

**UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**  
**INTERNACIONALES**



**PROYECTO DE TESIS**

**“La Influencia de la Gestión Empresarial en la Competitividad de las Empresas de Exportación Agroindustrial de Tacna, 2018”**

**AUTOR**

**BACH. CARMEN CELI CALVO MIRANDA**

**TESIS PARA OPTAR EL TITULO**

**LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**TACNA – PERU**  
**2019**

## **AGRADECIMIENTO**

A dios, por permitirme llegar a este importante momento en mi vida.

A mi madre Patricia, que con su esfuerzo y dedicación nunca bajo los brazos para que yo tampoco lo haga, aun cuando parecía difícil.

A mi hijo Jeyko quien es mi motor y motivo para seguir adelante.

A mis hermanos y demás familia en general por el apoyo que siempre me brindaron dia a dia, por sus palabras de aliento y confianza, a mis amigos, compañeros y a todas aquellas personas que de una u otra manera han contribuido para el logro de mis objetivos.

## ÍNDICE

<b>RESUMEN .....</b>	<b>7</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>7</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>8</b>
<b>CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>9</b>
1.1. Descripción de la problemática .....	9
1.1.1. Problemática existente.....	9
1.1.1.1. <i>Anomalías de la gestión empresarial de las empresas de exportación agroindustrial.</i> .....	9
1.1.1.2. <i>Deficiencias en la planificación.</i> .....	9
1.1.1.3. <i>Deficiencias en la organización de las empresas.</i> .....	10
1.1.1.4. <i>Deficiencias en la dirección de empresas.</i> .....	11
1.1.1.5. <i>Anomalías en la competitividad de las empresas de exportación agroindustrial.</i> .....	11
1.1.1.6. <i>Problemas en la innovación.</i> .....	12
1.1.1.7. <i>Deficiencias en la productividad.</i> .....	13
1.1.1.8. <i>Problemas en la calidad.</i> .....	13
1.2. Formulación del problema.....	14
1.2.1. Problema general.....	14
1.2.2. Problemas específicos.....	14
1.3. Objetivos de la investigación .....	14
1.3.1. Objetivo general.....	14
1.3.2. Objetivos específicos.....	14
1.4. Justificación e importancia de la investigación .....	15
1.4.1. Justificación.....	15
1.4.2. Importancia.....	15
<b>CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>16</b>
2.1. Antecedentes relacionadas con la investigación .....	16
2.1.1. Antecedentes Internacionales.....	16
2.1.2. Antecedentes Nacionales.....	19
2.1.3. Antecedentes Regionales.....	21
2.2. Bases Teóricas.....	22
2.3. Definición de conceptos .....	61
2.4. <i>Hipótesis</i> .....	64
2.4.1. Hipótesis General .....	64
2.4.2. Hipótesis Específicas.....	64

2.4.3.	Operacionalización de Variables .....	64
<b><i>CAPÍTULO III METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....</i></b>		<b>65</b>
3.1.	Tipo de investigación .....	65
3.2.	Nivel de investigación .....	65
3.3.	Diseño de investigación.....	65
3.4.	Método de investigación.....	65
3.5.	Población y Muestra del Estudio .....	65
3.5.1.	Población.....	65
3.6.	Técnicas e Instrumentos de Investigación.....	66
3.6.1.	Técnicas.....	66
3.6.2.	Instrumentos.....	66
3.7.	Ámbito de la Investigación .....	66
3.8.	Validación de los Instrumentos de Investigación.....	66
<b><i>CAPÍTULO IV RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....</i></b>		<b>67</b>
4.1.	Gestión Empresarial.....	68
4.1.1.	Planificación.....	68
4.1.2.	Organización.....	71
4.1.3.	Dirección.....	74
4.2.	Competitividad .....	77
4.2.1.	Innovación.....	77
4.2.2.	Productividad .....	80
4.2.3.	Calidad .....	83
4.3.	Comprobación de Hipótesis General.....	86
4.4.	Comprobación de Hipótesis Específicas.....	90
4.4.1.	Comprobación de Hipótesis Específica 1.....	90
4.4.2.	Comprobación de Hipótesis Específica 2.....	91
4.4.3.	Comprobación de Hipótesis Específica 3.....	91
<b><i>CAPITULO V: CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS.....</i></b>		<b>93</b>
<b><i>CONCLUSIONES.....</i></b>		<b>93</b>
<b><i>SUGERENCIAS .....</i></b>		<b>94</b>
<b><i>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</i></b>		<b>95</b>
<b><i>APÉNDICE.....</i></b>		<b>97</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Resumen del procesamiento de los casos</i> .....	67
Tabla 2 <i>Estadísticos de fiabilidad</i> .....	67
Tabla 3 <i>Imparte la visión de la empresa con todos los colaboradores</i> .....	68
Tabla 4 <i>Los objetivos de la empresa son comunicados a toda la organización</i> .....	69
Tabla 5 <i>Los colaboradores conocen la estrategia empleada en la empresa</i> .....	70
Tabla 6 <i>La estructura de la empresa contribuye a la meta de la empresa</i> .....	71
Tabla 7 <i>Agrupar las áreas de la empresa según sus funciones</i> .....	72
Tabla 8 <i>La empresa está organizada en base a jerarquías</i> .....	73
Tabla 9 <i>Motiva las tareas diarias de la empresa</i> .....	74
Tabla 10 <i>Delega tareas en la organización</i> .....	75
Tabla 11 <i>Vincula a las áreas de la organización para cumplir sus objetivos</i> .....	76
Tabla 12 <i>Está pendiente de nuevas ideas para los bienes que produce</i> .....	77
Tabla 13 <i>Comparte ideas nuevas entre los colaboradores de la empresa</i> .....	78
Tabla 14 <i>Comparte ideas tecnológicas entre los colaboradores de la empresa</i> .....	79
Tabla 15 <i>Capacita a su personal en su puesto de trabajo</i> .....	80
Tabla 16 <i>Mide la producción de los colaboradores en su jornada de trabajo</i> .....	81
Tabla 17 <i>Usa tecnología moderna en los procesos de la empresa</i> .....	82
Tabla 18 <i>Tiene en su empresa políticas de calidad</i> .....	83
Tabla 19 <i>Está comprometido en la mejora continua de las tareas realizadas en la empresa</i> .....	84
Tabla 20 <i>Monitorea las actividades con la finalidad de garantizar la calidad de los bienes que produce</i> .....	85
Tabla 21 <i>Regresión de variables de estudio</i> .....	86
Tabla 22 <i>Histograma de la variable Gestión Empresarial</i> .....	88
Tabla 23 <i>Histograma de la variable Competitividad</i> .....	89
Tabla 24 <i>Regresión de múltiple</i> .....	89

## ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1. Imparte la visión de la empresa con todos los colaboradores. Obtenido de una pregunta de la encuesta definitiva.</i> .....	68
<i>Figura 2. Los objetivos de la empresa son comunicados a toda la organización. Obtenido de una pregunta de la encuesta definitiva.</i> .....	69
<i>Figura 3. Los colaboradores conocen la estrategia empleada en la empresa. Obtenido de una pregunta de la encuesta definitiva.</i> .....	70

<i>Figura 4.</i> La estructura de la empresa contribuye a la meta de la empresa. Obtenido de una pregunta de la encuesta definitiva. ....	71
<i>Figura 5.</i> Agrupa las áreas de la empresa según sus funciones.....	72
<i>Figura 6.</i> La empresa está organizada en base a jerarquías. Obtenido de una pregunta de la encuesta definitiva.....	73
<i>Figura 7.</i> Motiva las tareas diarias de la empresa. Obtenido de una pregunta de la encuesta definitiva.....	74
<i>Figura 8.</i> Delega tareas en la organización. Obtenido de una pregunta de la encuesta definitiva.....	75
<i>Figura 9.</i> Vincula a las áreas de la organización para cumplir sus objetivos. Obtenido de una pregunta de la encuesta definitiva. ....	76
<i>Figura 10.</i> Está pendiente de nuevas ideas para los bienes que produce.....	77
<i>Figura 11.</i> Comparte ideas nuevas entre los colaboradores de la empresa. Obtenido de una pregunta de la encuesta definitiva. ....	78
<i>Figura 12.</i> Comparte ideas tecnológicas entre los colaboradores de la empresa. Obtenido de una pregunta de la encuesta definitiva. ....	79
<i>Figura 13.</i> Capacita a su personal en su puesto de trabajo. Obtenido de una pregunta de la encuesta definitiva.....	80
<i>Figura 14.</i> Mide la producción de los colaboradores en su jornada de trabajo. Obtenido de una pregunta de la encuesta definitiva. ....	81
<i>Figura 15.</i> Usa tecnología moderna en los procesos de la empresa. Obtenido de una pregunta de la encuesta definitiva.....	82
<i>Figura 16.</i> Tiene en su empresa políticas de calidad. Obtenido de una pregunta de la encuesta definitiva.....	83
<i>Figura 17.</i> Está comprometido en la mejora continua de las tareas realizadas en la empresa. Obtenido de una pregunta de la encuesta definitiva. ....	84
<i>Figura 18.</i> Monitorea las actividades con la finalidad de garantizar la calidad de los bienes que produce. Obtenido de una pregunta de la encuesta definitiva.....	85

## **ÍNDICE DE APÉNDICES**

Apéndice 1 Matriz de consistencia.....	97
Apéndice 2 Operacionalización de variables .....	98
Apéndice 3 Relación de empresas de estudio.....	99
Apéndice 4 Datos procesados.....	101

## RESUMEN

La presente investigación trata sobre "La Influencia de la Gestión Empresarial en la Competitividad de las Empresas de Exportación Agroindustrial de Tacna, 2018" esta dirigido a la gestión que desarrollan los propietarios y gerentes de las empresas agroindustriales.

El principal objetivo es determinar el nivel de influencia que tiene la gestión empresarial en la competitividad de las empresas de exportación agroindustrial de Tacna, logrando de esta manera los objetivos trazado.

Para obtener la información se ha utilizado una población de 40 empresas de exportación agroindustrial de Tacna, el método a utilizar en el proceso de investigación es el método científico ya que usaremos la ruta lógica de la investigación científica.

Con los resultados que se logren obtener en la tesis se podría plantear sugerencias a las empresas de exportación agroindustrial.

**Palabras claves:** Gestion Empresarial, Competitividad.

## ABSTRACT

This research is about "The Influence of Business Management on the Competitiveness of Agroindustrial Export Companies of Tacna, 2018" is aimed at the management developed by the owners and managers of agribusiness companies.

The main objective is to determine the level of influence that business management has on the competitiveness of Tacna agribusiness export companies, thus achieving the objectives set.

To obtain the information, a population of 40 agro-industrial export companies of Tacna has been used, the method to be used in the research process is the scientific method since we will use the logical path of scientific research.

With the results achieved in the thesis, suggestions could be made to agro-industrial export companies.

**Keywords:** Business Management, Competitiveness.

## INTRODUCCIÓN

La tesis “La Influencia de la gestión empresarial en la competitividad de las empresas de exportación agroindustrial de Tacna, 2018”, que a continuación desarrollo, plantea la relación causal que existe entre la gestión que desarrollan los propietarios y gerentes de las empresas agroindustriales de Tacna, desde el punto de vista empresarial y en la competitividad de las mismas.

La tesis se desarrolló de acuerdo a la siguiente estructura; en el capítulo I, se realiza el planteamiento del problema destacando la descripción de la problemática existente de los aspectos de gestión y competitividad, también incluye la formulación del problema general y específicos así como los respectivos objetivos, para culminar con la importancia de la tesis sus alcances y justificación.

En el capítulo II, denominado marco teórico, se incluyen los antecedentes de la investigación, y fundamentalmente las bases teóricas respecto a las variables y dimensiones. Se señalan las hipótesis y la operacionalización de variables.

En el capítulo III denominado Metodología de la investigación; se desarrolló los aspectos metodológicos, como el tipo, diseño, nivel y método de la investigación, la población en estudio y las técnicas adoptadas para el procesamiento de datos.

En el capítulo IV titulado resultados y discusión, se incluyó los resultados de la encuesta y las comprobaciones de hipótesis, indicando que efectivamente la gestión empresarial tiene alta influencia en la competitividad de las empresas agroindustriales de Tacna, logrando de esta manera los objetivos trazados.

Finalmente el capítulo V señala las conclusiones y sugerencias. Posteriormente se muestran las referencias bibliográficas y el apéndice.

## CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1. Descripción de la problemática

#### 1.1.1. Problemática existente.

##### 1.1.1.1. *Anomalías de la gestión empresarial de las empresas de exportación agroindustrial.*

A pesar de vivir en una economía globalizada, las empresas de exportación agroindustrial muestran cierto desinterés en prestar atención a las mejoras para el desarrollo de la gestión de la organización, el cual limita la oportunidad de generar mayores niveles de ventas, esta falta de gestión empresarial provoca que los colaboradores no cumplan al ciento por ciento los objetivos que se hayan planteado.

Tener una limitada gestión empresarial provoca que las empresas de exportación agroindustrial no utilicen los recursos de manera óptima, los procesos de control de las acciones que se realizan en el negocio no son constantes o no son claros impidiendo que se produzca un flujo de comunicación entre las áreas de la empresa, lo cual genera una ineficiente toma de decisiones y en muchos casos las decisiones no solucionan los conflictos, sino que los empeoran.

La gestión empresarial no promueve la integración de las áreas de trabajo en las empresas de exportación agroindustrial por el cual las estrategias que se han realizado no han funcionado a cabalidad y se da debido a esta insuficiente gestión. Hoy en día el mercado es cambiante, los procesos, productos, servicios se van mejorando y adaptando al mercado, y la gestión empresarial también debe cambiar, modificarse y permitir así obtener mejores resultados esperados, sin embargo, para las empresas de exportación agroindustrial, éste no es un tema importante por tanto sus resultados son poco competitivos.

##### 1.1.1.2. *Deficiencias en la planificación.*

La planificación es una dimensión importante, sin embargo, las empresas de exportación agroindustrial no le dan la importancia debida, por tanto, no siempre pueden observar de manera clara las oportunidades de

mejora o no tienen la debida capacidad para anticipar algún conflicto que pueda suceder en el futuro, por tanto, el nivel de competitividad es insuficiente para adaptarse al mercado.

Al no observar completamente cuáles son los procesos que deben mejorar en la organización, las empresas de exportación agroindustrial no alcanzan de manera óptima sus objetivos puesto que las prácticas que utilizan para realizar cada proceso en su mayoría son obsoletas.

Producto de una buena planificación, los cambios adversos que se den en el mercado podrán ser afrontados por la empresa, sin embargo, las empresas de exportación agroindustrial tienen inadecuadas formulaciones de escenarios posibles lo cual impide un adecuado desarrollo en el sector, que no promueve elevar los niveles de competitividad en el mercado.

No todas las empresas de exportación agroindustrial cuentan con una adecuada planificación, y esto se observa porque no consideran importante tener un ambiente competitivo externo, por tanto, no les permite identificar sus oportunidades o amenazas el cual les impide el crecimiento y desarrollo de la organización como también les impide resolver conflictos futuros que amenacen su competitividad.

De la misma manera no todas las empresas de exportación agroindustrial se enfocan en mejorar el ambiente interno de su organización por el cual no pueden observar sus fortalezas o debilidades lo cual los exponen a riesgos futuros por tanto la insuficiente planificación que poseen permite una inadecuada dirección de la organización.

#### *1.1.1.3. Deficiencias en la organización de las empresas.*

Existe cierta deficiencia en la organización de las empresas de exportación agroindustrial, ya que, en la mayoría de casos, los directivos anteponen los intereses personales a los intereses de la organización en su conjunto, por tanto, se le impide planificar de manera adecuada el desempeño a corto o largo plazo y esto no promueve la adecuada integración en los colaboradores que permita incrementar los niveles de competitividad.

Asimismo, en la mayoría de casos, la organización que se lleva a cabo en la empresa es informal, está basado en la amistad que tienen los altos mandos con los colaboradores, pero éstos no tienen bien definido quienes son sus inmediatos superior, en su mayoría no tienen claro a quien deben reportar sus inquietudes y las labores que realizan, el cual ocasiona retrasos

en los procesos de producción y limitaciones para dar respuesta a los conflictos que puedan suceder, por tanto limita el nivel de competitividad de las empresas en el mercado.

En algunos casos la subdivisión de áreas no responde al costo que se realiza para mantenerlos puesto que no es adecuado o se tiene un limitado seguimiento y control de actividades ya que al revisar su producción esta es ineficiente, por otro lado, algunos tienen subdivisiones confusas, no son claras el cual confunde a los colaboradores cuando desempeñan sus labores.

#### *1.1.1.4. Deficiencias en la dirección de empresas.*

La dirección que se le dé a la empresa es importante en el desarrollo de las organizaciones, sin embargo, las empresas de exportación agroindustrial tienen una inadecuada importancia en promover un buen clima dentro de la organización por tanto los colaboradores no siempre se encuentran seguros en seguir a su líder (el dueño o gerente de la empresa) puesto que no siempre ven la aplicación de buenas acciones para con toda la organización, algunas veces ellos observan mayor interés en los sucesos individuales de los directivos que en los sucesos de todos los participantes del negocio.

La dirección empresarial está relacionada con el liderazgo que los altos mandos apliquen en sus empresas, está relacionado a que éstos motiven a los colaboradores a tener mejores niveles de producción para que aseguren un futuro viable de la organización, sin embargo, el carácter individualista de los altos mandos en las empresas de exportación agroindustrial, promueven en su mayoría bajos niveles de motivación, de producción y asimismo de competitividad.

#### *1.1.1.5. Anomalías en la competitividad de las empresas de exportación agroindustrial.*

Las empresas de exportación agroindustrial muestran en su mayoría desinterés por la competencia de otras organizaciones en el mercado, éstas buscan obtener mejores beneficios económicos, sin embargo, no cuentan con una planeación adecuada para conocer con quienes compite en el mercado, que tipos de productos ofertan o que procesos realizan para tener una idea de cómo mejorar sus propios procesos o comparar y explotar la

calidad de los productos que ofrecen, ya que tener la claridad del mercado donde se compete permite seguir el ritmo dinámico del entorno.

Las empresas de exportación agroindustrial, en su mayoría, no están interesadas en la búsqueda de nuevos procesos que permiten incrementar la calidad o satisfacción en la atención al cliente, lo cual les hace menos competitivas en el mercado, esto es sumado a la inadecuada medición del indicador de competitividad, ya que estas empresas tienen dificultades para identificar sus indicadores de productividad, calidad o grado de innovación en el mercado, aspectos importantes para incrementar su competitividad.

De la misma manera los altos mandos en la mayoría de las empresas de exportación agroindustrial no brindan el adecuado interés en determinar qué indicadores permiten medir de manera efectiva los niveles de competitividad de la organización en el mercado, por ende, la información necesaria para que las empresas puedan elevar sus niveles de competencia son limitadas, los cuales no permiten mejorar los diferentes aspectos que permitan mayores ingresos.

#### *1.1.1.6. Problemas en la innovación.*

Las empresas de exportación agroindustrial deben analizar de manera adecuada el entorno en donde se desarrolla su negocio, para que les permita adoptar innovaciones que suceden en otras empresas pertenecientes al rubro o no, con la finalidad de mejorar los procesos que se llevan a cabo dentro de la empresa y mejorar la competitividad. Los directivos de las organizaciones en estudio deben tener presente todo el tiempo que los procesos de innovación son constantes, que el mercado es cambiante.

La globalización de los mercados hace que los cambios constantes afecten a las empresas competidoras del mercado, y si las empresas de exportación agroindustrial siguen en su mayoría analizando inadecuadamente el entorno de la empresa, hace que pierdan la capacidad de administrar las amenazas y no aprovechan las oportunidades que se presentan, por tanto, pierden competitividad y estabilidad en el mercado.

Las empresas de exportación agroindustrial en su mayoría, no proponen transformaciones en los valores o en las actitudes de los colaboradores, por tanto, no promueve que exista un cambio en cada elemento de la organización, impidiendo la innovación adecuada en la

empresa ya que no promueven adecuadamente la creatividad que cada colaborador puede aportar en vías de mejorar el nivel de competitividad.

#### *1.1.1.7. Deficiencias en la productividad.*

Las empresas de exportación agroindustrial no utilizan adecuadamente el indicador de productividad, no consideran en su mayoría que este sea un indicador fundamental para evaluar el nivel de competitividad o que pueda contribuir al crecimiento económico de las organizaciones.

De la misma manera, estas empresas no muestran importancia al desarrollo de la productividad, no se dan cuenta que pueden mejorar su eficiencia o calidad mediante este indicador, por tanto, el nivel de productividad que se desarrolla no es el adecuado, y no permite mejorar la gestión empresarial, el cual limita el nivel de competitividad de estas empresas en el mercado.

La dirección que se aplique en estas empresas ayuda a mejorar la productividad, sin embargo, como se ha mencionado, la dirección aplicada no es la adecuada puesto que está dirigida mayormente con fines individuales donde la cooperación que se desarrolla en el día a día es mínima y no permite el cambio adecuado de actitudes que tienen los colaboradores hacia la empresa siendo así la integración limitada y la productividad también.

#### *1.1.1.8. Problemas en la calidad.*

Los colaboradores de las empresas de exportación agroindustrial, en su mayoría, no se dan cuenta del sobre costo de los reprocesos por fallas en los productos que pudieron prevenirse con anticipación, son un tanto indiferentes a alcanzar los objetivos de calidad total, y es que en algunas de las empresas no lo tienen bien definido ni adecuadamente difundido con todos los colaboradores.

Por otro lado, los directivos de la organización hacen escasos esfuerzos para realizar un adecuado seguimiento sobre los procedimientos que se deben realizar con la calidad correspondiente ya sea para desarrollar los bienes o para enfrentar conflictos, puesto que algunas veces se ven involucrados en reprocesos, en donde la inadecuada notificación y comunicación de estos errores a los colaboradores correspondientes hace que ellos no se den cuenta de qué aspectos deben mejorar con la finalidad

de elevar el nivel de calidad en los productos terminados, y por tanto cómo mejorar de los niveles de competitividad de la empresa.

La mayoría de las empresas de exportación agroindustrial no implantan mecanismos necesarios para mejorar de manera metódica la competencia de cada uno de los colaboradores, el cual se da a través del fomento de la transformación cultural de la organización, es decir, las empresas en estudio no fomentan adecuadamente el cambio en la organización que permita una mejora en conjunto con lo que limita la competitividad de estas empresas en el sector.

## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1. Problema general.**

¿Qué nivel de influencia tiene la gestión empresarial en la competitividad de las empresas de exportación agroindustrial de Tacna 2018?

### **1.2.2. Problemas específicos.**

1. ¿Qué nivel de influencia tiene la planificación en la competitividad de las empresas de exportación agroindustrial de Tacna 2018?
2. ¿Qué nivel de influencia tiene la organización en la competitividad de las empresas de exportación agroindustrial de Tacna 2018?
3. ¿Qué nivel de influencia tiene la dirección en la competitividad de las empresas de exportación agroindustrial de Tacna 2018?

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

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

Determinar el nivel de influencia que tiene la gestión empresarial en la competitividad de las empresas de exportación agroindustrial de Tacna.

### **1.3.2. Objetivos específicos.**

1. Determinar el nivel de influencia que tiene la planificación en la competitividad de las empresas de exportación agroindustrial de Tacna.
2. Determinar el nivel de influencia que tiene la organización en la competitividad de las empresas de exportación agroindustrial de Tacna.
3. Determinar el nivel de influencia que tiene la dirección en la competitividad de las empresas de exportación agroindustrial de Tacna.

## **1.4. Justificación e importancia de la investigación**

### **1.4.1. Justificación.**

Se justifica porque, se realizará un aporte al conocimiento de gestión de empresas y la competitividad de las empresas de exportación agroindustrial en Tacna, por lo tanto se enmarca en una justificación teórica. Así también se propone reflexionar sobre la relación causal que tienen la gestión empresarial en la competitividad.

### **1.4.2. Importancia.**

Es importante porque con los resultados que se logren en la tesis se podría plantear sugerencias a las empresas de exportación agroindustrial.

También es importante porque no se han desarrollado trabajos de investigación sobre el tema planteado.

## CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

### 2.1. Antecedentes relacionadas con la investigación

#### 2.1.1. Antecedentes Internacionales.

Valenzuela y Torres (2008) en su artículo científico denominado “*Gestión empresarial orientada al valor del cliente como fuente de ventaja competitiva. Propuesta de un modelo explicativo*” señala las siguientes conclusiones:

A partir del estudio empírico es posible observar que efectivamente las empresas que toman decisiones estratégicas de marketing orientadas al valor de su cartera de clientes (CLV/ CE), mejoran su tasa de retención de clientes rentables y los ingresos generados por los clientes durante su tiempo de vida. Esto se explica porque al conseguir que los clientes rentables permanezcan leales a la organización, se logra que éstos continúen produciendo el ingreso esperado o lo que es mejor, que evolucionen en sus compras aportando un mayor beneficio para el negocio. También el estudio empírico señala que las empresas optimizan mejor sus costos de adquisición e inversión de clientes. Esto se produce porque las empresas dirigen sus esfuerzos de marketing para atraer y mantener a los clientes rentables o con un mayor potencial de rentabilidad lo cual permite, en el largo plazo, prorratar mejor los costos invertidos. No obstante, en el estudio se detecta que la mayor parte de las agencias de viajes todavía hacen hincapié en la captación masiva y no selectiva en función del valor del cliente.

A modo de ejemplo, un estudio realizado por Hidalgo y Farías (2006) sobre el grado en que los compradores intensivos de marcas privadas y los compradores poco intensivos de marcas privadas difieren en términos de variables psicográficas, señala que el primer tipo de compradores valoran el ahorro de precios y los segundos serían más conscientes por la calidad de los productos y tendrían mayor presión por el tiempo empleado. Por lo tanto, este estudio de alguna manera corrobora la importancia que tiene conocer exhaustivamente la cartera de clientes, especialmente, con relación a sus motivaciones y comportamiento de compra, para evitar que las acciones de retención y en general los esfuerzos de marketing, no sólo no proporcionen buenos resultados, sino que se transformen en una máquina de perder

recursos monetarios y de derrochar los talentos humanos de la organización. El desafío es detectar con exactitud qué relación entre valor, rentabilidad y lealtad une a los clientes, y posteriormente, implementar estrategias de marketing eficientes y eficaces para cada uno de los segmentos específicos de clientes. Sin embargo, el estudio detecta que, en términos generales, las agencias de viajes requieren mejorar sus procesos e invertir en sistemas de inteligencia de clientes que permitan actualizar constantemente el conocimiento sobre los clientes y monitorear los componentes del CE (tasa de retención, costos de adquisición de desarrollo y de recuperación e ingresos generados desde los clientes).

De esta manera el sector podrá mejorar la eficiencia de sus acciones de marketing y la eficacia de los flujos de información y de los canales de comunicación utilizados. Otro factor clave que se debería considerar es Internet, puesto que este canal ha redefinido las reglas de los negocios tradicionales al crear un canal alternativo de venta e interacción con el cliente. Esto es imperativo, especialmente, en el contexto de las compañías orientadas al cliente, donde las medidas de reducción de costos pueden fácilmente afectar la habilidad de la organización para crear valor para sus clientes.

En este sentido, el punto de partida es el compromiso de los directivos de la empresa, ya que la dirección cumple un rol fundamental para sensibilizar, persuadir, comunicar y gestionar el cambio de enfoque centrado en el valor del cliente. Los directivos de marketing deben transformar esta disciplina en un activo cuantificable y respetable que contribuya a impulsar un crecimiento sostenido de los resultados. En relación con las futuras investigaciones se necesitaría estudiar si los resultados son generalizables para otras industrias y países, y así evaluar el efecto del factor intercultural. Además, se debería incorporar otros factores como la competencia, indicadores del mercado (económicos, sociales, políticos), cómo los consumidores usarán los avances de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) y cómo las compañías deberán incorporar estos avances tecnológicos para aumentar el valor de su cartera de clientes.

Quispe Apaza (2013) en su investigación: *“La gestión empresarial y el impacto en el desarrollo de la micro y pequeña empresa, gestionado a través del convenio Binacional ALBA-TCP, entre el estado plurinacional de Bolivia y la República Bolivariana de Venezuela, en las gestiones 2006 - 2012(Tesis)”*, llega a las siguientes conclusiones:

Con respecto a este punto y conforme lo analizado en la presente investigación se concluye que la apertura económica por la que atraviesa nuestro país, deja al descubierto las principales falencias de las que atraviesan las Micro y pequeñas empresas ya establecidas, en contraste con las micro y pequeña empresas de otros países: Avances tecnológicos, altos índices de productividad, excelentes indicadores de gestión, factores de tipo cultural, disposición natural a la cooperación, solidaridad y confianza en el otro (instituciones y grupos de actores económicos) Las Microempresas en Bolivia aun les falta, para un mejor desarrollo fortalezas para poder desenvolverse en el mundo globalizado.

Las Debilidades de carácter estructural se localizan en los aspectos de: Financiamiento, ámbito tecnológico, capacitación y búsqueda de mercados.

Dichas Debilidades limitan el avance de éste sector empresarial para que logre una mayor participación en la actividad de un mercado interno y externo, dejando este espacio a las Medianas y Grandes Empresas. Estas últimas, si bien es cierto son las más importantes generadoras de divisas, estadísticamente no representan un crecimiento en los indicadores de Fuente de Empleos.

Las MYPES en Bolivia aportan algo más de 28 % del PIB, las características de rezago tecnológico y organizativo en las MYPES probablemente sean la razón de los bajos niveles de productividad, aspecto que podría explicar su bajo aporte al PIB respecto a su proporción numérica de número de establecimientos económico.

De acuerdo con los resultados obtenidos por la encuesta y la revisión de los antecedentes de cada una de las carpetas de las Unidades Productivas del Departamento de Tarija, conforme lo analizado anteriormente, se concluye para este aspecto que: no se tomo en cuenta estas cuatro funciones básicas que debe tener en cuenta todo Microempresa, que para gestionar eficientemente un negocio, se debe realizar: Planificación, Organización, Dirección y Control, que tiene un mismo significado que es “administrar”, “dirigir”, “accionar” todo esto no se trata más que hacer un eficaz y eficiente uso de los recursos con que cuente una Unidad Productiva. Manteniendo una visión amplia del negocio implica tomar en cuenta; cuál será la finalidad y la misión de la organización, definir claramente sus objetivos, preparación permanente a su personal, Identificar -mejorando o corrigiendo- los impactos de los cambios sociales que puedan afectar a la organización, teniendo en

cuenta sus efectos y adaptarlos convenientemente al objetivo y misión de la organización.

Se considera que los Micro y Pequeños Empresarios: No son conscientes o no saben de sus Ventajas Competitivas, solamente tienen objetivos de corto plazo y no confían en las Herramientas de Gestión ni en los asesores.

Las Unidades Productivas operan mayormente en base a la intuición, teniendo una perspectiva de corto plazo y cuentan con información más de carácter cuantitativo, contable e interno, descuidando el análisis de los resultados en base a otros tipos de factores no contables o externos para la Toma de Decisiones. Una parte importante de las unidades productivas es que son vulnerables al actual entorno, porque carecen de la información y de la metodología necesarias para llevar una buena gestión. Esta vulnerabilidad sitúa a estas empresas en una situación de clara desventaja para afrontar la salida de ciertas épocas bajas con éxito. La capacidad de decisión como resultado de la aplicación permitiría posicionar mejor a estas empresas.

### **2.1.2. Antecedentes Nacionales.**

Castillo Poma (2017) en su investigación: *“La gestión empresarial y su influencia en la competitividad de las MYPEs del centro comercial Covida, Los Olivos, año 2017”*, señala las siguientes conclusiones:

Contrastando los resultados de la investigación de campo, los objetivos planteados y la comprobación de hipótesis se llegó a determinar las siguientes conclusiones:

1. Se determinó que existe influencia significativa de la gestión empresarial en la competitividad. Por ende, concluyo que una MYPE con una buena gestión empresarial repercute significativamente en la competitividad, dado que para ser competitivos de manera empresarial, es conveniente mantener la gestión empresarial constante en las empresas.
2. Se determinó que existe influencia significativa de la planeación empresarial en la competitividad de las MYPEs. Se concluye por lo tanto que la planeación empresarial impacta significativamente en la competitividad de las MYPEs, teniendo en cuenta que la planeación empresarial es de vital importancia ya puesto que genera una mayor competitividad empresarial.

3. Se determinó que existe influencia significativa de la gestión empresarial en las estrategias de liderazgo global en costos, diferenciación y concentración de mercado de las MYPEs. Por ello se concluye que la gestión empresarial impacta significativamente en las estrategias de liderazgo global en costos, diferenciación y concentración de mercado de las MYPEs, dado que la utilización correcta y de manera constante de las estrategias conlleva a una ventaja competitiva sobre sus competidores directos o indirectos.
4. Se determinó que existe influencia significativa de la organización empresarial en la competitividad de las MYPEs. Por ende se puede concluir que a partir de una buena organización empresarial genera un efecto significativo en la competitividad de las MYPEs teniendo en cuenta que una buena organización empresarial conlleva a generar un mejor desarrollo empresarial con objetivos y metas clara dentro de las MYPEs.

Gonzales Luquillas (2014) en su investigación: "*Gestión empresarial y competitividad en las MYPES del sector textil en el marco de la ley N° 28015 en el distrito de la Victoria - Año 2013*", llega a las siguientes conclusiones:

Culminados y analizados los resultados del trabajo de campo, se llegó a las siguientes conclusiones:

- a. El mayor porcentaje de las empresas de este rubro no cuenta con una adecuada aplicación de los factores como tecnología, capacidad de gestión, logística empresarial e innovación lo que no favorece la evaluación de la gestión empresarial.
- b. La gran mayoría de las empresas cuenta con un deficiente o inexistente planeamiento empresarial lo que hace que influya negativamente en el mercado local y extranjero.
- c. Un gran número de empresas no cuenta con una organización empresarial, lo que les lleva a dejar de lado oportunidades de atender grandes pedidos, desaprovechando la posibilidad de asociarse con otras empresas en el marco de la Ley N° 28015.
- d. La mayoría de las empresas no cuenta con una apropiada política empresarial, imposibilitando acceder a un financiamiento a través de las diversas entidades financieras.

### 2.1.3. Antecedentes Regionales.

Percca Tarqui (2017) en su investigación: *“La gestión empresarial y su impacto en la exportación de sandía de las empresas exportadoras de la región Tacna, año 2016”*, llega a las siguientes conclusiones:

Los resultados de la investigación permiten plantear las siguientes conclusiones:

PRIMERA CONCLUSION: Las exportaciones en el horizonte del 2010- al 2016 la Región de Tacna ha alcanzado a 16, 590,000 kg y según precio FOB, asciende a 2, 268,280 millones de dólares, de los cuales el 55 % fue para el mercado chileno y el 45 % para el mercado ecuatoriano.

SEGUNDA CONCLUSION: El nivel de la Gestión Empresarial de las Empresas Exportadoras de Sandía de la Región Tacna, año 2016, es buena.

TERCERA CONCLUSION: El nivel de Exportación de la sandía de las Empresas Exportadoras de Sandía de la Región Tacna, año 2016, es Alto.

CUARTA CONCLUSION: La variable Nivel de Gestión Empresarial tiene un impacto alto del 93,5 % sobre la variable Nivel de Exportaciones; por tanto: *“El Nivel de Gestión Empresarial impacta significativamente en el Nivel de Exportación de Sandía de las empresas de la Región Tacna, año 2016”*.

Nestor Asillo y Juan Donato (2015), en su investigación: *“Gestión empresarial y su influencia en el desarrollo económico de las MYPES del sector servicios, rubro imprentas en la ciudad de Tacna, año 2013”*, llegó a las siguientes conclusiones:

PRIMERA CONCLUSION: Existe una relación significativa entre la gestión del talento humano y el nivel de desarrollo económico de la MYPES del Sector Servicios, rubro imprentas en la ciudad de Tacna, año 2013? Resultados:  $r = 0,975$  (Correlación Rho de Spearman),  $(0,00 < 0,01)$ .

SEGUNDA CONCLUSION: Existe una relación significativa entre la gestión de innovación y el nivel desarrollo económico de la MYPES del Sector Servicios, rubro imprentas en la ciudad de Tacna, año 2013.

Resultados:  $r = 0,979$  (Correlación Rho de Spearman),  $(0,00 < 001)$ .

TERCERA CONCLUSION: Existe una relación significativa entre la gestión financiera y el nivel de desarrollo económico de la MYPES del Sector Servicios, rubro imprentas en la ciudad de Tacna, año 2013 Resultados:  $r = 0,984$  (Correlación de Rho de Spearman),  $(0,00 < 0,01)$ .

## 2.2. Bases Teóricas

### Gestión Empresarial

La gestión empresarial es de suma importancia puesto que a través de las personas busca mejorar la productividad y la competitividad del negocio, las áreas que conforman la organización deben estar conectadas y realizar sus acciones de manera sincronizada para incrementar su potencial en ventas. “La gestión empresarial puede conducir a un aumento rápido de las ventas” (Koontz, Weihrich, y Cannice, 2012), así mismo la gestión empresarial encamina a la organización a alcanzar de manera adecuada el objetivo en común que se ha planteado en el negocio.

La gestión empresarial también ayuda a utilizar de manera óptima los recursos, permite reducir costos a través del establecimiento de adecuadas prácticas, asiste al debido control de las tareas o acciones que se realicen y con constantes evaluaciones permite tener una idea clara de los avances alcanzados en el negocio que facilita la dirección de la organización.

“La gestión empresarial se asocia a las prácticas, organización, sistemas y procedimientos que facilitan el flujo de información para la toma de decisiones, el control, la evaluación y la dirección estratégica del negocio” (Sánchez Martorelli, 2013).

La gestión empresarial debe ser integral para que permita conducir al negocio hacia los objetivos que se han planteado; para desarrollar esto, el dueño de la empresa debe buscar innovaciones que permita mejorar las formas de producción, las formas de liderazgo y control que le permita obtener los indicadores necesarios para evaluar constantemente el negocio y verificar que el camino que está siguiendo esté de acuerdo a los lineamientos que la organización ha planteado.

Así, la gestión es un conjunto integrado, como sistema, de acción y estructura, que permiten orientar a la empresa hacia mejores resultados. Dados los diversos orígenes de las escuelas, tradiciones y prácticas técnicas en nuestros países, el concepto de gestión suele estar asociado a términos como administración, gerencia (*management*) y control de gestión. Para efectos del uso de los indicadores de gestión empresarial en el contexto que manejamos, como elemento fundamental para la movilización de acciones y voluntades hacia la toma de decisiones de negocio, no enfatizaremos las diferencias entre estas diversas acepciones, sino que nos enfocaremos en la base común que las une: la toma de decisiones efectiva, basada en la evidencia de información y hechos, que garantice la ejecución de la estrategia planteada. (Sánchez Martorelli, 2013).

Asimismo, la gestión empresarial que se adopte en un negocio debe estar ligada a la estrategia y debe hacer uso de los indicadores necesarios que le permita alcanzar los objetivos establecidos como dice Sánchez Martorelli (2013).

La gestión está siempre al servicio de la estrategia, y en este sentido, es claro que lo que denominamos gestión es un sistema que se vincula con el entendimiento de una estrategia planteada y el establecimiento de los medios para alcanzar los objetivos de la empresa, proveyendo los medios para el flujo de información que garantice esta toma de decisiones efectiva.

Como la gestión empresarial debe ser integral, Sánchez Martorelli (2013) señala que se deben considerar tres niveles que son: gestión estratégica, operativa y táctica.

De allí que podemos considerar la gestión en tres niveles:

- **Gestión Estratégica:** vinculada a los procesos de seguimiento, evaluación y control de la ejecución de estrategias de largo plazo. En su ejecución, se alimenta de lo reflejado en los resultados de la gestión táctica y la gestión operativa, que puedan impactar el logro de las estrategias de largo plazo. Fundamentalmente abarca el ámbito corporativo de las empresas, atendiendo a los resultados de negocios y funciones. Se puede manifestar en cambios de visión, lineamientos de negocio, estrategias de largo plazo, planes y objetivos estratégicos.
- **Gestión Táctica:** Se asocia al impacto de las acciones y decisiones del ámbito de las unidades de negocio y funciones o departamentos, en su capacidad de ejecución con impacto en el mediano plazo. Sus resultados, determinarán los logros, aprendizajes y decisiones de la gestión estratégica. Se puede manifestar en ajustes de los planes de mediano plazo, objetivos de unidades de negocio o funciones.
- **Gestión Operativa:** Se vincula con las decisiones y acciones que generan resultados en el corto plazo, de día a día. Su alcance abarca lo que se ha denominado “equipos naturales de trabajo”. Sus resultados, decisiones de la gestión táctica y la gestión estratégica. Se puede manifestar en ajustes de objetivos de corto plazo, revisión de metas de la unidad o función, cambios y ajustes en programas y proyectos y revisiones o reformulaciones presupuestarias. En empresas complejas, por su alcance y tamaño, está asociada a desempeño y resultados de las gerencias de negocio y funcionales, tanto del ámbito de las unidades de negocio, como de las funciones corporativas y departamentos.

La aplicación de los niveles señalados serán adoptados de acuerdo al tamaño de la organización, “Organizacionalmente, la aplicación o configuración de estos tres niveles de gestión, dependerá de la complejidad, por tamaño, diversificación o

alcance de la empresa” (Sánchez Martorelli, 2013). Si bien en la antigüedad sólo importaba la producción en masa y mecanizada, la propuesta de la gestión integral va más allá de esto puesto que propone alinearse a las estrategias propias del negocio y cumplir los objetivos planteados como organización “La gestión en la práctica empresarial es un paradigma en constante evolución, que nos ha movido de la gestión tayloriana (Frederick Taylor, 1898) a la gestión integral que prevalece en nuestros días” (Sánchez Martorelli, 2013). La gestión integral tiene la función de mejorar la toma de decisiones del negocio desde las diferentes áreas de la organización.

Hoy en día hablemos de los enfoques de “gestión integral”, pues se basa en esta evolución integradora que permiten ver, evaluar y controlar el desempeño de las empresas, desde “diferentes lentes” o perspectivas de negocio, lo que guía a una toma de decisiones más acertada, aunque no menos compleja (Sánchez Martorelli, 2013).

Una de las cualidades importantes de la gestión empresarial integral es que a través de los indicadores de gestión realizados se puede observar los resultados de la organización a corto, mediano y largo plazo permitiendo asegurar el éxito del negocio a través del desempeño óptimo de cada área de la organización y por tanto de cada clase de negocio.

La naturaleza cada vez más compleja y más dinámica de las relaciones organizacionales en las empresas, y de éstas con su entorno, ha llevado a las mesas directivas nuevos esquemas gerenciales, con una concepción más holística para aproximarse a las realidades del mundo moderno. Surge así el planteamiento de la “gestión integral” que permite visualizar los resultados empresariales y sus tendencias de desempeño, mostrando tanto los diferentes componentes habilitadores, como los resultados específicos del negocio. (Sánchez Martorelli, 2013).

De la misma manera que la innovación está envuelta en los procesos y en las máquinas, ésta también ha surgido en la gestión empresarial ya que ha promovido el cambio en los modelos de gestión, “Esta “gestión integral”, ha movido a las empresas a superar los principios taylorianos que dominaron el entorno de los negocios en el siglo pasado, incorporando nuevas tendencias de cambio en los modelos de gestión...” (Sánchez Martorelli, 2013).

## **1. Planificación**

La planificación en las empresas es importante porque nos encamina al logro de los objetivos que se hayan planteado, así mismo permite conocer

cuáles son las oportunidades de mejora en la organización y para poder alcanzar los resultados requeridos, anticipa posibles circunstancias no deseadas para revertirlas y continuar rumbo al éxito.

La base de la planeación es encontrar una organización ideal que refleje las metas de la empresa en determinadas circunstancias, lo que supone trazar las líneas principales de la organización, considerar la filosofía organizacional en relación con los gerentes de la empresa (es decir, si la autoridad debe estar tan centralizada como sea posible, o si las operaciones de la empresa deben separarse en divisiones de productos semiindependientes o territoriales) y las relaciones de autoridad derivadas. La forma final establecida, como todos los demás planes, casi nunca será estática y por lo regular se necesitará remodelar el plan ideal; sin embargo, una planeación de la organización ideal constituye un estándar: al compararlo con la estructura real, los líderes de la empresa sabrán qué cambios hacer cuando sea posible. (Koontz, Weihrich, y Cannice, 2012).

Koontz, Weihrich, y Cannice (2012), señalan las ventajas de la planificación que incurre en la prevención de situaciones no deseadas, y revela las debilidades en los procesos que se realizan en el día a día:

Planificar la estructura de la organización ayuda a determinar las necesidades futuras de personal y los programas de capacitación requeridos: si una empresa no sabe qué tipo de personal administrativo necesitará y qué experiencia le exigirá, no lo podrá reclutar ni capacitar con éxito. Además, planear la organización puede revelar debilidades: la duplicación de esfuerzos, las líneas de autoridad poco claras, las líneas de comunicación demasiado largas, el excesivo papeleo burocrático y las prácticas obsoletas se observan mejor cuando se comparan las estructuras deseables con las reales.

La apropiada planificación permite adecuarse rápidamente al cambio del mercado o a las acciones correctivas que ameritan para enfocarse a la obtención de los resultados requeridos. Al planificar se pueden crear escenarios diferentes que la organización puede adoptar, por tanto, este proceso es sumamente importante puesto que ayudará a la óptima toma de decisiones.

La planeación puede suavizar el impacto adverso de los cambios externos. Las organizaciones que tienen entornos inestables con frecuencia establecen departamentos de planeación independientes. En un entorno impredecible, quienes hacen los planes examinan los elementos del entorno

y analizan los movimientos potenciales y los contraataques de otras organizaciones. La planeación puede ser extensiva y pronosticar varios escenarios para las contingencias del entorno. Al definir escenarios, los gerentes repasan mentalmente posibles líneas de acción basadas en la anticipación de cambios que pudieran incidir en la organización. Los escenarios son como narraciones con cuadros vívidos y variados de cómo sería el futuro y cómo responderían los gerentes. (Daft, 2011).

El entorno de la organización es un ambiente cambiante por tanto la planificación ayuda a realizar diferentes pronósticos, esto permitirá fomentar la rápida adaptación a los cambios y revela la importancia de la innovación.

Así, en encuestas de corporaciones multinacionales se ha visto que conforme los entornos se vuelven turbulentos, los gerentes aumentan sus actividades de planeación, particularmente en términos de ejercicios de planeación que fomentan el aprendizaje, la adaptación constante y la innovación. (Daft, 2011).

La importancia de la planificación reside en la capacidad de anticiparse a situaciones adversas, para que éstas no afecten el desenvolvimiento de la organización y puedan seguir un rumbo constante y dirigido a la obtención de sus metas y objetivos.

La planeación seria es más importante en un entorno turbulento, aun si el plan no dura mucho. Planear y pronosticar el entorno sirve para que los gerentes anticipen y se preparen para responder a los cambios. La falta de planeación es más lógica en un entorno estable y fácil de predecir. (Daft, 2011).

Así mismo, para mantener una adecuada liquidez en las cajas de la organización, la planificación financiera nos ayuda a distribuir adecuadamente los recursos de acuerdo a evaluaciones constantes sobre los proyectos de inversión oportunos y los compromisos de pago.

La planificación financiera es una tarea fundamental en la empresa pues, con independencia de la correcta evaluación de los proyectos de inversión y de los costes de financiación, las inversiones, por rentables que sean, no van a poderse acometer a no ser que se lleve a cabo una correcta tarea de planificación financiera. El objetivo de la planificación financiera es la liquidez, esto es, que en cada momento se disponga de los recursos necesarios para hacer frente a aquellas necesidades de inversión que se hayan evaluado positivamente y que se haya decidido llevar a cabo. En definitiva, el objetivo de la planificación financiera pasa por disponer en todo

momento de la financiación, de los fondos necesarios para hacer frente a los compromisos de pago. (Aragó y Cabedo, 2011).

De la misma manera, la planificación financiera se desarrolla a largo y corto plazo donde las decisiones estratégicas son un punto clave para el presupuesto que se requiera para alcanzar las metas requeridas.

La planificación financiera se debe abordar desde dos puntos de vista: el largo plazo y el corto plazo. La planificación a largo plazo recoge las decisiones estratégicas de la empresa, y se plasma en el denominado presupuesto de capital o plan financiero a largo, en el que se recogen las entradas y salidas de fondos para un periodo de varios años. (Aragó y Cabedo, 2011).

Aragó y Cabedo (2011), señalan que una táctica para realizar la planificación financiera es la previsión del porcentaje de ventas que permitirá predecir la combinación de fuentes de financiación más baratas de las que se espera tener, los autores mencionados indican que:

Una de las formas más comunes de confeccionar la planificación financiera es a través de la previsión del porcentaje de ventas. Esta es un técnica simple y práctica en la que se supone que la mayoría de la cuenta de resultados y del balance evolucionan o varían en proporción a dichas ventas. A través de la planificación financiera, el lector debe comprender que el objetivo principal de esta es la determinación, a priori, de los recursos financieros que la empresa necesitará en el horizonte de planificación.

Una gestión eficiente de dichos recursos significará predecir la combinación de fuentes de financiación más baratas, pero que se ajusten a las futuras necesidades de recursos que la empresa espera tener. (Aragó y Cabedo, 2011).

Por otro lado, Hill y Jones (2009) señalan que para la planificación estratégica consta de cinco pasos que deben ser congruentes e integradas entre sí, los autores señalan que:

El proceso de planeación estratégica formal consta de cinco pasos principales:

1. Seleccionar la misión y las principales metas corporativas.
2. Analizar el ambiente competitivo externo de la organización para identificar las oportunidades y las amenazas.
3. Analizar el ambiente operativo interno de la organización para identificar las fortalezas y las debilidades con que se cuenta.

4. Seleccionar las estrategias que conforman las fortalezas de la organización y corregir las debilidades a fin de aprovechar las oportunidades externas y detectar las amenazas externas.

Estas estrategias deben ser congruentes con la misión y con las metas principales de la organización. Deben ser congruentes y constituir un modelo de negocio viable.

5. Implantar las estrategias. (Hill y Jones, 2009) Debido a que la planificación es importante, ésta debe desarrollarse bajo unos lineamientos racionales que sean estructurados para que permitan una adecuada dirección en momentos de adversidad.

El modelo de planeación básico indica que las estrategias de una compañía son el resultado de un plan, que el proceso de planeación estratégica es racional y sumamente estructurado y que la dirección orquesta todo el proceso. Varios académicos han criticado el modelo de planeación formal por tres razones principales: la condición impredecible del mundo, la función que representan los administradores de niveles más bajos en el proceso de administración estratégica y el hecho de que, con frecuencia, muchas estrategias exitosas son el resultado de un caso fortuito, no de una estrategia racional (Hill y Jones, 2009).

Así mismo, Hill y Jones (2009) señalan que la importancia de la planificación radica en que aquellos momentos inesperados pueden ser rebatidos con previsión ya que el desenlace que se obtenga, afectará los resultados del ejercicio.

Los críticos de los sistemas de planeación formal sostienen que vivimos en un mundo en el que domina la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad, y en el que los eventos de baja probabilidad pueden tener un efecto fundamental e imprevisible en los resultados. (Hill y Jones, 2009).

De la misma manera Hill y Jones (2009) señalan que no toda la planificación que se realiza en las empresas es exacta puesto que el futuro es imprevisible, sin embargo se pueden tener procesos de contingencia para diferentes tipos de eventos.

Un motivo por el que puede fallar la planeación estratégica a largo plazo es que los administradores de estrategias, debido a su entusiasmo inicial por las técnicas de planeación, pueden olvidarse de que el futuro es imprevisible. Incluso los planes mejor trazados se pueden venir abajo si se presentan contingencias imprevistas, lo cual

siempre sucede en el mundo real. Aceptar que la incertidumbre dificulta pronosticar con precisión el futuro condujo al personal de planeación de Royal Dutch Shell a ser pioneros en utilizar el método de escenarios para la planeación.

Por otro lado, la planificación es importante puesto que permite evaluar los diferentes escenarios que la empresa pueda tener en el futuro y es por ello que facilita la toma de decisiones. “Como resultado de la planeación de escenarios, las organizaciones pueden aplicar una estrategia dominante relacionada con el escenario que consideren más probable, pero realizar algunas inversiones que produzcan dividendos si otros escenarios adquieren mayor relevancia”. (Hill y Jones, 2009).

De la misma manera que se ha indicado que la planificación es importante, ésta no debe ser conocida sólo por los directivos de la empresa, sino que debe ser difundida en toda la organización para que cada uno de los colaboradores entienda cómo es la manera en que los directivos desean alcanzar los objetivos y cómo se deben resolver, superando así las dificultades que se presenten.

Un error grave que cometen algunas compañías cuando diseñan su proceso de planeación estratégica es encasillarlo como una responsabilidad exclusiva de la administración de nivel superior. Este método de torre de marfil puede generar planes estratégicos formulados en el vacío por parte de directores que no entienden ni valoran correctamente la realidad operativa actual. Como consecuencia, pueden formular estrategias que, más que beneficiar, perjudiquen a la compañía. (Hill y Jones, 2009).

Asimismo, la realización de la planificación va a permitir crear estrategias que estén de acuerdo a los posibles eventos que se presenten en el futuro, y esta planificación debe ser revisada continuamente, ya que el mercado es cambiante y la empresa debe velar por las oportunidades de mejora y aprovechar todo evento favorable que permita incrementar los niveles de competitividad en el mercado.

El modelo de planeación estratégica formal se ha caracterizado como el modelo de ajuste de la preparación de estrategias. Esto se debe a que intenta lograr un ajuste entre los recursos y capacidades internas de una organización y las oportunidades y amenazas externas que existen en el ambiente de la industria. Gary Hamel y C. K. Prahalad han criticado el modelo de ajuste porque puede generar una mentalidad en

la que la administración se concentre demasiado en el grado de ajuste entre los recursos existentes de una compañía y las oportunidades ambientales actuales, y no lo suficiente en construir recursos y capacidades nuevas para crear y explotar oportunidades futuras. Prahalad y Hamel afirman que las estrategias formuladas sólo con el presente en mente, suelen preocuparse más por los problemas de hoy que en las oportunidades de mañana. Como resultado, es probable que las compañías que dependen exclusivamente del método de ajuste para la formulación de estrategias no tengan capacidad para construir y mantener una ventaja competitiva. Lo anterior es particularmente cierto en un ambiente competitivo dinámico, en el que todo el tiempo hay nuevos competidores y de manera continua se inventan nuevas maneras de hacer negocios. (Hill y Jones, 2009).

## **2. Organización**

La organización en la empresa es importante puesto que permite dirigirla, encaminarla a la obtención de los resultados esperados, “las organizaciones están orientadas a resultados. Esta categoría examina los resultados de la compañía: de calidad en productos y servicios, y operativos y financieros; así como de recursos humanos y desempeño del proveedor”. (Koontz, Weihrich, y Cannice, 2012).

Para que la organización avance en dirección a los objetivos requeridos, los directivos tienen que alinearse a las acciones de corto o largo plazo que se deben realizar, posponiendo los intereses personales y priorizando los intereses de la organización.

Organizaciones y gerentes tienen metas múltiples que en ocasiones son incompatibles y pueden llevar a conflictos dentro de la organización, del grupo y hasta entre individuos. El gerente tendrá que elegir entre un desempeño a corto o largo plazos, y los intereses personales quizá tengan que subordinarse a los objetivos organizacionales. (Koontz, Weihrich, y Cannice, 2012).

Para desarrollar los objetivos que se deben realizar en la organización hay dos clases según Koontz, Weihrich, y Cannice (2012) donde el directivo hace los objetivos y otro en el que los colaboradores realizan sus propios objetivos de acuerdo a su alcance y los presentan a los superiores, los autores mencionados señalan que:

Existen diferentes puntos de vista sobre si una organización debería usar el enfoque descendente o ascendente para establecer objetivos; en el primer enfoque los gerentes de alto nivel determinan los objetivos de sus subordinados, en tanto que en el segundo los subordinados inician el establecimiento de objetivos de sus puestos y los presentan a su superior. (Koontz, Weihrich, y Cannice, 2012).

De la misma manera, el enfoque descendente se enfoca en la dirección que deben realizar los altos mandos “Quienes defienden el enfoque descendente sugieren que toda la organización necesita una dirección mediante objetivos corporativos proporcionados por el director ejecutivo (en conjunto con el consejo directivo)” (Koontz, Weihrich, y Cannice, 2012) y el enfoque ascendente permite que los colaboradores se comprometan en realizar los objetivos que éstos se propongan.

Por su parte, los defensores del enfoque ascendente sostienen que la alta gerencia requiere información de los niveles inferiores en la forma de objetivos. Además, es probable que los subordinados se sientan motivados por las metas que inician y, en consecuencia, se comprometan con éstas. La experiencia personal demuestra que el enfoque ascendente ha sido subutilizado, pero que cualquiera de los dos por sí sólo es insuficiente. (Koontz, Weihrich, y Cannice, 2012)

Por otro lado, para fortalecer la función de la organización Koontz, Weihrich, & Cannice (2012) señalan que se debe comunicar a todos los colaboradores los siguiente:

1. Objetivos verificables que son una función importante de la planeación.
2. Una idea clara de las principales obligaciones o actividades involucradas.
3. Un criterio claro de la función o una autoridad para que la persona que la desempeña sepa lo que puede hacer para alcanzar las metas.

El término de organización es importante en la empresa, pero este término tiene varios significados que se relaciona con los colaboradores, las relaciones sociales y culturales entre ellos y como sentido de empresa.

Organización es un término que suele utilizarse sin precisión: a veces se incluyen los comportamientos de todos los participantes, otras se considera todo el sistema de relaciones sociales y culturales, incluso hay unas en que el término se emplea como sinónimo de empresa pero para la mayoría de los gerentes en funciones el término organización supone una estructura intencional y formal de funciones o puestos (Koontz,

Wehrich, & Cannice, Administración. Una perspectiva global y empresarial, 2012).

Si bien la organización en su conjunto debe tener una adecuada planificación, los intereses de la misma y de los directivos deben estar alineados para que se puedan alcanzar adecuadamente los objetivos esperados “una organización puede identificar problemas e implementar alternativas para cientos de decisiones. Los gerentes y las organizaciones de alguna manera se confunden a lo largo de estos procesos (Daft, 2011).

De la misma manera, existen dos clases de organizaciones, la que es formal y la que es informal, la primera se refiere a la estructura adecuada de las funciones por áreas, mientras que la segunda es más flexible y se basa en el esfuerzo y capacidad individual, Koontz, Wehrich, & Cannice (2012) señalan:

Organización formal:

En esta obra se entiende por organización formal la estructura intencional de funciones en una empresa formalmente organizada; sin embargo, catalogar a una organización como formal no significa que haya algo, o bien inherentemente inflexible, o bien que la confine en exceso. Para que un gerente pueda organizar adecuadamente la estructura debe aportar un ambiente en el que el desempeño individual (presente y futuro) contribuya de la manera más efectiva a las metas del grupo.

Incluso la más formal de las organizaciones debe ser flexible y permitir la discrecionalidad, la utilización benéfica de talentos creativos y el reconocimiento de los gustos y las capacidades individuales; aunque el esfuerzo individual en una situación de grupo debe enfocarse en las metas grupales y organizacionales.

Parte de la organización informal es la red interpersonal de los colaboradores como talleres o reuniones.

Organización informal:

es una red de relaciones interpersonales que surgen cuando los individuos se asocian entre sí; de este modo, las organizaciones informales (que no aparecen en el organigrama) podrían incluir el grupo del taller de máquinas, los asignados al sexto piso, el grupo que juega boliche el viernes por la noche y los que se reúnen a tomar el café por las mañanas (Koontz, Wehrich, & Cannice, Administración. Una perspectiva global y empresarial, 2012).

La organización en las empresas es importante, ya que los niveles o áreas en las que se subdivide la empresa permitirá realizar procesos de planificación, ejecución, control y seguimiento adecuado de cada uno.

Si bien el propósito de organizar es hacer efectiva la cooperación humana, la razón de los niveles en una organización es limitar el ámbito de la gestión; en otras palabras, los niveles organizacionales existen porque para la cantidad de personas que un gerente puede supervisar con efectividad hay un límite, aun cuando éste varíe según las circunstancias. (Koontz, Weihrich, & Cannice, Administración. Una perspectiva global y empresarial, 2012).

De la misma manera que es de suma importancia subdividir la empresa para facilitar el manejo y dirección, la organización va a depender de su tamaño o de su rubro, porque existen problemas con los niveles organizacionales debido a que crear niveles tiene un costo que la empresa debe evaluar si puede asumirlo o no, se complica si es que la empresa no ha asentado las bases de su adecuada comunicación y el control se dificulta al tener mayor cantidad de áreas, Koontz, Weihrich, & Cannice (2012) señalan que:

Existe la tendencia a considerar a la organización y a su departamentalización como fines en sí mismos, y a medir la efectividad de las estructuras de la organización en términos de la claridad e integridad de sus departamentos y niveles departamentales. La división de actividades en departamentos y la creación de múltiples niveles en sí no es del todo deseable porque:

Los niveles son costosos: conforme aumentan deben asignarse más esfuerzos y dinero para administrarlos, este incremento se deriva de los gerentes adicionales, el personal que los asiste y la necesidad de coordinar actividades departamentales, así como del costo de las instalaciones para el personal. Los contadores llaman a esos costos gastos indirectos, carga o gastos generales y administrativos, en contraste con los llamados costos directos. La producción real se debe a los empleados de fábrica, ingeniería o ventas, que son, o podrían ser, contabilizados como mano de obra directa. Los niveles por encima de la línea de fuego cuentan sobre todo con gerentes cuyos costos sería deseable eliminar, si es posible.

Los niveles complican la comunicación: por su estructura organizacional, una empresa con muchos niveles tiene más dificultad para

comunicar sus objetivos, planes y políticas hacia abajo que una horizontal donde el gerente principal se comunica con sus empleados de manera directa; conforme la información fluye en línea descendente ocurren omisiones e interpretaciones erróneas. Los niveles también complican la comunicación desde la línea de fuego hacia los superiores en el mando, lo que es tan importante como la comunicación descendente; se dice, con razón, que los niveles son filtros de la información.

Muchos departamentos y niveles complican la planeación y el control: un plan que puede definirse y estar completo al más alto nivel pierde coordinación y claridad al ser subdividido en niveles inferiores. El control se vuelve más difícil conforme se agregan niveles y gerentes; al mismo tiempo, las complejidades de la planeación y las dificultades de comunicación hacen que este control sea más importante.

Para subdividir la organización se puede hacer uso de la departamentalización que permite agrupar actividades y colaboradores en departamentos el cual otorga una mejor manera de alcanzar sus objetivos.

Estructura de la organización: departamentalización, agrupar actividades y personas en departamentos permite que la organización se extienda, al menos en teoría, a un grado indefinido; sin embargo, los departamentos difieren respecto de los modelos básicos utilizados para las actividades en grupo. (Koontz, Weihrich, & Cannice, Administración. Una perspectiva global y empresarial, 2012).

De la misma manera, si una empresa desea departamentalizar para mejorar su organización, no necesita seguir alguna regla única, puesto que la departamentalización se realiza de acuerdo a las características que tenga cada empresa.

En primer lugar, debe quedar claro que no existe una única y mejor forma de crear departamentos, lo cual es aplicable a todas las organizaciones o situaciones; el modelo utilizado dependerá de cada situación y de lo que, en su caso, los gerentes consideren que les dará los mejores, modelo que también puede basarse en los conceptos de reingeniería (Koontz, Weihrich, & Cannice, Administración. Una perspectiva global y empresarial, 2012).

Asimismo, una de las formas de departamentalización es a través de las funciones en común que realizan los colaboradores de la empresa, se agrupan en áreas y se controlan de acuerdo a indicadores eficientes que

permitan medir el correcto avance de cada departamento para que alcancen los objetivos esperados.

Agrupar las actividades según las funciones de una empresa (departamentalización por funciones de la empresa o funcional) refleja lo que ésta hace típicamente. Dado que todas las compañías crean algo útil y deseado por otros, sus funciones básicas son producir (crear utilidad o agregar utilidad a un producto o servicio), vender (encontrar usuarios, pacientes, clientes, estudiantes o miembros que estén de acuerdo en aceptar el producto o servicio a un precio o costo) y financiar (reunir y cobrar, ahorrar y gastar eficazmente los fondos); por tanto, resulta lógico agrupar sus actividades en departamentos como el de ingeniería, producción, ventas (o marketing) y finanzas. (Koontz, Weihrich, & Cannice, Administración. Una perspectiva global y empresarial, 2012).

Otra forma de departamentalización se da a través del territorio o zona geográfica, que facilita el control de las unidades que se encuentran lejanas al departamento que es el centro de las operaciones del negocio, “la departamentalización por territorio o geográfica es común en empresas que operan en áreas geográficas amplias, en cuyo caso puede ser importante que las actividades de un área o territorio determinado se agrupen y asignen a un gerente” (Koontz, Weihrich, & Cannice, Administración. Una perspectiva global y empresarial, 2012).

De la misma manera se puede departamentalizar la organización de acuerdo al grupo de clientes que la empresa tenga, como se ha mencionado no todas las empresas son iguales por tanto algunas necesitarán detallistas, como otros sólo necesitarán de mayoristas.

Muchas empresas suelen agrupar sus actividades para que reflejen un interés primordial en los clientes, que son la clave de la estructura cuando cada grupo de clientes es administrado por un gerente de departamento: un buen ejemplo de ello es el departamento de ventas industriales de un mayorista que también vende a detallistas. (Koontz, Weihrich, & Cannice, Administración. Una perspectiva global y empresarial, 2012).

También se puede departamentalizar una organización por el tipo de producto que hacen, esto aplica para empresas que tengan líneas de productos múltiples los cuales para mejorar la eficiencia productiva crean áreas especiales para cada uno de los productos que realizan.

Para las empresas con líneas de producción múltiples y a gran escala la agrupación de sus actividades con base en productos o líneas de

productos se ha convertido en una práctica común. Este proceso puede considerarse en evolución, pues por lo regular las compañías que adoptan la departamentalización por producto estuvieron organizadas por funciones, pero enfrentaron grandes problemas con el crecimiento de sus gerentes de producción, ventas y servicio, así como del número de sus ejecutivos de ingeniería: la posición gerencial se hizo compleja y el ámbito de la administración limitó la capacidad de sus directores gerentes superiores para aumentar la cantidad de gerentes funcionales, y en este punto se volvió necesaria la reorganización con base en la división por productos. Esta estructura permite a la alta gerencia tanto delegar a un ejecutivo de división una amplia autoridad sobre las funciones de manufactura, ventas, servicio e ingeniería, relacionadas con un producto o línea de productos determinados, como exigir a cada uno de sus gerentes un grado considerable de responsabilidad sobre las utilidades. (Koontz, Weihrich, & Cannice, *Administración. Una perspectiva global y empresarial*, 2012).

Así mismo, existe otro tipo de departamentalización realizado en forma matricial en el que vincula o fusiona la departamentalización por funciones y de producto.

Otro tipo de departamentalización es la organización matricial, o de cuadrícula, o de administración de proyecto o producto; aunque una administración de proyecto pura no implica una cuadrícula o matriz. La esencia de la organización matricial casi siempre es la combinación de modelos de departamentalización funcionales y de proyecto o producto en la misma estructura organizacional. (Koontz, Weihrich, & Cannice, *Administración. Una perspectiva global y empresarial*, 2012).

De la misma manera, Bateman y Snell (2009) señalan que la organización matricial es una organización que tiene una cadena de mando dual, los autores antes mencionados señalan que una organización matricial es una forma de organización híbrida en la que las formas funcional y fragmentada se entrelazan. Los directores y el personal reportan a dos jefes: un director funcional y otro divisional. Por ende, la organización matricial tiene una cadena de mando dual en vez de individual.

Por otro lado, producto de la globalización hoy en día existen organizaciones virtuales que son aquellas que se desenvuelven a través de las tecnologías de información.

Organización virtual es un concepto un tanto vago que designa a un grupo de empresas o personas independientes vinculadas, casi siempre, mediante tecnologías de la información; pueden ser proveedores, clientes y hasta compañías competidoras. (Koontz, Weihrich, & Cannice, Administración. Una perspectiva global y empresarial, 2012).

De la misma manera, la organización fusiona la labor de todos los recursos de la empresa, ya sean recursos financieros, de información, operativos para alcanzar las metas y objetivos establecidos, busca agrupar a los colaboradores en unidades o áreas para que trabajen de manera conjunta y organizada.

La organización es la unión y la coordinación de los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros necesarios para la consecución de las metas. La organización de las actividades incluye atraer a las personas a la organización, especificar las responsabilidades de trabajo, agrupar las tareas en unidades de trabajo, discernir y asignar los recursos y crear las condiciones para que las personas y las cosas funcionen juntas con el objeto de alcanzar el máximo éxito. (Bateman & Snell, Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo, 2009).

Así mismo, la organización de una empresa puede observarse a través de la estructura que ésta tenga, es representado por organigramas que muestran qué áreas dependen de otras, dando la información requerida a los colaboradores para que exista una adecuada comunicación de reportes necesarios.

Por lo general, se comienza describiendo la estructura de una compañía, en particular su diagrama organizacional. El diagrama organizacional u organigrama muestra las posiciones o los puestos de la compañía y las formas en que están acomodados. Ofrece una visión de la estructura de reporte (es decir, quién le reporta a quién) y las diferentes actividades que se llevan a cabo dentro de la organización por parte de los diferentes individuos. La mayoría de las compañías cuentan con diagramas organizacionales que muestran a su personal la siguiente información. (Bateman & Snell, Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo, 2009).

Existen diferentes maneras de representar los organigramas y Bateman & Snell (2009) presentan una forma sencilla de explicarlos y hace énfasis en los conceptos de diferenciación de las unidades que componen a la

empresa y a la integración que tienen para alcanzar los objetivos comunes de la empresa, los autores antes mencionados señalan que:

Los cuadros representan las diferentes funciones.

1. Los títulos mostrados en los diferentes cuadros muestran el trabajo que se lleva cabo en cada unidad.
2. Las relaciones de autoridad y reporte se indican por medio de líneas sólidas que muestran las conexiones entre superiores y subordinados.
3. Los niveles de administración se indican por medio del número de capas horizontales de la gráfica. Todas las personas o unidades que se encuentran en el mismo rango y que le reportan a la misma persona se encuentran en este nivel.

Si bien el diagrama organizacional presenta algunas características estructurales importantes, otros diseños relacionados con la estructura, que no parecen tan obvios, no son menos importantes. Los conceptos fundamentales acerca de la estructura de la organización son la diferenciación y la integración. La **diferenciación** significa que la organización está compuesta de muchas unidades diferentes que trabajan en tareas diferentes, haciendo uso de habilidades y metodologías de trabajo diferentes. La **integración** significa que estas unidades diferenciadas se reúnen para trabajar de forma coordinada en un producto integral. (Bateman & Snell, Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo, 2009).

Cuando las organizaciones son estructuradas bajo lineamientos tradicionales existen conflictos entre los departamentos de línea y los de staff los cuales están basados en la capacidad de asumir riesgos.

En las organizaciones estructuradas de manera tradicional podían surgir conflictos entre los departamentos de línea y de staff. Una razón es que los caminos y el éxito de carrera en muchas funciones de staff han dependido de un experto en esa área particular de funcionamiento, mientras que el éxito en las funciones de línea se basa más en conocer la industria de la organización. Por ende, mientras que los gerentes de línea pueden estar ansiosos de conseguir nuevos productos y clientes, sus pares de staff pueden aparentar que ahogan estas ideas con su enfoque de los requisitos y procedimientos. Los gerentes de línea parecen estar más dispuestos a correr riesgos para crecer, mientras que los de staff se enfocan más

en proteger a la compañía de esos mismos riesgos. Pero en las organizaciones modernas, las unidades de staff tienden a enfocarse menos en el monitoreo y el control y más en moverse a un nuevo papel enfocado en el soporte estratégico y el consejo experto (Bateman & Snell, Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo, 2009).

Por otro lado, cuando una organización es funcional, éstos están agrupados de acuerdo a sus funciones, es decir, se especializan en una sola función y se integran con el resto de áreas para alcanzar los objetivos comunes. “En una organización funcional los trabajos (y departamentos) están especializados y agrupados de acuerdo con las funciones de negocios y las habilidades que cada uno requiere: producción; mercadeo; recursos humanos; investigación y desarrollo; finanzas; contabilidad; etcétera” (Bateman & Snell, Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo, 2009).

La integración y comunicación que debe existir en una organización es elemental, puesto que cualquier grado de desintegración provocará conflictos en los procesos productivos haciendo que la empresa pierda en términos de tiempo, beneficios económicos, prestigio, por tanto, disminuye la competitividad de la empresa en el mercado.

Si la organización se fragmenta (o desintegra), quizá pueda experimentar dificultades para desarrollar y traer nuevos productos al mercado y para responder rápidamente a las demandas de los clientes y a otros cambios. Particularmente cuando las compañías crecen y los entornos de negocios cambian, las organizaciones deben integrar las áreas de trabajo de una manera más efectiva para que puedan ser más flexibles y para que respondan mejor que la estructura funcional. (Bateman & Snell, Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo, 2009).

### **3. Dirección**

La dirección que tome el líder de la empresa va de acuerdo a los valores que éste tiene, ya que las acciones que realice estarán basadas en la diferenciación de lo que es apropiado o no, e impulsa el comportamiento de los colaboradores hacia el cumplimiento de objetivos de la organización.

Los gerentes, en especial los de más elevado cargo, son quienes crean el clima de la empresa: sus valores influyen en la dirección de la misma. Aun cuando el término *valor* se utiliza de maneras distintas, un **valor** puede definirse como la creencia relativamente permanente sobre lo que es o no apropiado, y orienta las acciones y el comportamiento de los empleados en el cumplimiento de las metas de la organización. Los valores pueden considerarse una forma de ideología que permea las decisiones cotidianas. (Koontz, Weihrich, & Cannice, Administración. Una perspectiva global y empresarial, 2012).

La dirección que se realice en el negocio es sumamente importante y esto está a cargo del líder de la empresa, es decir de los directivos, quienes deben planificar cómo van a dirigir, integrar, motivar a los colaboradores de la organización para que puedan alcanzar sus metas.

La dirección y el liderazgo a menudo se consideran lo mismo. Si bien es cierto que el gerente más efectivo casi siempre será también un líder efectivo, y que dirigir es una función esencial de los gerentes, hay más en administrar que sólo dirigir; como se señaló en capítulos anteriores, incluye una planeación cuidadosa, establecer una estructura organizacional que ayude a las personas a alcanzar las metas e integrar personal lo más competente posible en esa estructura. (Koontz, Weihrich, & Cannice, Administración. Una perspectiva global y empresarial, 2012).

De la misma manera, la dirección en la organización está ligado a cómo los directivos van a influenciar en los colaboradores del negocio, para motivarlos a contribuir en los resultados que se esperan en la empresa. “La función gerencial de dirigir se define como el proceso de influir en las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo”. (Koontz, Weihrich, & Cannice, Administración. Una perspectiva global y empresarial, 2012).

Si bien, toda empresa tiene colaboradores con diferentes necesidades o motivaciones, es rol del directivo o de los altos mandos, motivar al personal con la finalidad de integrarlos para alcanzar los objetivos pertinentes.

Si bien los objetivos de la empresa pueden diferir un tanto entre las organizaciones, es obvio que los empleados también tienen necesidades y objetivos que son especialmente importantes para ellos; mediante la función de dirección, los gerentes les ayudan a constatar que pueden satisfacer sus propias necesidades y utilizar su potencial a la vez que contribuyen con las metas de una empresa. Así, los administradores deben entender las funciones

que asumen las personas, y las individualidades y personalidades de la gente. (Koontz, Weihrich, y Cannice, Administración. Una perspectiva global y empresarial, 2012).

La importancia de la dirección en las organizaciones es que los altos mandos deben tener la capacidad para estimular a los colaboradores, motivarlos adecuadamente y tener una comunicación fluida que permita, al líder, ser el guía que encamine a todo el equipo rumbo a los resultados deseados.

Dirigir es estimular a las personas a desempeñarse mejor. Incluye la motivación y la comunicación con empleados, individual o grupalmente, así como el contacto estrecho y cotidiano con las personas y la guía e inspiración hacia metas de equipo y de la organización. La dirección ocurre en equipos, departamentos y divisiones, así como en la cima de grandes organizaciones. (Bateman y Snell, Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo, 2009).

Si bien todo administrador no es un líder, la capacidad de resolver conflictos, alcanzar sus metas se convierte en el guía que permite a los demás colaboradores cumplir exitosamente con sus responsabilidades.

Los administradores efectivos no necesariamente son verdaderos líderes. Muchos administradores, supervisores e incluso altos ejecutivos cumplen con sus responsabilidades de manera exitosa sin ser grandes líderes. Pero estos puestos ofrecen una oportunidad para el liderazgo. Por lo tanto, la capacidad de dirigir efectivamente distingue a los administradores excelentes de aquellos que sólo alcanzan un nivel promedio en sus funciones. (Bateman & Snell, Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo, 2009)

Por otro lado, muchos gerentes se dedican a ver sólo los resultados de los indicadores con los que trabajan, sin embargo, ese no sólo es su labor, ellos deben desarrollar su capacidad de liderar un equipo de trabajo e impulsarlos a realizar labores más competitivas.

Muchos observadores minimizan la rareza de un buen liderazgo. Mientras la mayoría de los administradores se enfocan en actividades superficiales y se preocupan por las utilidades de corto plazo y por el precio de las acciones, muy pocos han surgido como líderes que promueven la innovación y el alcanzar objetivos de largo plazo. Y si bien muchos administradores están demasiado ansiosos por “adaptarse” y “no hacer olas”, quienes se convierten en líderes están más preocupados por tomar decisiones

importantes que puedan romper con la tradición, pero que sean humanas, morales y correctas. El líder da mayor importancia a la sustancia que al estilo. (Bateman y Snell, Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo, 2009).

De la misma manera que un gerente debe de velar por los resultados de las operaciones del negocio, éste debe tener liderazgo de supervisión y liderazgo estratégico que permita a la organización desarrollar actividades más competitivas. Bateman y Snell (2009) señalan que:

Quizá sea más útil hacer una distinción entre liderazgo de supervisión y liderazgo estratégico. El liderazgo de supervisión es un comportamiento que guía, apoya y retroalimenta positivamente las actividades cotidianas. El liderazgo estratégico da propósito y significado a las organizaciones. Este último implica anticipar y prever un futuro viable para la organización, y trabajar con otros para iniciar los cambios que van a crear dicho futuro.

La dirección que se desarrolle en la organización no sólo es trabajo de los altos mandos también radica en la actitud y compromiso de los colaboradores, es por ello que se debe desarrollar el sentido de liderazgo en la empresa.

Las organizaciones tienen éxito o fracasan no sólo por la manera en que son dirigidas, sino por lo bien o mal que los subalternos colaboran. Así como los administradores no son necesariamente buenos líderes, la gente no siempre es buena apoyando. Como dice un estudioso del liderazgo: "A los ejecutivos se les dan subordinados; ellos tienen que ganarse seguidores." Pero también es cierto que los buenos subalternos ayudan a producir buenos líderes. (Bateman y Snell, Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo, 2009).

Por tanto, todo administrador debe liderar sus equipos de trabajo y a su vez tener la capacidad de reportar de manera eficiente lo recopilado del área a cargo a su superior, para ello depende de cada administrador como motiva a sus colaboradores para que hagan su labor de manera efectiva.

Un administrador tiene que desempeñar tanto el papel de líder como el de subalterno. Dirige a la gente que le reporta y él a su vez le reportará a su jefe. Será miembro de algunos equipos o comités, y es probable que encabece otros. Mientras que los papeles de liderazgo son atractivos y por ende son los que la gente más desea, los subalternos deberán cumplir con sus responsabilidades a conciencia y bien. Un buen seguimiento no implica únicamente obedecer órdenes, aunque algunos jefes puedan considerar que

así debe ser. Los subalternos más efectivos son capaces de pensar de manera independiente y al mismo tiempo estar activamente comprometidos con los objetivos de la organización. (Bateman y Snell, Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo, 2009)

### **Competitividad**

La competitividad que se desarrolle en las empresas radica en la capacidad de enfrentar las dificultades en el mercado, de enfrentar a las empresas que ofrecen productos iguales o sustitutos a los que el negocio produce, en donde la rentabilidad tiene una relación indirecta con la cantidad de competidores, es decir, a mayor competencia menor rentabilidad y viceversa.

El nivel de competitividad varía con la cantidad de empresas y sus ventajas competitivas. Cuando la actividad emprendedora se enfrenta a pocos competidores, la rentabilidad tiende a ser mayor. Si existe una alta competencia en el mercado, ocurre el efecto contrario.

El emprendedor debe conocer a los competidores del mercado al que pretende ingresar; asimismo, tiene que determinar las oportunidades verdaderas de tener éxito en su actividad emprendedora para sobrevivir. Por lo tanto, debe tener mucha claridad respecto al nicho donde actúa, a fin de seguirles el ritmo a los competidores y a las ventajas competitivas de éstos y desarrollar las propias. (Amaru Maximiano, 2008).

Dentro de las fases del ciclo de vida de las organizaciones, en la fase de madurez es donde la competitividad se vuelve mayor, por ende, los directivos deben tener la visión necesaria para enfrentar los conflictos que se presenten y promuevan mayores niveles de innovación ya sea en el producto o en los procesos.

Periodo en el que la competitividad es mayor. En esta fase, el marketing debe ser laborioso para mantener a los consumidores antiguos e intentar la conquista de nuevos. Se utilizan técnicas de promoción o diferenciación por el cambio de diseño o empaque del producto o mediante la estrategia del precio. (Amaru Maximiano, 2008).

El término de competitividad está relacionado con la calidad que debe estar inherente a los productos y servicios que se ofertan en el mercado, "capacidad de la empresa para suministrar productos o prestar servicios con la calidad deseada y exigida por sus clientes al costo más bajo posible" (Perez Fdez. de Velasco, 1994).

El concepto de competitividad está relacionado con la habilidad para surgir en un mercado en donde existen otras empresas que ofrecen los mismos productos o sustitutos de los que se oferta.

A nivel de empresas, el concepto de competitividad está vinculado directamente con la habilidad de las firmas para operar rentablemente en un mercado determinado. Sin embargo, no existe un indicador único para medir la competitividad, “es posible identificar una serie de factores usados con frecuencia para este propósito: rentabilidad, productividad, costos, valor agregado, participación de mercado, exportaciones, innovación tecnológica, calidad de los productos, entre otros” (Olivares Leal, Peralta Miranda, Ochoa Ruiz y Espinoza Morales, 2017).

De la misma manera, la competitividad se desarrolla por la globalización que se vive hoy en día, el mercado es tan cambiante que es necesario que las empresas se adapten lo más rápido a él definiendo así su éxito o fracaso, “en las MIPyMES, la importancia de desarrollar su competitividad, está dada en la misma medida en que puedan afrontar los retos impuestos por las TIC y la globalización” (Olivares Leal, Peralta Miranda, Ochoa Ruiz y Espinoza Morales, 2017).

Asimismo, Olivares Leal, Peralta Miranda, Ochoa Ruiz, y Espinoza Morales (2017) mencionan a Porter y la RAE que señalan los conceptos de competitividad: “Porter (1987) afirma que “la competencia determina el éxito o fracaso de las empresas”. Por su parte, según la Real Academia Española, la palabra competitividad se define como la capacidad de competir la rivalidad para consecución de un fin (RAE,2017)”.

De la misma manera Olivares Leal, Peralta Miranda, Ochoa Ruiz, y Espinoza Morales (2017), citan a Porter y señalan que la competitividad está dada por el nivel de productividad y uso de recursos de la organización, es decir evalúa su nivel de eficiencia, los autores mencionados indican que:

De acuerdo a Porter (2008), la competitividad se define por la productividad con la que un país utiliza los recursos humanos, económicos y naturales. Adoptando esta definición de una empresa, se puede afirmar que para que una empresa sea competitiva, la productividad de la misma debe ser óptima en cualquiera de sus procesos recursos.

Asimismo, Olivares Leal, Peralta Miranda, Ochoa Ruiz, y Espinoza Morales (2017) señalan que el significado de competitividad está relacionado a las empresas, organizaciones, negocios, e incluso países, los autores mencionados citan a otros e indican que:

Alquitira y Trejo (20000) la definen como “la capacidad o ventaja comparativa que tiene una industria local en el mercado mundial para realizar sus productos”: mientras que Porter (1987) señala que la competitividad es la capacidad de una empresa para producir y mercadear productos en mejores condiciones de precio, calidad y oportunidad que sus rivales.

Rubio y Baz (2005) indican que la competitividad “es lo que permite una empresa ser exitosa en el mundo en que se desenvuelve”. A su vez mencionan que la competitividad es resultado de las condiciones que existen en el entorno, así como de la habilidad del empresario para distinguirse de sus competidores. Y finalmente concluyen que “la competitividad es la capacidad de una empresa para enfrentar exitosamente a sus contrapartes por medio de sus productos o servicios”. Para estos dos autores la competitividad depende de las habilidades internas de la empresa para competir en su entorno, pero siempre es importante que los gobiernos propicien los medios adecuados para facilitar la competitividad empresarial y, así, poder brindar a las empresas ventajas competitivas a nivel global, de lo contrario la ausencia de estas facilidades puede resultar en obstáculos graves para las empresas, incluso el fracaso.

La importancia de la competitividad en las empresas está dada por la globalización del mercado, todas las organizaciones deben administrar adecuadamente sus recursos para incrementar su productividad y estar siempre pendiente de los cambios del mercado para enfrentarlo y adaptarse, para ello debe existir una adecuada planificación para mejorar la toma de decisiones que lleven a las organizaciones a un futuro próspero.

La competitividad es pues una exigencia impuesta por el dinamismo tecnológico y la globalización de la competencia. Es un concepto relativo que debe restringirse a aquellos sujetos que actúan en competencia o rivalidad con otros y se aplica, en primer lugar, a un sector productivo o a un país con el significado de que las empresas que operan en ese sector o con esa nacionalidad alcanzan un alto grado de competitividad en el contexto internacional. En segundo lugar, la competitividad hace referencia a la posición competitiva de una empresa en relación con las demás; se pone de manifiesto por su capacidad para producir bienes y servicios en unas condiciones de precio-prestaciones equiparables o superiores a las de sus rivales, que le permitan mantener o ganar cuota en los mercados nacionales e internacionales. La empresa competitiva debe ser viable desde un punto de vista financiero. De hecho, el efecto de la competitividad es la obtención de una rentabilidad de los capitales invertidos igual o superior a su coste de oportunidad. (Fernández Sanchez, Montes Peon, & Vasquez Ordas, España).

Asimismo, para mejorar los niveles de competitividad de las organizaciones, se requiere que éstos analicen correctamente todos los factores que determinan la importancia de su competencia en el mercado. “Si se quiere mejorar la competitividad de las empresas es preciso conocer primero qué factores la

determinan y cuál es su importancia relativa” (Fernández Sanchez, Montes Peon, & Vasquez Ordas, España).

## 1. Innovación

De la misma manera que la innovación es importante, es un reto para las organizaciones, puesto que debe aprender de experiencias de otras empresas sean del rubro o no que permitan mejorar algún proceso o producto para que incremente el nivel de competitividad del negocio.

La tercera parte del desafío internacional es que las organizaciones aprendan de sus experiencias internacionales, compartiendo el conocimiento y las innovaciones a nivel de toda la empresa. La diversidad del entorno internacional ofrece extraordinarias oportunidades para el aprendizaje y el desarrollo de diversas capacidades. (Daft, 2011).

La innovación debe ser un proceso constante y creciente, para ello los líderes de la organización deben motivar a sus colaboradores a desarrollar nuevas ideas. “Innovación creciente. El hecho de compartir ideas e innovaciones tecnológicas entre las unidades estimula la creatividad y el desarrollo de nuevos productos y servicios”. (Daft, 2011). Por ello es recomendable que todo negocio tenga un departamento o área dedicado a este ámbito, “la innovación se puede lograr estableciendo un departamento separado de investigación y desarrollo” (Daft, 2011).

Producto de la globalización que se da hoy en día, las empresas deben estar pendientes de los cambios u oportunidades de mejora que puedan realizarse en sus áreas, de la misma manera el departamento correspondiente de la innovación debe de anticipar los cambios que se producen en el mercado con la finalidad de mejorar la competitividad de la empresa.

Las poderosas fuerzas asociadas con la avanzada tecnología, la integración económica nacional, la madurez de los mercados domésticos y el cambio al capitalismo en las regiones antes comunistas, han traído consigo una economía globalizada que afecta a todas las empresas, desde la más grande hasta la más pequeña, creando más amenazas y oportunidades. Para reconocer y administrar las amenazas y aprovechar las oportunidades, las empresas actuales pasan por sorprendentes cambios en todas las áreas de sus operaciones. (Daft, 2011).

De la misma manera, el mercado sufre cambios constantes es por ello que las empresas deben adaptarse a él de manera rápida, puesto que si no lo hace pierde competitividad frente a otras empresas, “en la actualidad, la norma

es el cambio, no la estabilidad. Mientras que antes el cambio ocurría de forma gradual y poco frecuente, en la actualidad es considerable y constante” (Daft, 2011).

Para que la empresa pueda adaptarse al mercado cambiante, ésta debe ir transformando su cultura organizacional de manera que los colaboradores realicen correctamente las actividades necesarias que permita dicha adaptación.

Los cambios en la cultura se refieren a las transformaciones en los valores, actitudes, expectativas, creencias, habilidades y conductas de los empleados. Los cambios en la cultura corresponden a los cambios en la manera de pensar de los empleados; son modificaciones en la actitud mental, más que en la tecnología, la estructura o los productos. (Daft, 2011).

Por otro lado, innovar en una empresa no significa cambiar completamente los productos que se ofertan, sino que está vinculado a cualquier cambio por ejemplo una modificación en algún proceso, mejoras en la etiqueta, un cambio administrativo, entre otros, es decir que permita un cambio favorable para el negocio.

No importa cuál sea el tipo o el alcance del cambio, hay etapas identificables de innovación que por lo general ocurren como una secuencia de acontecimientos, aun cuando las etapas de la innovación se pueden traslapar. En la investigación documental sobre innovación, se considera que el cambio organizacional ocurre cuando una organización adopta una nueva idea o comportamiento. La innovación organizacional, en contraste, es la adopción de una idea o comportamiento que es nueva para la industria de la organización, para el mercado o para el entorno general. Se considera que la primera organización en introducir un producto es la innovadora y que las organizaciones que la imitan adoptan los cambios. Sin embargo, para propósitos del cambio administrativo, los términos innovación y cambio se utilizarán en forma indistinta, debido a que el proceso de cambio dentro de las organizaciones tiende a ser idéntico, no importa si un cambio es anterior o posterior respecto al de otras organizaciones en el entorno. Las innovaciones se asimilan en una organización por medio de una serie de pasos o elementos. Los miembros de la organización primero están conscientes de una posible innovación, determinan si es apropiada y después evalúan y eligen la idea... Para que un cambio se implemente con éxito, los gerentes se deben asegurar de que cada elemento ocurra en la organización. Si falta uno de ellos, el proceso de cambio fracasará. (Daft, 2011).

Para ello Daft (2011) detalla elementos que considera necesarios para que se produzca un cambio, señala que:

1. *Ideas.* Ninguna empresa puede seguir siendo competitiva sin nuevas ideas; el cambio es la expresión externa de esas ideas. Una idea es una nueva forma de hacer las cosas. Puede ser un nuevo producto o servicio, un nuevo concepto administrativo o un nuevo procedimiento para trabajar juntos en la organización. Las ideas pueden provenir del interior o del exterior de la corporación. La creatividad interna es un elemento importante del cambio organizacional. La creatividad es la generación de ideas novedosas que pueden satisfacer necesidades percibidas o responder a las oportunidades.
2. *Necesidad.* Las ideas por lo general no se consideran seriamente, a menos que haya una necesidad percibida de un cambio, esto ocurre cuando los gerentes ven una brecha entre el desempeño real y el deseado en la organización. Los gerentes tratan de establecer un sentido de urgencia, de manera que los demás comprendan la necesidad de cambio.
3. *Adopción.* La adopción ocurre cuando quienes toman las decisiones eligen seguir adelante con una idea propuesta. Los gerentes y los empleados clave necesitan estar de acuerdo para apoyar el cambio. En el caso de un importante cambio organizacional, la decisión podría requerir que el consejo de administración firme un documento legal. En el caso de un pequeño cambio, la adopción podría ocurrir con la aprobación informal de un gerente de nivel medio.
4. *Implementación.* La implementación ocurre cuando los miembros de la organización utilizan realmente una idea, una técnica o un comportamiento nuevos. Tal vez será necesario adquirir materiales y equipo, así como capacitar a los trabajadores para que pongan en práctica la nueva idea. La implementación es un paso muy importante, debido a que, sin ella, los pasos previos no sirven de nada. La implementación del cambio a menudo es la parte más difícil del proceso. Hasta que las personas utilizan la nueva idea, en realidad no ha ocurrido ningún cambio.
5. *Recursos.* Se requieren la energía y la actividad humanas para producir un cambio. El cambio no ocurre por sí solo; requiere tiempo y recursos, tanto para la creación como para la implementación de una nueva idea. Los empleados deben proporcionar energía para ver tanto la necesidad como la idea de satisfacerla. Alguien debe desarrollar una propuesta y proporcionar el tiempo y el esfuerzo necesarios para implementarla. La

mayoría de las innovaciones va más allá de las asignaciones de presupuesto ordinarias y requiere recursos especiales. (Daft, 2011).

Como se ha mencionado, para promover una innovación constante en las empresas es preferible crear un departamento o área que se dedique a promover ideas que mejoren el desempeño de la organización, haciéndola cada vez más eficiente y competitiva.

En muchas organizaciones grandes, el inicio de la innovación se asigna a departamentos creativos separados. Los departamentos staff, como investigación y desarrollo, ingeniería, diseño y análisis de sistemas, crean cambios para su adopción en otros departamentos. Los departamentos que inician el cambio están orgánicamente estructurados, con el fin de facilitar la generación de nuevas ideas y técnicas. Los departamentos que utilizan esas innovaciones tienden a seguir una estructura mecanicista, más apropiada para una producción eficiente. (Daft, 2011).

Asimismo, los procesos de innovación no necesariamente son creadas, algunas veces son imitadas y no solo de los negocios del mismo rubro, sino que a veces se pueden imitar procesos de empresas diferentes a las del rubro.

Sin embargo, en la actualidad las empresas orientadas al futuro están intentando un método diferente. La innovación abierta significa extender la búsqueda y la comercialización de nuevos productos más allá de las fronteras de la organización, e incluso más allá de las fronteras de la industria. (Daft, 2011).

Una manera eficaz que ayuda al proceso de innovación son los comentarios de los clientes que compran nuestro producto, ya que sus necesidades son el elemento fundamental que necesitamos conocer para poder satisfacerlos.

Los descubrimientos de la investigación muestran que la colaboración con otras empresas y con los clientes puede ser una fuente importante de la innovación del producto y que incluso puede estimular una coordinación interna más poderosa. La cooperación con partes externas requiere la participación de personas de diferentes áreas de la empresa, lo que a su vez implica que la organización establezca mecanismos más poderosos de coordinación interna. (Daft, 2011).

Como se ha mencionado anteriormente, el proceso de innovación no sólo significa tener nuevos productos a la venta, sino que pueden ser los

mismos productos que se venden, pero mejorados, o con procesos más eficientes.

Si encontramos un mejor producto, proceso o procedimiento para realizar una tarea, tenemos una innovación. Innovación es un cambio en el método o en la tecnología; una desviación útil y positiva de la forma como se hacían las cosas previamente. Dos tipos fundamentales de innovación son la del proceso y la del producto. Las innovaciones del proceso son cambios que afectan la forma como se producen las cosas. (Bateman & Snell, Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo, 2009).

El proceso de innovación se lleva a cabo de la misma manera que la planificación de la organización, puesto que se requieren lineamientos que permitan anticipar, monitorear y manejar la tecnología para adaptarse al mercado de manera óptima.

Existen patrones definibles y predecibles sobre la forma como las tecnologías emergen, se desarrollan y son reemplazadas. Fuerzas determinantes convergen para crear nuevas tecnologías, las cuales siguen entonces patrones de ciclo de vida bien definidos. Entender estas fuerzas que impulsan el desarrollo tecnológico y los patrones que siguen puede ayudar al administrador a anticipar, monitorear y manejar la tecnología de manera más efectiva. (Bateman & Snell, Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo, 2009).

De la misma manera, para que exista una innovación tecnológica se debe observar los procesos que se realizan en la empresa para entender y buscar aquella tecnología que pueda hacer eficiente los procesos realizados y que pueda agregar valor y mayor nivel de competitividad a la organización.

- En primer lugar, debe haber una necesidad, o demanda, para la tecnología. Sin ésta impulsando el proceso, no hay razón para que ocurra la innovación tecnológica.
- En segundo lugar, satisfacer la necesidad debe ser teóricamente posible, y el conocimiento para hacerlo debe estar disponible en la ciencia básica.
- En tercer lugar, se debe ser capaz de convertir el conocimiento científico en práctico, tanto en términos de ingeniería como económicos. Si teóricamente se es capaz de hacer algo, pero hacerlo

resulta económicamente impráctico, no puede esperarse que emerja la tecnología.

- En cuarto lugar, el financiamiento, mano de obra calificada, tiempo, espacio y otros recursos necesarios para desarrollar la tecnología deben estar disponibles.
- Por último, se requiere iniciativa emprendedora para identificar y reunir todos los elementos necesarios. (Bateman & Snell, Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo, 2009).

Por otro lado, los procesos de innovación están ligados a tecnologías completamente nuevas que permiten obtener mejores niveles de competitividad en el mercado.

De esta manera, el desarrollo tecnológico implica importantes innovaciones, que con frecuencia consisten en tecnologías totalmente nuevas, seguidas por un gran número de innovaciones pequeñas adicionales. El desarrollo actual de la tecnología aumenta los beneficios que se obtienen de su uso y hace que ella misma sea más fácil de usar y permita más aplicaciones. En el proceso, el uso de tecnología se expande a nuevos usuarios que la adoptan. (Bateman & Snell, Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo, 2009).

De la misma manera, la innovación continua que se desarrolla en la organización debe difundirse en toda la empresa, y esta difusión depende de unos atributos que permiten que esto se dé de una manera rápida.

La velocidad con que la innovación se difunde depende en gran medida de cinco atributos. Se difundirá rápidamente si:

1. Tiene una gran ventaja sobre su predecesor.
2. Es compatible con los sistemas, procedimientos, infraestructuras y modos de pensar existentes.
3. Tiene menor y no mayor complejidad.
4. Puede probarse fácilmente sin costo o compromiso significativo.
5. Puede observarse y copiarse con facilidad.

Diseñar productos teniendo en mente estas consideraciones tecnológicas puede lograr una diferencia determinante para el éxito. (Bateman & Snell, Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo, 2009).

Otra manera de observar el proceso de innovación es a través de la exploración de nuevos conocimientos que permitan desarrollar o mejorar productos, atributos o procesos, por lo tanto, se observan las fortalezas existentes en el negocio para poder mejorarlas y explotar la capacidad de fomentar la innovación constante.

Las innovaciones pueden implicar la explotación de las capacidades existentes, por ejemplo, para mejorar la velocidad de producción o la calidad del producto. O bien la innovación puede implicar la exploración de nuevos conocimientos, la búsqueda de desarrollar nuevos productos o servicios. Ambos procesos de innovación son necesarios. Las organizaciones innovadoras que aprenden utilizan sus fortalezas existentes para mejorar sus operaciones y así mejorar su resultado final. Pero también aprenden a liberar la energía creativa de la gente y las capacidades para desarrollar nuevos productos y procesos que garanticen su competitividad en el largo plazo. (Bateman & Snell, Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo, 2009).

En toda organización se debe fomentar una cultura de innovación constante que permita adaptarnos y anticipar los cambios que puedan ocurrir en el mercado, es por ello que Bateman y Snell (2009) sugieren que las empresas deben fijar metas para la innovación, deben motivar la creación de nuevas ideas por parte de los colaboradores que permitan a la organización mejorar sus procesos y productos haciéndolas más competitivas en el mercado. Los autores mencionados señalan que:

- Fijar metas para la innovación. Por decreto corporativo, entre 25 y 30 % de las ventas anuales deben provenir de productos nuevos que tengan cinco años o menos.
- Comprometerse con la investigación y el desarrollo. 3M invierte en investigación y desarrollo casi al doble del ritmo que las compañías promedio en Estados Unidos. Una meta de investigación y desarrollo es reducir a la mitad el tiempo que toma la introducción de nuevos productos.
- Inspirar a los emprendedores internos. Se alienta a los campeones para que presenten nuevas ideas, y se les da la oportunidad de manejar sus productos como si estuvieran dirigiendo su propia empresa. Los empleados de 3M pueden dedicar 15 % de su tiempo

a la investigación de intereses personales que no estén vinculados a los proyectos actuales de la compañía.

- Facilitar, no obstruir. Las divisiones se mantienen pequeñas y se les permite operar con gran independencia, pero tienen acceso constante a información y recursos técnicos. Los investigadores con buenas ideas reciben el subsidio Génesis de 50,000 dólares para desarrollar sus ideas y convertirlas en nuevos productos.
- Enfocarse en el cliente. La definición de calidad de 3M es demostrar que su producto puede hacer lo que dicta el cliente, no algún estándar arbitrario.
- Tolerar el fracaso. Los empleados de 3M saben que si sus ideas fallan, se les seguirá alentando a buscar ideas innovadoras. La administración sabe que se cometerán errores y que la crítica destructiva mata la iniciativa.

De la misma manera el proceso de innovación cultiva en los colaboradores la capacidad de crear nuevos conocimientos y habilidades para desarrollar de manera más eficaz proyectos de innovación.

Los administradores deben reconocer que los proyectos tienen muchos beneficios. No sólo son útiles para crear nuevos productos y procesos, sino que muy seguido cultivan habilidades y conocimientos que pueden usarse en empresas futuras. En otras palabras, las capacidades que las compañías obtienen al desarrollar un proyecto pueden convertirse en una fuente de ventaja competitiva. (Bateman & Snell, Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo, 2009)

## 2. **Productividad**

La productividad es un indicador que va a permitir medir el nivel de producción en términos de tiempo de las empresas, es un indicador fundamental para evaluar el nivel de competitividad que tienen las empresas.

La productividad total de factores se puede considerar como un factor de producción, y como tal contribuye al crecimiento económico. La principal característica de este indicador es que no es directamente observable, con lo cual su medición depende del método de estimación y en general es condicional a los supuestos que se tomen respecto al número de factores de

producción observables y sobre la función de producción subyacente en su cálculo. (Céspedes, Lavado, & Ramírez Rondán, 2016).

Así mismo, la productividad permite observar la relación de los recursos que son utilizados en la organización y los resultados que se obtienen, éstos pueden ser comparados con los objetivos o metas que se plantean para evaluar el éxito de la gestión empresarial.

La productividad es la relación entre los recursos utilizados y los resultados obtenidos (o producción). Todo proceso tiene un índice de productividad, que es el volumen de productos o servicios que cada unidad de recursos proporciona; por ejemplo, el número de alumnos por profesor, la suma de personas recibidas por hora o la cantidad de clientes atendidos por empleado. (Amaru Maximiano, 2008).

De la misma manera, al analizar los resultados del indicador productividad, nos muestra que tan eficiente y competitiva es la organización puesto que se considera más óptima cuando utiliza la misma cantidad de recursos y se obtienen mejores resultados.

De forma general, cuanto más elevada sea la cantidad de resultados obtenidos con la misma unidad de recursos, más productiva será la empresa. Durante cierto periodo, la productividad puede aumentar porque se incrementa la producción o porque disminuye el volumen de recursos empleados. Productividad es una de las traducciones más conocidas de la idea de eficiencia y muchas veces ambos términos se utilizan como sinónimos. No obstante, evaluar la eficiencia de una empresa por medio de la productividad es un criterio simple, porque no toma en cuenta el aprovechamiento (o calidad de conformidad) de las piezas producidas ni la eficiencia en el uso del tiempo. A continuación, se considerarán de forma simultánea el aprovechamiento de las piezas proporcionadas y la eficiencia en el uso del tiempo. (Amaru Maximiano, 2008).

La productividad sirve de ayuda para medir la eficiencia con la que se usan los recursos, por lo tanto, está ligada con la mejora empresarial y la calidad de los productos.

Podemos definir la productividad como la cantidad de elementos de salida por elemento de entrada. Mide la eficiencia con la que se usan los recursos productivos. La productividad, sin duda, está íntimamente ligada con una mejora empresarial y con la calidad ya que a mayor productividad y calidad mayor será la eficiencia del proceso y este aumento permitirá obtener unos

precios más competitivos y, por tanto, nuevos clientes. (Fernández García, 2013).

De la misma manera, para mejorar la productividad del sector se requiere que la calidad del entorno sea alta, la dirección que se aplique en la organización debe basarse en la integración de todo el equipo y promover objetivos o retos continuos que puedan ser alcanzados.

- Una alta calidad del ambiente de trabajo es esencial para mejorar la productividad. Con un ambiente laboral pobre (deficiente orden y limpieza.), raramente se logran buenos resultados económicos.
- La cooperación entre la dirección y los trabajadores es un factor clave para la mejora de la productividad. No es fácil cambiar hábitos de trabajo a los que están acostumbrados los trabajadores. Solo una buena cooperación entre dirección y trabajadores puede generar el necesario cambio de actitudes.
- La organización del trabajo tiene efectos positivos sobre la productividad ya que proporciona retos, responsabilidades y mayor autonomía a los trabajadores... (Fernández García, 2013).

Existen factores que permiten mejores estándares que se traducen en un aumento de la productividad, Fernández García (2013) señala:

- Una estrecha cooperación entre el equipo directivo de la compañía y sus empleados,
- Dar al personal mayor autonomía y tareas que supongan mayores retos,
- Introducir métodos y equipos de trabajo más ergonómicos.

Asimismo, la productividad está asociada al nivel de esfuerzo que los colaboradores tienen, Fernández García (2013) señala:

- La productividad no debe confundirse con intensidad del trabajo, porque, si bien la mano de obra refleja los resultados positivos del trabajo, su intensidad se traduce en exceso de esfuerzo y no es otra cosa que incremento de trabajo.
- La esencia para mejorar la productividad no es tanto el trabajo duro sino el inteligente. Si la productividad es asociada con el mayor o menor esfuerzo del trabajador, se presta a equívocos porque se asocia con mayor trabajo.
- La productividad no se puede confundir con la eficiencia, esta significa producir bienes de alta calidad en el menor tiempo posible.

- No se mide el rendimiento solo por el producto, éste puede aumentar sin incrementar la productividad.
- La rentabilidad no es consecuencia de incremento de la productividad, porque se pueden obtener rendimientos así esta haya descendido.
- La reducción de costes no necesariamente mejora la productividad.
- La productividad no solamente se aplica a la producción, también se relaciona con cualquier otro tipo de organización, se incluyen los servicios y la información.

Asimismo, la productividad permite alcanzar los objetivos que se implanten en una empresa en beneficio de todos los colaboradores.

La productividad es la capacidad de lograr objetivos y de generar respuestas de máxima calidad con el menor esfuerzo humano, físico y financiero, en beneficio de todos, al permitir a las personas desarrollar su potencial y obtener a cambio un mejor nivel en su calidad de vida. (Fernández García, 2013)

### **3. Calidad**

Hoy en día una necesidad básica de los clientes es que los bienes o servicios que consumen tengan ciertas características que incorporen calidad en ellos, y estos niveles de exigencia se vienen incrementado.

La importancia que se da a la calidad, y los estándares que se tienen de una calidad aceptable, han aumentado de manera considerable en los últimos años. En la actualidad, los clientes requieren servicios y bienes de alta calidad, y muy a menudo no aceptan menos que eso. (Bateman & Snell, Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo, 2009).

Antiguamente era suficiente que un producto que se ofrece en el mercado carezca de defectos y tenga una duración prolongada, hoy en día se busca que los productos alcancen los estándares de calidad autorizados, para ello es función de los directivos fomentar la prevención de defectos para el cual se requiere supervisión constante en este aspecto para aumentar la eficiencia operativa de las organizaciones, eliminar los reprocesos, y mejorar la competitividad.

En el pasado, cuando se hablaba de calidad, se hacía referencia principalmente a los bienes físicos que los consumidores adquirían; a su atractivo, a la falta de defectos y a la confiabilidad en su plazo de vida. El acercamiento tradicional a la calidad era revisar el trabajo después de que éste

había sido completado y posteriormente eliminar los defectos, utilizando información de inspección y de estadística para determinar si los productos alcanzaban sus estándares establecidos. Pero después W. Edwards Deming, J.M. Juran y otros expertos de la calidad convencieron a los administradores de que consideraran acercamientos más completos para alcanzar el objetivo de la calidad total. Estos objetivos incluían la prevención de los defectos antes de que ocurrieran, es decir, alcanzar un nivel cero de defectos en la manufactura y diseñar productos de calidad. El objetivo es resolver y erradicar, desde el principio, todos aquellos problemas relacionados con la calidad, y dejar en su lugar una filosofía de mejora continua en la operación diaria de las compañías. (Bateman & Snell, Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo, 2009).

En el caso del sector servicios, es importante la satisfacción que tiene el cliente en el proceso de compra, puesto que lo señalado permite que el cliente repita la compra sólo por la experiencia de atención que vivió, es por ello que la calidad de atención hoy en día es medida con gran interés por diferentes organizaciones y éstas las miden a través de las encuestas de experiencia de compra que son enviadas por email a los clientes que acuden a ellos.

Como hemos visto en nuestro acercamiento a la calidad, muchas medidas de calidad importantes son evaluaciones del servicio recibido por los clientes. Esta dimensión de la calidad es sumamente importante, pues el sector de los servicios ha llegado a dominar la economía estadounidense. De acuerdo con el gobierno federal, el valor de los servicios producidos en Estados Unidos es casi el doble del de la producción de bienes tangibles. (Bateman & Snell, Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo, 2009).

Para mejorar los niveles de calidad en las organizaciones, se ha desarrollado la administración de la calidad total la cual compromete la mejora continua de cada operación que se realiza en las empresas con los colaboradores que se encuentran a cargo.

Administración de la calidad total (TQM) es una forma de administración en la cual toda la organización está comprometida con una mejora continua de la operación, cada quien en lo que le corresponda. En los negocios, el éxito depende de la posesión de productos de alta calidad. (Bateman & Snell, Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo, 2009).

Es por ello que mantener altos niveles de calidad en las organizaciones implica mecanismos de integración en los colaboradores, “la mejora continua

requiere de mecanismos de integración que faciliten la resolución de problemas grupales, la interacción de la información y la cooperación en las funciones de negocios” (Bateman & Snell, Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo, 2009).

De la misma manera, Deming señala que es importante la adecuada interacción de la productividad y la calidad para obtener mejores niveles de competitividad en el mercado, es por ello que Bateman y Snell (2009) señala en los 14 puntos de Deming en su libro, los autores señalan que:

Los “14 puntos” de Deming acerca de la calidad enfatizan una perspectiva holística de la administración que requiere comprensión profunda del proceso, y de la interacción delicada de los materiales, la maquinaria y la gente, que determinará la productividad, la calidad y la ventaja competitiva:

1. Creación de la constancia del propósito: luchar por una mejora de largo plazo en lugar de luchar por una utilidad de corto plazo.
2. Adoptar una nueva filosofía, no tolerar los retrasos ni los errores.
3. Cesar la dependencia de la inspección masiva: construir calidad en el proceso y en el front-end.T
4. Terminar con la práctica de recompensar los negocios sólo sobre la base del precio: construir relaciones de largo plazo.
5. Mejorar constantemente y para siempre el sistema de producción y servicio, en cada una de las etapas.
6. Instituir capacitación y entrenamiento: actualizar constantemente las metodologías y el pensamiento.
7. Instituir el liderazgo: ofrecer los recursos necesarios para la eficiencia.
8. Eliminar el miedo: la gente debe creer que es bueno reportar problemas o pedir ayuda.
9. Eliminar las barreras entre los departamentos, promover el trabajo en equipo.
10. Eliminar los slogans, las exhortaciones, los objetivos arbitrarios; fomentar la metodología y eliminar los rumores.
11. Eliminar las cuotas numéricas, contrarias a la idea de mejora continua.
12. Eliminar las barreras del orgullo de trabajo, permitir la autonomía y la espontaneidad.
13. Instituir un programa vigoroso de educación y entrenamiento; la gente es un activo, no un insumo.
14. Actuar para lograr la transformación; ofrecer una estructura que permita la calidad.

De la misma manera, desarrollar la calidad total en la empresa es una actividad integradora puesto que une el compromiso de todos los integrantes de la organización, “el compromiso hacia la calidad total requiere de una perspectiva extensa e integradora de la organización” (Bateman & Snell, Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo, 2009). Debido a la petición que los clientes hicieron por productos que posean mejores niveles de calidad es que se establecen los diferentes estándares de calidad.

La influencia de la TQM en el proceso organizativo se ha vuelto más aguda con el nacimiento de los estándares de ISO 9000. ISO 9001 es una serie de estándares voluntarios de calidad desarrollados por un comité que trabaja bajo los auspicios de la International Organization for Standardization (conocida como ISO), una red de instituciones nacionales presente en más de 150 países. (Bateman & Snell, Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo, 2009).

De la misma manera, el objetivo principal de la existencia de dichos estándares es mejorar la calidad de los productos que se ofertan, induciendo a que las empresas sean más competitivas, es así que Bateman y Snell (2009) señalan la existencia de ocho principios que influyen en las actividades administrativas para que permitan alcanzar los estándares de calidad mencionados, los autores señalan que:

Estos estándares tienen como objetivo mejorar la calidad total de todos los negocios para el beneficio de productores y consumidores. Para ello, la ISO 9001 establece estándares administrativos que se encargan de los siguientes ocho principios.

1. Enfoque al consumidor: aprender y satisfacer las necesidades de los clientes y sus expectativas.
2. Liderazgo: establecer visiones y metas, entablar la confianza y ofrecer recursos e inspiración a los empleados para alcanzar sus metas.
3. Mejora de la gente: establecer un ambiente en el cual los empleados comprendan su contribución, se comprometan en la resolución de problemas y adquieran y compartan el conocimiento.
4. Perspectiva del proceso: definir las tareas necesarias para llevar a cabo exitosamente cada proceso y la asignación de responsabilidades para cada uno de ellos.
5. Perspectiva de sistemas para la administración: reunir procesos en un sistema eficiente que trabaje de manera efectiva y en forma conjunta.

6. Mejora continua: enseñar a las personas cómo identificar áreas de oportunidad y recompensas para ellos en sus progresos.
7. Perspectiva real para la toma de decisiones: reunión de datos precisos de desempeño, interacción de dicha información con los empleados y utilización de los datos para la toma de decisiones.
8. Relaciones con proveedores para beneficio recíproco: trabajar en forma cooperativa con los proveedores.

De la misma manera, la incorporación de calidad en los bienes y servicios se ha hecho cada vez más importante que hay características que toda organización ha tenido que incorporar en sus productos para poder competir en el mercado. “Las compañías en todo el mundo han dedicado mucha energía a mejorar la calidad de los productos, al grado que hoy en día la gran calidad es el estándar alcanzable de todos los competidores” (Bateman & Snell, Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo, 2009).

Asimismo, para desarrollar la administración de calidad en cada proyecto que se lleve a cabo en las organizaciones Amaru Maximiano (2008) señala tres aspectos que se basan en la planificación de la calidad, la gestión que garantiza dicha calidad y el control de la calidad que se desea para los productos de la empresa, indica que:

1. Planeación de la calidad deseada se realiza mediante especificaciones del producto a entregar y de la propia gestión del proyecto. A las especificaciones se les llama indicadores de calidad.
2. Procedimientos de garantía de la calidad deseada como el nombre sugiere, el objetivo es asegurar que se alcancen los patrones de calidad planeados a fin de minimizar la necesidad y los costos del control.
3. Definición de procesos de control de la calidad para la gestión moderna de la calidad, el proceso de control es uno de los mecanismos que permiten garantizarla. Antes de que esta idea formara parte del mundo de los negocios, el proceso de control servía para separar los productos defectuosos de los fabricados de acuerdo con las especificaciones. Paradójicamente, el proceso de control garantizaba la ocurrencia de defectos, ya que, si éstos existían, los controladores los identificaban. Con la difusión de las ideas de garantía de la calidad, el control se convirtió en un proceso continuo cuya finalidad es evitar errores en vez de encontrarlos.

Así mismo, existen varias definiciones respecto a la calidad que están relacionados con la capacidad que tiene la organización para mejorar la satisfacción del cliente, por tanto Amaru Maximiano (2008) las define como calidad del proyecto y la ausencia de deficiencias, señala que:

- **Calidad del Proyecto:** La calidad del proyecto comprende las características del producto que satisfacen las necesidades o intereses del cliente. Cuanto mayor sea la capacidad del producto de obedecer los fines del cliente respecto a su uso, mayor (o más adecuada) será la calidad del proyecto, lo cual se traduce en clientes satisfechos con el producto o servicio, productos y servicios competitivos y mejor desempeño de la empresa.
- **Ausencia de Deficiencias:** Las deficiencias en los productos y servicios comprenden las faltas de cumplimiento de las especificaciones: interrupciones en el suministro de energía eléctrica, funcionarios que maltratan a los usuarios, aviones que se retrasan, restaurantes sucios, plazos de entrega de mercancías que no se respetan, productos que se rompen la primera vez que se utilizan o que no funcionan de acuerdo con lo prometido. Cuanto menor sea el número de fallas, mayor será la calidad, desde el punto de vista de la ausencia de las deficiencias. Eso significa mayor eficiencia de los recursos productivos, mayor satisfacción del cliente con el desempeño de los productos y servicios y, sobre todo, costos menores de inspección, control y corrección de errores. Mayor calidad cuesta menos. (Amaru Maximiano, 2008).

### 2.3. Definición de conceptos

**Integración:** Conforme las organizaciones diferencian sus estructuras, los directores deben, simultáneamente, considerar la integración. No todas las tareas especializadas de una organización deben llevarse a cabo de forma totalmente independiente. Puesto que las diferentes unidades son parte de una organización más grande, debe existir cierto grado de comunicación y cooperación entre ellas. (Bateman & Snell, Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo, 2009)

**Coordinación:** La coordinación, hacen referencia a los procedimientos que vinculan las diferentes partes de la organización, para cumplir con la misión general.

(Bateman & Snell, Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo, 2009).

**Reingeniería:** La idea principal de la reingeniería es revolucionar los sistemas organizacionales clave y sus procesos para responder a la siguiente pregunta: “Si usted fuera el cliente, ¿cómo le gustaría que operáramos?” La respuesta a esta pregunta ofrece una visión de lo que la organización debería ser, y después se toman las decisiones y las acciones para que la organización actúe de acuerdo con esa visión. (Bateman & Snell, Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo, 2009).

**Ciclos económicos:** No obstante, la actividad económica no es estática ni las condiciones actuales predicen necesariamente las condiciones económicas futuras. El movimiento de la actividad económica tiende a ser cíclico. Aunque resulta difícil predecir con exactitud cuándo va a ocurrir un cambio favorable o desfavorable en las condiciones económicas, para realizar ciertas actividades administrativas como la planeación, es fundamental entender la existencia de los ciclos y los factores clave que los impulsan. (Hitt, Black, & Porter, 2006).

**Clientes:** Todos los gerentes de empresas tienen clientes a quienes atender. En la medida en que los clientes sean relativamente pocos y en la medida en que esos clientes estén unidos, tendrán mayor poder para demandar precios bajos, bienes y servicios personalizados, y términos de financiamiento más atractivos por parte de los productores. Cuanto mayor poder tengan los clientes, más valor obtendrán. (Hitt, Black, & Porter, 2006).

**Sustitutos:** Como una fuerza del ambiente de tarea, los sustitutos se enfocan en el grado en que las alternativas de productos o servicios pueden reemplazar a los bienes y servicios existentes. La sustitución es diferente de la competencia. La sustitución no implica la elección de una tienda de abarrotes sobre otra. Más bien, significa optar por otro medio alternativo para satisfacer la necesidad del cliente. (Hitt, Black, & Porter, 2006).

**Estrategia:** La estrategia se refiere a la determinación de la misión (o el propósito fundamental) y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, seguidos de la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar esas metas. Por tanto, los objetivos son parte de la formulación de la estrategia. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008).

**Políticas:** Las políticas son declaraciones que guían el pensamiento de los gerentes en la toma de decisiones, las cuales aseguran que estas decisiones se realicen dentro de ciertos límites. Por lo común, no requieren acción, sino que tienen

el propósito de guiar a los gerentes en su compromiso de tomar una buena decisión finalmente. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008).

**Ambiente externo presente y futuro:** El ambiente externo presente y futuro debe ser evaluado en términos de amenazas y oportunidades. La evaluación se enfoca en la situación competitiva, así como en factores económicos, sociales, políticos, legales, demográficos y geográficos. Además, el ambiente se examina en busca de desarrollos tecnológicos, de productos y servicios en el mercado y de otros factores pertinentes para determinar la situación competitiva de la empresa. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008).

**Ambiente interno:** De igual modo, el ambiente interno de la empresa debe ser auditado y evaluado con respecto a sus recursos y fortalezas, debilidades en investigación y desarrollo, producción, operación, compras, marketing, productos y servicios. Deben evaluarse otros factores internos importantes para formular una estrategia, los cuales incluyen los recursos humanos y financieros, así como la imagen de la compañía, estructura y clima de la organización, sistema de planeación y control y relaciones con los clientes. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008).

**Toma de decisiones:** La toma de decisiones se define como la selección de un proyecto de acción de entre varias alternativas; se encuentra en el centro de la planeación. No puede decirse que un plan existe a menos que una decisión —un compromiso de recursos, dirección o reputación— haya sido tomada. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008).

**Ventaja competitiva:** la capacidad que tiene la empresa para ganar en una situación competitiva, de manera constante y a largo plazo. En el caso de las organizaciones con fines de lucro, significa que constantemente ganarán mayores utilidades que la competencia. (Hitt, Black, & Porter, 2006).

**Estrategia empresarial:** Abarca la definición de los objetivos de la organización y los caminos para alcanzarlos. A las estrategias también se les llama políticas de negocios. Algunas empresas se concentran en un solo negocio; otras se diversifican y actúan en diferentes ramos; algunas más que compiten en ciertos negocios adoptan la directriz de colaboración en otros. (Amaru Maximino, 2009).

**Análisis interno:** La identificación de fortalezas y debilidades dentro de la organización es otra base del proceso de planeación de la estrategia. Una de las herramientas para identificar fortalezas y debilidades es la evaluación del desempeño. La evaluación del desempeño debe complementarse con el análisis de las áreas funcionales y los proyectos de benchmarking (referenciación o evaluación comparativa). (Amaru Maximino, 2009).

## **2.4. Hipótesis**

### **2.4.1. Hipótesis General**

H1: la gestión empresarial tiene influencia en la competitividad de las empresas de exportación agroindustrial de Tacna.

### **2.4.2. Hipótesis Específicas**

1. H1: La planificación tiene influencia en la competitividad de las empresas de exportación agroindustrial de Tacna

2. H2: La organización tiene influencia en la competitividad de las empresas de exportación agroindustrial de Tacna.

3. H3: La dirección tiene influencia en la competitividad de las empresas de exportación agroindustrial de Tacna.

### **2.4.3. Operacionalización de Variables**

La matriz de consistencia y la operacionalización de variables se detalla en los anexos 1 y 2

## **CAPÍTULO III METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **3.1. Tipo de investigación**

Es una investigación aplicada, porque se aplicarán los conocimientos adquiridos de la teoría de la gestión empresarial y competitividad, también se busca confrontar la teoría antes descrita en el comportamiento de las empresas exportadoras agroindustriales de Tacna.

### **3.2. Nivel de investigación**

El trabajo de investigación es ex post facto; porque se trata hechos e información y acontecimientos pasados, permitiendo conocer su comportamiento, usando información del presente.

Es una investigación explicativa, porque buscamos especificar las características que causan y los efectos que se dan en las empresas de estudio. Refiriéndonos a las causas, cuando respecto a la gestión de empresas y los efectos que originan en la competitividad.

### **3.3. Diseño de investigación**

Es no experimental; Porque se procederá a describir y medir las variables de gestión empresarial y competitividad, y en consecuencia para efectos de los resultados a obtener no se manipulará la variable independiente.

Es transversal; porque durante el estudio se realizará una sola medición de las variables intervinientes, procediendo a su descripción. No se pretende evaluar la evolución de las variables e indicadores.

### **3.4. Método de investigación**

El método a utilizar en el proceso de investigación es el método científico. ya que usaremos la ruta lógica de la investigación científica.

### **3.5. Población y Muestra del Estudio**

#### **3.5.1. Población.**

La población de estudio es de 40 empresas de exportación agroindustrial de Tacna. Ver anexo 3.

### **3.6. Técnicas e Instrumentos de Investigación**

#### **3.6.1. Técnicas.**

Las técnicas que se utilizará es la encuesta, una piloto y otra definitiva, usando a Liker (escala de actitudes).

#### **3.6.2. Instrumentos.**

Sera el instrumento de investigación, es decir el cuestionario de preguntas y analizar los contenidos.

### **3.7. Ámbito de la Investigación**

Las empresas de Exportación Agroindustrial de Tacna.

### **3.8. Validación de los Instrumentos de Investigación.**

La fuente de recolección de información serán primarias (encuesta), así mismo será de carácter secundaria al revisar material impreso y digital, principalmente en el marco teórico, conceptual y la problemática de la investigación.

El procesamiento de los datos en la investigación se realizará mediante el uso de herramientas estadísticas con el apoyo del computador, usando algunos programas estadísticos, las principales herramientas serían las siguientes pruebas estadísticas

- Modelo de regresión lineal (Coeficientes estandarizados y tipificados)
- Coeficiente de determinación (R cuadrado)
- Coeficiente de t de student

Para ese efecto se usara del programa "Statistical Product and Service Solutions" (SPSS).

## CAPÍTULO IV RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Para la validación del instrumento aplicado en la presente investigación, se utilizará el estadístico Alfa de Cronbach, el cual comprende valores entre 0 y 1, y determina el nivel de fiabilidad del instrumento usado (el instrumento es más fiable si el valor es cercano a 1). Asimismo, se utiliza la escala Likert, cuyos valores oscilan entre el 1 y 5, donde 5 equivale a “siempre” y 1 a “nunca”, los cuales están aplicados para las variables de estudio: gestión empresarial y competitividad.

Como se ha mencionado, se utilizó el estadístico Alfa de Cronbach para validar el instrumento utilizado en la presente investigación, por tanto, se realizó una encuesta piloto a la población de estudio (40 empresas de exportación agroindustrial de Tacna), calculado con el programa estadístico SPSS v.19, el cual arrojó un valor de 0,949 ó 94,9 % el cual indica una fiabilidad elevada de la encuesta aplicada, para el procesamiento de los casos todos los ítems son válidos, ninguno es excluido. Los datos del procesamiento se encuentran en el ANEXO.

**Tabla 1. Resumen del procesamiento de los casos**

		N	%
Casos	Válido	40	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	0.0
	Total	40	100,0

**Nota.** Obtenido del procesamiento de datos de la encuesta piloto.

**Tabla 2. Estadísticos de fiabilidad**

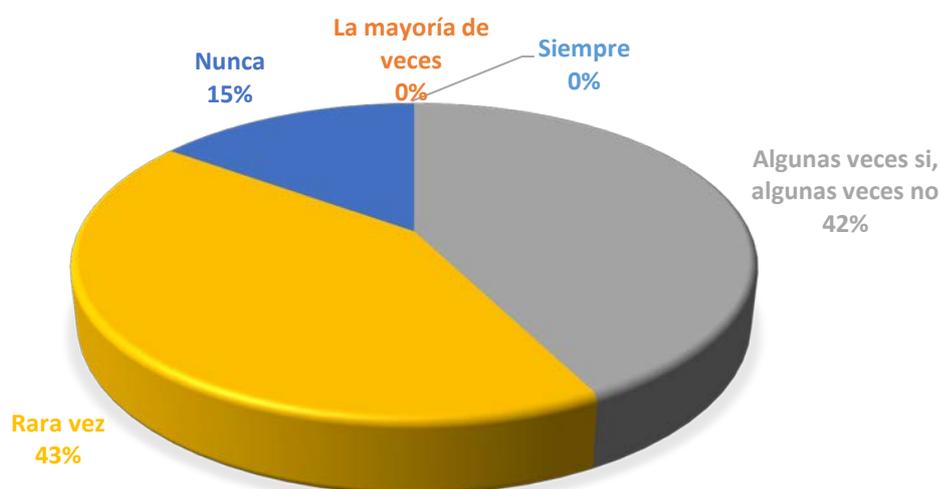
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,949	2

**Nota.** Obtenido del procesamiento de datos de la encuesta piloto.

Para el análisis de las opiniones de las empresas de exportación agroindustrial de Tacna, se elaboraron gráficos a partir de la encuesta definitiva utilizando el programa estadístico Microsoft Excel.

## 4.1. Gestión Empresarial

### 4.1.1. Planificación.



**Figura 1.** Imparte la visión de la empresa con todos los colaboradores.  
Obtenido de una pregunta de la encuesta definitiva.

**Tabla 3.** Imparte la visión de la empresa con todos los colaboradores

Siempre	La mayoría de veces	Algunas veces sí, algunas veces no	Rara vez	Nunca
0 %	0 %	42 %	43 %	15 %

**Nota.** Obtenido del procesamiento de datos de la encuesta definitiva.

En la presente figura y tabla se observa que el 43 % de los representantes de las empresas de exportación agroindustrial de Tacna señalan que rara vez imparten la visión de la empresa con todos los colaboradores, el cual impide que la gestión empresarial sea sólida, ya que el personal no conoce a cabalidad la dirección que la empresa quiere tener a largo plazo.



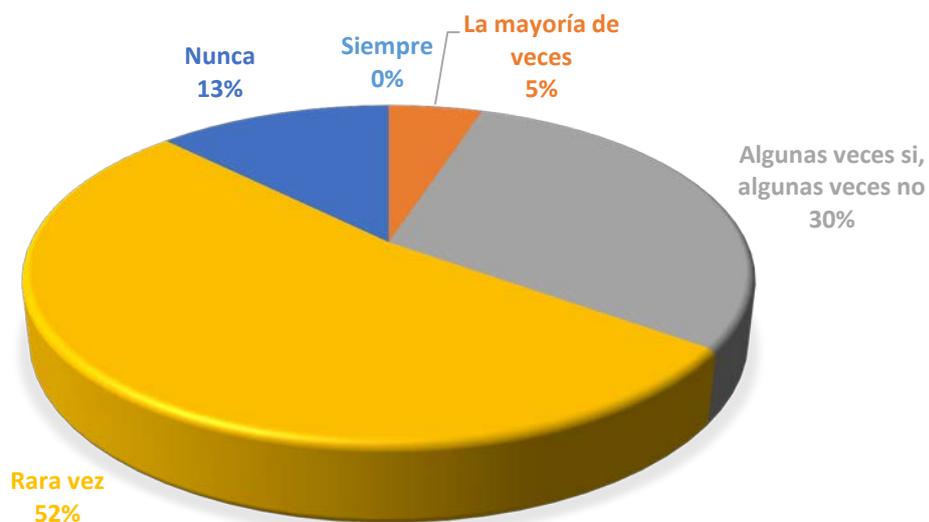
**Figura 2.** Los objetivos de la empresa son comunicados a toda la organización.  
Obtenido de una pregunta de la encuesta definitiva.

**Tabla 4. Los objetivos de la empresa son comunicados a toda la organización**

Siempre	La mayoría de veces	Algunas veces sí, algunas veces no	Rara vez	Nunca
0 %	0 %	35 %	47 %	18 %

**Nota.** Obtenido del procesamiento de datos de la encuesta definitiva.

En la presente figura y tabla se observa que el 47 % de los representantes de las empresas de exportación agroindustrial de Tacna señalan que rara vez los objetivos de la empresa son comunicados a toda la organización, esto impide el éxito de la empresa puesto que limita la motivación que los colaboradores pueden tener para enfocar sus esfuerzos hacia la dirección que los gerentes desean tener para su empresa.



**Figura 3.** Los colaboradores conocen la estrategia empleada en la empresa.  
Obtenido de una pregunta de la encuesta definitiva.

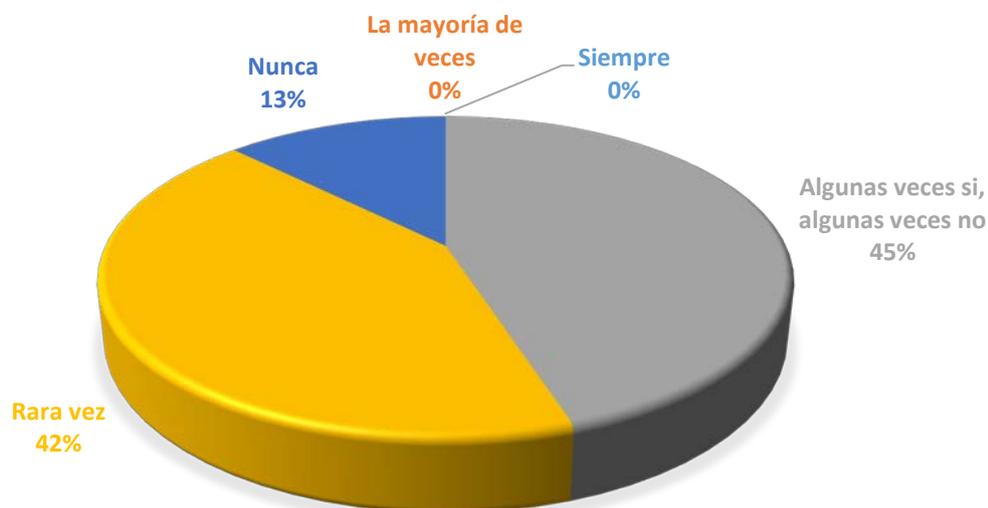
**Tabla 5. Los colaboradores conocen la estrategia empleada en la empresa**

Siempre	La mayoría de veces	Algunas veces sí, algunas veces no	Rara vez	Nunca
0 %	5 %	30 %	52 %	13 %

**Nota.** Obtenido del procesamiento de datos de la encuesta definitiva.

De la siguiente figura y tabla se desprende que el 52 % de los representantes de las empresas de exportación agroindustrial de Tacna señalan que rara vez los colaboradores conocen la estrategia empleada en la empresa, el cual limita la integración de las acciones que realiza el personal para lograr los objetivos con la visión que la empresa tiene, ya que es vital para ser competitiva y adaptarse al mercado.

#### 4.1.2. Organización.



**Figura 4.** La estructura de la empresa contribuye a la meta de la empresa.  
Obtenido de una pregunta de la encuesta definitiva.

**Tabla 6. La estructura de la empresa contribuye a la meta de la empresa**

Siempre	La mayoría de veces	Algunas veces sí, algunas veces no	Rara vez	Nunca
0 %	0 %	45 %	42 %	13 %

**Nota.** Obtenido del procesamiento de datos de la encuesta definitiva.

De la presente figura y tabla se desprende que el 45 % de los representantes de las empresas de exportación agroindustrial de Tacna considera que algunas veces sí, algunas veces no la estructura de la empresa contribuye a la meta de la empresa, esto limita la gestión empresarial ya que las acciones tomadas para alcanzar los objetivos no se realizan como un conjunto integrado o como sistema el cual limita la competitividad de la organización.



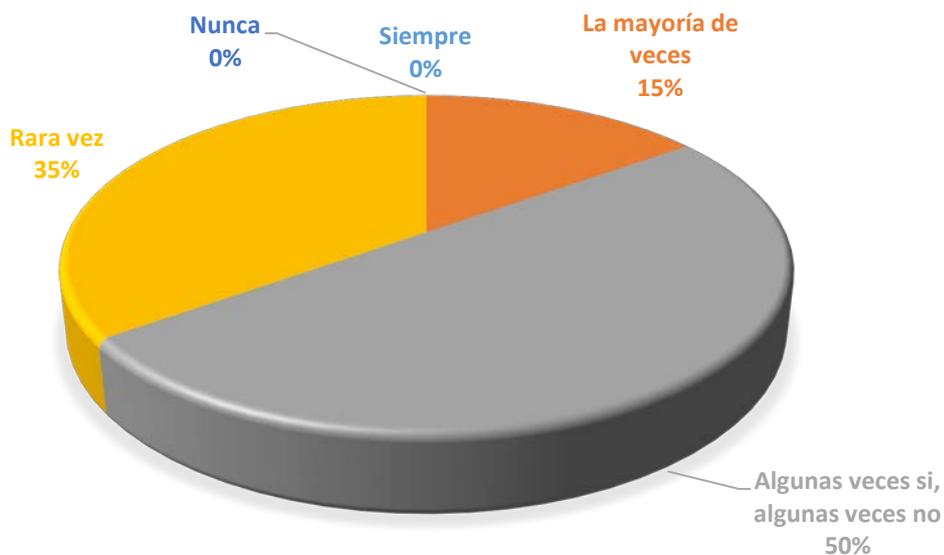
**Figura 5.** Agrupa las áreas de la empresa según sus funciones  
Obtenido de una pregunta de la encuesta definitiva.

**Tabla 7. Agrupa las áreas de la empresa según sus funciones**

Siempre	La mayoría de veces	Algunas veces sí, algunas veces no	Rara vez	Nunca
0 %	0 %	42 %	53 %	5 %

**Nota.** Obtenido del procesamiento de datos de la encuesta definitiva.

En la presente figura y tabla se observa que el 53 % de los representantes de las empresas de exportación agroindustrial de Tacna rara vez agrupa las áreas de la empresa según sus funciones, esto limita el adecuado desarrollo de actividades dentro de la organización, ya que cualquier desempeño individual no contribuye de manera efectiva a las metas de todo el equipo, por tanto, limita la competitividad de la empresa.



**Figura 6.** La empresa está organizada en base a jerarquías.  
Obtenido de una pregunta de la encuesta definitiva.

**Tabla 8. La empresa está organizada en base a jerarquías**

Siempre	La mayoría de veces	Algunas veces si, algunas veces no	Rara vez	Nunca
0 %	15 %	50 %	35 %	0 %

**Nota.** Obtenido del procesamiento de datos de la encuesta definitiva.

En la presente figura y tabla se observa que el 50 % de los representantes de las empresas de exportación agroindustrial de Tacna señalan que algunas veces sí, algunas veces no la empresa está organizada en base a jerarquías, el cual limita el buen desarrollo de la gestión empresarial ya que sin una adecuada jerarquía las responsabilidades de cada colaborador no son claras, por tanto, limita la buena competitividad de la empresa en el mercado.

#### 4.1.3. Dirección.



**Figura 7.** Motiva las tareas diarias de la empresa.

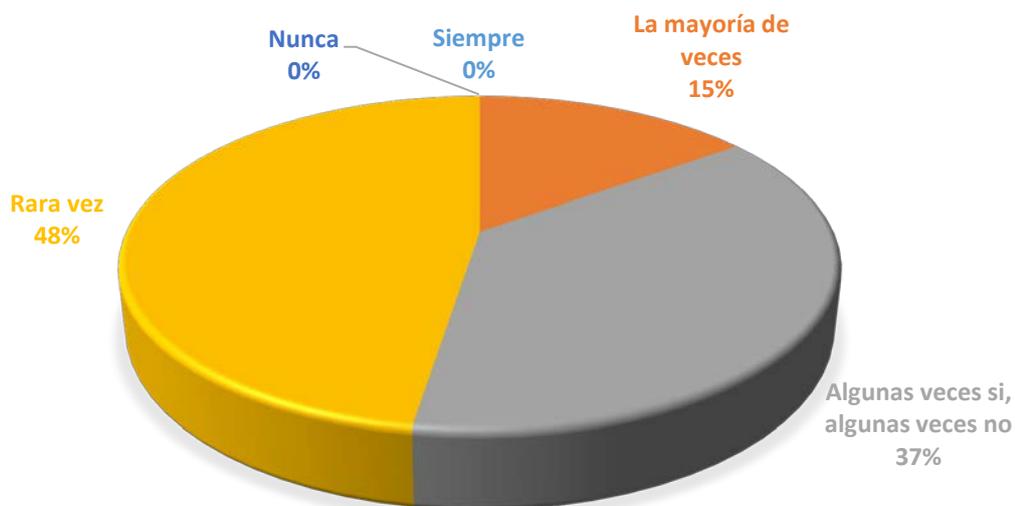
Obtenido de una pregunta de la encuesta definitiva.

**Tabla 9. Motiva las tareas diarias de la empresa**

Siempre	La mayoría de veces	Algunas veces sí, algunas veces no	Rara vez	Nunca
0 %	2 %	25 %	45 %	28 %

**Nota.** Obtenido del procesamiento de datos de la encuesta definitiva.

En la presente figura y tabla se observa que el 45 % de los representantes de las empresas de exportación agroindustrial de Tacna, señalan que rara vez motivan las tareas diarias de la empresa, esto impide el buen desarrollo de las actividades que realizan los colaboradores ya que los mejores niveles de producción y de compromiso con las labores diarias están ligados a la motivación que se brinde en el personal, el cual en este caso, esta inadecuada motivación no promueve mejorar los niveles de competitividad de la organización.



**Figura 8.** Delega tareas en la organización.

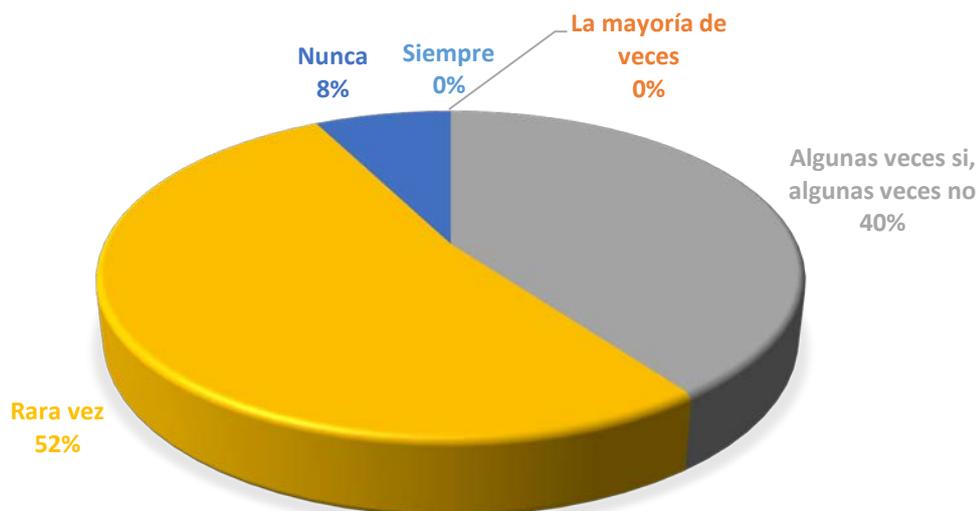
Obtenido de una pregunta de la encuesta definitiva.

**Tabla 10. Delega tareas en la organización**

Siempre	La mayoría de veces	Algunas veces sí, algunas veces no	Rara vez	Nunca
0 %	15 %	37 %	48 %	0 %

**Nota.** Obtenido del procesamiento de datos de la encuesta definitiva.

De la presente figura y tabla se desprende que el 48 % de los representantes de las empresas de exportación agroindustrial de Tacna señalan que rara vez delegan tareas en la organización, es decir, se sobre cargan de actividades, esto se debe por no tener una adecuada estructura de la organización, jerarquización o división de funciones que permitan mejorar el desempeño global de la empresa, todo esto limita el desenvolvimiento de la misma en el mercado, haciendo que no se pueda mejorar adecuadamente la competitividad.



**Figura 9.** Vincula a las áreas de la organización para cumplir sus objetivos.  
Obtenido de una pregunta de la encuesta definitiva.

**Tabla 11. Vincula a las áreas de la organización para cumplir sus objetivos**

Siempre	La mayoría de veces	Algunas veces sí, algunas veces no	Rara vez	Nunca
0 %	0 %	40 %	52 %	8 %

**Nota.** Obtenido del procesamiento de datos de la encuesta definitiva.

En la presente figura y tabla se observa que el 52 % de los representantes de las empresas de exportación agroindustrial de Tacna, rara vez vinculan las áreas de la organización para cumplir sus objetivos, esto demuestra la inadecuada manera de integrar a todos los colaboradores de la empresa con la visión, estrategias y objetivos planteados, el cual muestra el insuficiente desarrollo en conjunto que se tiene actualmente y que no promueve la mejora de los niveles de competitividad.

## 4.2. Competitividad

### 4.2.1. Innovación.



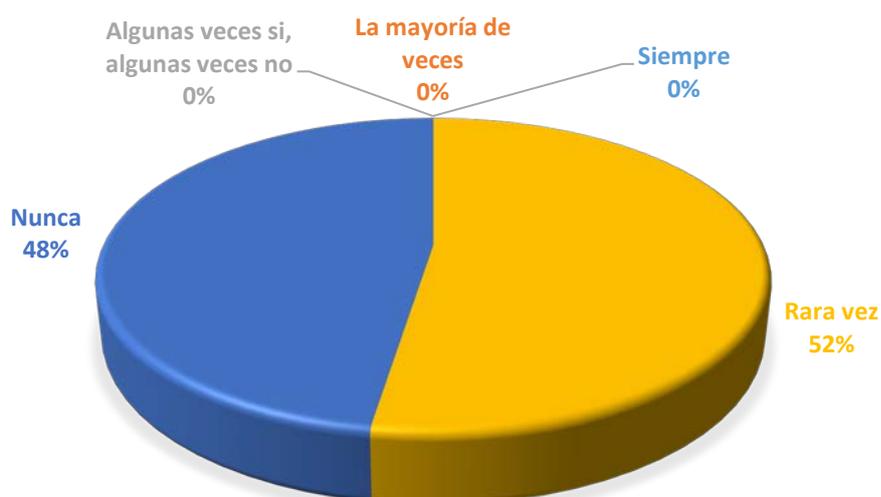
**Figura 10.** Está pendiente de nuevas ideas para los bienes que produce.  
Obtenido de una pregunta de la encuesta definitiva.

**Tabla 12. Está pendiente de nuevas ideas para los bienes que produce**

Siempre	La mayoría de veces	Algunas veces sí, algunas veces no	Rara vez	Nunca
0 %	0 %	7 %	53 %	40 %

**Nota.** Obtenido del procesamiento de datos de la encuesta definitiva.

De la presente figura y tabla se desprende que el 53 % de los representantes de las empresas de exportación agroindustrial de Tacna señalan que rara vez están pendientes de nuevas ideas para los bienes que producen, esto se basa en la idea que ellos tienen acerca de que la innovación no requiere ser constante por tanto no promueven adecuadamente la creatividad de los colaboradores y esto no permite mejorar los niveles de competitividad de la empresa.



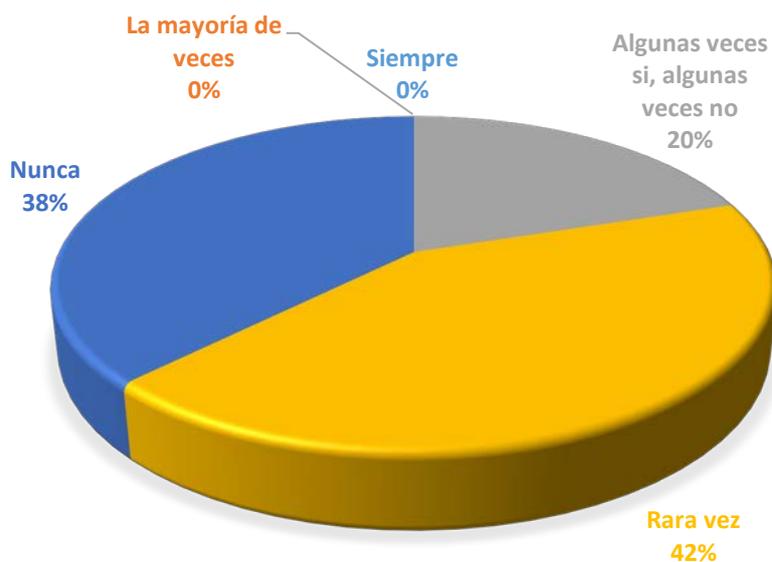
**Figura 11.** Comparte ideas nuevas entre los colaboradores de la empresa.  
Obtenido de una pregunta de la encuesta definitiva.

**Tabla 13. Comparte ideas nuevas entre los colaboradores de la empresa**

Siempre	La mayoría de veces	Algunas veces sí, algunas veces no	Rara vez	Nunca
0 %	0 %	0 %	52 %	48 %

**Nota.** Obtenido del procesamiento de datos de la encuesta definitiva.

De la presente figura y tabla se desprende que el 52 % de los representantes de las empresas de exportación agroindustrial de Tacna señalan que rara vez comparten ideas nuevas entre los colaboradores de la empresa, como se ha mencionado, existe cierta indiferencia de los directivos frente al desarrollo de procesos innovadores, por tanto, se limita la mejora e innovación de nuevas actividades que permitan elevar el nivel de competitividad de la empresa.



**Figura 12.** Comparte ideas tecnológicas entre los colaboradores de la empresa.  
Obtenido de una pregunta de la encuesta definitiva.

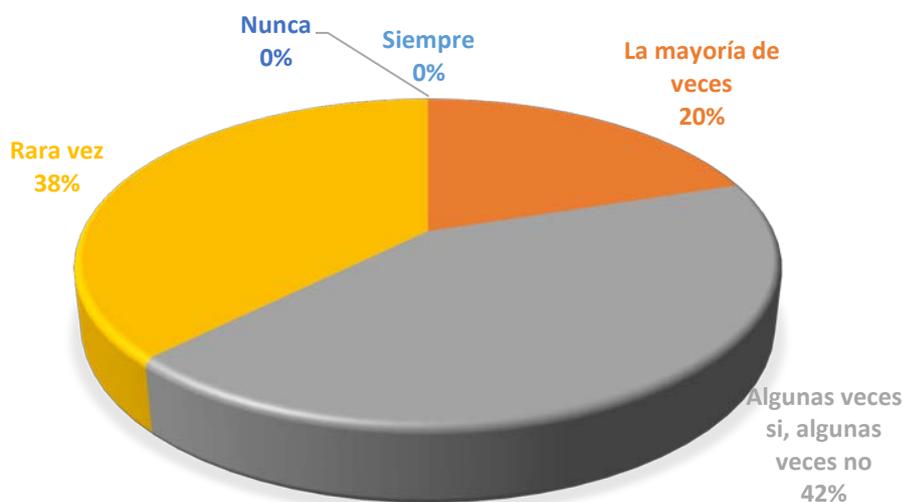
**Tabla 14. Comparte ideas tecnológicas entre los colaboradores de la empresa**

Siempre	La mayoría de veces	Algunas veces sí, algunas veces no	Rara vez	Nunca
0 %	0 %	20 %	42 %	38 %

**Nota.** Obtenido del procesamiento de datos de la encuesta definitiva.

De la presente figura y tabla se desprende que el 42 % de los representantes de las empresas de exportación agroindustrial de Tacna señalan que rara vez comparten ideas tecnológicas entre los colaboradores de la empresa; el dinamismo tecnológico es fundamental en las empresas y que éstas las limiten reduce los niveles de competitividad, ya que sin el desarrollo tecnológico adecuado éstos no podrán prevenir, anticipar o resolver conflictos que se presenten más adelante de manera eficiente.

#### 4.2.2. Productividad



**Figura 13.** Capacita a su personal en su puesto de trabajo.  
Obtenido de una pregunta de la encuesta definitiva.

**Tabla 15. Capacita a su personal en su puesto de trabajo**

Siempre	La mayoría de veces	Algunas veces sí, algunas veces no	Rara vez	Nunca
0 %	20 %	42 %	38 %	0 %

**Nota.** Obtenido del procesamiento de datos de la encuesta definitiva.

De la presente figura y tabla se desprende que el 42 % de los representantes de las empresas de exportación agroindustrial de Tacna señalan que algunas veces sí, algunas veces no capacitan a su personal en su puesto de trabajo, esta es una situación alarmante debido a que si los colaboradores no son capacitados adecuadamente para desarrollar las funciones que deben realizar, éstos no podrán hacer un trabajo eficiente que generará, en bastantes ocasiones, demoras o retrasos en los procesos debido a la falta de conocimiento adecuado para operar limitando los niveles de competitividad de la empresa.



**Figura 14.** Mide la producción de los colaboradores en su jornada de trabajo.  
Obtenido de una pregunta de la encuesta definitiva.

**Tabla 16. Mide la producción de los colaboradores en su jornada de trabajo**

Siempre	La mayoría de veces	Algunas veces sí, algunas veces no	Rara vez	Nunca
0 %	10 %	35 %	55 %	0 %

**Nota.** Obtenido del procesamiento de datos de la encuesta definitiva.

De la presente figura y tabla se desprende que el 55 % de los representantes de las empresas de exportación agroindustrial de Tacna señalan que rara vez miden la producción de los colaboradores en su jornada de trabajo, esto señala el limitado nivel de competitividad que estas empresas tienen en el mercado, ya que carecen de indicadores adecuados que permitan medir el avance de producción que llevan en diferentes periodos de tiempo.



**Figura 15.** Usa tecnología moderna en los procesos de la empresa.  
Obtenido de una pregunta de la encuesta definitiva.

**Tabla 17. Usa tecnología moderna en los procesos de la empresa**

Siempre	La mayoría de veces	Algunas veces sí, algunas veces no	Rara vez	Nunca
0 %	0 %	42 %	58 %	0 %

**Nota.** Obtenido del procesamiento de datos de la encuesta definitiva.

De la presente figura y tabla se desprende que el 58 % de los representantes de las empresas de exportación agroindustrial de Tacna señalan que rara vez usan tecnología moderna en los procesos de la empresa, como se ha mencionado líneas arriba la indiferencia hacia a la innovación y desarrollo tecnológico produce que las empresas limiten sus niveles de producción y por tanto su competitividad en el mercado, ya que pierden la capacidad de poder satisfacer las necesidades de sus clientes a tiempo.

### 4.2.3. Calidad



**Figura 16.** Tiene en su empresa políticas de calidad.  
Obtenido de una pregunta de la encuesta definitiva.

**Tabla 18. Tiene en su empresa políticas de calidad**

Siempre	La mayoría de veces	Algunas veces sí, algunas veces no	Rara vez	Nunca
0 %	18 %	40 %	35 %	7 %

**Nota.** Obtenido del procesamiento de datos de la encuesta definitiva.

De la presente figura y tabla se desprende que el 40 % de los representantes de las empresas de exportación agroindustrial de Tacna señalan que algunas veces sí, algunas veces no tienen políticas de calidad, los inadecuados procesos de calidad que existen en estas empresas no permiten mejorar el producto final que requieren vender, es por ello que se deben mejorar las políticas de calidad para ofrecer mejores productos a comparación de la competencia.



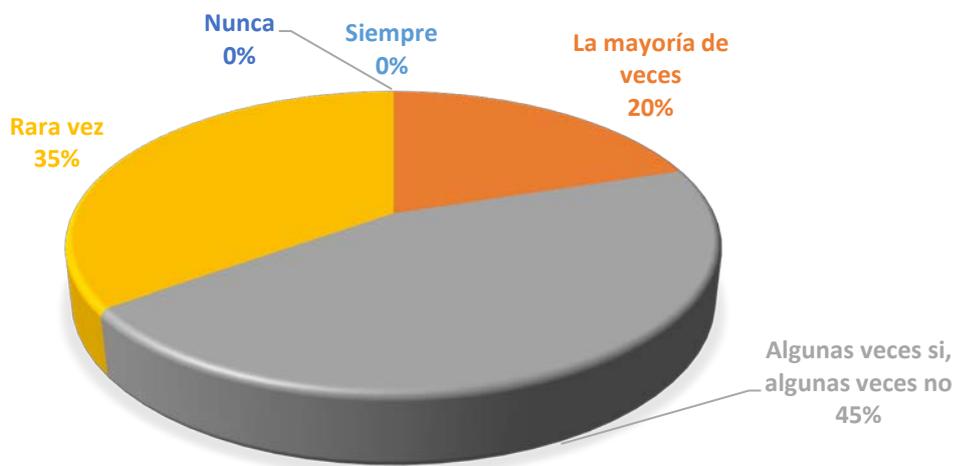
**Figura 17.** Está comprometido en la mejora continua de las tareas realizadas en la empresa.  
Obtenido de una pregunta de la encuesta definitiva.

**Tabla 19. Está comprometido en la mejora continua de las tareas realizadas en la empresa**

Siempre	La mayoría de veces	Algunas veces sí, algunas veces no	Rara vez	Nunca
0 %	10 %	37 %	43 %	10 %

**Nota.** Obtenido del procesamiento de datos de la encuesta definitiva.

De la presente figura y tabla se desprende que el 43 % de los representantes de las empresas de exportación agroindustrial de Tacna señalan que rara vez están comprometidos en la mejora continua de las tareas realizadas en la empresa, esto está dado por la insuficiente enseñanza a los colaboradores sobre cómo deben identificar las áreas de oportunidad y las recompensas que pueden adquirir por su progreso continuo el cual limita los adecuados niveles de calidad y de competitividad de la empresa.



**Figura 18.** Monitorea las actividades con la finalidad de garantizar la calidad de los bienes que produce.  
Obtenido de una pregunta de la encuesta definitiva.

**Tabla 20. Monitorea las actividades con la finalidad de garantizar la calidad de los bienes que produce**

Siempre	La mayoría de veces	Algunas veces sí, algunas veces no	Rara vez	Nunca
0 %	20 %	45 %	35 %	0 %

**Nota.** Obtenido del procesamiento de datos de la encuesta definitiva.

De la presente figura y tabla se desprende que el 45 % de los representantes de las empresas de exportación agroindustrial de Tacna señalan que algunas veces sí, algunas veces no monitorean las actividades con la finalidad de garantizar la calidad de los bienes que produce, esto limita el nivel de calidad de los productos que se ofertan y por tanto la competitividad de estas empresas en el mercado, debido a que produce conflictos en los procesos productivos y en el bien final, esto a su vez reduce la oportunidad de expandir sus ventas o consolidarse adecuadamente en el sector.

### 4.3. Comprobación de Hipótesis General.

Para realizar la prueba estadística de la presente investigación se realiza el análisis de regresión que permite validar la relación existente entre las variables de estudio que son: gestión empresarial y competitividad. Por tanto Gujarati (2003), señala que:

El análisis de regresión trata del estudio de la dependencia de la variable dependiente, respecto a una o más variables (las variables explicativas), con el objetivo de estimar y/o predecir la media o valor promedio poblacional de la primera en términos de los valores conocidos o fijos (en muestras repetidas) de las últimas.

**Tabla 21. Regresión de variables de estudio**

Dependent Variable: <b>COMPETITIVIDAD</b>				
Method: Least Squares				
Date: 12/18/18 Time: 22:19				
Sample: 1 40				
Included observations: 40				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic Prob.	
<b>GESTION_EMPRESARIAL</b>	0,892484	0,068742	12,9831	0
C	1,859708	1,470421	1,264745	0,2137
R-squared	0,816035	Mean dependent var	20,825	
Adjusted R-squared	0,811194	S.D. dependent var	2,448312	
S.E. of regression	1,063837	Akaike info criterion	3,010348	
Sum squared resid	43,00647	Schwarz criterion	3,094792	
Log likelihood	-58,20696	Hannan-Quinn criter.	3,04088	
F-statistic	168,5608	Durbin-Watson stat	1,33019	
Prob(F-statistic)	0,0000			

**Nota.** Elaborado en base al procesamiento de la encuesta definitiva

De la tabla anterior se desprende que el coeficiente de determinación tiene un valor de 0,8160, es decir 81,60 %, el cual señala que el grado de ajuste de los datos respecto a la recta de regresión muestral es alto. Gujarati (2003) menciona: "r<sup>2</sup> mide la proporción o el porcentaje de variación total en Y explicada por el modelo de regresión". Por tanto, la gestión empresarial influye en la competitividad de las empresas de exportación agroindustrial de Tacna en un 81,60 %.

Se observa un buen comportamiento del modelo en su conjunto, debido a que, en la regresión realizada en la tabla anterior, el p-valor de F es 0,000, la columna Std.

Error, muestra el promedio de desviación en puntuaciones con respecto a la media, es decir, los valores de gestión empresarial se desvían en promedio 0,068 valores respecto a la media.

La desviación estándar o típica es el promedio de desviación de las puntuaciones con respecto a la media. Esta medida se expresa en las unidades originales de medición de la distribución. Se interpreta en relación con la media. Cuanto mayor sea la dispersión de los datos alrededor de la media, mayor será la desviación estándar. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010).

Así mismo, se observan bajos valores de los criterios de información Akaike info criterion y Schwarz criterion (3,01 y 3,09) indican que el modelo de regresión es bueno; asimismo el error estándar de la regresión (S.E. of regression) es bajo (1,06) y estima la desviación típica del error. La suma de los errores al cuadrado (Sum Squared Resid 43,006) el cual es el valor de la función objetivo en el mínimo cuando se estima por mínimos cuadrados ordinarios. De la misma manera, el logaritmo de la función de verosimilitud (Log likelihood -58,20) representa el valor de la función objetivo en el máximo cuando se estima por máxima verosimilitud. Las características básicas de la variable dependiente vienen recogidas por su media (Mean Dependent Var 20,82) y su cuasi desviación típica muestral (S.D. Dependent Var 2,44). (Pérez López, 2006)

Asimismo, la regresión de la tabla anterior, nos muestra la “t” de Student tiene un valor de 12,98 el cual es mayor a 1,96 a un nivel de significancia del 95%; y a su vez el p-valor es menor a 0,05 (es de 0,00), el cual indica que la variable gestión empresarial influye en las empresas de exportación agroindustrial de Tacna.

Se determina así el modelo de regresión lineal simple:

$$\text{COMPETITIVIDAD} = 1,859 + 0,892 \text{ GESTIÓN EMPRESARIAL, es decir,}$$

$$Y = 1,859 + 0,892 X$$

Con esto se valida la hipótesis determinando que: “La gestión empresarial tiene influencia significativa en la competitividad de las empresas de exportación agroindustrial de Tacna”.

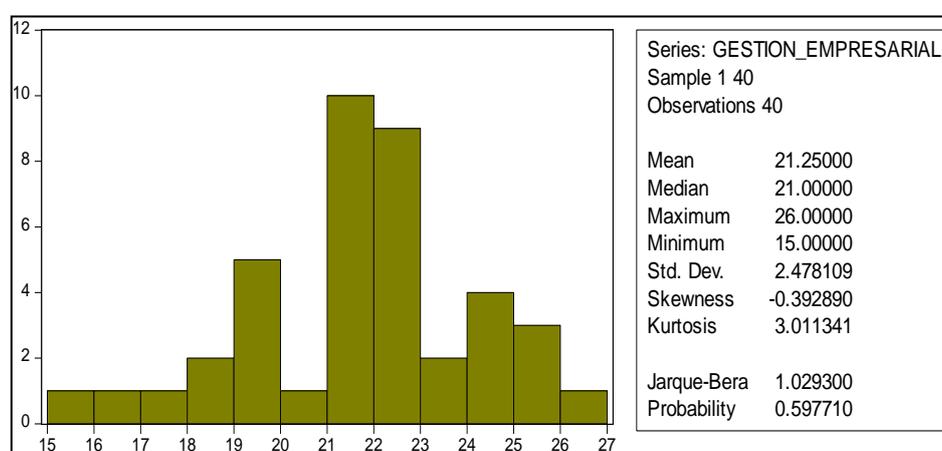
Ahora, se valida la normalidad de los datos de cada variable de estudio a través de histogramas:

El siguiente histograma muestra la normalidad de los datos de la variable gestión empresarial, el resultado de la desviación de los datos respecto a la media es de 2,478, es decir, los datos se alejan en promedio respecto a la media 2,478, se tiene un valor máximo de 26 y mínimo de 15. La asimetría (Skewness) es un estadístico que permite conocer cómo es la distribución de la curva conformado por los datos, el

cual tiene asimetría positiva con un valor de  $-0,39$  el cual muestra mayor agrupación de datos hacia la derecha. En el caso de la curtosis, el indicador que señala si la curva de normalidad es plana o picuda, tiene un valor de  $3,011$ , el cual al ser un valor positiva es un indicador de curva picuda.

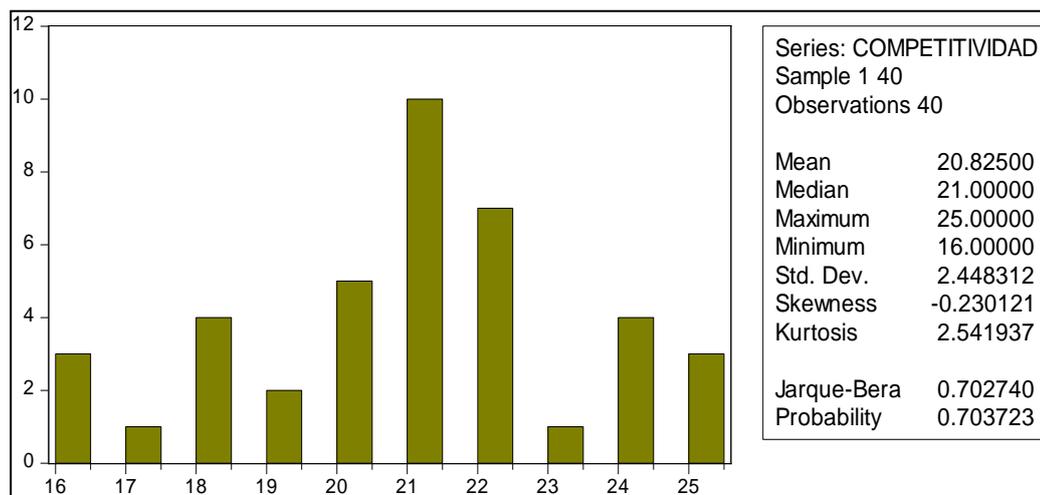
Lo mencionado da indicios de la normalidad de los datos de la variable gestión empresarial, sin embargo, para considerar que la distribución de los errores sigue una distribución normal, p-value del test de Jarque-Bera debe ser mayor a  $0.05$  (el nivel de significancia) en donde se tiene un valor de  $0.597$ , el que confirma el supuesto de normalidad.

**Tabla 22. Histograma de la variable Gestión Empresarial**



**Nota.** Elaborado en base al procesamiento de la encuesta definitiva

El siguiente histograma muestra la normalidad de los datos de la variable competitividad, el resultado de la desviación de los datos respecto a la media es de  $2,448$ , es decir, los datos se alejan en promedio respecto a la media  $2,448$ , se tiene un valor máximo de  $25$  y mínimo de  $21$ . La asimetría (Skewness) es un estadístico que permite conocer cómo es la distribución de la curva conformado por los datos, el cual tiene asimetría positiva con un valor de  $-0,23$  el cual muestra mayor agrupación de datos hacia la derecha. En el caso de la curtosis, el indicador que señala si la curva de normalidad es plana o picuda, tiene un valor de  $2,541$ , el cual al ser un valor positiva es un indicador de curva picuda. Lo mencionado da indicios de la normalidad de los datos de la variable competitividad, sin embargo, para considerar que la distribución de los errores sigue una distribución normal, p-value del test de Jarque-Bera debe ser mayor a  $0.05$  (el nivel de significancia) en donde se tiene un valor de  $0.703$ , el que confirma el supuesto de normalidad.

**Tabla 23. Histograma de la variable Competitividad**

**Nota.** Elaborado en base al procesamiento de la encuesta definitiva

De la misma manera, ahora se realiza la regresión múltiple para observar el grado de incidencia de las dimensiones de la variable gestión empresarial a la variable competitividad, y también validar las hipótesis específicas de la presente investigación a través del estadístico t de Student:

**Tabla 24. Regresión de múltiple**

Dependent Variable: <b>COMPETITIVIDAD</b>				
Method: Least Squares				
Date: 12/18/18 Time: 22:16				
Sample: 1 40				
Included observations: 40				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
PLANIFICACION	1,125542	0,119784	9,396458	0
ORGANIZACION	0,790806	0,130145	6,07636	0
DIRECCION	0,710567	0,11952	5,945197	0
C	2,332943	1,39818	1,668557	0,1039
R-squared	0,845128	Mean dependent var		20,825
Adjusted R-squared	0,832222	S.D. dependent var		2,448312
S.E. of regression	1,002846	Akaike info criterion		2,938199
Sum squared resid	36,20517	Schwarz criterion		3,107087
Log likelihood	-54,76399	Hannan-Quinn criter.		2,999264
F-statistic	65,48341	Durbin-Watson stat		1,292546
Prob(F-statistic)	0			

**Nota.** Elaborado en base al procesamiento de la encuesta definitiva

De la tabla anterior se desprende que el coeficiente de determinación tiene un valor de 0,8451, es decir 84,51 %, el cual señala que el grado de ajuste de los datos respecto a la recta de regresión muestral es alto. Gujarati (2003) menciona: "r<sup>2</sup> mide la proporción o el porcentaje de variación total en Y explicada por el modelo de regresión". Por tanto, la gestión empresarial influye en la competitividad de las empresas de exportación agroindustrial de Tacna en un 84,51 %.

Se observa un buen comportamiento del modelo en su conjunto, debido a que, en la regresión realizada en la tabla anterior, el p-valor de F es 0,000.

Así mismo, se observan bajos valores de los criterios de información Akaike info criterion y Schwarz criterion (2,93 y 3,10) indican que el modelo de regresión es bueno; asimismo el error estándar de la regresión (S.E. of regression) es bajo (1,002) y estima la desviación típica del error. La suma de los errores al cuadrado (Sum Squared Resid 36,205) el cual es el valor de la función objetivo en el mínimo cuando se estima por mínimos cuadrados ordinarios. De la misma manera, el logaritmo de la función de verosimilitud (Log likelihood -54,763) representa el valor de la función objetivo en el máximo cuando se estima por máxima verosimilitud. Las características básicas de la variable dependiente vienen recogidas por su media (Mean Dependent Var 20,82) y su cuasi desviación típica muestral (S.D. Dependent Var 2,44). (Pérez López, 2006)

Para determinar el modelo de regresión múltiple se procede a contrastar las hipótesis específicas.

#### **4.4. Comprobación de Hipótesis Específicas**

##### **4.4.1. Comprobación de Hipótesis Específica 1.**

H<sub>0</sub> = La planificación no tiene influencia en la competitividad de las empresas de exportación agroindustrial de Tacna.

H<sub>1</sub> = La planificación tiene influencia en la competitividad de las empresas de exportación agroindustrial de Tacna.

De la regresión múltiple realizada en la tabla anterior, nos muestra la “t” de Student tiene un valor de 9,39 el cual es mayor a 1,96 a un nivel de significancia del 95%; y a su vez el p-valor es menor a 0,05 (es de 0,00), el cual indica que la dimensión planificación influye en la competitividad de las empresas de exportación agroindustrial de Tacna.

Por tanto, se rechaza la H0 y se acepta H1.

Se valida que: “La planificación tiene influencia en la competitividad de las empresas de exportación agroindustrial de Tacna.”

#### **4.4.2. Comprobación de Hipótesis Específica 2.**

H0 = La organización no tiene influencia en la competitividad de las empresas de exportación agroindustrial de Tacna.

H1 = La organización tiene influencia en la competitividad de las empresas de exportación agroindustrial de Tacna.

De la regresión múltiple realizada en la tabla anterior, nos muestra la “t” de Student tiene un valor de 6,07 el cual es mayor a 1,96 a un nivel de significancia del 95%; y a su vez el p-valor es menor a 0,05 (es de 0,00), el cual indica que la dimensión organización influye en la competitividad de las empresas de exportación agroindustrial de Tacna.

Por tanto, se rechaza la H0 y se acepta H1.

Se valida que: “La organización tiene influencia en la competitividad de las empresas de exportación agroindustrial de Tacna.”

#### **4.4.3. Comprobación de Hipótesis Específica 3.**

H0 = La dirección no tiene influencia en la competitividad de las empresas de exportación agroindustrial de Tacna.

H1 = La dirección tiene influencia en la competitividad de las empresas de exportación agroindustrial de Tacna.

De la regresión múltiple realizada en la tabla anterior, nos muestra la “t” de Student tiene un valor de 5,94 el cual es mayor a 1,96 a un nivel de significancia del 95%; y a su vez el p-valor es menor a 0,05 (es de 0,00), el cual indica que la dimensión dirección influye en la competitividad de las empresas de exportación agroindustrial de Tacna.

Por tanto, se rechaza la H0 y se acepta H1.

Se valida que: “La dirección tiene influencia en la competitividad de las empresas de exportación agroindustrial de Tacna.”

Por tanto, habiendo corroborado las hipótesis planteadas se procede a determinar la función de regresión múltiple:

COMPETITIVIDAD = 2,33 + 1,12 PLANIFICACIÓN + 0,79 ORGANIZACIÓN  
+ 0,71 DIRECCIÓN

$$Y=2,33+ 1,12 X_1+ 0,79 X_2 + 0,71X_3$$

## CAPITULO V: CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

### CONCLUSIONES

1. Se alcanzó el objetivo general a través del estadístico de “t” de Student (obtenido en la regresión lineal simple con un  $r^2$  de 0.816) tiene un valor de 12,98 el cual es mayor a 1,96 a un nivel de significancia del 95 %; y a su vez el p-valor es menor a 0,05 (es de 0,00), el cual indica que la variable gestión empresarial influye en las empresas de exportación agroindustrial de Tacna.

Por tanto, se determina el modelo de regresión lineal simple:

COMPETITIVIDAD = 1,859 + 0,892 GESTIÓN EMPRESARIAL, es decir,

$$Y = 1,859 + 0,892 X$$

2. Se alcanzó el objetivo específico N°1; de la regresión múltiple realizada en la investigación, nos muestra la “t” de Student tiene un valor de 9,39 el cual es mayor a 1,96 a un nivel de significancia del 95 %; y a su vez el p-valor es menor a 0,05 (es de 0,00), por el cual se señala que: “La planificación tiene influencia en la competitividad de las empresas de exportación agroindustrial de Tacna.”
3. Se alcanzó el objetivo específico N°2; de la regresión múltiple realizada en la investigación, nos muestra la “t” de Student tiene un valor de 6,07 el cual es mayor a 1,96 a un nivel de significancia del 95 %; y a su vez el p-valor es menor a 0,05 (es de 0,00), el cual se señala que: “La organización tiene influencia en la competitividad de las empresas de exportación agroindustrial de Tacna.”
4. Se alcanzó el objetivo específico N°3; de la regresión múltiple realizada en la investigación, nos muestra la “t” de Student tiene un valor de 5,94 el cual es mayor a 1,96 a un nivel de significancia del 95 %; y a su vez el p-valor es menor a 0,05 (es de 0,00), el cual se señala que: “La dirección tiene influencia en la competitividad de las empresas de exportación agroindustrial de Tacna.”

## SUGERENCIAS

1. Se sugiere a los directivos de las empresas de exportación agroindustrial de Tacna que impartan la visión, objetivos y estrategias que ellos tienen en sus empresas con todos los colaboradores, para que estos se sientan comprometidos con el buen desarrollo de cada actividad que fomenta y dirige toda acción para la mejora continua de la competitividad de la organización a largo plazo. A sí mismo se debe fomentar que el trabajo en equipo promueve mejores y mayores resultados que el trabajo individual respetando las jerarquías desarrolladas de manera adecuada en cada organización.
2. También se sugiere que las empresas en estudio fomenten constantemente el desarrollo de ideas nuevas, promuevan el desarrollo de nuevas tecnologías o procesos que mejoren el desempeño de la organización, de la misma manera deben gestionar indicadores de productividad que les permita medir constantemente el avance de cada área de la empresa para que evalúen y refuercen acciones para elevar el nivel de competitividad de la organización.
3. Por otro lado se sugiere que todas las empresas de estudio hagan seguimiento constante al producto final obtenido en cada proceso de producción, para que permita elevar el nivel de calidad de los bienes que se comercian, se eleven las ventas y la participación de estas empresas en el mercado, es decir, mejoren la organización en términos competitivos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amaru Maximiano, A. C. (2008). *Administración para emprendedores. Fundamentos para la creación y gestión de nuevos negocios*. México: Pearson Prentice Hall.
- Amaru Maximino, A. (2009). *Fundamentos de administración. Teoría general y proceso administrativo*. México: Pearson Educación.
- Aragó, V., & Cabedo, D. (2011). *Dirección financiera de la empresa: financiación, planificación y gestión de activo corriente*. España: Universitat Jaume I.
- Bateman, T., & Snell, S. (2009). *Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*. México: Mc Graw Hill.
- Bateman, T., & Snell, S. (2009). *Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*. México: Mc Graw Hill.
- Castillo Poma, J. A. (2017). *La gestión empresarial y su influencia en la competitividad de las MYPEs del centro comercial Covida, Los Olivos, año 2017 (Tesis)*. Lima: Universidad Cesar Vallejo.
- Céspedes, N., Lavado, P., & Ramírez Rondán, N. (2016). *Productividad en el Perú: medición, determinantes e implicancias*. Lima: Universidad del Pacífico.
- Daft, R. (2011). *Teoría del diseño organizacional*. México: Cengage Learning.
- Fernández García, R. (2013). *La mejora de la productividad en la pequeña y mediana empresa*. España: Editorial Club Universitario.
- Fernández Sanchez, E., Montes Peon, J., & Vasquez Ordas, C. (España). *La competitividad de la empresa. Un enfoque basado en la teoría de recursos*. 1997: Universidad de Oviedo.
- Gonzales Luquillas, J. (2014). *Gestión empresarial y competitividad en las MYPES del sector textil en el marco de la ley N° 28015 en el distrito d la Victoria - Año 2013 (Tesis)*. Lima: Universidad San Martín de Porres.
- Gujarati, D. (2003). *Econometría*. México: Mc Graw Hill.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Hill, C., & Jones, G. (2009). *Administración estratégica*. México: Mc Graw Hill.
- Hitt, M., Black, J., & Porter, L. (2006). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2008). *Administración. Una perspectiva global y empresarial*. México: Mc Graw Hill.

- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración. Una perspectiva global y empresarial*. México: Mc Graw Hill.
- Nestor Asillo, J. D. (2015). *Gestión empresarial y su influencia en e desarrollo económico de las Mypes del sector servicios, rubro imprentas en la ciudad de Tacna, año 2013 (Tesis)*. Tacna: Universidad Nacional Jorge Basadre Grohman.
- Olivares Leal, A., Peralta Miranda, P., Ochoa Ruiz, J., & Espinoza Morales, F. (2017). *Estrategias básicas de competitividad*. México: Qartuppi.
- Percca Tarqui, M. R. (2017). *La gestión empresarial y su impacto en la exportación de sandía de las empresas exportadoras de la región Tacna, año 2016 (Tesis)*. Tacna: Universidad Privada de Tacna.
- Perez Fdez. de Velasco, J. (1994). *Gestión de la calidad empresarial*. Madrid: ESIC.
- Pérez López, C. (2006). *Problemas resueltos de econometría*. Madrid: Paraninfo.
- Quispe Apaza, L. S. (2013). *La gestión empresarial y el impacto en el desarrollo de la micro y pequeña empresa, gestionado a través del convenio Binacional ALBA-TCP, entre el estado plurinacional de Bolivia y la República Bolivariana de Venezuela, en las gestiones 2006 - 2012(Tesis)*. Bolivia: UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES.
- Sánchez Martorelli, J. (2013). *Indicadores de gestión empresarial*. EEUU: Palibrio LC.
- Valenzuela, L., & Torres, E. (2008). *Gestión empresarial orientada al valor del cliente como fuente de ventaja competitiva. Propuesta de un modelo explicativo*. Chile: Universidad ICESI.

## APÉNDICE

### Apéndice 1 Matriz de Consistencia

<b>Formulación del Problema</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Hipótesis</b>	<b>Variables</b>	<b>Dimensiones</b>
<b>Problema General.</b> ¿Qué nivel de influencia tiene la gestión empresarial en la competitividad de las empresas de exportación agroindustrial de Tacna. 2018?	<b>Objetivo General.</b> Determinar el nivel de influencia que tiene la gestión empresarial en la competitividad de las empresas de exportación agroindustrial de Tacna.	<b>Hipótesis General.</b> H1: la gestión empresarial tiene influencia en la competitividad de las empresas de exportación agroindustrial de Tacna	<b>Variable Independiente</b> Gestión Empresarial	1. Planificación 2. Organización 3. Dirección
<b>Problema Específico N°1.</b> ¿Qué nivel de influencia tiene la planificación en la competitividad de las empresas de exportación agroindustrial de Tacna. 2018?	<b>Objetivos Específicos N° 1</b> Determinar el nivel de influencia que tiene la planificación en la competitividad de las empresas de exportación agroindustrial de Tacna.	<b>Hipótesis Específica 1</b> H1: La planificación tiene influencia en la competitividad de las empresas de exportación agroindustrial de Tacna	<b>Variable Dependiente</b> Competitividad	1. Innovación 2. Productividad 3. Calidad
<b>Problema específico N° 2</b> ¿Qué nivel de influencia tiene la organización en la competitividad de las empresas de exportación agroindustrial de Tacna. 2018?	<b>Problema específico N° 2</b> Determinar el nivel de influencia que tiene la organización en la competitividad de las empresas de exportación agroindustrial de Tacna.	<b>Hipótesis Específica 2</b> H1: La organización tiene influencia en la competitividad de las empresas de exportación agroindustrial de Tacna.		
<b>Problema específico N° 3</b> ¿Qué nivel de influencia tiene la dirección en la competitividad de las empresas de exportación agroindustrial de Tacna. 2018?	<b>Problema específico N° 3</b> Determinar el nivel de influencia que tiene la dirección en la competitividad de las empresas de exportación agroindustrial de Tacna.	<b>Hipótesis Específica 3</b> H1: La dirección tiene influencia en la competitividad de las empresas de exportación agroindustrial de Tacna.		

Autoría Propia

Apéndice 2 Operacionalización de Variables

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN - LIKER
<b>Independiente:</b> Gestión Empresarial	1. Planificación  2. Organización  3. Dirección	* Visión * Objetivos * Estrategia  * Estructura de cargos * Funciones del personal * Jerarquización  * Decisiones de Motivación * Delegación de funciones * Decisiones de coordinación	Siempre (5) La mayoría de veces (4) Algunas veces SI algunas veces NO (3) Rara vez (2) Nunca (1)
<b>Dependiente:</b> Competitividad	1. Innovación  2. Productividad  3. Calidad	* Innovación comercial. * innovación organizacional. * innovación tecnológica.  * Capacitación en el puesto de trabajo. * Producción en la jornada de trabajo * Uso de tecnología moderna.  * Política de calidad. * Implementación de mejora continua. * Monitoreo de actividades tendientes a la calidad.	Siempre (5) La mayoría de veces (4) Algunas veces SI algunas veces NO (3) Rara vez (2) Nunca (1)

Autoría Propia

## Apéndice 3 Relación de Empresas de Estudio

N° de Empresa	RUC	EMPRESAS	PRODUCTO
1	20449241887	AGRICOLA ALTO VALLE E.I.R.L.	LEGUMBRES Y HORTALIZAS
2	20533095187	AGRICOLA DON ANGEL S.A.C.	LEGUMBRES Y HORTALIZAS
3	20318165051	AGROIND. Y COMERCIALIZ. GUIVE E.I.R.L	ACEITUNAS CONSERVADAS
4	20495300995	AGROINDUSTRIAS GONZALEZ E.I.R.L.	ACEITUNAS CONSERVADAS
5	20449411553	AGROINDUSTRIAS INCA PERU E.I.R.L.	ACEITUNAS CONSERVADAS
6	20453217036	AGROINDUSTRIAS SAN PEDRO SOC.ANONIMA	OREGANO
7	20532845158	AGRONEGOCIOS INTERNACIONALES JOSE S.R.L.	LEGUMBRES Y HORTALIZAS
8	20410542634	ALIMENTOS PROCESADOS DEL OLIVO E.I.R.L.	ACEITUNAS CONSERVADAS
9	20532404291	ARMANO OLIVES S.A.C.	ACEITUNAS CONSERVADAS
10	20520064819	AGROINDUSTRIAL ANDINOS EIRL	OREGANO
11	20449323930	AGROINDUSTRIAS SANTA MARIA EIRL	ACEITUNAS CONSERVADAS
12	20520074458	ALIMENTOS DEL PACIFICOS S.R.L.	ACEITUNAS CONSERVADAS
13	20532966451	AROMATICO INVERSIONES SAC	OREGANO
14	20533016066	BASCONT AGROEXPORT SOCIEDAD ANONIMA CERRADA - BASCONT AGROEXPORT S.A.C.	ACEITUNAS CONSERVADAS
15	20119194998	BAUMANN CROSBY SOCIEDAD ANONIMA	ACEITUNAS CONSERVADAS
16	20133270761	BIONDI Y CIA DE TACNA S.A.C.	ACEITUNAS CONSERVADAS, ACEITE DE OLIVA
17	20119546851	CORPORACION ADC SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	OTROS PRODUCTOS AGROINDUSTRIALES
18	20532603499	DAMAJHU EXPORT IMPORT COMERCIALIZADORA EMPRESA INDIVIDUAL DE RESPONSABILIDAD LIMITADA	LEGUMBRES Y HORTALIZAS
19	20532106436	DESCALS INDUSTRIAS ALIMENTARIAS S.A.C.	ACEITUNAS CONSERVADAS, ACEITE DE OLIVA

20	20533010530	ESPECIERA DEL PERU SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	OREGANO
21	20452899664	ESTELA Y COMPANIA S.C.R.L.	OREGANO
22	20532761566	EXPORT IMPORT GEMA PERU S. A. C.	OTROS PRODUCTOS AGROINDUSTRIALES
23	10158568328	FALVY DE MATOS CINTHYA LOURDES	OTROS PRODUCTOS AGROINDUSTRIALES
24	20532520950	FUNDO LA NORIA SAC	ACEITUNAS CONSERVADAS
25	20532857326	GIANELA INVERSIONES E.I.R.L.	OTROS PRODUCTOS AGROINDUSTRIALES
26	20532998655	GRUPO ESTELA SOCIEDAD ANONIMA CERRADA - GRUPO ESTELA S.A.C.	OREGANO
27	20519822661	I.S.D.FADBY E.I.R.L.	OTROS PRODUCTOS AGROINDUSTRIALES
28	20532861862	IMPORT & EXPORT FLORES GUTIERREZ E.I.R.L	ACEITUNAS CONSERVADAS
29	20449428529	IMPORT.Y EXPORT. GUIDO FRUTS S.R.L.	LEGUMBRES Y HORTALIZAS
30	20108635542	INDUSTRIAS AGRICOLAS TACNA S.A.C.	ACEITUNAS CONSERVADAS
31	20532896810	INVERSIONES SOL DORADO SAC	OTROS PRODUCTOS AGROINDUSTRIALES
32	10005207164	MACHICADO APAZA MARIA ELENA	ACEITUNAS CONSERVADAS
33	20532383782	NOVOS DISTRIBUCION Y EXPORTACION DEL PERU SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	ACEITUNAS CONSERVADAS
34	20532464359	OLIAMERICA SOCIEDAD ANONIMA CERRADA -OLI.S.A.C.	OREGANO
35	20519909945	OLIVA PERU SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	ACEITUNAS CONSERVADAS
36	10437090535	ORDOÑEZ CUTIPA ELVIRA	OTROS PRODUCTOS AGROINDUSTRIALES
37	20519859077	PRODUCTOS VEGETALES DE EXPORTACION EMPRESA INDIVIDUAL DE RESPONSABILIDAD LIMITADA	OREGANO
38	20519777348	SABOR PERUANA DE EXPORTACIÓN SAC	OREGANO
39	20533005960	TIERRA Y MAR DEL NORTE SOCIEDAD ANONIMA CERRADA - TIERRA Y MAR DEL NORTE S.A.C.	ACEITUNAS CONSERVADAS
40	10004704067	VIDAL FLORES LEONARDO LORENZO	OTROS PRODUCTOS AGROINDUSTRIALES

## Apéndice 4 Datos Procesados

Planificación	Organización	Dirección	Gestión Empresarial	Innovación	Productividad	Calidad	Competitividad
7	5	9	21	7	6	8	21
7	7	9	23	7	6	8	21
8	7	7	22	6	6	8	20
7	7	8	22	5	6	10	21
6	7	8	21	6	7	8	21
6	8	8	22	6	8	8	22
6	6	9	21	5	7	9	21
7	6	7	20	5	8	9	22
6	7	8	21	5	7	8	20
6	9	8	23	5	8	8	21
6	8	8	22	7	9	6	22
7	8	6	21	5	10	7	22
7	8	6	21	6	8	7	21
8	8	6	22	6	8	8	22
9	7	5	21	4	7	10	21
9	8	5	22	5	8	8	21
8	9	5	22	3	10	9	22
7	9	6	22	3	10	9	22
9	9	6	24	4	10	11	25
8	10	7	25	4	9	10	23
8	9	7	24	5	10	9	24
8	10	7	25	5	11	9	25
9	7	9	25	4	10	11	25
8	8	8	24	5	10	9	24
9	7	8	24	5	9	10	24
8	9	9	26	6	9	9	24
6	7	8	21	5	7	7	19
5	8	9	22	5	7	8	20
4	8	9	21	5	7	8	20
6	8	7	21	7	7	7	21
5	8	6	19	4	6	8	18
4	9	6	19	6	6	7	19
6	7	6	19	6	7	7	20
6	7	6	19	6	6	6	18
5	7	7	19	5	7	6	18
6	6	6	18	5	6	6	17
5	6	7	18	3	8	5	16
6	6	5	17	3	7	6	16
5	5	5	15	3	7	6	16
6	5	5	16	4	7	7	18

Elaboración propia obtenido de encuesta definitiva