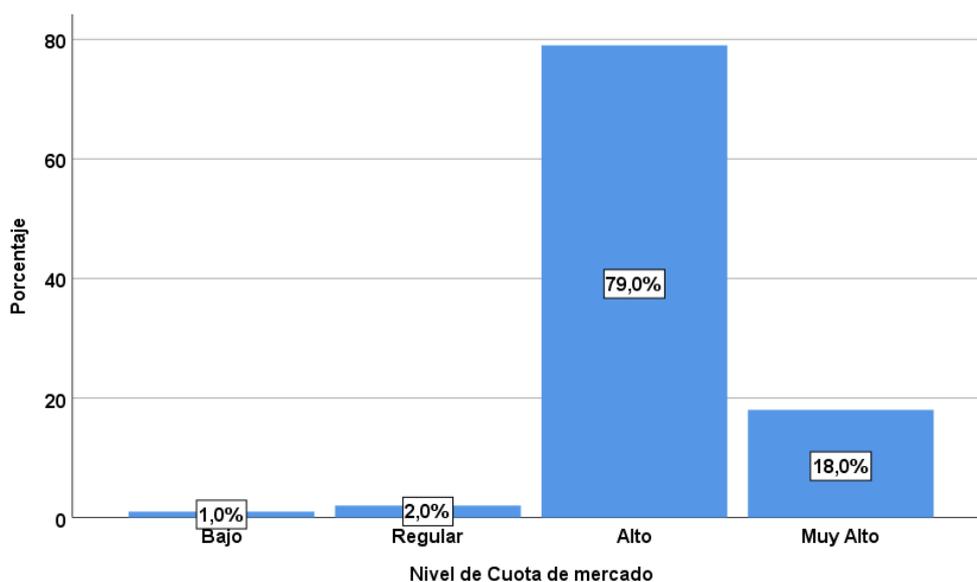


Figura 16. Nivel de cuota de mercado en las MYPEs de la provincia de Tacna

El nivel de cuota de mercado que se observó en las MYPEs de la provincia de Tacna, es en el 1,0 % de los casos, de nivel bajo; en el 2,0 % de los casos, de nivel regular; en el 79,0 % de los casos, de nivel alto y en el 18,0 % de los casos, de nivel muy alto. Estos resultados se muestran en la figura 16.

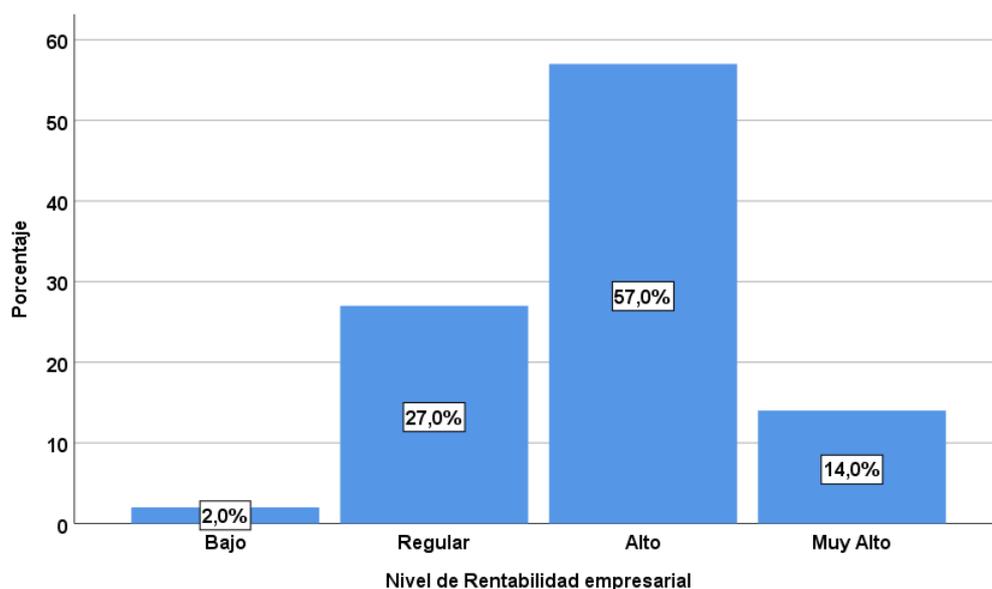


Figura 17. Nivel de rentabilidad empresarial en las MYPEs de la provincia de Tacna

El nivel de rentabilidad empresarial que se observó en las MYPEs de la provincia de Tacna, es en el 2,0 % de los casos, de nivel bajo; en el 27,0 % de los casos, de nivel regular; en el 57,0 % de los casos, de nivel alto y en el 14,0 % de los casos, de nivel muy alto. Estos resultados se muestran en la figura 17.

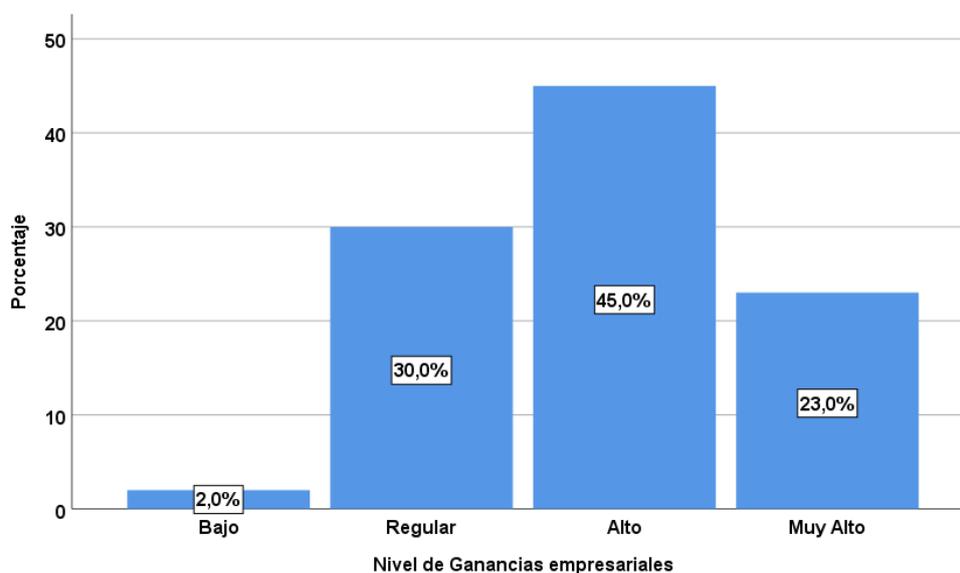


Figura 18. Nivel de ganancias empresariales en las MYPEs de la provincia de Tacna

El nivel de ganancias empresariales que se observó en las MYPEs de la provincia de Tacna, es en el 2,0 % de los casos, de nivel bajo; en el 30,0 % de los casos, de nivel regular; en el 45,0 % de los casos, de nivel alto y en el 23,0 % de los casos, de nivel muy alto. Estos resultados se muestran en la figura 18.

4.3. Resultados de comprobación de las hipótesis de investigación

4.3.1. Estrategia competitiva y Éxito empresarial de las MYPES

La hipótesis específica N° 1 plantea que: La estrategia competitiva está asociado significativamente al éxito empresarial de las MYPES de la provincia de Tacna.

Tabla 3

Correlación entre éxito empresarial y estrategia competitiva

	Estrategia Competitiva	
Éxito empresarial	Correlación de Pearson	0,491(**)
	Sig. (bilateral)	0.000
	N	100

Fuente: Elaboración propia. Nota: (**). La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

De acuerdo con los resultados que se presentan en la tabla 3, se encontró moderada correlación positiva altamente significativa ($r=+0,491^{**}$), entre el éxito empresarial y la estrategia competitiva de las MYPES de la provincia de Tacna.

Este resultado empírico permite establecer que, se cumple la hipótesis específica N° 1. Por lo que se concluye con una seguridad estadística del 99 %, que la estrategia competitiva está asociada muy significativamente con el éxito empresarial de las MYPES de la provincia de Tacna.

Tabla 4

Correlación entre éxito empresarial y las dimensiones de la estrategia competitiva

		Innovación	Diferenciación de mercado	Amplitud del campo de actividad	Control de costos
Éxito empresarial	Correlación de Pearson	0,445(**)	0,245(*)	0,377(**)	0,305(**)
	Sig. (bilateral)	0.000	0.014	0.000	0.002
	N	100	100	100	100

Fuente: Elaboración propia. Nota: (**). La correlación es significativa en el nivel 0,01

(bilateral). (*). La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Considerando las dimensiones de la estrategia competitiva, según los resultados que se presentan en la tabla 4, se encontró que la innovación, la amplitud del campo de actividad y el control de costos son los factores que inciden muy significativamente en el éxito empresarial de las MYPES de la provincia de Tacna. La diferenciación de mercado influye de manera significativa en el éxito empresarial de las MYPES de la provincia de Tacna.

4.3.2. Estructura organizativa y Éxito empresarial de las MYPES

La hipótesis específica N° 2 planteo que: La estructura organizativa está asociado significativamente al éxito empresarial de las MYPES de la provincia de Tacna.

Tabla 5

Correlación entre éxito empresarial y estructura organizativa

	Estructura Organizativa	
Éxito empresarial	Correlación de Pearson	0,220(*)
	Sig. (bilateral)	0.028
	N	100

Fuente: Elaboración propia. Nota: (*). La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

De acuerdo con los resultados que se presentan en la tabla 5, se encontró baja correlación positiva significativa ($r=+0,220^*$), entre el éxito empresarial y la estructura organizativa de las MYPES de la provincia de Tacna.

Este resultado empírico permite establecer que, se cumple la hipótesis específica N° 2. Por lo que se concluye con una seguridad estadística del 95 %, que la estructura organizativa está asociada significativamente con el éxito empresarial de las MYPES de la provincia de Tacna.

Tabla 6

Correlación entre éxito empresarial y los tipos de estructura organizativa

		Burocrática	Adhocrática
Éxito empresarial	Correlación de Pearson	0.014	0,365(**)
	Sig. (bilateral)	0.890	0.000
	N	100	100

Fuente: Elaboración propia. Nota: (**). La correlación es significativa en el nivel 0,01

(bilateral).

Considerando los tipos de estructura organizativa, según los resultados que se presentan en la tabla 6, se encontró que la estructura adhocrática incide muy significativamente en el éxito empresarial de las MYPES de la provincia de Tacna. En cambio, la estructura burocrática no tiene efectos significativos en el éxito empresarial de las MYPES de la provincia de Tacna.

4.3.3. Liderazgo gerencial y Éxito empresarial de las MYPES

La hipótesis específica N° 3 planteo que: El liderazgo está asociado significativamente al éxito empresarial de las MYPES de la provincia de Tacna.

Tabla 7

Correlación entre éxito empresarial y liderazgo gerencial

		Liderazgo
Éxito empresarial	Correlación de Pearson	0,373(**)
	Sig. (bilateral)	0.000
	N	100

Fuente: Elaboración propia. Nota: (*). La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

De acuerdo con los resultados que se presentan en la tabla 7, se encontró baja correlación positiva altamente significativa ($r=+0,373^{**}$), entre el éxito empresarial y el liderazgo gerencial de las MYPES de la provincia de Tacna.

Este resultado empírico permite establecer que, se cumple la hipótesis específica N° 3. Por lo que se concluye con una seguridad estadística del 99 %, que el liderazgo gerencial está asociado muy significativamente con el éxito empresarial de las MYPES de la provincia de Tacna.

Tabla 8

Correlación entre éxito empresarial y los tipos de liderazgo gerencial

		Controlador	Competitivo	Colaborador	Creativo
Éxito empresarial	Correlación de Pearson	0,276(**)	0,228(*)	0,314(**)	0,202(*)
	Sig. (bilateral)	0.005	0.022	0.001	0.044
	N	100	100	100	100

Fuente: Elaboración propia. Nota: (**). La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral). (*). La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Considerando los tipos de liderazgo gerencial, según los resultados que se presentan en la tabla 8, se encontró que las estrategias de tipo colaborador o controlador inciden muy significativamente en el éxito empresarial de las MYPES de la provincia de Tacna. Mientras que las estrategias de tipo competitivo o creativo inciden de manera significativa en el éxito empresarial de las MYPES de la provincia de Tacna.

Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

5.1. Conclusiones

1. Se encontró moderada correlación positiva altamente significativa ($r=+0,491^{**}$) entre el éxito empresarial y la estrategia competitiva de las MYPES de la provincia de Tacna, lo que demuestra con una seguridad estadística del 99 %, que la estrategia competitiva está asociada de manera muy significativa con el éxito empresarial de las MYPES de la provincia de Tacna.
2. Se encontró baja correlación positiva y significativa ($r=+0,220^{*}$) entre el éxito empresarial y la estructura organizativa de las MYPES de la provincia de Tacna, lo que demuestra con una seguridad estadística del 95 %, que la estructura organizativa está asociada de manera significativa con el éxito empresarial de las MYPES de la provincia de Tacna.
3. Se encontró baja correlación positiva altamente significativa ($r=+0,373^{**}$) entre el éxito empresarial y el liderazgo gerencial de las MYPES de la provincia de Tacna, lo que demuestra con una seguridad estadística del 99 %, que el liderazgo gerencial está asociado de manera muy significativa con el éxito empresarial de las MYPES de la provincia de Tacna.

5.2. Recomendaciones

1. Uno de los resultados de la investigación fue encontrar que la estructura de tipo burocrática no influye en el éxito empresarial de las MYPEs de la provincia de Tacna. En ese sentido, se sugiere profundizar la investigación, mediante un estudio de caso, para determinar si el efecto observado se cumple a nivel específico en cada empresa.
2. La presente investigación encontró que la estrategia competitiva está asociada muy significativamente con el éxito empresarial de las MYPES de la provincia de Tacna. Sin embargo, no se ha podido analizar el efecto específico de cada dimensión de la estrategia competitiva, según el sector en el que se desarrolla la actividad empresarial. Por tanto, se sugiere profundizar la investigación, analizando el efecto de la innovación, la amplitud del campo de actividad, el control de costos y la diferenciación de mercado en el desarrollo de las actividades de las empresas, según el sector en el cual desarrollan su actividad económica.
3. La investigación analizó el efecto de la estrategia competitiva de acuerdo al modelo teórico propuesto por Miller. Sin embargo, existen otros modelos teóricos que definen la estrategia empresarial, como el modelo propuesto por Miles y Snow, que consideran cuatro tipos de estrategia como son la estrategia defensiva, exploradora, analista y reactiva. En ese sentido, se sugiere profundizar la investigación,

midiendo el efecto de estas cuatro estrategias en el éxito empresarial de las MYPEs de la provincial de Tacna.

Bibliografía

- Blanco, A., Prado, A., & Mercado, C. (2016). *Introducción al marketing y la comunicación en la empresa*. Madrid: 2da edición. ESIC Editorial. 231 p.
- Castro, E. (2010). Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas. *Revista Ciencias Económicas*, 28 (1). 247-276.
- Cepeda, S., Palacio, N., & Salinas, J. (2009). *La influencia del liderazgo, la estrategia y el entorno sobre el éxito competitivo de la Pequeña Empresa*. Santiago: Tesis (Maestría). Universidad de Chile. P. 68.
- Chávez, J. (2012). *Cadena de valor, estrategias genéricas y competitividad: El caso de los productores de café orgánico del municipio de Tanetze de Zaragoza, Oaxaca*. Oaxaca de Juárez, Oaxaca: Tesis (Maestría). Instituto Tecnológico de Oaxaca. 260 p.
- Cruz, S. (2001). *Relación entre el enfoque de gestión de la calidad y el desempeño organizativo*. Valencia: Tesis (Doctorado). Universitat de Valencia. P. 336 .
- Díez, I., Martín De Castro, G., & Montoro, M. (2014). *Economía de la empresa*. Madrid: Ediciones Paraninfo. 378 p.
- Dirección Regional de la Producción. (2017). *Padrón Manufacturero Industrial de Tacna*, . Tacna: DIREPRO. P. 25.
- García, S. (1994). *Introducción a la economía de la empresa*. Madrid: Díaz de Santos. P. 390.

Guerras, L., & García, J. (1995). La importancia de la estructura organizativa en la implantación de la estrategia. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 5 (1). 123-143. Recuperado el 20 de Febrero de 2019, de <http://revistas.ucm.es/index.php/CESE/article/view/CESE9595110123A>

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. México: 6ta edición. McGraw Hill Interamericana. P. 850.

Ibáñez, A. (2011). *Competencias distintivas y gestión por competencias en el pequeño comercio. La generación de ventajas competitivas en el sector minorista de distribución farmacéutica*. Madrid: Tesis (Doctorado). Universidad Rey Juan Carlos. P. 387.

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2015). *Página web oficial del INEI*. Recuperado el 27 de Febrero de 2019, de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1430/index.html

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2019). *Página web oficial del INEI* . Recuperado el 22 de Febrero de 2019, de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/pbi-de-los-departamentos-segun-actividades-economicas-9110/>

Instituto Peruano de Económica. (Junio de 2018). *Página web oficial del IPE*. Recuperado el 24 de febrero de 2019, de <http://www.ipe.org.pe/portal/incore-2018-indice-de-competitividad-regional/>

- Ministerio de la Producción. (2011). *DOCPLAYER*. Recuperado el 20 de Febrero de 2019, de <https://docplayer.es/50735623-Analisis-regional-de-empresas-industriales-region-tacna.html>
- Ministerio de la Producción. (Abril de 2016). *Página web oficial del PRODUCE*. Recuperado el 6 de Diciembre de 2019, de http://demi.produce.gob.pe/Content/files/doc_03/Regionales/Tacna.pdf
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (Noviembre de 2013). *Página web oficial de DRT*. Recuperado el 26 de Febrero de 2019, de http://drtpetacna.gob.pe/img/publicaciones/fue_5176.pdf
- Miralles, M. (2013). *Factores que influyen en el éxito empresarial: recursos humanos, estrategia, diseño organizativo y entorno*. Bellaterra: Tesis (Título). Universidad Autónoma de Barcelona. P. 118.
- Morón, G. (2014). *La organización como clave del éxito empresarial*. Zaragoza: Tesis (Título) Universidad Internacional de la Rioja. P. 75.
- Ojeda, J., Méndez, S., & Hernández, R. (2016). El liderazgo y su relación con el Modelo de Valores en Competencia. *Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 18 (1). 17–38. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/5655381.pdf>
- Pérez, A., Bojórquez, M., & Duarte, L. (2012). La competitividad empresarial y el liderazgo. *Revista Gestión y Sociedad*, 5(2). 11-124. Obtenido de <http://studylib.es/doc/4483733/la-competitividad-empresarial-y-el-liderazgo>

- Pérez, F. (2017). *Dirección de la actividad empresarial de pequeños negocios o microempresas*. Madrid: Editorial CEP. P. 286.
- Porter, M. (1991). Hacia una teoría dinámica de la estrategia. *Strategic Management Journal*, 12 (1). 95-117. Recuperado el 20 de Febrero de 2019, de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/smj.4250121008>
- Prieto, A. (2011). *La influencia de la dirección general en la estrategia de exportación de la empresa: el papel de las características demográficas, psicológicas y organizacionales*. Salamanca: Tesis (Grado de Doctor). Universidad de Salamanca. P. 256.
- Sablich, C. (2010). *Aplicación de un modelo de dirección estratégica en épocas de crisis, estudio de caso: agroexportadora de Perú*. Lima: Tesis (Maestría). Fundación Universitaria Iberoamericana. P. 135. Obtenido de <http://corladlima.org.pe/index.php/services/category-list?download=7:centro-de-documentacion-virtual>
- Sáinz, A. (2002). *Análisis de los factores explicativos del éxito empresarial: una aplicación al sector de denominación de origen calificada Rioja*. Logroño: Tesis (Doctorado). Universidad de La Rioja. P. 358.
- Sánchez, L. (2004). *Estrategias competitivas en el mercado farmacéutico peruano caso de la empresa alfa*. Lima: Tesis (Magister). Pontificia Universidad Católica del Perú. P. 139.
- Vidrio, F. (1995). Hacia nuevas formas de liderazgo. *Revista Gestión y*

Estrategia, 8(2). 122.130. Obtenido de
<http://zaloamati.azc.uam.mx/bitstream/handle/11191/4677/Hacia-nuevas-formas-de-liderazgo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Anexos

Anexo N° 1 Matriz de consistencia

Interrogante general	Objetivo general	Hipótesis general	Variable dependiente
¿Cuáles son los factores asociados al éxito empresarial de las MYPES de la provincia de Tacna, 2019?	Determinar los factores asociados al éxito empresarial de las MYPES de la provincia de Tacna, 2019.	Existen factores asociados al éxito empresarial de las MYPES de la provincia de Tacna, 2019.	Y: Éxito empresarial
Interrogantes específicas	Objetivos específicos	Hipótesis específicas	Variables independiente
¿La estrategia competitiva está asociado al éxito empresarial de las MYPES de la provincia de Tacna?	Identificar si la estrategia competitiva está asociado al éxito empresarial de las MYPES de la provincia de Tacna.	La estrategia competitiva está asociado significativamente al éxito empresarial de las MYPES de la provincia de Tacna.	X1: Estrategia competitiva
¿La estructura organizativa está asociado al éxito empresarial de las MYPES de la provincia de Tacna?	Verificar si la estructura organizativa está asociado al éxito empresarial de las MYPES de la provincia de Tacna.	La estructura organizativa está asociado significativamente al éxito empresarial de las MYPES de la provincia de Tacna.	X2: Estructura organizativa
¿El liderazgo está asociado al éxito empresarial de las MYPES de la provincia de Tacna?	Establecer si el liderazgo está asociado al éxito empresarial de las MYPES de la provincia de Tacna.	El liderazgo está asociado significativamente al éxito empresarial de las MYPES de la provincia de Tacna.	X3: Liderazgo
Método	Población y muestra	Técnicas e instrumentos	
Tipo y alcance: Cuantitativo básico correlacional. Diseño: No experimental, retrospectivo transversal.	Población: 26 374 MYPES. Muestra: 100 MYPES.	Técnica: Encuesta. Instrumento: Cuestionario. Tratamiento estadístico: Prueba t para el coeficiente R de Pearson	

Anexo N° 2 Matriz de operacionalización de variables

Definición conceptual de la variable	Dimensión	Indicador	Escala
<p>Estrategia competitiva (X1)</p> <p>Es la creación de ventajas competitivas para el futuro con mayor rapidez que los competidores imitan las que uno posee en la actualidad. Por lo tanto, es la creación de una posición única y valiosa que implica un conjunto diferente de actividades.</p>	Innovación	Desarrollo de productos o servicios	<p>Nivel de medición: De intervalo</p> <p>Categorías: 1=Totalmente en desacuerdo 2=En desacuerdo 3=Indeciso 4=De acuerdo 5=Totalmente de acuerdo</p>
	Diferenciación de mercado	Diferenciación por calidad	
	Amplitud del campo de actividad	Desarrollo productos o servicios para nuevos nichos	
	Control de costos	Ofrecer un producto o servicio barato	
<p>Estructura organizativa (X2)</p> <p>Es una forma de ordenar un conjunto de relaciones entre los centro funcionales u operativos que llevan a cabo las tareas, actividades y procesos de la empresa, y así de esta manera conseguir formalizar los flujos de autoridad y lograr la adecuada comunicación y coordinación entre los componentes de la organización.</p>	Burocrática	Centralización de decisiones	<p>Nivel de medición: De intervalo</p> <p>Categorías: 1=Totalmente en desacuerdo 2=En desacuerdo 3=Indeciso 4=De acuerdo 5=Totalmente de acuerdo</p>
		Reglas claramente fijadas y formalizadas	
		Trabajo por objetivos y resultados	
	Adhocrática	Toma de decisiones descentralizada	
		Jerarquía horizontal	
<p>Liderazgo (X3)</p> <p>Conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos.</p>	Controlador	Detección de errores	<p>Nivel de medición: De intervalo</p> <p>Categorías: 1=Nunca 2=Pocas veces 3=Algunas veces 4=Casi siempre 5=Siempre</p>
		Producción por resultados	
	Competitivo	Conocimiento de los sucesos en la empresa	
		Influencia en decisiones	
	Colaborador	Preocupación por los trabajadores	
		Participación en las decisiones	
	Creativo	Propuesta de ideas innovadoras	
		Control de problemas	
<p>Éxito empresarial (Y)</p> <p>Es cuando la empresa alcanza una posición competitiva o una serie de posiciones competitivas que conduzcan a un rendimiento financiero superior y sostenible.</p>	Crecimiento empresarial	Satisfacción con el desenvolvimiento empresarial	<p>Nivel de medición: De intervalo</p> <p>Categorías: 1=Totalmente en desacuerdo 2=En desacuerdo 3=Indeciso 4=De acuerdo 5=Totalmente de acuerdo</p>
		Superación de competidores	
		Sujeto de crédito	
	Cuota de mercado	Evolución de la cuota de mercado	
	Rentabilidad empresarial	Evolución de la rentabilidad	
	Ganancias empresariales	Crecimiento de ganancias	

Anexo N° 3 Instrumento validado y confiable de recolección de datos

	NEUMANN BUSINESS SCHOOL ESCUELA DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS	
-----------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------	--

CUESTIONARIO

Encuesta N° _____

INSTRUCCIONES: El presente cuestionario mide los factores asociados al éxito empresarial de las MYPES de la provincia de Tacna. Responda las afirmaciones marcando con una equis (X) la alternativa de respuesta que describa lo que Usted observa en su empresa. La información será confidencial y anónima, y solo servirá para fines académicos.

I. ASPECTOS GENERALES

Nombre de empresa: _____

Cuántos años de actividad tiene la empresa: _____

Qué cargo ocupa Usted en la empresa: _____

II. CUESTIONARIO DE INVESTIGACIÓN

Por favor, responda marcando una de las alternativas de respuesta, según su nivel de acuerdo o desacuerdo con la afirmación planteada.

Afirmación	Alternativas de respuesta				
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1. Para la empresa es fundamental producir constantemente nuevos productos					
2. Para la empresa es fundamental desarrollar nuevos servicios que complementen al producto principal					
3. La empresa hace grandes esfuerzos para conseguir que los clientes los perciban como los de mayor calidad					
4. La empresa hace grandes esfuerzos para publicitar la calidad de su producto					
5. La empresa tiene como prioridad desarrollar productos para nuevos nichos de mercado					
6. La empresa tiene como prioridad ampliar su área geográfica de mercado					
7. La empresa tiene como prioridad ofrecer un producto a precio competitivo (precio menor que el de la competencia)					
8. La empresa tiene controles rígidos de costos de producción					
9. La empresa minimiza los riesgos centralizando al máximo las decisiones en la cúpula directiva					
10. Para cada área y tipo de trabajador la empresa tiene instrucciones de trabajo estandarizado					
11. Cada trabajador de la empresa tiene perfectamente fijados los objetivos y resultados que tiene que alcanzar					
12. En la empresa un trabajador puede tomar una decisión sin consultarla a su superior					

Afirmación	Alternativas de respuesta				
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
13. En la empresa los directivos y los trabajadores se sienten parte del mismo equipo					
14. La empresa tiene un desempeño altamente satisfactorio					
15. La empresa ha superado a los competidores					
16. La empresa no tiene ningún tipo de problemas para ser sujeto de crédito en cualquier institución financiera					
17. En los últimos tres años la empresa ha mostrado una evolución creciente en su cuota de mercado					
18. En los últimos tres años la empresa ha mostrado una evolución creciente de su rentabilidad					
19. En los últimos tres años las ganancias de la empresa han mostrado una evolución creciente					

Por favor, responda marcando una de las alternativas de respuesta, según las circunstancias de frecuencia con la afirmación planteada.

Afirmación	Alternativas de respuesta				
	Nunca	Pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
20. Como responsable de la empresa reviso y comparo la información empresarial con el fin de detectar errores					
21. Como responsable de la empresa busco que esta produzca en base a resultados					
22. Como responsable de la empresa me mantengo plenamente informado de todo lo que sucede al interior de la empresa					
23. Como responsable de la empresa busco influir en las decisiones de otras personas que poseen poder o autoridad					
24. Como responsable de la empresa escucho los problemas personales de mis trabajadores					
25. Como responsable de la empresa permito que los trabajadores participen en las decisiones empresariales					
26. Como responsable de la empresa estoy constantemente proponiendo ideas innovadoras					
27. Como responsable de la empresa busco anticipar los problemas para evitar situaciones críticas					

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

Anexo N° 4 Validación de instrumento de investigación

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

I. DATOS GENERALES

1.1 Apellidos y nombres del informante: OLIVIA VILLALBA

1.2 Cargo e institución donde labora: JEFE COMISIÓN DE EVALUACIÓN

1.3 Nombre del instrumento modelo de evaluación:

1.3.1 CUESTIONARIO N° 1 PARA MEDIR LA ESTRATEGIA COMPETITIVA EN LAS MYPES DE LA PROVINCIA DE TACNA.

1.3.2 CUESTIONARIO N° 2 PARA MEDIR LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA EN LAS MYPES DE LA PROVINCIA DE TACNA.

1.3.3 CUESTIONARIO N° 3 PARA MEDIR EL LIDERAZGO GERENCIAL EN LAS MYPES DE LA PROVINCIA DE TACNA.

1.3.4 CUESTIONARIO N° 4 PARA MEDIR EL ÉXITO EMPRESARIAL EN LAS MYPES DE LA PROVINCIA DE TACNA.

1.4 Autor del instrumento: Alejandra Zapata Ormaño y Mario Daniel Pérez Viacava

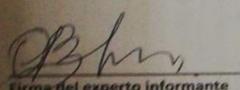
II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

Indicadores	Criterios	Null 0.0	Suficiente 0.5	Regular 1.0	Buena 1.5	Excelente 2.0
Claridad	Posee lenguaje apropiado					✓
Objetividad	Se expresa en conductas observables					✓
Actualidad	Está acorde a los cambios de la tecnología					✓
Organización	Tiene una organización lógica				✓	
Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					✓
Intencionalidad	Adecuado para valorar el comportamiento					✓
Consistencia	Basado en aspectos técnicos					✓
Coherencia	Entre indicadores y dimensiones				✓	
Metodología	La estrategia responde al propósito				✓	
Técnica	Validez, confiabilidad y sensibilidad			✓		

III. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 17.5

IV. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: 16

Lugar y fecha: TACNA, 20 de AGOSTO del 2019


Firma del experto informante

Centro de Trabajo: RECTORADO UDT

Teléfono N°: 952 535552

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

I. DATOS GENERALES

- 1.1 Apellidos y nombres del informante: FATYA VIACAVA PARODI
- 1.2 Cargo e institución donde labora: UDI, Docente de COMUNICACIONES y EDUCACIÓN
- 1.3 Nombre del instrumento motivo de evaluación:
- 1.3.1. INSTRUMENTO N° 1 PARA MEDIR LA ESTRATEGIA COMPETITIVA EN LAS MYPES DE LA PROVINCIA DE TACNA
- 1.3.2. INSTRUMENTO N° 2 PARA MEDIR LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA EN LAS MYPES DE LA PROVINCIA DE TACNA
- 1.3.3. INSTRUMENTO N° 3 PARA MEDIR EL LIDERAZGO GERENCIAL EN LAS MYPES DE LA PROVINCIA DE TACNA
- 1.3.4. INSTRUMENTO N° 4 PARA MEDIR EL ÉXITO EMPRESARIAL EN LAS MYPES DE LA PROVINCIA DE TACNA
- 1.4 Autor del instrumento: Alejandra Zapata Ormeño y Mario Daniel Perez Viacava

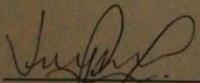
II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

Indicadores	Criterios	Nulo 0.0	Deficiente 0.5	Regular 1.0	Bueno 1.5	Excelente 2.0
Claridad	Posee lenguaje apropiado					✓
Objetividad	Se expresa en conductas observables					✓
Actualidad	Está acorde a los cambios de la tecnología					✓
Organización	Tiene una organización lógica				✓	
Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad				✓	
Intencionalidad	Adecuado para valorar el comportamiento			✓		
Consistencia	Basado es aspectos técnicos					✓
Coherencia	Entre indicadores y dimensiones					✓
Metodología	La estrategia responde al propósito				✓	
Técnica	Validez, confiabilidad y sensibilidad					✓

III. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 17.5

IV. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: 16

Lugar y fecha: TACNA, 20 de AGOSTO del 2019


Firma del experto informante

Centro de Trabajo: UDI

Teléfono N°: 983706557

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE SECUENCIACIÓN DE DATOS

I. DATOS GENERALES

- 1.1 Nombre y contenido del instrumento: Guías Básicas I, 2
- 1.2 Lugar y fecha de elaboración: TRABAJO LABORAL EP KOLMAN
- 1.3 Nombre del instrumento fuente de evaluación:
 - 1.3.1 CUESTIONARIO N° 1 PARA MEDIR LA ESTRATEGIA COMPETITIVA EN LAS EMPRESAS DE LA PROVINCIA DE TACNA
 - 1.3.2 CUESTIONARIO N° 2 PARA MEDIR LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA EN LAS EMPRESAS DE LA PROVINCIA DE TACNA
 - 1.3.3 CUESTIONARIO N° 3 PARA MEDIR EL USO RAZONABLE DE RECURSOS EN LAS EMPRESAS DE LA PROVINCIA DE TACNA
 - 1.3.4 CUESTIONARIO N° 4 PARA MEDIR EL ÉXITO EMPRESARIAL EN LAS EMPRESAS DE LA PROVINCIA DE TACNA
- 1.4 Autor del instrumento: Rafaela Zapata Ornela y María Teresa Pérez Valdez

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

Indicadores	Criterios	Mala 2.0	Insuficiente 3.0	Regular 4.0	Buena 5.0	Excelente 6.0
Claridad	Forma sencilla y clara					✓
Objetividad	Se expresa en conductas observables				✓	
Actualidad	Tiene acorde a los cambios de la tecnología				✓	
Organización	Tiene una organización lógica					✓
Reliabilidad	Comprende los aspectos en cantidad y calidad				✓	
Aplicabilidad	Adecuado para ser usado en el comportamiento			✓		
Especialización	Basado en aspectos técnicos				✓	
Coherencia	Entre indicadores y dimensiones				✓	
Metodología	La estrategia responde al propósito			✓		
Técnica	Validez, confiabilidad y sensibilidad			✓		

III. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 4.5

IV. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: 15

Lugar y fecha: TRABAJO, 20 de AGOSTO del 2019

[Firma]
Firma del experto informante

Centro de Trabajo: EP KOLMAN

Teléfono N°: 9

Anexo N° 5 Confiabilidad de instrumento de investigación

Variable: Éxito empresarial

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.802	6

Estadísticas de total de elemento				
	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
E1	19.2632	5.982	0.667	0.745
E2	19.5789	6.480	0.569	0.769
E3	19.6316	6.135	0.648	0.751
E4	19.5263	6.374	0.656	0.752
E5	19.7368	6.760	0.399	0.809
E6	19.6316	6.468	0.454	0.798

n	E1	E2	E3	E4	E5	E6
1	4	3	4	4	3	4
2	3	3	2	3	3	3
3	5	4	4	4	5	3
4	5	4	4	4	3	5
5	4	4	4	4	4	4
6	5	5	4	4	5	4
7	3	4	3	4	3	3
8	4	3	4	4	4	4
9	4	5	5	5	3	3
10	4	4	4	4	3	3
11	4	5	5	5	4	5
12	4	4	4	4	4	3
13	5	4	4	4	5	5
14	5	4	4	4	3	5
15	4	4	4	4	4	4
16	5	4	4	4	4	4
17	5	4	3	4	4	4
18	4	3	4	4	4	4
19	3	3	3	2	3	3

Variable: Estrategia Competitiva

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.819	8

Estadísticas de total de elemento				
	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
ec1	24.9474	15.386	0.744	0.769
ec2	25.1053	18.099	0.587	0.801
ec3	24.7368	18.427	0.342	0.821
ec4	24.7368	17.760	0.400	0.816
ec5	25.3158	17.006	0.492	0.804
ec6	25.6842	15.895	0.510	0.804
ec7	24.6316	14.357	0.765	0.761
ec8	24.8947	14.544	0.571	0.798

n	ec1	ec2	ec3	ec4	ec5	ec6	ec7	ec8
1	3	3	4	4	3	3	4	4
2	3	3	4	3	2	2	3	3
3	4	4	5	5	3	4	5	3
4	3	3	4	3	3	2	4	5
5	4	4	4	5	2	2	3	2
6	4	4	3	4	4	3	5	5
7	4	3	4	4	2	2	4	4
8	5	4	5	5	4	2	3	3
9	3	4	3	3	4	4	3	4
10	2	3	3	3	3	2	3	1
11	4	4	3	3	4	4	5	4
12	3	3	3	4	2	4	4	4
13	5	4	4	4	4	4	5	5
14	4	4	4	4	4	4	5	4
15	5	4	5	5	4	3	5	5
16	3	3	4	3	4	3	4	4
17	4	3	4	4	4	4	5	5
18	3	3	3	3	3	2	2	2
19	3	3	4	4	3	1	3	3

Variable: Estructura Organizativa

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.831	5

Estadísticas de total de elemento				
	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
eo1	15.1579	8.474	0.458	0.839
eo2	14.5263	7.041	0.664	0.787
eo3	14.5263	7.263	0.683	0.784
eo4	14.5789	6.702	0.604	0.810
eo5	14.4737	6.485	0.763	0.756

n	eo1	eo2	eo3	eo4	eo5
1	3	3	3	4	4
2	3	3	3	2	3
3	4	4	4	5	5
4	2	2	4	3	3
5	4	5	5	4	5
6	3	3	3	3	3
7	4	5	5	4	4
8	2	4	3	4	3
9	3	3	3	4	3
10	3	4	3	2	2
11	3	4	4	5	5
12	3	3	4	3	4
13	4	4	5	4	5
14	2	4	4	5	4
15	3	5	5	5	4
16	4	4	3	4	4
17	4	5	4	4	4
18	3	4	4	4	5
19	3	3	3	2	3

Variable: Estructura Organizativa

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.800	8

Estadísticas de total de elemento				
	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
I1	26.8421	15.140	0.306	0.806
I2	26.5263	15.374	0.393	0.794
I3	26.7368	13.205	0.516	0.778
I4	26.8421	13.140	0.503	0.781
I5	26.5789	13.368	0.548	0.772
I6	26.8947	14.099	0.568	0.772
I7	26.6316	12.912	0.760	0.742
I8	26.6316	12.912	0.549	0.772

n	I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8
1	3	4	3	3	2	3	3	3
2	3	4	3	2	4	3	2	2
3	5	3	4	5	4	4	4	4
4	5	4	5	3	5	3	4	4
5	3	3	2	3	3	3	3	3
6	4	4	3	4	4	3	4	3
7	3	3	4	3	3	3	3	4
8	4	5	4	5	5	4	5	5
9	3	4	3	3	4	3	4	4
10	4	4	3	3	4	4	4	4
11	5	5	3	3	5	5	4	5
12	3	4	5	5	5	5	4	4
13	4	5	4	4	4	4	4	3
14	4	4	3	4	3	4	4	3
15	3	4	5	4	4	4	4	5
16	4	4	4	5	3	3	4	5
17	3	4	5	5	4	4	5	5
18	3	4	4	3	5	3	4	5
19	4	4	5	3	4	4	5	3

Anexo N° 6 Recepción de encuesta a empresas de la provincia de Tacna.

Tacna, 11 de noviembre de 2019

Señores:

Empresarios, Gerentes o Administradores de empresas de Tacna.

Asunto: Aplicación de cuestionario de investigación.

De nuestra mayor consideración:

Alejandra Zapata Ormeño y Mario Daniel Pérez Viacava, maestrantes de la Escuela de Postgrado Neumann Business School, ante Ustedes nos dirigimos para solicitarles nos brinden las facilidades en la ejecución de nuestra tesis de investigación que lleva por título "Factores asociados al éxito empresarial de las MYPES de la provincia de Tacna, 2019". Por ello les pedimos, respondan un cuestionario de percepción, el cual fue diseñado para observar lo que acontece en las empresas que Ustedes dirigen. Es importante aclarar, que la ética de investigación científica nos exige el respeto a los sujetos de investigación, protegiendo la confidencialidad de sus opiniones; por ello, la información proporcionada, será tratada como anónima y será utilizada solo para fines académicos.

Agradecemos de antemano su apoyo y colaboración, para hacer posible esta investigación, la cual generara conocimiento importante para los empresarios y las entidades que toman decisiones en la región de Tacna.

Atentamente,

Visión Ciencia

GRUPO INDUSTRIAL OR S.R.L.
Paul V. Romero Apolinario
SUB GERENTE

Lic. Luzmila S. Sarmiento Mamani
OBSTETRA
COP: 35951

[Signature]
COP. 36399
Dulce Esperanza

[Signature]
41877866
Polleria Fogata.

Alejandra Zapata Ormeño
DNI N° 45490712

RACEROS S.A.C.
Lidia Churacutipa Mamani
GERENTE

CONSULTORIO SANTA ROSA
Lic. Gonzalo Huallpa
COP. 32809

COP. Julio César Vargas Bustriaza
COP. 17130
Especialista en Rehabilitación Oral
Lic. V. Ciliana Charca Mamani
OBSTETRA

CONSULTORIO
MEDITEST

[Signature]
COP. 31525

Adj.

1. Resolución de aprobación de Plan de Investigación de la Escuela de Postgrado Neumann Business School.
2. Cuestionario de investigación.

TABLEROS DEL SUR E.I.R.L.
Della Isaura Padilla Tintaya
GERENTE GENERAL

POLLERIA
COCONDICO
[Signature]
0050318

REPRESENTACIONES Y SERVICIOS
"LA SOLUCIÓN"
Angel Jesús Aguilar Marín
GERENTE

CLOSET EMPOTRADO

Tacna, 11 de noviembre de 2019

Señores:

Empresarios, Gerentes o Administradores de empresas de Tacna.

Asunto: Aplicación de cuestionario de investigación.

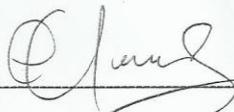
De nuestra mayor consideración:

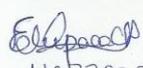
Alejandra Zapata Ormeño y Mario Daniel Perez Viacava, maestrantes de la Escuela de Postgrado Neumann Business School, ante Ustedes nos dirigimos para solicitarles nos brinden las facilidades en la ejecución de nuestra tesis de investigación que lleva por título "Factores asociados al éxito empresarial de las MYPES de la provincia de Tacna, 2019". Por ello les pedimos, respondan un cuestionario de percepción, el cual fue diseñado para observar lo que acontece en las empresas que Ustedes dirigen. Es importante aclarar, que la ética de investigación científica nos exige el respeto a los sujetos de investigación, protegiendo la confidencialidad de sus opiniones; por ello, la información proporcionada, será tratada como anónima y será utilizada solo para fines académicos.

Agradecemos de antemano su apoyo y colaboración, para hacer posible esta investigación, la cual generara conocimiento importante para los empresarios y las entidades que toman decisiones en la región de Tacna.

Atentamente,


BELDADOS VIRGEN DEL
CARMEN


Alejandra Zapata Ormeño
DNI N° 45490712

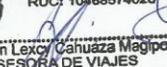
SNACK PASTELERIA
DELICIOS

40779731

Adj.

1. Resolución de aprobación de Plan de Investigación de la Escuela de Postgrado Neumann Business School.

2. Cuestionario de investigación




VOLANDO TOURS
AGENCIA DE VIAJES Y TURISMO
RUC: 10688574028

Carmen Lexcy Chuzza Magipo
ASESORA DE VIAJES



LA DESPENSA

ESTEFANY ESPINOZA
UDASHI SAC
20603620802
CALLE ALTO LIMA # 2069

Tacna, 11 de noviembre de 2019

Señores:

Empresarios, Gerentes o Administradores de empresas de Tacna.

Asunto: Aplicación de cuestionario de investigación.

De nuestra mayor consideración:

Alejandra Zapata Ormeño y Mario Daniel Perez Viacava, maestrantes de la Escuela de Postgrado Neumann Business School, ante Ustedes nos dirigimos para solicitarles nos brinden las facilidades en la ejecución de nuestra tesis de investigación que lleva por título "Factores asociados al éxito empresarial de las MYPES de la provincia de Tacna, 2019". Por ello les pedimos, respondan un cuestionario de percepción, el cual fue diseñado para observar lo que acontece en las empresas que Ustedes dirigen. Es importante aclarar, que la ética de investigación científica nos exige el respeto a los sujetos de investigación, protegiendo la confidencialidad de sus opiniones; por ello, la información proporcionada, será tratada como anónima y será utilizada solo para fines académicos.

Agradecemos de antemano su apoyo y colaboración, para hacer posible esta investigación, la cual generara conocimiento importante para los empresarios y las entidades que toman decisiones en la región de Tacna.

Atentamente,

Alejandra Zapata Ormeño

DNI N° 45490712

DMS MUEBLES

Chiridental
Luis Alvarado

Milagros Yuma Zúñiga
CIRUJANO DENTISTA
COP: 42178

Univerzol
José
COP: 39544

Dr. Wilfredo
MEMBRO VETERINARIO DENTISTA
C.A.L.V.P. 8551
COP: 33571

Adj.

1. Resolución de aprobación de Plan de Investigación de la Escuela de Postgrado Neumann Business School.
2. Cuestionario de investigación.

Mr. Pina
[Signature]
4820326

[Signature]
CHAHUA
COMPUTACION



Recibido
[Signature]
PROPIETARIO: EDUARDO FLORES CONRAN
VETERINARIA SPA SANTIAGUINO
Fecha: 26-11-19
Hora: 7:39 PM

Tacna, 11 de noviembre de 2019

CEPRO
CESAR VALLEJO
RECIBIDO
FECHA: 23 / 11 / 19
HORA: 05:08 P.M.
Firma: *[Signature]*

Señores:

Empresarios, Gerentes o Administradores de empresas de Tacna.

Asunto: Aplicación de cuestionario de investigación.

De nuestra mayor consideración:

Alejandra Zapata Ormeño y Mario Daniel Perez Viacava, maestrantes de la Escuela de Postgrado Neumann Business School, ante Ustedes nos dirigimos para solicitarles nos brinden las facilidades en la ejecución de nuestra tesis de investigación que lleva por título "Factores asociados al éxito empresarial de las MYPES de la provincia de Tacna, 2019". Por ello les pedimos, respondan un cuestionario de percepción, el cual fue diseñado para observar lo que acontece en las empresas que Ustedes dirigen. Es importante aclarar, que la ética de investigación científica nos exige el respeto a los sujetos de investigación, protegiendo la confidencialidad de sus opiniones; por ello, la información proporcionada, será tratada como anónima y será utilizada solo para fines académicos.

El Mundo de las ZAPATILLAS. Cimen Vargas.

Agradecemos de antemano su apoyo y colaboración, para hacer posible esta investigación, la cual generara conocimiento importante para los empresarios y las entidades que toman decisiones en la región de Tacna.

Centro de Masajes La Selva

[Signature]
00497412

Atentamente,

[Signature]

TRES CAUCES RESTAURANTE

POLLERIA MILAGROS
[Signature]
Jose Luis Guerrero Chambe
GERENTE GENERAL
RESTAURANT POLLERIA "SUPERPOLLO"

BOTICA AMERICA
AV. PINO 1178
TACNA-PERU

Alejandra Zapata Ormeño

DNI N° 45490712

[Signature]
[Signature]
Maria Alejandra Chavez Nuñez
CIRUJANO - DENTISTA

[Signature]
ACEROS ARCAQUE
46699459

INV. OCHARAN E.I.R.L.
FRAY MARTIN
TARAPACA 1075 - TACNA

Resolución de aprobación de Plan de Investigación de la Escuela de Postgrado Neumann Business School.

Cuestionario de investigación.

Libreria bazar

[Signature]
77487925

BOTICA SAN JUAN
AV. PINO N° 1176

[Signature]
Hostel Asoro

Tacna, 11 de noviembre de 2019

Señores:

Empresarios, Gerentes o Administradores de empresas de Tacna.

Asunto: Aplicación de cuestionario de investigación.

De nuestra mayor consideración:

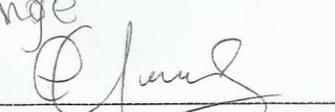
Alejandra Zapata Ormeño y Mario Daniel Perez Viacava, maestrantes de la Escuela de Postgrado Neumann Business School, ante Ustedes nos dirigimos para solicitarles nos brinden las facilidades en la ejecución de nuestra tesis de investigación que lleva por título "Factores asociados al éxito empresarial de las MYPES de la provincia de Tacna, 2019". Por ello les pedimos, respondan un cuestionario de percepción, el cual fue diseñado para observar lo que acontece en las empresas que Ustedes dirigen. Es importante aclarar, que la ética de investigación científica nos exige el respeto a los sujetos de investigación, protegiendo la confidencialidad de sus opiniones; por ello, la información proporcionada, será tratada como anónima y será utilizada solo para fines académicos.

Agradecemos de antemano su apoyo y colaboración, para hacer posible esta investigación, la cual generara conocimiento importante para los empresarios y las entidades que toman decisiones en la región de Tacna.

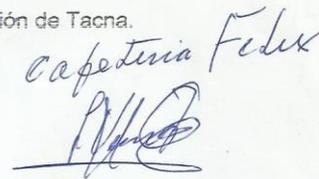
Atentamente,

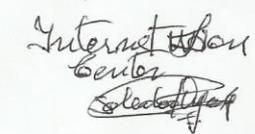
Kazoku Sushu Lounge


Doraclean Lucedas A. Colon
 M.C. 10470124077



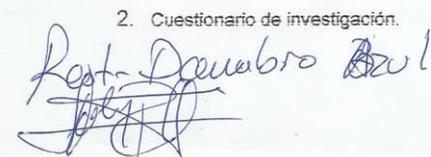
Alejandra Zapata Ormeño
 DNI N° 45490712

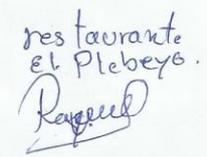
Capetunia Felix


Internet Hub Center


Adj.

1. Resolución de aprobación de Plan de Investigación de la Escuela de Postgrado Neumann Business School.
2. Cuestionario de investigación.

Rest. Duenabro Baul


restaurante el Plebeyo.



 70573596
 Milito's Snack

Tacna, 11 de noviembre de 2019

Señores:

Empresarios, Gerentes o Administradores de empresas de Tacna.

Asunto: Aplicación de cuestionario de investigación.

De nuestra mayor consideración:

Alejandra Zapata Ormeño y Mario Daniel Perez Viacava, maestrantes de la Escuela de Postgrado Neumann Business School, ante Ustedes nos dirigimos para solicitarles nos brinden las facilidades en la ejecución de nuestra tesis de investigación que lleva por título "Factores asociados al éxito empresarial de las MYPES de la provincia de Tacna, 2019". Por ello les pedimos, respondan un cuestionario de percepción, el cual fue diseñado para observar lo que acontece en las empresas que Ustedes dirigen. Es importante aclarar, que la ética de investigación científica nos exige el respeto a los sujetos de investigación, protegiendo la confidencialidad de sus opiniones; por ello, la información proporcionada, será tratada como anónima y será utilizada solo para fines académicos.

*Salon de Santiago
bellera
S*

*PANADERIA
POR LLES*

Agradecemos de antemano su apoyo y colaboración, para hacer posible esta investigación, la cual generara conocimiento importante para los empresarios y las entidades que toman decisiones en la región de Tacna.

Atentamente,

[Signature]
HOSTAL LEOS CONFORT INN.

[Signature]
NICE INN

[Signature]

[Signature]

Alejandra Zapata Ormeño

DNI N° 45490712

Pandemic molino

[Signature]
00501276



[Signature]
Robb 19
71313563

Adj.

1. Resolución de aprobación de Plan de Investigación de la Escuela de Postgrado Neumann Business School.
2. Cuestionario de investigación.

[Signature] *Pinera Pino*

LIBRERIA CIENCIA E.T.R.L.
JOSE A. NIETO QUISPE
GERENTE
RUC: 205220-0000

Tacna, 11 de noviembre de 2019

Señores:

Empresarios, Gerentes o Administradores de empresas de Tacna.

Asunto: Aplicación de cuestionario de investigación.

De nuestra mayor consideración:

Alejandra Zapata Ormeño y Mario Daniel Perez Viacava, maestrantes de la Escuela de Postgrado Neumann Business School, ante Ustedes nos dirigimos para solicitarles nos brinden las facilidades en la ejecución de nuestra tesis de investigación que lleva por título "Factores asociados al éxito empresarial de las MYPES de la provincia de Tacna, 2019". Por ello les pedimos, respondan un cuestionario de percepción, el cual fue diseñado para observar lo que acontece en las empresas que Ustedes dirigen. Es importante aclarar, que la ética de investigación científica nos exige el respeto a los sujetos de investigación, protegiendo la confidencialidad de sus opiniones; por ello, la información proporcionada, será tratada como anónima y será utilizada solo para fines académicos.

Agradecemos de antemano su apoyo y colaboración, para hacer posible esta investigación, la cual generara conocimiento importante para los empresarios y las entidades que toman decisiones en la región de Tacna.



Atentamente,

[Signature]
Alejandra Zapata Ormeño
DNI N° 45490712



Academia Delta

[Signature]
Adj.

1. Resolución de aprobación de Plan de Investigación de la Escuela de Postgrado Neumann Business School.
2. Cuestionario de investigación.

[Signature]
MERYIL INVERSIONES E.I.R.L.
D.C. PATRICIA VILCA CERVENO
GERENTE



[Signature]

[Signature]
4227277

Tacna, 11 de noviembre de 2019

CAMINO REAL HOTEL
TACNA
18 NOV 2019
NO CONSTITUYE ACEPTACIÓN
NI CONFORMIDAD

Señores:

Empresarios, Gerentes o Administradores de empresas de Tacna.

Asunto: Aplicación de cuestionario de investigación.

De nuestra mayor consideración:

Alejandra Zapata Ormeño y Mario Daniel Pérez Viacava, maestrantes de la Escuela de Postgrado Neumann Business School, ante Ustedes nos dirigimos para solicitarles nos brinden las facilidades en la ejecución de nuestra tesis de investigación que lleva por título "Factores asociados al éxito empresarial de las MYPES de la provincia de Tacna, 2019". Por ello les pedimos, respondan un cuestionario de percepción, el cual fue diseñado para observar lo que acontece en las empresas que Ustedes dirigen. Es importante aclarar, que la ética de investigación científica nos exige el respeto a los sujetos de investigación, protegiendo la confidencialidad de sus opiniones; por ello, la información proporcionada, será tratada como anónima y será utilizada solo para fines académicos.

Agradecemos de antemano su apoyo y colaboración, para hacer posible esta investigación, la cual generara conocimiento importante para los empresarios y las entidades que toman decisiones en la región de Tacna.

Atentamente,

Stusgasdñ dñe
[Signature]

Alejandra Zapata Ormeño
DNI N° 45490712

Don Emilio
1000 2995291

Mi moda lafortil.
Ruc. 10452150340

HOTEL FONTES S.A.
RECIBIDO
HORA:
FECHA: 18 / 11 / 2019

lanaderia Verd.
18/11/19 20532926 587

Adj.

1. Resolución de aprobación de Plan de Investigación de la Escuela de Postgrado Neumann Business School.
2. Cuestionario de investigación.

[Signature]
GESTESUR EIRL
RUC 20532122585

la ventana del Pan
Jimena del Carmen Alfaro Morúa
[Signature]
Ruc 10455079751

[Signature]
Comercial Maigo

MEDIANAS MYPES PLANET
VARE

[Signature]

Tacna, 11 de noviembre de 2019

Señores:

Empresarios, Gerentes o Administradores de empresas de Tacna.

Asunto: Aplicación de cuestionario de investigación.

De nuestra mayor consideración:

Alejandra Zapata Ormeño y Mario Daniel Perez Viacava, maestrantes de la Escuela de Postgrado Neumann Business School, ante Ustedes nos dirigimos para solicitarles nos brinden las facilidades en la ejecución de nuestra tesis de investigación que lleva por título "Factores asociados al éxito empresarial de las MYPES de la provincia de Tacna, 2019". Por ello les pedimos, respondan un cuestionario de percepción, el cual fue diseñado para observar lo que acontece en las empresas que Ustedes dirigen. Es importante aclarar, que la ética de investigación científica nos exige el respeto a los sujetos de investigación, protegiendo la confidencialidad de sus opiniones; por ello, la información proporcionada, será tratada como anónima y será utilizada solo para fines académicos.

J.M.C.
[Handwritten signature]

Agradecemos de antemano su apoyo y colaboración, para hacer posible esta investigación, la cual generara conocimiento importante para los empresarios y las entidades que toman decisiones en la región de Tacna.

Atentamente,

[Handwritten signature]
ANGELADO

[Handwritten signature]
Alejandra Zapata Ormeño
DNI N° 45490712

[Handwritten signature]
Eduan Gutierrez
Fospedje Karke



Adj:

1. Resolución de aprobación de Plan de Investigación de la Escuela de Postgrado Neumann Business School.
2. Cuestionario de investigación.

[Handwritten signature]
DISTRIBUCIONES COMUNICATE PERU S.A.L.
RUC: 20593273115
Benedicta Ticona Cusacani
GERENTE GENERAL

J.M. Necesarios.
[Handwritten signature]

[Handwritten signature]
Av. Pinto Viz. k Lte. 13
Z.I. Parque Industrial
Tacna - Tacna - Tacna
21/11/19
16:15 pm

Pasteleria Ande

RECIBIDO
21 NOV 2019
CONSEJO DE ADMINISTRACION
CENTRO COMERCIAL INTERNACIONAL
POLVOS ROSADOS

Tacna, 11 de noviembre de 2019

Señores:

Empresarios, Gerentes o Administradores de empresas de



Asunto: Aplicación de cuestionario de investigación.

De nuestra mayor consideración:

Alejandra Zapata Ormeño y Mario Daniel Perez Viacava, maestrantes de la Escuela de Postgrado Neumann Business School, ante Ustedes nos dirigimos para solicitarles nos brinden las facilidades en la ejecución de nuestra tesis de investigación que lleva por título "Factores asociados al éxito empresarial de las MYPES de la provincia de Tacna, 2019". Por ello les pedimos, respondan un cuestionario de percepción, el cual fue diseñado para observar lo que acontece en las empresas que Ustedes dirigen. Es importante aclarar, que la ética de investigación científica nos exige el respeto a los sujetos de investigación, protegiendo la confidencialidad de sus opiniones; por ello, la información proporcionada, será tratada como anónima y será utilizada solo para fines académicos.

Agradecemos de antemano su apoyo y colaboración, para hacer posible esta investigación, la cual generara conocimiento importante para los empresarios y las entidades que toman decisiones en la región de Tacna.

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Alejandra Zapata Ormeño".

Alejandra Zapata Ormeño
DNI N° 45490712

Adj.

1. Resolución de aprobación de Plan de Investigación de la Escuela de Postgrado Neumann Business School.
2. Cuestionario de investigación.

Tacna, 11 de noviembre de 2019

Señores:

Empresarios, Gerentes o Administradores de empresas de Tacna.

Asunto: Aplicación de cuestionario de investigación.

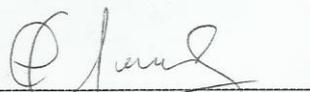
De nuestra mayor consideración:

Alejandra Zapata Ormeño y Mario Daniel Perez Viacava, maestrantes de la Escuela de Postgrado Neumann Business School, ante Ustedes nos dirigimos para solicitarles nos brinden las facilidades en la ejecución de nuestra tesis de investigación que lleva por título "Factores asociados al éxito empresarial de las MYPES de la provincia de Tacna, 2019". Por ello les pedimos, respondan un cuestionario de percepción, el cual fue diseñado para observar lo que acontece en las empresas que Ustedes dirigen. Es importante aclarar, que la ética de investigación científica nos exige el respeto a los sujetos de investigación, protegiendo la confidencialidad de sus opiniones; por ello, la información proporcionada, será tratada como anónima y será utilizada solo para fines académicos.

Agradecemos de antemano su apoyo y colaboración, para hacer posible esta investigación, la cual generara conocimiento importante para los empresarios y las entidades que toman decisiones en la región de Tacna.

Atentamente,

Hospital Veterinario
City Can

Alejandra Zapata Ormeño

DNI N° 45490712

Adj.

1. Resolución de aprobación de Plan de Investigación de la Escuela de Postgrado Neumann Business School.
2. Cuestionario de investigación.

Hotel BOLIVEST
Tacna
48138716

Tacna, 11 de noviembre de 2019

Señores:

Empresarios, Gerentes o Administradores de empresas de Tacna.

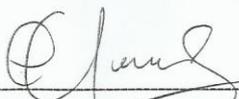
Asunto: Aplicación de cuestionario de investigación.

De nuestra mayor consideración:

Alejandra Zapata Ormeño y Mario Daniel Perez Viacava, maestrantes de la Escuela de Postgrado Neumann Business School, ante Ustedes nos dirigimos para solicitarles nos brinden las facilidades en la ejecución de nuestra tesis de investigación que lleva por título "Factores asociados al éxito empresarial de las MYPES de la provincia de Tacna, 2019". Por ello les pedimos, respondan un cuestionario de percepción, el cual fue diseñado para observar lo que acontece en las empresas que Ustedes dirigen. Es importante aclarar, que la ética de investigación científica nos exige el respeto a los sujetos de investigación, protegiendo la confidencialidad de sus opiniones; por ello, la información proporcionada, será tratada como anónima y será utilizada solo para fines académicos.

Agradecemos de antemano su apoyo y colaboración, para hacer posible esta investigación, la cual generara conocimiento importante para los empresarios y las entidades que toman decisiones en la región de Tacna.

Atentamente,


Alejandra Zapata Ormeño
DNI N° 45490712

Adj.

1. Resolución de aprobación de Plan de Investigación de la Escuela de Postgrado Neumann Business School.
2. Cuestionario de investigación.

Guido Cajari Torres
Patrio Meléndez N° 292
RUC: 10004343042

43669199


Pastelería la
Selecta

Afirmación	Alternativas de respuesta				
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
13. En la empresa los directivos y los trabajadores se sienten parte del mismo equipo				✓	
14. La empresa tiene un desempeño altamente satisfactorio			✓		
15. La empresa ha superado a los competidores			✓		
16. La empresa no tiene ningún tipo de problemas para ser sujeto de crédito en cualquier institución financiera				✓	
17. En los últimos tres años la empresa ha mostrado una evolución creciente en su cuota de mercado				✓	
18. En los últimos tres años la empresa ha mostrado una evolución creciente de su rentabilidad				✓	
19. En los últimos tres años las ganancias de la empresa han mostrado una evolución creciente				✓	

Por favor, responda marcando una de las alternativas de respuesta, según las circunstancias de frecuencia con la afirmación planteada.

Afirmación	Alternativas de respuesta				
	Nunca	Pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
20. Como responsable de la empresa reviso y comparo la información empresarial con el fin de detectar errores				✓	
21. Como responsable de la empresa busco que esta produzca en base a resultados			✓		
22. Como responsable de la empresa me mantengo plenamente informado de todo lo que sucede al interior de la empresa				✓	
23. Como responsable de la empresa busco influir en las decisiones de otras personas que poseen poder o autoridad			✓		
24. Como responsable de la empresa escucho los problemas personales de mis trabajadores				✓	
25. Como responsable de la empresa permito que los trabajadores participen en las decisiones empresariales			✓		
26. Como responsable de la empresa estoy constantemente proponiendo ideas innovadoras			✓		
27. Como responsable de la empresa busco anticipar los problemas para evitar situaciones críticas				✓	

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

