

**UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO URRELO**



**ESCUELA DE POSGRADO**



**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE  
NEGOCIOS CON MENCIÓN EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

**LA GESTIÓN EMPRESARIAL Y LA COMPETITIVIDAD  
DE LAS CLÍNICAS EN LA CIUDAD DE CAJAMARCA**

**Julio César Amorós Gálvez**

**Karen Tatiana Dávila García**

**Asesor: Víctor Hugo Delgado Céspedes**

**Cajamarca - Perú**

**Octubre – 2017**

**UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO URRELO**



**ESCUELA DE POSGRADO**



**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE  
NEGOCIOS CON MENCIÓN EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

**LA GESTIÓN EMPRESARIAL Y LA COMPETITIVIDAD DE  
LAS CLÍNICAS EN LA CIUDAD DE CAJAMARCA**

**Tesis presentada en cumplimiento parcial de los requerimientos  
para el Grado Académico de Maestro en Administración  
Estratégica de Negocios con Mención en Gestión Empresarial**

**Julio César Amorós Gálvez**

**Karen Tatiana Dávila García**

**Asesor: Víctor Hugo Delgado Céspedes**

**Cajamarca - Perú**

**Octubre - 2017**

COPYRIGHT©2017 by  
Julio César Amorós Gálvez  
Karen Tatiana Dávila García  
Todos los derechos reservados

**UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO URRELO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**APROBACIÓN DE MAESTRÍA**

**LA GESTION EMPRESARIAL Y LA COMPETITIVIDAD  
DE LAS CLINICAS EN LA CIUDAD DE CAJAMARCA**

Presidente: Dr. Carlos Alberto Delgado Céspedes

Secretario: Dr. Ramón Enrique Rivera Chú

Vocal: Dr. Héctor Villegas Chávez

Asesor: Dr. Víctor Hugo Delgado Céspedes

## **DEDICATORIA**

A Dios, por la vida y fortaleza.

A mi familia, especialmente a mi esposa Luana por su ayuda y constante cooperación; depositando su confianza en los diferentes retos presentados. Para Ustedes mi sincera gratitud.

Julio César

A Cristo quien es mi fuerza en cada situación, a mi familia que me ha apoyado en todo momento, a mis amigos, en especial a Omar.

Karen

## **AGRADECIMIENTOS**

En primer lugar a Dios, por las bendiciones que nos da cada día, porque si hemos llegado a concluir esta investigación fue principalmente por su ayuda y provisión.

Así mismo agradecemos a nuestros compañeros y maestros de la maestría, por el tiempo y los conocimientos compartidos

Finalmente agradecemos a nuestro asesor el Dr. Víctor Hugo Delgado Céspedes, por su trabajo por vocación, por su paciencia, comprensión y por sus enseñanzas impartidas desde el inicio de esta investigación.

## TABLA DE CONTENIDOS

DEDICATORIA .....	v
AGRADECIMIENTOS .....	vi
TABLA DE CONTENIDOS.....	vii
LISTA DE TABLAS.....	ix
LISTA DE FIGURAS .....	x
RESUMEN.....	xi
ABSTRACT.....	xii
INTRODUCCIÓN .....	xiii
CAPÍTULO 1 .....	1
1.1. Descripción de la realidad problemática .....	2
1.2. Formulación del Problema .....	4
1.3. Objetivos de la investigación.....	4
1.3.1. Objetivo General .....	4
1.3.2. Objetivo Específicos .....	5
1.4. Alcances y limitaciones .....	5
1.4.1 Alcances.....	5
1.4.2 Limitaciones.....	5
1.5. Viabilidad del estudio.....	6
CAPÍTULO 2 .....	7
2.1. Antecedentes de la investigación.....	8
2.1.1. A nivel Internacional.....	8
2.1.2. A nivel nacional .....	10
2.2. Bases Teóricas.....	13
2.2.1. Competitividad.....	13
2.2.2. Gestion empresarial.....	21
2.3. Definiciones conceptuales .....	30
2.4. Formulación de hipótesis.....	33
CAPÍTULO 3 .....	34
3.1 Unidad de análisis, tipo de investigación, diseño de investigación.....	35
3.1.1. Unidad de análisis .....	35
3.1.2. Tipo de Investigación.....	35
3.1.3. Diseño de investigación .....	35

3.2 Población .....	36
3.3. Matriz operacional de variables, dimensiones e indicadores. ....	38
3.4. Técnicas de recolección de datos. Descripción de los instrumentos. Procedimientos de comprobación de la validez y confiabilidad de los instrumentos. ....	40
3.4.1. Técnicas de recolección de datos .....	40
3.4.2. Descripción de los instrumentos .....	40
3.4.3. Procedimientos de comprobación de la validez y confiabilidad de los instrumentos.....	43
3.5. Aspectos éticos .....	44
CAPÍTULO 4 .....	45
RESULTADOS Y DISCUSION.....	45
4.1. Características de la muestra de estudio .....	46
4.2. Análisis de resultados .....	46
DISCUSIÓN .....	58
CONCLUSIONES .....	62
SUGERENCIAS .....	64
REFERENCIAS .....	66
APÉNDICE .....	69



## LISTA DE TABLAS

TABLA 1. Reporte de gerentes y/o administradores de las clínicas de la ciudad de Cajamarca.....	37
TABLA 2. Operacionalización de la Variable Gestión empresarial.....	38
TABLA 3. Operacionalización de la Variable Competitividad.....	39
TABLA 4. Calificación para tendencias de las respuestas de los colaboradores de las clínicas de la ciudad de Cajamarca.....	41
TABLA 5. Distribución de los colaboradores de las clínicas de Cajamarca .....	46
TABLA 6. Parámetros de calificación de evaluación integral.....	46
TABLA 7. Convenciones.....	47
TABLA 8. Resultados obtenidos de la dimensión planeación.....	47
TABLA 9. Resultados obtenidos de la dimensión Organización. ....	48
TABLA 10. Resultados obtenidos de la dimensión Dirección. ....	48
TABLA 11. Resultados obtenidos de la dimensión Control.....	49
TABLA 12. Resumen de evaluación integral de gestión empresarial. ....	49
TABLA 13. Resultados obtenidos de la dimensión función gerencial. ....	50
TABLA 14. Resultados de la dimensión función comercial y logística. ....	51
TABLA 15. Resultados obtenidos de la dimensión función financiera.....	51
TABLA 16. Resultados obtenidos de la dimensión función tecnológica. ....	52
TABLA 17. Resultados obtenidos de la dimensión talento humano. ....	52
TABLA 18. Resumen de evaluación integral de la competitividad.....	53
TABLA 19. Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra.....	54
TABLA 20. Nivel de medición correlacional de las variables .....	55
TABLA 21. Correlación entre la gestión empresarial y la competitividad .....	56

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1. Resumen de evaluación integral de gestión empresarial. ....	50
Figura 2. Resumen de evaluación integral de la competitividad. ....	53
Figura 3. Diagrama de dispersión para la gestión empresarial y la competitividad .....	57

## **RESUMEN**

El presente trabajo de investigación plantea determinar la relación entre la gestión empresarial con la competitividad de las clínicas de la ciudad de Cajamarca, con el conocimiento obtenido, se busca tener un panorama general del sector salud privado, que permita tomar las medidas necesarias para enfrentar las deficiencias y sacar mayor provecho de las fortalezas existentes. Se formuló como hipótesis que “Existe una relación positiva entre la gestión empresarial con la competitividad de las clínicas en la ciudad de Cajamarca”, se consideró como unidad de análisis a 13 clínicas de la ciudad, las cuales fueron localizadas mediante una investigación de campo, al no existir un registro de clínicas. Se elaboró una encuesta que constó de 69 preguntas, formuladas teniendo en cuenta las dimensiones de planeación, organización, dirección y control de la variable gestión empresarial y las dimensiones función gerencial, función comercial y logística, función financiera, función tecnológica y talento humano de la variable competitividad; luego fue aplicada a 26 colaboradores, entre gerentes y administrativos de las clínicas de la ciudad de Cajamarca; finalmente se obtuvo como resultado que existe una correlación directa significativa en el nivel 0,01 (bilateral) entre la gestión empresarial y la competitividad ( $r = 0,645$ ). Por lo que se puede decir que la gestión empresarial está asociado a la competitividad de las clínicas de la ciudad de Cajamarca, es decir a mayor gestión empresarial, mayor competitividad.

**Palabras clave:** gestión empresarial, competitividad, colaboradores.

## **ABSTRACT**

This investigation aims to determine the connection between the business management and the competitiveness of the clinics in Cajamarca. With the knowledge acquired, it is sought to get a broad picture of the Private Healthcare Sector that allows taking the needed measures to address the shortcomings and ensuring a greater benefit of the existing strengths. It was hypothesized that “There is a positive connection between the business management and the competitiveness of the clinics in Cajamarca,” and 13 city clinics were considered as the analysis unit. Since there is no clinics registration, they were identified through a field study. A 69-questions survey was designed, considering the planning, organization, direction, and control, as dimensions of the business management variable; and the managerial function, commercial and logistical function, economic role, technological function, and human talent, as dimensions of the competitiveness variable. Subsequently, it was applied to 26 partners, among the managers and administrators of the clinics in Cajamarca. In conclusion, it was observed that there is a direct and noteworthy connection at a 0,01 (bilateral) level between the business management and the competitiveness ( $r=0,645$ ). Therefore, we can affirm that the business management is related to the competitiveness of the clinics in Cajamarca, meaning that greater business management, greater competitiveness.

**Keywords:** business management, competitiveness, partners

## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones en general, han existido a lo largo de la historia, aunque han ido evolucionando debido a que a nivel mundial se han generado cambios de distintos tipos: sociales, económicos, políticos, culturales, tecnológicos, entre otros (Werther & Davis, 2008). En la actualidad, los negocios requieren de procesos que impliquen la generación y aplicación de conocimiento, para su desarrollo y mejor funcionamiento. Herramientas como los planes de mercadotecnia, planes de negocios, planes estratégicos y otros, contribuyen a este proceso, de tal manera que implican mejores prácticas de gestión que contribuyan a mejores resultados organizacionales. (Camarena & Camarena, 2012)

Stanton, Etzel, & Walker, (2004) indican que, de acuerdo con la naturaleza de la planeación: “toda organización requiere diseñar planes generales y específicos con el fin de lograr el éxito buscado. Los directivos deben establecer lo que esperan lograr como organización, y luego trazar un plan estratégico para obtener tales resultados.”

Teniendo en cuenta la afirmación de Stanton, se puede decir que el diseño de los planes se formulan de acuerdo a la naturaleza de la empresa y sus objetivos a alcanzar; donde al final el objetivo principal para las organizaciones es “lograr un desempeño superior al de sus rivales para establecer una ventaja competitiva. (Hill & Jones, 2009)

La competitividad, es un tema que en la actualidad es muy importante en cualquier organización y lleva a las diferentes empresas a desarrollar procesos de cambio continuos que tienen como objetivo la realización de ajustes en los procesos de la gestión empresarial.

Como se puede ver en los párrafos anteriores, la gestión empresarial está muy relacionada con la competitividad que demuestran actualmente las empresas.

La investigación realizada fue de tipo básica, permitirá generar conocimiento sobre la relación existente entre la gestión empresarial y la competitividad de las clínicas de la ciudad de Cajamarca, su diseño fue no experimental, pues, en esta investigación no se manipula ninguna variable, sino que se observa el fenómeno tal como se presenta en la realidad, para luego ser analizado.

Para los fines de la investigación, la población de estudio estuvo constituida por los gerentes y/o administradores de 13 clínicas de la ciudad de Cajamarca. La investigación consta de cuatro capítulos.

En el capítulo 1, se detalla la descripción de la realidad problemática, la formulación del problema, definición del objetivo general y los específicos, alcances, limitaciones y la viabilidad del estudio.

En el capítulo 2, se desarrolla el marco teórico, donde se mencionan algunas investigaciones relacionadas a gestión empresarial y competitividad, las bases teóricas referentes al tema de investigación, definiciones conceptuales y finalmente se expone la hipótesis.

En el capítulo 3, se describe el procedimiento metodológico, se presenta la Operacionalización de variables, las técnicas de recolección de datos, los instrumentos utilizados su descripción y confiabilidad.

En el capítulo 4, se presentan los resultados y discusión, se señalan conclusiones y sugerencias que se derivan del trabajo realizado y finalmente se presenta las referencias bibliográficas y apéndices.

*Los Autores*

## **CAPÍTULO 1**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**



## **1.1. Descripción de la realidad problemática**

La Organización Mundial de la Salud (1948), definió la salud como “un estado completo de bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades”, indicando también que la salud es un derecho fundamental. A nivel global, es atendida por instituciones públicas y privadas; en el ámbito público la salud es tomada como una inversión, básica para el desarrollo social y económico; en muchos países, ante la demanda del servicio, los gobiernos se vieron obligados a promulgar leyes que faciliten la creación de entidades prestadoras de salud privadas.

En el país, el 15 de mayo de 1997, el gobierno de Alberto Fujimori, promulgo la Ley de Modernización de La Seguridad Social, Ley N° 26790, que creó las Entidades Prestadoras De Salud (EPS) con la finalidad de descongestionar las atenciones médicas en el seguro social, con lo que se originó la competencia en el llamado “mercado de la salud”; según La República (2015), ocho grupos económicos son los dueños de la salud privada en nuestro país, Grupo salud del Perú, Mapfre, La positiva-Sanitas, Cruz Blanca, corporaciones San Pablo y Ricardo Palma, Credicorp y Breca, liderados por los dos últimos, estas empresas llamadas Entidades Prestadoras de Salud (EPS) desde el 2011 compiten entre sí y generan alianzas, con la finalidad de comprar la mayor cantidad de clínicas, centros médicos y laboratorios; para orientar la atención de sus clientes a sus mismos establecimientos de salud, maximizar sus ingresos y reducir los costos; según la consultora Total Market Solutions (TMS) líder en marketing estratégico, en el 2013 las EPS financiaron más de la mitad de la salud privada (54%) y sus

ingresos tienen un crecimiento anual de entre 10% y 12%, llegando en los últimos seis años a facturar, a nivel de clínicas en Lima, alrededor de USD 1 000 000 000 y en provincias poco menos de la mitad de la cifra. Gastón Laurie (2016) citado por Gestión (2016) indica “La facturación ha crecido en 10% respecto al 2014 por el incremento de los costos en la atención médica. El número de pacientes se ha mantenido por el incremento de los precios de los productos y servicios que han estado por encima de la inflación”; situación en la que las grandes empresas aseguradoras se aprovechan del poder que tienen en este mercado y de la indiferencia del estado peruano, que se mantiene al margen, sin intervenir en este negocio que no protege al paciente y donde el tema de calidad pasa a un segundo plano.

Brindar un servicio de calidad, requiere de herramientas gerenciales que permitan hacer competitiva a una empresa, una de estas herramientas es la gestión empresarial, que hace referencia a las medidas y estrategias llevadas a cabo con la finalidad de que la empresa sea viable económicamente, permitiéndole sobresalir ante la competencia, mantenerse y crecer en el mercado; tiene en cuenta muchos factores y competencias para cubrir distintos flancos de una determinada actividad comercial y que en conjunto permitan realizar una adecuada toma de decisiones, además es una de las principales virtudes de un hombre de negocios.

La competitividad es un término muy usado actualmente y significa lograr la satisfacción total de los clientes, se debe tener en cuenta que, por parte del mercado, existen más exigencias y la demanda es más compleja, lo que lleva a la

renovación constante de los servicios, en cuanto a nuevas técnicas, empleado el uso de equipos alineados con la tecnología actual.

Las clínicas en Cajamarca, no tienen claro el concepto de gestión empresarial y competitividad, relacionándolos con aspectos limitados como número de atenciones, precio, utilidades, entre otros; no tienen conciencia clara de lo que implica enfrentarse a los retos del mercado sin los conocimientos y las pautas necesarias para ser realmente competitivos. Presentan deficiencias en su actitud en la prestación del servicio dirigido al paciente, poca tendencia a la modernización de los diseños de arquitectura, con la finalidad de hacer que el paciente tenga una estancia cómoda, falta de una buena organización en la parte administrativa.

## **1.2. Formulación del Problema**

- ¿Cuál es la relación entre la gestión empresarial con la competitividad de las clínicas en la ciudad de Cajamarca?

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

### **1.3.1. Objetivo General**

- Determinar la relación que existe entre la gestión empresarial con la competitividad de las clínicas en la ciudad de Cajamarca.

### **1.3.2. Objetivo Específicos**

- a) Diagnosticar los procesos de Planificación, Organización, Dirección y Control como elementos de la Gestión Empresarial que presentan las clínicas en la ciudad de Cajamarca.
- b) Identificar la administración de comercio, financiera, tecnología y capital humano de la empresa como elementos de la competitividad que presentan las clínicas en la ciudad de Cajamarca.
- c) Correlacionar los componentes de la Gestión Empresarial con los componentes de la Competitividad de las clínicas en la ciudad de Cajamarca.

## **1.4. Alcances y limitaciones**

### **1.4.1 Alcances**

- a. La investigación tuvo como ámbito de análisis las clínicas de la ciudad de Cajamarca
- b. El acopio de información sobre opiniones, expectativas de los colaboradores de dicha organización, se realizó en un momento específico (Marzo - Agosto del 2017).
- c. Se identificó los elementos de la gestión empresarial y de la competitividad en las clínicas.

### **1.4.2 Limitaciones**

- a. Falta de un registro formal sobre la cantidad de clínicas en la ciudad de Cajamarca.

- b. Falta de antecedentes locales e información sobre el sector de salud privado en Cajamarca.

### **1.5. Viabilidad del estudio**

La presente investigación fue viable, pues se contó con los recursos económicos, humanos y materiales necesarios para la obtención y procesamiento de la información en el tiempo establecido.

**CAPÍTULO 2**  
**MARCO TEÓRICO**

## **2.1. Antecedentes de la investigación**

### **2.1.1. A nivel Internacional**

Lima (2012) en su tesis “Estrategias de competitividad para pymes” (Tesis de pregrado), presentada en la Universidad Nacional Autónoma de México concluye:

La competitividad de una empresa empieza dentro de ella por lo que es necesario que la dirección y las líneas ejecutoras (gerencias y direcciones) estén enfocadas al cliente. El cliente es uno de los activos más importantes de la empresa. Los productos y servicios deben de cumplir con las expectativas del cliente, el trato y la relación con el cliente debe de generar confianza por parte del mismo para que sea leal a la compañía, los procesos deben de ser lo más rápidos y sencillos posible (llenado de formatos, levantamientos de pedidos, creación de cuentas, procesos de cobranza y facturación). Si los responsables de estas variables y muchas más no están enfocados a satisfacer al cliente el resto de la organización no lo hará.

Salinas (2000) en su tesis “Aplicación de un modelo de gestión empresarial en un servicio central hospitalario público. Experiencia de cinco años” (Tesis de postgrado) presentada en la Universidad Autónoma de Barcelona España, concluye que:

El valor de líder del equipo, no solo debe responder a criterios de capacidad técnica y buen hacer científico, que se suponen, si no que la principal capacidad del nuevo líder de los servicios es el conocimiento del

personal que tiene a su cargo y la habilidad para hacer confluir los intereses de los profesionales, lo de la empresa y los suyos propios en una única dirección. Si el líder no es capaz de esto, su trabajo tiene un horizonte limitado.

En la investigación “Análisis de la relación entre la innovación y la gestión del conocimiento con la competitividad empresarial en una muestra de empresas en la ciudad de Bogotá”. Bernal (2012) analiza:

La relación directa entre las actividades de innovación y las de gestión del conocimiento con la capacidad competitiva organizacional. Los resultados indican que, para el caso de una muestra de 53 empresas estudiadas en la ciudad de Bogotá, no hay evidencia de esa relación. Estos resultados son motivo para la reflexión académica, empresarial y del gobierno sobre el tema, si se tiene en cuenta que son diversos y reiterados los escenarios en los que se hace énfasis sobre la necesidad de implementar actividades de innovación y de gestión del conocimiento para potenciar la capacidad competitiva empresarial y nacional, dando por supuesta la existencia de relación directa entre estas variables, lo cual no siempre es así.

Enríquez, Adame, & Camacho (2011) en su Investigación “Estrategias empresariales para la competitividad y el crecimiento de las PYMES” concluyen:

La variable crecimiento se ha estudiado desde diversos enfoques; para las PYMES de diferentes ramas económicas, el crecimiento en ventas es una variable que se puede predecir bajo mecanismos de naturaleza estadística. Los



resultados aquí expresados provienen de una muestra de 109 empresas de diferentes sectores y características de tamaño diferente; el principal método estadístico utilizado fue el Análisis de Regresión, y para llevarlo a cabo se introdujeron seis variables compuestas para los factores de competitividad: tecnologías de información, innovación, esfuerzos comerciales, recursos humanos, calidad y tecnología, con la variable ventas como elemento dependiente. Lo anterior dio como resultado que las variables de Recursos Humanos y calidad tienen un peso específico reducido, además de que no resulta más importante la innovación que los esfuerzos comerciales, sino que en realidad los dos producen sinergia y se ve reflejado en el concepto de ventas.

Adicional a lo planteado, se puede decir que existe una fuerte discrepancia entre los entendimientos conceptuales y metodológicos entorno a la competitividad, ya que es muy difícil medirla a través de un solo modelo. Sin embargo, se intuye que para ser competitivo en el entorno actual, es una condición que está fuertemente vinculada con la búsqueda de acciones, estrategias y ventajas competitivas desarrolladas en los procesos organizacionales y administrativos, que de alguna manera conllevan hacia el crecimiento y la permanencia en los mercados (Chávez, 2004).

### **2.1.2. A nivel nacional**

Gonzales (2014). “Gestión empresarial y competitividad en las MYPES del sector textil en el marco de la Ley N° 28015 en el distrito de La Victoria - Año

2013” (Tesis para obtener el título profesional de contador público) Universidad de San Martín de Porres Lima – Perú.

Concluye, en que la mayoría de estas empresas no tienen conocimiento acerca de la Ley N° 28015, lo que hace que su gestión sea deficiente y no les permita ser competitivos, afrontar las situaciones que podrían presentarse en cuanto a exportaciones y uso de financiamiento; tampoco cuentan con conocimiento acerca de la asociatividad empresarial, aspectos que se deben corregir a fin de contar con una buena gestión que beneficie a la empresa en todos sus campos de acción.

Saavedra, (2012). “Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana”. Universidad de San Martín de Porres Lima – Perú.

Concluye, el concepto de competitividad empresarial es muy complejo. La mayoría de los autores han señalado como indicadores de medición únicamente aspectos internos a la organización; así mismo, los trabajos empíricos en la mayoría de los casos han sido aplicados tomando en cuenta solo los indicadores que son controlables por la propia organización. Sin embargo, la revisión de la literatura nos indica que no es posible manejar la competitividad empresarial sin considerar los aspectos del entorno que afecta a la organización. De este modo, en este trabajo se concluye con la propuesta metodológica para la determinación de la competitividad empresarial que considera tanto los factores internos de la

pyme, utilizando el mapa del BID, como sus factores externos, utilizando el enfoque de Competitividad Sistémica de la Cepal.

Paz (2009). “El control interno de gestión de las clínicas privadas de Lima metropolitana” (Tesis para optar por el grado académico de maestro con mención en auditoría y control de gestión empresarial). Universidad de San Martín de Porres Lima – Perú.

Concluye, en que los directivos de las clínicas privadas buscan la manera de controlar mejor la empresa que dirigen e implementar los controles internos con el fin de detectar cualquier desviación respecto a los procesos de atención a los pacientes, estos controles permiten a los directivos hacer frente a la rápida evolución del entorno económico y competitivo, así como a las exigencias y prioridades cambiantes de los clientes. Concluye también en los controles internos inciden favorablemente en la gestión de servicios de salud y que la Dirección debe asegurarse de la disponibilidad de recursos esenciales para establecer, implementar, mantener y mejorar el sistema software de gestión.

Ruiz (2015). Factores que inciden en la competitividad de las MYPES de la Región Callao. Universidad Nacional del Callao.

Concluye que en base a los resultados obtenidos de las encuestas y del análisis sistemático de datos cualitativos y cuantitativos. El estudio arrojó como datos los factores externos, el 79% sostiene que las capacidades comerciales y de ventas, un 75% de los encuestados mencionó

que la gestión de los recursos humanos y gestión financiera respectivamente y el 70% sostienen que es la innovación, el 66% mencionan que es la calidad, la que inciden en la competitividad de las MYPES.

Catacora, (2013) realizó la investigación: Modelo de gestión para la competitividad de las MYPES de la región Puno, en la Escuela de Post Grado de la Universidad Nacional del Altiplano.

La investigación obtuvo como resultados que el 80% de las empresas en estudio no desarrollan planificación estratégica, mientras que únicamente el 20% diseña y aplica estrategias de gestión, utilizando herramientas de gestión contable y gestión financiera para la toma de decisiones. Con respecto a la competitividad la investigación concluye que básicamente el recurso humano calificado determina las ventajas competitivas en una organización, así como la formalización de las empresas.

## **2.2. Bases Teóricas**

### **2.2.1. Competitividad**

#### **2.2.1.1. Teoría de la ventaja competitiva**

La ventaja competitiva de Porter (1987) hace mención a los tipos básicos de ventajas competitivas:

#### **Liderazgo por costos:**

Lograr este Liderazgo significa que una empresa se establece como el productor de más bajo costo en su industria, debiendo lograr paridad, o por lo

menos proximidad, en bases a diferenciación, aun cuando confía en el liderazgo de costos para consolidar su ventaja competitiva.

### **Diferenciación:**

Significa que una empresa intenta ser única en su industria en algunas dimensiones apreciadas extensamente por los compradores, como producto, distribución, ventas, comercialización, servicio, imagen, etc.

### **Enfoque**

Significa que una empresa fijó ser la mejor en un segmento o grupo de segmentos, existen dos variantes: Enfoque por costos y Enfoque por diferenciación.

#### **2.2.1.2. Enfoque sistémico de la competitividad**

Se da a raíz de un estudio a empresas exitosas de 10 países que destacan en el comercio exterior, Porter (1990) sostuvo que: La competencia es dinámica y evolutiva. En el mundo las empresas que han logrado la primacía internacional tienen estrategias diferentes en todos los aspectos. Las empresas logran ventaja competitiva a través de actos de innovación, que comprende tecnologías nuevas como nuevos modos de hacer las cosas. La innovación puede darse en el diseño de un nuevo producto, proceso de producción, método comercial, formación y capacitación del personal, invertir en destreza y conocimiento, captar nuevas oportunidades de mercado, servir a un sector de mercado que otros han hecho caso omiso. La información es muy importante en el proceso de innovación y mejora, debiendo obtener la información que no buscan o no tienen los

competidores. La innovación requiere de decisión, además de una situación de necesidad e incluso de adversidad. La innovación se mantiene con la mejora continua. Una empresa debe convertir su ventaja competitiva en obsoleta o su competidor lo hará por ella.

“Es la capacidad de una empresa para, rivalizando con otras, alcanzar una posición competitiva favorable que permita la obtención de un desempeño superior a las empresas de la competencia”. (Rubio & Aragón, 2006)

En cuanto a la rentabilidad, este requisito para ser competitiva lo señala también la Industry Canadá, como se ve a continuación: Una empresa es competitiva si es rentable. Lo cual implica que su costo promedio no excede del precio de mercado de su producto. Así también, su costo no excede del costo promedio de sus competidores. De no ser así, implica que tiene una productividad más baja o paga precios más elevados por sus insumos, o por ambas razones (Industry Canadá 1995, citado por Solleiro & Castañón, 2005).

La competitividad empresarial se deriva de la ventaja competitiva que tiene una empresa a través de sus métodos de producción y de organización (reflejados en precio y en calidad del producto final) con relación a los de sus rivales en un mercado específico. (Abdel & Romo, 2004)

La competitividad de las empresas depende de factores en tres niveles: Primer nivel, la competitividad del país, la que incluye variables como la estabilidad macroeconómica, apertura y acceso a mercados internacionales y la

complejidad de la regulación para el sector empresarial. Segundo nivel, se refiere a la infraestructura regional. Tercer nivel, explica que la competitividad de las empresas tiene que ver con lo que ocurre dentro de la misma empresa (Cervantes, 2005).

Actualmente, la competitividad es un tema muy usado en todos los sectores de actividad económica, esto como reflejo del proceso de globalización que se presenta a nivel internacional, donde las organizaciones requieren ser más eficientes y eficaces en cuanto al manejo y uso de los recursos financieros, humanos, naturales, tecnológicos, entre otros, para afrontar el reto que representa no solo el mercado nacional, sino también el mercado internacional. (Labarca & Zulia, 2013)

Además, la competitividad impone a las empresas establecer mecanismos relacionados con indicadores como el posicionamiento, políticas de precios, cantidad y calidad de productos y servicios, presencia en el mercado, tecnología, flexibilidad y adaptación a los cambios. (Quero, 2008)

La función gerencial en una empresa, depende de proveedores y acreedores, así como también, en la diferenciación de productos y servicios determinados por la calidad y capacidad de satisfacer las necesidades del cliente. (Morales, 2011)

La ventaja competitiva de una empresa, se puede crear con la combinación de los recursos con los que dispone la empresa y las aptitudes de empresarios y trabajadores, de tal forma que la estrategia conlleve un análisis interno de sus fortalezas y debilidades y externo de sus oportunidades y amenazas, con el fin de garantizar el crecimiento, sobrevivencia y rentabilidad del negocio. (Morales & Pech,2000)

Asimismo, es importante resaltar que el tema de competitividad está ligado a al concepto de estrategia competitiva, siendo este factor clave para el éxito o fracaso de la organización, donde el directivo puede a través de su correcto uso, competir en escenarios globalizados. (Quero, 2008)

Entendiéndose así, que la estrategia es el plan de acción superior que tiene la empresa, en comparación con la competencia. La estrategia es concebida como un proceso formal de planificación que, en base a la situación actual de la organización, permite tomar decisiones coherentes, unificadas e integradas, con la finalidad de obtener un desarrollo consciente, explícito y proactivo en beneficio de la organización. (Goodstein, Notan, & Pfeiffer, 2002)

Para que una empresa pueda, mediante la elección de su estrategia, obtener una posición y desempeño competitivo dentro del mercado y frente a sus competidores tanto a nivel nacional como internacional, según Noboa (2006) deberá tratar de evitar factores de riesgo, como: la sustitución, la imitación y la



llegada de nuevos competidores, por otro lado, se deberá poner en curso estrategias imperativas de eficiencia, calidad y flexibilidad. (Suárez, 1994)

Quero (2008), nos indica que existen cuatro etapas que las empresas deben seguir para formular sus estrategias competitivas; primero: realizar un análisis general del mercado; luego, evaluar las posibles ventajas competitivas con que cuenta, es decir, sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; en la tercera etapa, deberán definir su principal estrategia con la que habrán de competir, pudiendo ser reducción de costos o la oferta de valor en sus productos y servicios; finalmente, en la cuarta y última etapa, deberán establecer las acciones necesarias a llevar a cabo para enfrentar a la competencia.

En este sentido, entendemos que la competitividad no es un fin, sino más bien un medio para alcanzar el desarrollo económico, donde las estrategias competitivas son una herramienta fundamental para alcanzar una posición de mercado favorable con la creación de ventajas competitivas, dando como resultado el desarrollo de oportunidades de negocio, traduciéndose en un elemento importante para las organizaciones, así lo señala el autor Quero (2008).

Rietti (1990) concibe que la generación de auténtica competitividad depende de las posibilidades de elevar la productividad al nivel de las mejores prácticas internacionales. La competitividad en el nivel microeconómico significa alcanzar los patrones de eficiencia vigentes internacionalmente en cuanto a utilización de recursos y calidad del producto o servicio ofrecido. Esto a su vez

supone la , imitación, identificación y adaptación de nuevas funciones de producción por parte de las empresas. La competitividad microeconómica se logra mediante políticas de modernización de la empresa en lo relativo a tecnología, equipos, organización y relaciones laborales. Pero la empresa también requiere de un entorno competitivo, el cual se logra mediante políticas meso económicas de modernización de los factores.

En resumen, actualmente, ser competitivo es lo que mantiene viva a una empresa, ya que la motiva al cambio constante, planteándose nuevos retos y estrategias que le permitan sobresalir entre su competencia y lograr satisfacer las exigencias cada vez mayores de la demanda, la competitividad no solo depende de factores como tierra, capital, trabajo y conocimiento, hoy en día, para que una empresa sobreviva, crezca y se mantenga en el mercado, tiene que establecer estrategias empresariales únicas, que la hagan diferente en todos los aspectos y lograr establecer ventajas competitivas, siendo capaz de innovar y mejorar, ante una competencia dinámica y cambiante; entonces podemos decir que la competitividad está relacionada con la función gerencial, comercial, logística, financiera, tecnológica, el talento humano y todos los recursos que tiene una empresa además de la participación del mercado interno y externo y principalmente la innovación, que es la capacidad de una empresa para ofrecer productos y/o servicios que estén por encima de los que ofrece su competencia y que gozan de la aceptación de la demanda, la cual esté dispuesta a pagar el mismo valor de la competencia o un valor más elevado si siente que se satisfacen sus necesidades y expectativas, la innovación debe estar basada en la investigación

que permita proponer nuevos productos, servicios, tecnologías, métodos de capacitación de personal, etc.; la empresa debe saber qué es lo que tiene y cómo puede aprovecharlo, viendo lo que los otros no ven, una vez que se ha logrado innovar se debe mejorar de manera continua, de lo contrario la competencia buscará la forma de sacarnos del mercado.

### **2.2.1.3. Estrategias para lograr la competitividad**

Al tema de la competitividad se le liga otro concepto conocido como la estrategia competitiva, siendo este factor clave para el éxito o fracaso de la organización, donde el directivo puede a través de su correcto uso, competir en escenarios globalizados (Quero, 2008).

Básicamente, la ventaja competitiva de una empresa frente a otras recae en la habilidad de reducir los costos que pueden estar ligados a ciertos factores como la eficiencia y la adecuada selección de proveedores y acreedores, así como también, en la diferenciación de productos y servicios determinados por la calidad y capacidad de satisfacer las necesidades del cliente (Morales, 2011; Porter, 1991), lo que puede permitirle a la empresa alcanzar un mayor desempeño al promedio de la industria y, por ende, una mayor competitividad. (Camisón, Garrigos, & Palacios, 2007)

### **2.2.2. Gestión Empresarial**

Según la Universidad Nacional de Colombia (2005), la gestión empresarial hace referencia a un conjunto de técnicas que se utilizan en la administración de una empresa y cuyo desarrollo dependerá del tamaño de ésta, y que tiene como objetivo mejorar la productividad, sostenibilidad y competitividad de la empresa.

Por otro lado Castillo (2014, p. 33) indica que la gestión empresarial consiste en la administración y provisión de servicios que permitan el cumplimiento de las metas y objetivos planteados en la organización, así mismo proveer información útil para una correcta toma de decisiones, y finalmente realizar el seguimiento y control de los ingresos, del manejo de las cuentas por cobrar, de las existencias, etc.

Mientras que para Cassini (2008) citado por Gonzales (2014) la gestión empresarial consiste en la acción y el efecto de administrar, considerándose por lo tanto la concretización de diligencias que llevan al logro de un negocio, que abarcan acciones referentes al gobierno, dirección, orden, disposición y organización.

En conclusión se puede decir que la gestión empresarial es la actividad que incluye un conjunto de técnicas para administrar un negocio con el fin de

lograr sus metas, siendo una de éstas el mejorar el nivel productivo, la competitividad y la sostenibilidad de la empresa en el largo plazo.

Para Castillo (2014) la gestión empresarial incluye la planeación, organización, dirección y Control.

A continuación se desarrollan cada uno de estos elementos de manera detallada:

### **2.2.2.1 Planificación**

Según Escudero Serrano (2011, pág. 13) “Planificar consiste en fijar los objetivos que se desean alcanzar y trazar el camino que se debe seguir para conseguirlos”.

Para Stoner (1995) citado por Flores (2015) “Planificar implica que los administradores piensan con antelación en sus metas y acciones, y que basan sus actos en algún método, plan o lógica y no en corazonadas”.

De las definiciones anteriores se puede decir que la planificación básicamente permite determinar los objetivos de la organización y las acciones que se deben tomar para lograrlos.

#### **a) Importancia de la planificación en las organizaciones**

Para Mercado H. (2004), la planificación es de suma importancia debido a que permite ejecutar actividades de manera ordenada y con un objetivo, los esfuerzos por tanto serán dirigidos hacia los resultados que se desea lograr, lo que

reduce el trabajo improductivo así como los costos, logrando estabilizar la empresa.

Flores (2015, p. 46) menciona además que la planificación promueve la fácil coordinación de decisiones y permite definir con antelación los recursos que se necesitarán para operar de manera eficiente.

En conclusión se puede decir que la planificación es importante porque permite a la empresa minimizar sus riesgos y maximizar sus posibilidades de éxito.

#### **b) Tipos de planeación**

Flores (2015) considera los siguientes tipos de planeación:

- 1. Planeación de recursos:** Sirve para definir las necesidades en cantidad y calidad de los diferentes tipos de recursos (personas, materiales, financiamiento) y como serán distribuidos en cada periodo.
- 2. Planeación estratégica:** Sirve para proyectar a largo plazo los objetivos organizacionales de la empresa, con la finalidad de establecer acciones a corto, mediano y largo plazo que permitan alcanzar dichos objetivos.

#### **c) Proceso de planeación**

La planeación demanda una similitud en la metodología dentro de la organización, con el fin de lograr los objetivos, requiere además que se

planee la decisión del responsable de las actividades de planeación. Flores (2015).

#### **2.2.2.2. Organización**

“Organizar es agrupar las actividades necesarias para lograr un objetivo común” (Anda, 2005, pág.:82).

##### **a) Estructura organizacional**

Afirman Stoner (1996, p.p.361-366) citado por (Flores, 2015) afirma que “la estructura organizacional se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los gerentes y los empleados, entre gerentes y gerentes y entre empleados y empleados.”

Los departamentos de una organización se pueden estructurar formalmente en:

- **Por función:**

Este tipo de estructura reúne en un departamento a todos los que se dedican a una actividad o a varias relacionadas, que se llaman funciones.

- **Por producto/mercado:**

Reúne en una unidad de trabajo a todos los que participan en la producción y comercialización de un producto o un grupo relacionado de productos.

- **Matricial:**

Es una estructura de producto híbrido que trata de combinar los beneficios de los dos tipos de diseño, al mismo tiempo que pretende evitar sus inconvenientes. Una organización con una estructura matricial cuenta con dos tipos de estructura al mismo tiempo.

- b) División del trabajo**

Álvarez Nebreda (1998, p.87) indica que la división del trabajo “hace referencia al número y tipos de actividades que se asignan a cada puesto de trabajo dentro de la organización y al control que se ejerce sobre ellas.”

Esta división puede realizarse de dos formas:

**División horizontal:** Usada en organizaciones con alto grado de especialización, existen pocas reglas para llevar a cabo el trabajo y un alto grado de control por parte del empleado.

**División vertical:** Las tareas están sometidas a normas y criterios rigurosos, el empleado posee escaso control sobre las actividades que realiza.

- c) Departamentalización**

Por lo general la gerencia, con la finalidad de visualizar mejor el conjunto de personas y departamentos que componen la organización, diseña un organigrama, que no es más que la forma gráfica de cómo se divide el trabajo. En un organigrama los cuadros representan la agrupación lógica de las actividades laborales llamadas departamentos. Según las características de cada organización



la departamentalización puede variar según sea el volumen y la complejidad de las tareas a ejecutar. (Flores, 2015)

La departamentalización facilitará al gerente obtener información de manera ordenada y fácil, y observar de mejor manera el desempeño de la empresa.

#### **d) Jerarquía**

Wolters Kluwer, (2006) define la jerarquía como un “principio en virtud del cual se establece una relación vertical de subordinación entre los distintos órganos de un mismo ente... de tal forma que el órgano inferior se somete al criterio del superior.” (p. 32)

Hurtado Cuartas (2008) indica que “en la organización, la jerarquía está dada por el cargo que depende del nivel y la posición dentro de la estructura.” (p.135)

#### **e) Coordinación**

Se entiende por coordinación como aquel proceso que consiste en integrar las actividades de departamentos independientes a efectos de perseguir las metas de la organización con eficacia. (Flores, 2015).

El grado de coordinación dependerá de la naturaleza de las tareas realizadas y del grado de interdependencia que existe entre las personas de las diversas unidades que las realizan. Igualmente la coordinación estará determinada por la necesidad creciente o decreciente de mantener comunicación entre las unidades de la organización.

### **2.2.2.3. Dirección**

(Gracia Ramos, 2007)... indica que “consiste en orientar los esfuerzos del personal estimulando su entusiasmo con objetivo de poder lograr los objetivos y desarrollar adecuadamente los planes de acción.” (p. 11).

#### **a) Comunicación**

La comunicación es el proceso a través del cual se transmite y recibe información en un grupo social. La comunicación en una empresa comprende múltiples interaccionares que abarcan desde las conversaciones telefónicas informales hasta los sistemas de información más complicados.

#### **b) Motivación**

La motivación no es un concepto sencillo, surge de diversos impulsos, deseos, necesidades, anhelos y otras fuerzas. Los administradores motivan cuando proporcionan un ambiente que induzca a los miembros de la organización a contribuir.

#### **c) Liderazgo**

Es la influencia, arte o proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente para lograr las metas del grupo. (Flores, 2015)

“El liderazgo es el proceso de influir en las actividades que lleva a cabo una persona o un grupo para lograr una meta.” (Mahfoud, 2007, p. 136)

#### **d) Toma de decisiones**

Una decisión es la elección de un curso de acción entre varias alternativas y la responsabilidad más importante del administrador es la toma de decisiones.

Al tomar decisiones es necesario: definir el problema, analizarlo, evaluar alternativas y finalmente elegir entre estas alternativas.

#### **2.2.2.4. Control**

Gracia Ramos (2007), indica que el control “consiste en evaluar el rendimiento y comparar los resultados con los objetivos previamente definidos para tomar, en caso de desviaciones, las medidas correctoras necesarias.” (p. 12)

Para Robbins (1996) citado por (Flores, 2015) el control puede definirse como "el proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa" (p.68).

#### **a) Tipos de control**

Lledo (2013, p.63), distingue tres tipos de control:

**Control preventivo:** Se desarrolla previamente a la consecución de una actividad, para comprobar la situación de los recursos (equipo, materiales, personas, documentación, etc.) necesarios para emprender la actividad con éxito.

**Control de seguimiento:** Se realiza durante el desarrollo de la actividad, corroborando la marcha de las operaciones, la aplicación de métodos y los resultados parciales.

**Control de resultados:** Consiste en el conocimiento de los resultados de gestión en un periodo y debe ser preventivo de resultados a más largo plazo.

**b) Monitoreo**

Un buen monitoreo se centra en resultados y acciones posteriores. Trata de identificar “lo que va bien” y “lo que no funciona” en términos de progreso hacia los resultados buscados. Luego lo consigna en informes, hace recomendaciones y complementa con decisiones y acciones.

(Flores, 2015).

**c) Proceso de control**

El proceso básico de control, sin importar donde se encuentre ni lo que se controle se compone de tres pasos:

**Establecimiento de estándares**

Debido a que los estándares son simples criterios de desempeño, se trata entonces de definir los puntos seleccionados en todo un programa de planificación en los que se realizan mediciones de desempeño para que los administradores puedan conocer cómo va la marcha de las actividades de la organización.

### **Medición del desempeño**

La medición del desempeño es la manera como se lleva el registro de los resultados de las actividades de la organización, siguiendo los parámetros establecidos en los planes. Esta medición se puede realizar antes de la actividad como al final de la misma, de esa forma se detecta cualquier medición de los estándares preestablecidos.

### **Corrección de las desviaciones:**

La corrección de las desviaciones es el punto en el que el control se puede ver como una parte del sistema completo de administración y se puede relacionar con las demás funciones administrativas. Los gerentes pueden corregir las desviaciones rehaciendo sus planes o modificando sus metas. Los tipos de estándares de referencia más comunes son los estándares de desempeño.

La medición del desempeño es la manera como se lleva el registro de los resultados de las actividades de la organización, siguiendo los parámetros establecidos en los planes. Esta medición se puede realizar antes de la actividad como al final de la misma, de esa forma se detecta cualquier medición de los estándares preestablecidos.

## **2.3. Definiciones conceptuales**

- a) **Calidad:** Conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas. La calidad de

un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades. Por tanto, debe definirse en el contexto que se esté considerando.

- b) Competencia:** Término empleado para indicar rivalidad entre un agente económico (productor, comerciante o comprador) contra los demás, donde cada uno busca asegurar las condiciones más ventajosas para sí. Es el ejercicio de las libertades económicas.
- c) Eficacia:** Mide los resultados alcanzados en función de los objetivos que se han propuesto, presuponiendo que esos objetivos se mantienen alineados con la visión que se ha definido.
- d) Eficiencia:** Consiste en la medición de los esfuerzos que se requieren para alcanzar los objetivos. El costo, el tiempo, el uso adecuado de factores materiales y humanos, cumplir con la calidad propuesta, constituyen elementos inherentes a la eficiencia.
- e) Estrategia:** Modelo coherente, unificador e integrador de decisiones que determina y revela el propósito de la organización en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción, y prioridades en la asignación de recursos, tratando de lograr una ventaja sostenible a largo plazo y

respondiendo adecuadamente a las oportunidades y amenazas surgidas en el medio externo de la empresa, teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades de la organización.

- f) **Gestión:** Implica al conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto. La gestión es también la dirección o administración de una empresa o de un negocio.
  
- g) **Posicionamiento:** Lugar mental que ocupa la concepción del producto y su imagen cuando se compara con el resto de los productos o marcas competidoras, además indica lo que los consumidores piensan sobre las marcas y productos que existen en el mercado.
  
- h) **Rentabilidad:** Índice que mide la relación entre utilidades o beneficios, y la inversión o los recursos que se utilizaron para obtenerlos. La rentabilidad mide la efectividad de la gerencia de una empresa, demostrada por las utilidades obtenidas de las ventas realizadas y la utilización de las inversiones, su categoría y regularidad es la tendencia de las utilidades.
  
- i) **Valor agregado:** Característica o servicio extra que se le da a un producto o servicio, con el fin de darle un mayor valor comercial, generalmente se trata de una característica o servicio poco común, o poco usado por los competidores, y que le da al negocio o empresa, cierta diferenciación.

**j) Ventaja Competitiva:** Ventaja que se tiene sobre los competidores ofreciendo más valor en los mercados meta (a los consumidores), ya sea ofreciendo precios inferiores a los de la competencia o proporcionando una cantidad mayor de beneficios que justifique la diferencia del precio más alto.

#### **2.4. Formulación de hipótesis**

**H<sub>0</sub>:** No existe una relación positiva entre la gestión empresarial con la competitividad de las clínicas en la ciudad de Cajamarca.

**H<sub>1</sub>:** Existe una relación positiva entre la gestión empresarial con la competitividad de las clínicas en la ciudad de Cajamarca.



## **CAPÍTULO 3**

### **PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO**

### **3.1 Unidad de análisis, tipo de investigación, diseño de investigación**

#### **3.1.1. Unidad de análisis**

Para los fines de la investigación, se consideró como unidad de análisis a trece clínicas de la ciudad de Cajamarca y se encuestaron a 26 de sus colaboradores, de los cuales, 13 corresponden a personal administrativo y 13 a personal de gerencia.

#### **3.1.2 Tipo de Investigación**

El tipo de investigación es básica, porque tuvo como propósito incrementar y profundizar el conocimiento de la realidad sobre la gestión empresarial y la competitividad de las clínicas de Cajamarca.

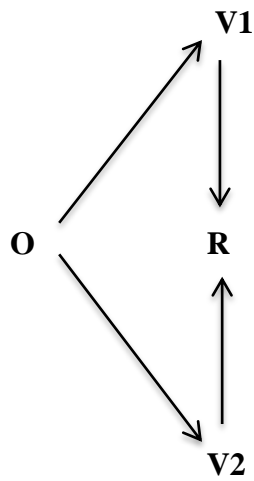
El nivel de investigación fue descriptivo correlacional, por que describe la realidad de las clínicas de Cajamarca y muestra la relación que existe entre la gestión empresarial con la competitividad.

Por su temporalidad, la investigación es transaccional, porque se recolectaron datos en un solo momento, con el propósito de describir la situación de las variables y analizar su relación.

#### **3.1.3 Diseño de investigación**

No experimental, según Hernández Sampieri (2010), en esta investigación no se manipula ninguna variable, sino que se observa el fenómeno tal como se presenta en la realidad, para luego ser analizado.

Se puede expresar de la siguiente manera:



Donde:

**O:** Gerentes y/o administradores de las clínicas de Cajamarca

**V1:** Variable 1 (Gestión empresarial).

**V2:** Variable 2 (Competitividad).

**R:** relación

### 3.2 Población

En la presente investigación, la población está conformada por 13 clínicas de ciudad de Cajamarca, dato obtenido en base a una investigación de campo.

**TABLA 1.** *Reporte de gerentes y/o administradores de las clínicas de la ciudad de Cajamarca.*

<b>N°</b>	<b>Clínica</b>	<b>Cantidad de gerentes /administradores</b>
1	Clínica San Lorenzo	2
2	Clínica MAGIC	2
3	Clínica Medes	2
4	Clínica Limatambo	2
5	Clínica Sanna	2
6	Clínica Santa Ana	2
7	Clínica SG Natclar Cajamarca	2
8	Clínica Plan Vital	2
9	Clínica San Francisco de Asís S.A.	2
10	Clínica Los Fresnos	2
11	Policlínico San Antonio	2
12	Policlínico TEZZA	2
13	Servicios Médicos “La Providencia”	2
	<b>TOTAL</b>	<b>26</b>

*Fuente:* Trabajo de campo, diciembre 2016

### 3.3 Matriz operacional de variables, dimensiones e indicadores.

**TABLA 2.** Operacionalización de la Variable Gestión empresarial.

Variable	Definición	Dimensión	Sub factor	Indicadores	Ítem (Ver Apéndice)	Instrumento
<b>"X"</b> <b>GESTION</b> <b>EMPRESARIAL</b>	La gestión empresarial es la técnica encargada de la planificación, organización, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, del conocimiento, etc.) de una organización, con el fin de obtener eficiencia o máximo beneficio posible.	<b>X1:</b> Planeación	<b>X1.1</b> Importancia <b>X1.2</b> Tipo de planeación <b>X1.3</b> Proceso de planeación	Respuestas promedio obtenidas en la encuesta	X.1.1.1, X.1.1.2, X.1.1.3, X.1.2.1, X.1.3.1, X.1.3.2, X.1.3.3	Encuesta
		<b>X2:</b> Organización	<b>X2.1</b> División del trabajo <b>X2.2</b> Departamentalización <b>X2.3</b> Jerarquía. <b>X2.4</b> Coordinación	Respuestas promedio obtenidas en la encuesta	X.2.1.1, X.2.2.1, X.2.3.1, X.2.4.1, X.2.4.2	
		<b>X3:</b> Dirección	<b>X3.1</b> Comunicación <b>X3.2</b> Motivación <b>X3.3</b> Liderazgo	Respuestas promedio obtenidas en la encuesta	X.3.1.1, X.3.1.2, X.3.1.3, X.3.2.1, X.3.2.2, X.3.3.1	
		<b>X4:</b> Control	<b>X4.1</b> Toma de decisiones <b>X4.2</b> Tipo de control <b>X4.3</b> Monitoreo	Respuestas promedio obtenidas en la encuesta	X.4.1.1, X.4.1.2, X.4.2.1, X.4.3.1, X.4.3.2, X.4.3.3, X.4.3.4, X.4.3.5	

**TABLA 3.** Operacionalización de la Variable Competitividad.

Variable	Definición	Dimensión	Sub componentes	Indicadores	Ítem (ver apéndice)	Instrumento		
<b>“Y” COMPETITIVIDAD</b>	La competitividad es una medida de la capacidad inmediata y futura de los industriales de diseñar, producir y vender bienes cuyos atributos en términos de precios y más allá de los precios se combinan para formar un paquete más atractivo que el de productos similares ofrecidos por los competidores: el juez final es entonces el mercado	<b>Y1:</b> Función Gerencial	<b>Y1.1</b> Nivel educativo gerentes	Porcentaje obtenidos para el componente afectivo.	Y.1.1.1,	Encuesta		
			<b>Y1.2</b> Experiencia		Y.1.2.1,			
			<b>Y1.3</b> Normas legales y tributarias		Y.1.3.1, Y.1.3.2			
		<b>Y2:</b> Función comercial y logística	<b>Y2.1</b> Mercado y ventas		Y.2.1.1, Y.2.1.2, Y.2.1.3			
			<b>Y2.2</b> Conocimiento de competidor		Y.2.2.1, Y.2.2.2, Y.2.2.3, Y.2.2.4, Y.2.2.5			
			<b>Y2.3</b> Servicio al cliente		Y.2.3.1, Y.2.3.2, Y.2.3.3, Y.2.3.4, Y.2.3.5			
			<b>Y2.4</b> Calidad		Y.2.4.1, Y.2.4.2, Y.2.4.3			
		<b>Y3:</b> Función financiera	<b>Y3.1</b> Rentabilidad		Y.3.1.1, Y.3.1.2, Y.3.1.3, Y.3.1.4, Y.3.1.5, Y.3.1.6, Y.3.1.7, Y.3.1.8, Y.3.1.9			
			<b>Y4:</b> Función tecnológica		<b>Y4.1</b> Maquinaria y equipos		Porcentaje obtenidos para el componente normativo	Y.4.1.1, Y.4.1.2, Y.4.1.3, Y.4.1.4, Y.4.1.5
					<b>Y5.1</b> Cultura organizacional		Y.5.1.1, Y.5.1.2, Y.5.1.3, Y.5.1.4	
<b>Y5:</b> Talento humano	<b>Y5.2</b> Programas de capacitación y promoción	Y.5.2.1, Y.5.2.2, Y.5.2.3, Y.5.2.4, Y.5.2.5						

### **3.4 Técnicas de recolección de datos. Descripción de los instrumentos. Procedimientos de comprobación de la validez y confiabilidad de los instrumentos.**

#### **3.4.1 Técnicas de recolección de datos**

Se utilizó como técnica de recolección de datos la encuesta, aplicando el instrumento de Flores (2015) para medir la gestión empresarial y el instrumento de Gonzales (2014) para medir la competitividad.

Como instrumento de investigación se utilizó el cuestionario, permitiéndonos la recopilación de información de 26 colaboradores, entre gerentes y/o administradores, de las clínicas de la ciudad de Cajamarca.

#### **3.4.2 Descripción de los instrumentos**

##### **Cuestionario**

Para evaluar las variable gestión empresarial y competitividad se aplicó un cuestionario validado, el cual constó de 69 preguntas y una hoja de respuestas, dividida en dos partes; la primera parte sobre gestión empresarial, consta de 26 preguntas con cuatro dimensiones: planeación, organización, dirección y control. Y la segunda parte sobre competitividad, consta de 43 preguntas con cinco dimensiones: función gerencial, función comercial y logística, función financiera, función tecnológica y talento humano.

El campo de aplicación es a gerentes y/ o administradores de las clínicas de la ciudad de Cajamarca. Las puntuaciones para cada pregunta se asignaron según la siguiente tabla:

**TABLA 4.** *Calificación para tendencias de las respuestas de los colaboradores de las clínicas de la ciudad de Cajamarca.*

Tendencias	Calificación
<b>Excelente</b>	4
<b>Buena</b>	3
<b>Regular</b>	2
<b>Mala</b>	1

**VARIABLE 1: VARIABLE GESTION EMPRESARIAL.**

Se consideraron las dimensiones: Planeación, organización, dirección y control.

**DIMENSION: Planeación.**

Se relacionan con la elaboración de planes para el desarrollo de actividades, grado de participación de los colaboradores en el proceso de planeación.

- Importancia: X.1.1.1, X.1.1.2, X.1.1.3
- Tipo de planeación: X.1.2.1
- Proceso de planeación: X.1.3.1, X.1.3.2, X.1.3.3

**DIMENSION: Organización.**

Se relacionan con la organización de los departamentos, división del trabajo, niveles jerárquicos, coordinación entre departamentos.

- División del trabajo: X.2.1.1
- Departamentalización: X.2.2.1
- Jerarquía: X.2.3.1
- Coordinación: X.2.4.1, X.2.4.2

**DIMENSION: Dirección.**

Se relacionan con clima de comunicación, flujos de información , canales de comunicación, motivación, incentivos, compromiso.

- Comunicación: X.3.1.1 , X.3.1.2, X.3.1.3
- Motivación: X.3.2.1, X.3.2.2
- Liderazgo: X.3.3.1



**DIMENSION: Control.**

Se relacionan con participación de colaboradores en la toma de decisiones, controles, monitoreo, supervisión, evaluaciones de desempeño.

- Toma de decisiones: X.4.1.1, X.4.1.2
- Tipo de control: X.4.2.1
- Monitoreo: X.4.3.1, X.4.3.2, X.4.3.3, X.4.3.4, X.4.3.5

**VARIABLE 2: VARIABLE COMPETITIVIDAD**

Se consideraron las dimensiones: Función general, función comercial y logística, función financiera, función tecnológica, talento humano; los indicadores considerados para su significación son:

**DIMENSION: Función gerencial.**

Se relacionan con la capacitación, capacidad, experiencia en el rubro y conocimiento de las obligaciones de la empresa.

- Nivel educativo de gerentes: Y.1.1.1
- Experiencia: Y.1.2.1
- Normas legales y tributarias: Y.1.3.1, Y.1.3.2

**DIMENSION: Función comercial y logística.**

Se relacionan con las ventas, grado de aceptación, posicionamiento, información sobre competidores, elaboraciones de plan de mercadeo, determinación de precios, mecanismos de promoción, autonomía del personal para solucionar problemas, conocimiento de satisfacción al cliente, acuerdos y alianzas estratégicas, programas de calidad y mejora continua, certificaciones de calidad.

- Mercado y ventas: Y.2.1.1, Y.2.1.2, Y.2.1.3
- Conocimiento de competidor: Y.2.2.1, Y.2.2.2, Y.2.2.3, Y.2.2.4, Y.2.2.5
- Servicio al cliente: Y.2.3.1, Y.2.3.2, Y.2.3.3, Y.2.3.4, Y.2.3.5
- Calidad: Y.2.4.1, Y.2.4.2, Y.2.4.3

**DIMENSION: Función financiera.**

Se relacionan con la implementación de herramientas para determinar la rentabilidad, nivel de endeudamiento, estados financieros, planeación financiera, utilidades, inversiones.

- Rentabilidad: Y.3.1.1, Y.3.1.2, Y.3.1.3, Y.3.1.4, Y.3.1.5, Y.3.1.6, Y.3.1.7, Y.3.1.8, Y.3.1.9

**DIMENSION: Función tecnológica.**

Se relacionan con la implementación de nuevas tecnologías, equipos, programas de mantenimiento, personal capacitado para el uso de nuevas tecnologías, sistemas de gestión informática.

- Maquinaria y equipos: Y.4.1.1, Y.4.1.2, Y.4.1.3, Y.4.1.4, Y.4.1.5.

**DIMENSION: Talento Humano.**

Se relacionan con la implementación de programas e incentivos para el personal, comunicación, nivel de satisfacción, mejora de las relaciones entre trabajadores, programas de reconocimiento, capacitación, prevención, seguridad y desempeño de colaboradores.

- Cultura organizacional: Y.5.1.1, Y.5.1.2, Y.5.1.3, Y.5.1.4
- Programas de capacitación y promoción: Y.5.2.1, Y.5.2.2, Y.5.2.3, Y.5.2.4, Y.5.2.5.

**3.4.3 Procedimientos de comprobación de la validez y confiabilidad de los instrumentos.**

Para la validación del instrumento utilizado se elaboró una ficha de evaluación global del instrumento la cual fue validada por la Mg. Soc. Gabriela J. Aliaga Zamora (RCSP 2421).

### 3.5 Aspectos éticos

Los aspectos éticos tomados en cuenta para esta investigación se basan en la necesidad de seguridad de las personas y empresas involucradas en la recolección de información. Para lo cual se toma en cuenta básicamente:

- Respeto a la información organizacional brindada, haciendo uso de esta únicamente para fines académicos.
- Respeto y confidencialidad de la información personal brindada por parte de los encuestados.
- Los encuestados fueron informados plenamente con respecto al objetivo de la investigación, teniendo plena libertad para colaborar o no, según ellos consideraran conveniente.
- Se trató con respeto las opiniones de los encuestados.
- En caso de ser solicitada, se brindará la información de los resultados a los sujetos de investigación, en forma apropiada y comprensible.

**CAPÍTULO 4**  
**RESULTADOS Y DISCUSION**

#### 4.1 Características de la muestra de estudio

La muestra de estudios estuvo constituida por 26 colaboradores, de trece clínicas de la ciudad de Cajamarca ( Ver tabla 1. Reporte de gerentes y/o administradores de las clínicas de la ciudad de Cajamarca), de los cuales, 13 corresponden a personal administrativo y 13 a personal de gerencia.

**TABLA 5.** *Distribución de los colaboradores de las clínicas de la ciudad de Cajamarca.*

<i>Cargo</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Administrativo	13	50,0
Gerente	13	50,0
<b>Total</b>	26	100,0

#### 4.2 Análisis de resultados

##### 4.2.1 Análisis de la variable 1: Gestión Empresarial.

La variable gestión empresarial se divide en cuatro dimensiones (Ver tabla 2. Operacionalización de la Variable Gestión empresarial), las que fueron evaluadas teniendo en cuenta los parámetros de la tabla 6, la cual nos muestra las tendencias que se tuvo en cuenta para evaluar las respuestas obtenidas del personal administrativo y gerencial de las clínicas de la ciudad de Cajamarca, así mismo se puede ver su convención, calificación y sus parámetros.

**TABLA 6.** *Parámetros de calificación de evaluación integral.*

Tendencias	Convención	Calificación	Parámetro
<b>Excelente</b>	E	4	90% - 100%
<b>Buena</b>	B	3	70% - 89%
<b>Regular</b>	R	2	50% - 69%
<b>Mala</b>	M	1	0% - 49%

La tabla 7, muestra el significado de las iniciales que se utilizaran en las tablas de resultados.

**TABLA 7.** *Convenciones.*

SA	Situación actual
UR	Unidad de referencia
TN	Tabla número
CC	Calificación cualitativa
CN	Calificación numérica
II	Importancia del indicador
PRI	Peso relativo del indicador (calf. área 1 a 4)
GCI	Grado de cumplimiento del indicador
PIC	Participación del indicador en la calificación
CGA	Calificación general del área

A continuación se presentan los resultados obtenidos de las dimensiones de la variable gestión empresarial.

**Planeación:** La tabla 8, presenta los resultados obtenidos de esta dimensión, al respecto, se halló que la percepción del personal en cuanto a esta dimensión es regular, obteniéndose un avance del 65,0 %.

**TABLA 8.** *Resultados obtenidos de la dimensión planeación.*

Dimensión: Planeación									
Indicadores:	SA	CC	CN	II	PRI	GCI	PIC		CGA = 25%
	(%)			(%)		%	Real	Ideal	% Cualitativa
<b>Importancia</b>	73	B	3	30	0.9	75	0.225	0.3	
<b>Tipo de planeación</b>	75	B	3	30	0.9	75	0.225	0.3	
<b>Proceso de planeación</b>	62	R	2	40	0.8	50	0.2	0.4	
Subtotal				100	2.6		0.65	1	<b>65 Regular</b>

**Organización:** La tabla 9, presenta los resultados obtenidos de esta dimensión, al respecto se halló que la percepción del personal en cuanto a esta dimensión es buena, obteniéndose un avance del 75,0 %.

**TABLA 9.** Resultados obtenidos de la dimensión Organización.

Dimensión: Organización										
Indicadores:	SA (%)	CC	CN	II (%)	PRI	GCI %	PIC		CGA = 25%	
							GCI		%	Cualitativa
							Real	Ideal		
<b>División del trabajo</b>	75	B	3	25	0.75	75	0.1875	0.25		
<b>Departamentalización</b>	85	B	3	25	0.75	75	0.1875	0.25		
<b>Jerarquía</b>	87	B	3	25	0.75	75	0.1875	0.25		
<b>Coordinación</b>	75	B	3	25	0.75	75	0.1875	0.25		
Subtotal				100	3		0.75	1	<b>75</b>	<b>Bueno</b>

**Dirección:** La tabla 10, presenta los resultados obtenidos de esta dimensión, al respecto, se halló que la percepción del personal en cuanto a esta dimensión es buena, obteniéndose un avance del 75,0 %.

**TABLA 10.** Resultados obtenidos de la dimensión Dirección.

Dimensión: Dirección										
Indicadores:	SA (%)	CC	CN	II (%)	PRI	GCI %	PIC		CGA = 25%	
							GCI		%	Cualitativa
							Real	Ideal		
<b>Comunicación</b>	71	B	3	30	0.9	75	0.225	0.3		
<b>Motivación</b>	75	B	3	30	0.9	75	0.225	0.3		
<b>Liderazgo</b>	75	B	3	40	1.2	75	0.3	0.4		
Subtotal				100	3		0.75	1	<b>75</b>	<b>Bueno</b>

**Control:** La tabla 11, presenta los resultados obtenidos de esta dimensión, al respecto, se halló que la percepción del personal en cuanto a esta dimensión es buena, obteniéndose un avance del 75,0 %.

**TABLA 11.** *Resultados obtenidos de la dimensión Control.*

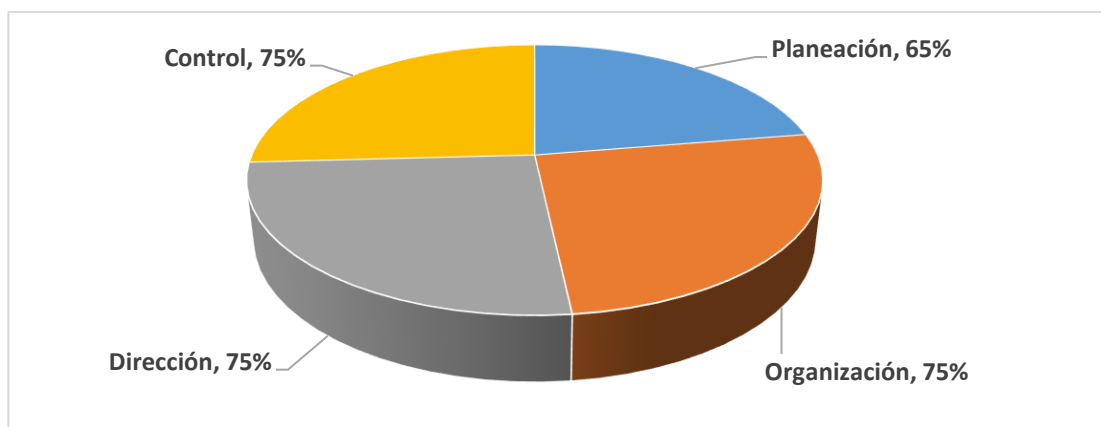
Dimensión: Control										
Indicadores:	SA (%)	CC	CN	II (%)	PRI	GCI %	PIC		CGA = 25%	
							GCI		%	Cualitativa
							Real	Ideal		
<b>Toma de decisiones</b>	75	B	3	40	1.2	75	0.3	0.4		
<b>Tipo de control</b>	75	B	3	30	0.9	75	0.225	0.3		
<b>Monitoreo</b>	71	B	3	30	0.9	75	0.225	0.3		
Subtotal				100	3		0.75	1	<b>75</b>	<b>Bueno</b>

La tabla 12, muestra el resumen de la evaluación integral de la variable gestión empresarial, observándose que según el análisis realizado a los 26 encuestados en cuanto a la percepción de la gestión empresarial, en las dimensiones de organización, dirección y control, tienen un avance del 75%, calificándose como bueno; en cambio la planeación tiene un avance del 65%, calificándose como regular.

**TABLA 12.** *Resumen de evaluación integral de gestión empresarial.*

Dimensión	%	Cualitativa
Planeación	65	Regular
Organización	75	Bueno
Dirección	75	Bueno
Control	75	Bueno





**Figura 1.** Resumen de evaluación integral de gestión empresarial.

#### 4.2.2 Análisis de la variable 2: Competitividad

La variable competitividad se divide en cinco dimensiones (Ver tabla 3 Operacionalización de la Variable Competitividad), las que fueron evaluadas teniendo en cuenta los parámetros de la tabla 6. (ver tabla 6. Parámetros de calificación de evaluación integral) y tabla 7. (Tabla 7. Convenciones).

A continuación se presentan los resultados obtenidos de las dimensiones de la variable competitividad.

**Función gerencial:** La tabla 13, presenta los resultados obtenidos de esta dimensión, al respecto, se halló que la percepción del personal en cuanto a esta dimensión es excelente, obteniéndose un avance del 92,5 %.

**TABLA 13.** Resultados obtenidos de la dimensión función gerencial.

Dimensión: Función gerencial										
Indicadores:	SA (%)	CC	CN	II (%)	PRI	GCI %	PIC		CGA = 25%	
							Real	Ideal	%	Cualitativa
<b>Nivel educativo gerentes</b>	95	E	4	30	1.2	100	0.3	0.3		
<b>Experiencia</b>	95	E	4	40	1.6	100	0.4	0.4		
<b>Normas legales y tributarias</b>	72	B	3	30	0.9	75	0.225	0.3		
<b>Subtotal</b>				100	3.7		0.925	1	<b>92.5</b>	<b>Excelente</b>

**Función comercial y logística:** La tabla 14, presenta los resultados obtenidos de esta dimensión, al respecto, se halló que la percepción del personal en cuanto a esta dimensión es buena, obteniéndose un avance del 75,0 %.

**TABLA 14.** Resultados de la dimensión función comercial y logística.

Dimensión: Función comercial y logística										
Indicadores:	SA (%)	CC	CN	II (%)	PRI	GCI %	PIC		CGA = 25%	
							GCI		%	Cualitativa
							Real	Ideal		
<b>Mercado y ventas</b>	71	B	3	25	0.75	75	0.1875	0.25		
<b>Conocimiento de competidor</b>	70	B	3	25	0.75	75	0.1875	0.25		
<b>Servicio al cliente</b>	72	B	3	25	0.75	75	0.1875	0.25		
<b>Calidad</b>	71	B	3	25	0.75	75	0.1875	0.25		
<b>Subtotal</b>				100	3		0.75	1	<b>75</b>	<b>Buena</b>

**Función financiera:** La tabla 15, presenta los resultados obtenidos de esta dimensión, al respecto, se halló que la percepción del personal en cuanto a esta dimensión es buena, obteniéndose un avance del 75,0 %.

**TABLA 15.** Resultados obtenidos de la dimensión función financiera.

Dimensión: Función financiera										
Indicadores:	SA (%)	CC	CN	II (%)	PRI	GCI %	PIC		CGA = 25%	
							GCI		%	Cualitativa
							Real	Ideal		
<b>Rentabilidad</b>	71	B	3	100	3	75	0.75	1		
<b>Subtotal</b>				100	3		0.75	1	<b>75</b>	<b>Buena</b>

**Función tecnológica:** La tabla 16, presenta los resultados obtenidos de esta dimensión, al respecto, se halló que la percepción del personal en cuanto a esta dimensión es buena, obteniéndose un avance del 75,0 %.

**TABLA 16.** Resultados obtenidos de la dimensión función tecnológica.

<i>Dimensión: Función tecnológica</i>										
Indicadores:	SA (%)	CC	CN	II (%)	PRI	GCI %	PIC		CGA = 25%	
							Real	Ideal	%	Cualitativa
Maquinaria y equipos	63	R	3	100	3	75	0.75	1		
<b>Subtotal</b>				100	3		0.75	1	<b>75</b>	<b>Buena</b>

**Talento humano:** La tabla 17, presenta los resultados obtenidos de esta dimensión, al respecto, se halló que la percepción del personal en cuanto a esta dimensión es regular, obteniéndose un avance del 62,5 %.

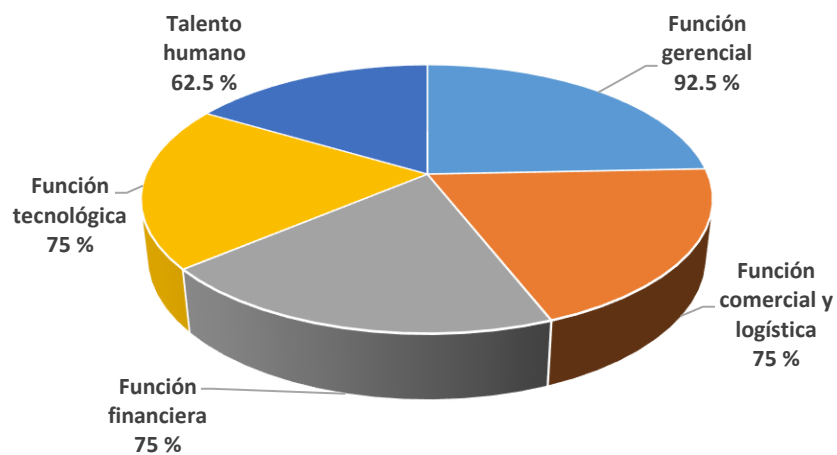
**TABLA 17.** Resultados obtenidos de la dimensión talento humano.

<i>Dimensión: Talento humano</i>										
Indicadores:	SA (%)	CC	CN	II (%)	PRI	GCI %	PIC		CGA = 25%	
							Real	Ideal	%	Cualitativa
<b>Cultura organizacional</b>	61	R	2	50	1	50	0.25	0.5		
<b>Prog. De Capacitación y promoción</b>	64	R	3	50	1.5	75	0.375	0.5		
Subtotal				100	2.5		0.625	1	<b>62.5</b>	<b>Regular</b>

La tabla 18, muestra el resumen de la evaluación integral de la variable competitividad, observándose que según el análisis realizado a los 26 encuestados en cuanto a la percepción de la competitividad, en la dimensión función gerencial, tienen un avance del 92,5% calificándose como Excelente; en cambio las funciones comercial y logística, financiera y tecnológica tienen un avance del 75%, calificándose como buena; mientras que el talento humano avanzó en 62,5 %, calificándose como regular.

**TABLA 18.** *Resumen de evaluación integral de la competitividad.*

Dimensión	%	Cualitativa
Función gerencial	92.5	Excelente
Función comercial y logística	75	Buena
Función financiera	75	Buena
Función tecnológica	75	Buena
Talento humano	62.5	Regular



**Figura 2.** *Resumen de evaluación integral de la competitividad.*

### 4.2.3 Correlación gestión empresarial y competitividad

La tabla 19, indica que existe normalidad en la distribución de los datos de las variables gestión empresarial y competitividad ( Sig. Asintótica bilateral: 0,093<sup>c</sup> y 0,051 mayores al sig. A priori 0,05), lo que quiere decir que los datos han sido obtenidas de fuentes adecuadas; por lo tanto deberán ser analizados con estadísticos de correlación de tipo paramétrico, vale decir de Pearson.

**TABLA 19.** Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra

		Gestión Empresarial	Competitividad
N		26	26
Parámetros normales <sup>a,b</sup>	Media	75,6154	119,6154
	Desviación estándar	5,29964	7,98036
	Máximas diferencias extremas		
	Absoluta	,158	,170
	Positivo	,158	,120
	Negativo	-,135	-,170
Estadístico de prueba		,158	,170
Sig. asintótica (bilateral)		,093 <sup>c</sup>	,051 <sup>c</sup>
a. La distribución de prueba es normal.			
b. Se calcula a partir de datos.			
c. Corrección de significación de Lilliefors.			

La tabla 20, nos explica la categoría a la que pertenece el valor que obtengamos como coeficiente de correlación.

**TABLA 20.** Nivel de medición correlacional de las variables: intervalo o razón

Valor	Categorías
-1	Correlación negativa perfecta
-0,99 a -0,90	Correlación negativa muy fuerte
-0,89 a -0,75	Correlación negativa considerable
-0,74 a -0,50	Correlación negativa media
-0,49 a -0,25	Correlación negativa débil
-0,24 a -0,10	Correlación negativa muy débil
0	No existe correlación alguna entre las variables
+0,24 a +0,10	Correlación positiva muy débil
+0,49 a +0,25	Correlación positiva débil
+0,74 a +0,50	Correlación positiva media
+0,89 a +0,75	Correlación positiva considerable
+0,99 a +0,90	Correlación positiva muy fuerte
+1	Correlación positiva perfecta

**Fuente:** Adecuado de (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010)

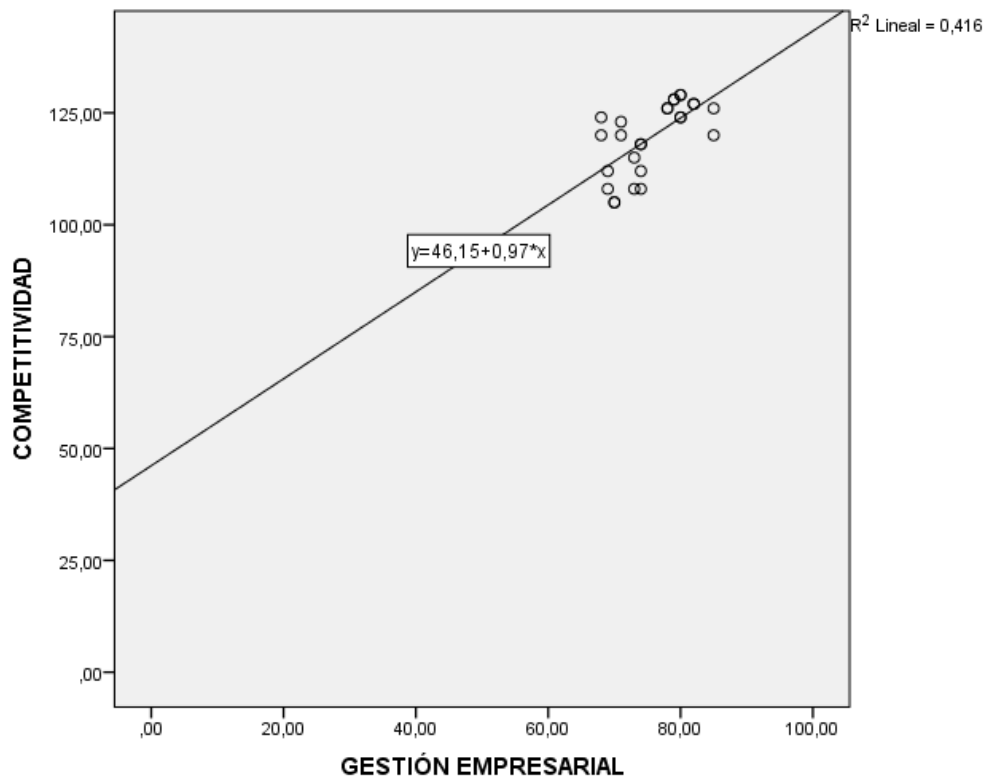
La tabla 21, muestra que la gestión empresarial está asociada a la competitividad. Existiendo una correlación positiva media en el nivel 0,01 (bilateral) entre la gestión empresarial y la competitividad ( $r = 0,645$ ).

La hipótesis general de la investigación, señala que existe una relación positiva media entre la gestión empresarial con la competitividad de las clínicas en la ciudad de Cajamarca. Los resultados indican que el coeficiente de correlación de Pearson es  $r = 0,645$ , lo cual quiere decir que existe correlación positiva. Por lo tanto queda probada la hipótesis de la investigación.

**TABLA 191.** *Correlación entre la gestión empresarial y la competitividad*

		Gestión empresarial	Competitividad
Gestión empresarial	Correlación de Pearson	1	,645**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	26	26
Competitividad	Correlación de Pearson	,645**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	26	26

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).



**Figura 3.** Diagrama de dispersión para la gestión empresarial y la competitividad

En la figura 3 se observa que el modelo de regresión es  $Y = 46,15 + 0,97X$ . Donde Y es el valor individual pronosticado para determinar el avance de la competitividad. El coeficiente 0,97 significa que por cada incremento de una unidad en X, Y aumentará en 0,97 unidades. El intercepto en Y es 46,15 y se indica una pendiente positiva (a mayores unidades perceptivas de gestión empresarial, mayores unidades perceptivas en la competitividad). El coeficiente de determinación indica que la gestión empresarial explica a la competitividad en un 41,6 % y el 58,4% restante es el efecto de otras variables extrañas.



## DISCUSIÓN

La manera de dirigir las empresas, para que estas logren tener éxito, evoluciona día a día, actualmente el avance en todos los mecanismos que nos pueden ayudar a ser competitivos, nos obligan a estar siempre atentos a los cambios y a contar con las herramientas que nos permitan mantenernos y crecer en el mercado, sin embargo existe un factor esencial dentro de cada organización, el factor humano, al cual la gestión empresarial debe tener muy en cuenta, ya que es un elemento estratégico e inestimable, que al lograr su compromiso reafirma una ventaja competitiva para la organización.

Con este capital humano se producen bienes y servicios, se cierran proyectos, negocios, contratos, y genera ideas que permiten ser innovadores y por lo tanto competitivos.

Los resultados hallados en la investigación, nos muestran que existe una relación positiva entre la gestión empresarial y la competitividad de las clínicas en la ciudad de Cajamarca; es decir que a mayores unidades perceptivas de gestión empresarial, mayores unidades perceptivas en la competitividad; por lo que la hipótesis central de la investigación, queda comprobada, determinando que si existe relación entre la gestión empresarial y la competitividad en las clínicas de la ciudad de Cajamarca.

En cuanto a gestión empresarial, los resultados obtenidos de los 26 encuestados, muestran que la organización, dirección y control, las clínicas de la

ciudad de Cajamarca, tienen un avance del 75%, calificándose como bueno, pero en lo referente a planeación tienen un avance del 65%, calificándose como regular, lo cual indica que las clínicas en cuanto a organización cuentan con niveles jerárquicos, departamentos, división de trabajo y coordinación entre departamentos establecidos, pero que no se desempeñan de manera adecuada, es decir aún falta trabajar para lograr un resultado óptimo. En cuanto a dirección, se deben realizar mejoras en los canales de comunicación y flujos de información, además de trabajar en un programa adecuado de motivaciones e incentivos que permitan alcanzar el compromiso de sus colaboradores. En cuanto a control, se debe considerar más la participación de los colaboradores y se deben mejorar los sistemas de monitoreo, supervisión y evaluación de desempeño y en lo concerniente a planeación, las clínicas de la ciudad de Cajamarca deberían establecer planes estratégicos, con la participación de sus colaboradores, que les permitan implementar estrategias competitivas. Dichos datos concuerdan parcialmente con lo expresado por Ruiz (2015) en su estudio sobre Factores que inciden en la competitividad de las MYPES de la Región Callao, quien concluye en que los factores de la gestión empresarial que son los que inciden en la competitividad de las MYPES de la región Callao, el 80% sostiene que son los factores externos, el 79% sostiene que las capacidades comerciales y de ventas, un 75% de los encuestados mencionó que la gestión de los recursos humanos y gestión financiera respectivamente y el 70% sostiene que es la innovación, el 66% mencionan que es la calidad, la que inciden en la competitividad de las MYPES. Y también concuerdan parcialmente con lo expresado por Catacora, (2013) en su estudio Modelo de gestión para la competitividad de las MYPES de

la región Puno, quien obtuvo como resultados que el 80% de las empresas en estudio no desarrollan planificación estratégica, mientras que únicamente el 20% diseña y aplica estrategias de gestión, utilizando herramientas de gestión contable y gestión financiera para la toma de decisiones.

Con respecto a la competitividad, los resultados obtenidos de los 26 encuestados, del personal de las clínicas de la ciudad de Cajamarca, muestran que la función gerencial tiene un avance del 92.5 % , calificándose como excelente, lo que quiere decir que en cuanto a capacitación, experiencia y conocimiento en temas de obligaciones, por parte de la gerencia de las clínicas, se percibe un muy buen avance. En cuanto a la función comercial y logística, función financiera y función tecnológica, se tiene un avance del 75%, calificándose como buena, por lo que significaría que las clínicas de la ciudad de Cajamarca, tienen conocimiento y los aplican, en temas relacionados con mercado, ventas, conocimiento del competidor, servicio al cliente, calidad, rentabilidad, maquinaria y equipos; pero aún deben mejorar para lograr la competitividad y por último en referencia al talento humano se tiene un avance del 62.5%, calificándose como regular, lo que significa que se debe trabajar en la implementación de programas de capacitación, promoción y reconocimiento, establecer canales de comunicación que puedan ser utilizados por todos los colaboradores, realizar una adecuada selección y contratación de personal, implementar programas para mejorar las relaciones entre los colaboradores, prevención, seguridad y desempeño. El resultado obtenido en base al talento humano concuerda con los resultados obtenidos por Catacora, (2013) en su estudio Modelo de gestión para la competitividad de las MYPES de

la región Puno, quien concluye, con respecto a la competitividad, que básicamente el recurso humano calificado determina las ventajas competitivas en una organización.

Al analizar la correlación entre gestión empresarial y competitividad, se encontró que existe una correlación directa significativa en el nivel 0,01 (bilateral) entre la gestión empresarial y la competitividad ( $r = 0,645$ ).

## CONCLUSIONES

1. Existe una correlación directa significativa en el nivel 0,01 (bilateral) entre la gestión empresarial y la competitividad ( $r = 0,645$ ). Por lo que se puede decir que la gestión empresarial está asociado a la competitividad de las clínicas de la ciudad de Cajamarca, es decir a mayor gestión empresarial, mayor competitividad.
2. En lo relacionado a los elementos de la gestión empresarial, los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a los colaboradores de las clínicas de la ciudad de Cajamarca, nos muestran que, en cuanto a los procesos de organización, dirección y control, perciben que están desarrollados en un 75%, calificándose como bueno; pero en el proceso de planeación, perciben un avance del 65% calificándose como regular.
3. En cuanto a los elementos de la variable competitividad, los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a los colaboradores de las clínicas de la ciudad de Cajamarca, nos indican que, se percibe la función gerencial, tienen un avance del 92,5% calificándose como Excelente; en cambio la función comercial y logística, financiera y tecnológica tienen un avance del 75%, calificándose como buena; mientras que el talento humano avanzó en 62,5 %, calificándose como regular.
4. Se determinó que existe una correlación significativa entre los componentes de la gestión empresarial ( planeación, organización, dirección y control) y

los componentes de la competitividad ( función gerencial, función comercial y logística, función financiera, función tecnológica y talento humano) obteniendo como resultado una correlación directa significativa en el nivel 0,01 (bilateral) entre la gestión empresarial y la competitividad ( $r = 0,645$ ).

## SUGERENCIAS

1. A la gerencia general de las clínicas de la ciudad de Cajamarca, se sugiere, tener en cuenta la variable gestión empresarial, para mejorar sus procesos de organización, dirección y control, más aun trabajar su proceso de planeación , ya que tiene una percepción de regular en sus colaboradores, implementando planes estratégicos a mediano y largo plazo, que incluyan metas y objetivos relacionados con mejorar el nivel y capacidad de sus colaboradores, de modo que estos se sientan comprometidos con los objetivos organizacionales; también se sugiere mejorar su sistema de supervisión a los colaboradores y, frente a sus resultados, establecer un programa de incentivos, que brinde la posibilidad de generar una línea de carrera dentro de la organización.
2. A la gerencia general de las clínicas de la ciudad de Cajamarca, en coordinación con su área administrativa – recursos humanos, se sugiere, promover actividades de integración entre sus colaboradores, que permitan fortalecer las relaciones personales y de identidad con la organización, necesarias para lograr compromiso y el fortalecimiento de la cultura organizacional.
3. A la gerencia general y administración de las clínicas de la ciudad de Cajamarca, se sugiere, mejorar sus servicios implementando estrategias

diferenciadoras de su competencia, proponiendo planes de marketing atractivos a los clientes, donde se ofrezca servicios especializados, respaldados por profesionales calificados, donde la salud que es “un estado completo de bienestar físico, mental y social; y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades ([OMS], 1946), sea la prioridad”.

4. A la Gerencia General y administración de las clínicas de la ciudad de Cajamarca, se sugiere, llevar a cabo un adecuado proceso de selección de personal, cumpliendo con todo lo que implica, desde la definición clara del perfil de puesto de trabajo y sus funciones, hasta la elección y capacitación del personal seleccionado; debido a que los resultados en talento humano tienen una percepción del 62,5 %, calificándose como regular. La gerencia general debe tener en cuenta que hoy en día, el personal es el recurso más importante en toda organización, ya que su compromiso puede determinar el éxito o fracaso de la organización.
  
5. A los profesionales que deseen profundizar en este tipo de estudios, se sugiere aplicar instrumentos adicionales como entrevistas a profundidad y focus groups, que permitan obtener mayor información de los factores de la gestión empresarial y la competitividad.



## REFERENCIAS

- Abdel, & Romo. (2004). *Sobre el concepto de competitividad. Serie de documentos*. México: ITAM.
- Álvarez Nebreda, C. (1998). *Glosario de términos para la administración y gestión de los servicios sanitarios*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos S.A.
- Anda Gutierrez, C. (2005). *Administración y Calidad*. México D.F.: Limusa.
- Bernal Torres, C. (2006). *Metodología de la investigación: para administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (Segunda ed.). México D.F.: Pearson Education.
- Camarena, C., & Camarena, S. (2012). *La Academia como medio de análisis para la mejora académica de los programas educativos del ITSON*. México: ITSON.
- Camisón, Garrigos, & Palacios. (2007). Estrategias competitivas y desempeño empresarial: Estudio comparativo de los modelos de Robinson & Pearce y Miles & Snow en el sector hotelero español. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 161-182.
- Castillo. (2014). Capacidad de gestión y desarrollo empresarial en las PYMES de confecciones del Complejo de Gamarra. *Gestión en el Tercer Milenio*, 31-38.
- Catacora. (2013). Modelo de gestión para la competitividad de las MYPES de la región Puno. Puno, Perú.
- Díaz, A., & Quijada, J. (julio de 2005). *scholar.google.com.pe*. Obtenido de <http://148.206.53.84/tesiuami/UAMI12428.pdf>
- Enríquez, L., Adame, M., & Camacho, R. (2011). Estrategias empresariales para la competitividad y el crecimiento de las PYMES. Una evidencia empírica. *Investigación y ciencia*, 19(53), 38-48.
- Escudero Serrano, J. (2011). *Gestión comercial y servicio de atención al cliente*. Madrid, España: Paraninfo.
- Flores. (2015). Proceso administrativo y gestión empresarial en COPROABAS Jinotega. Matagalpa, Matagalpa, Nicaragua. Recuperado el 7 de diciembre de 2016, de <http://repositorio.unan.edu.ni/1800/1/5330.pdf>
- Gestión*. (24 de Febrero de 2016). Obtenido de <https://gestion.pe/mercados/facturacion-sector-privado-salud-crecio-10-2015-2155180>

- Gonzales. (2014). Gestión empresarial y competitividad en las MYPES del sector textil en el marco de la Ley N° 28015 en el distrito de La Victoria - Año 2013. Lima, Perú. Recuperado el 6 de diciembre de 2016, de [http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/1117/1/gonzales\\_lj.pdf](http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/1117/1/gonzales_lj.pdf)
- Goodstein, Notan, & Pfeiffer. (2002). *Planeación Estratégica Aplicada*. México: Mc Graw Hill.
- Gracia Ramos, C. (2007). *Guía practica de economía de la empresa II: Areas de gestión y producción*. Barcelona: Universidad de Barcelona.
- Hernández Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Batista Lucio, M. (2010). *Metodología de la Investigación* (5° Edición ed.). MEXICO: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Hill, & Jones. (2009). *Administración estratégica : un enfoque integral*. México: McGraw-Hill.
- Hurtado Cuartas, D. (2008). *Principios de administración*. Medellín: Fondo Editorial ITM.
- La República. (28 de Setiembre de 2015). *La República*. Obtenido de <http://larepublica.pe/sociedad/884712-ocho-grupos-economicos-son-los-duenos-de-la-salud-privada-en-nuestro-pais>
- Labarca, & Zulia. (2013). Consideraciones teóricas de la competitividad empresarial. *Omnia*, 158-184.
- Lima, C. (2012). *Estrategias de competitividad para PYMES*. México DF: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Lledo, J. (2013). *Técnicas duras de managment para tiempos de crisis*. Madrid: CEU Ediciones.
- Mahfoud, S. (2007). *Gestión y liderazgo en una empresa de seguros*. Valencia: Marge Books.
- Martínez, N. (2014). *Estrategias para disminuir la rotación de personal contratado a través de una empresa de tercerización de recursos humanos en el sector farmacéutico*. Instituto Politécnico Nacional, México.
- Mercado H., S. (2004). *Administración aplicada*. México D.F.: Limusa.
- Morales. (2011). *Gerencia participativa y desempeño laboral del docente de educación media general*. Maracaibo: Universidad Rafael Urdaneta.
- Morales, & Pech. (2000). Competitividad y estrategia: el enfoque de las competencias esenciales y el enfoque. *Contaduría y Administración*, 47-63.

- Noboa. (2006). *Ventaja Competitiva Sostenible*. Obtenido de <http://www.fabrizionoboa.net/pdf/fn003.pdf>
- Organización Mundial de la Salud. (1948). *Organización Mundial de la Salud*. Obtenido de [http://www.who.int/governance/eb/who\\_constitution\\_sp.pdf](http://www.who.int/governance/eb/who_constitution_sp.pdf)
- Porter. (1987). *Ventaja Competitiva: Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior*. México: Continental.
- Porter. (1990). *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. Barcelona: Plaza & Janes.
- Quero. (2008). Estrategias Competitivas: Factor Clave del Desarrollo. *Revista Negotium*, 36-49.
- Rietti. (1990). *Comisión Económica para América Latina*. Obtenido de [https://www.cepal.org/publicaciones/xml/8/9628/lcl1613e\\_3.pdf](https://www.cepal.org/publicaciones/xml/8/9628/lcl1613e_3.pdf)
- Rubio, & Aragón. (2006). Competitividad y recursos estratégicos en las PYMES. *Revista de Empresa*, 32-47.
- Ruiz, J. (2015). *Factores que inciden en la competitividad de las MYPES de la Región Callao*. Callao: Universidad Nacional del Callao.
- Saavedra García, M. (2012). Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana. *Pensamiento & Gestión*, (33), 93-124.
- Salinas, R. (2000). *Aplicación de un modelo de gestión empresarial en un servicio central hospitalario público. Experiencia de cinco años*. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Solleiro, & Castañón. (2005). . Competitividad y sistemas de Innovación: Los retos para la inserción de México en el Contexto Global. *Revista Iberoamericana*, 15.
- Stanton, Etzel, & Walker. (2004). *Fundamentos del Marketing* (13va ed.). México: Mc Graw Hill.
- Suárez. (1994). *Centro de Estudios Públicos*. Obtenido de [https://www.cepchile.cl/cep/site/artic/20160303/asocfile/20160303184356/r54\\_suarez\\_competividad.pdf](https://www.cepchile.cl/cep/site/artic/20160303/asocfile/20160303184356/r54_suarez_competividad.pdf)
- Universidad Nacional de Colombia. (2005). *Investigaciones en Administración en América Latina*. Bogotá: Edigráficas.
- Werther, & Davis. (2008). *Administración de los recursos humanos. El capital*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Wolters Kluwer. (2006). *Procedimiento y proceso administrativo práctico*. España: La Ley.

## **APÉNDICE**

**LA GESTION EMPRESARIAL Y LA COMPETITIVIDAD DE LAS  
CLINICAS EN LA CIUDAD DE CAJAMARCA**

Estimado Señor(a) la siguiente encuesta tiene por finalidad desarrollar un análisis de la gestión empresarial y la competitividad que presentan las clínicas de la ciudad de Cajamarca. Agradecemos su valiosa colaboración con este trabajo de investigación.

Nombre:

Correo electrónico:

Clínica:

Fecha:

Marque los espacios en blanco con una “X” según la respuesta que para usted sea la indicada. Gracias por su cooperación.

<b>X. GESTION EMPRESARIAL</b>	<b>ESCALA DE VALORACION</b>			
<b>X1. PLANEACION</b>	<b>MALO</b>	<b>REGULAR</b>	<b>BUENO</b>	<b>EXCELENTE</b>
<b>X1.1 Importancia</b>				
X.1.1.1 ¿ La empresa elabora planes para el desarrollo de sus actividades ? Como los considera.				
X.1.1.2 ¿Cómo considera resaltar entre sus empleados la importancia de la planeación de su empresa?				
X.1.1.3 ¿Cómo calificaría dar a conocer entre sus empleados los tipos de planes que se elaboran en su empresa?				
<b>X1.2 Tipo de planeación</b>				
X.1.2.1 ¿Aplicar los tipos de planes que se elaboran en su empresa, darían resultados?				
<b>X1.3 Proceso de planeación</b>				
X.1.3.1 ¿Cuál es el grado de participación de sus colaboradores en el proceso de planeación ?				
X.1.3.2 ¿El nivel de intervención que tienen sus colaboradores en la preparación del presupuesto, es?				
X.1.3.3 ¿Cómo es la gestión de los recursos presupuestarios en su empresa ?				

<b>X2: ORGANIACION</b>	<b>MALO</b>	<b>REGULAR</b>	<b>BUENO</b>	<b>EXCELENTE</b>
<b>X2.1 División del trabajo</b>				
X.2.1.1. ¿Cómo considera la división del trabajo que se hace en su empresa?				
<b>X2.2 Departamentalización</b>				
X.2.2.1 ¿Qué nivel de importancia presta a la organización de los departamentos de la empresa?				
<b>X2.3 Jerarquía.</b>				
X.2.3.1 ¿Qué importancia da a la definición de los niveles jerárquicos de la empresa?				
<b>X2.4 Coordinación</b>				
X.2.4.1 ¿Cómo considera fomentar la coordinación entre las áreas organizacionales?				
X.2.4.2 ¿Cuál es su consideración sobre el grado de coordinación que se establece entre sus colaboradores?				
<b>X3: DIRECCION</b>				
<b>X3.1 Comunicación</b>				
X.3.1.1 ¿Mi forma de propiciar un clima de comunicación armonioso y dinámico entre mis colaboradores es?				
X.3.1.2. ¿Los flujos de información que utilizamos nos permiten obtener resultados ?				
X.3.1.3. ¿Cómo considera el uso de los canales de comunicación establecidos en la organización?				
<b>X3.2 Motivación</b>				
X.3.2.1 ¿Cómo califica la motivación que le brinda su empresa?				
X.3.2.2. ¿Los incentivos establecidos para los colaboradores son ?				
<b>X3.3 Liderazgo</b>				
X.3.3.1. ¿Cuál es su autopercepción con respecto al liderazgo que ejerce en su empresa?				
<b>X4: CONTROL</b>				
<b>X4.1 Toma de decisiones</b>				
X.4.1.1. ¿La forma de propiciar la participación de sus colaboradores en la toma de decisiones de la empresa, es?				
X.4.1.2 ¿Tomar decisiones programadas en la empresa, siempre da resultados?				
<b>X4.2 Tipo de control</b>				
X.4.2.1 ¿Los controles que aplica su empresa, ya sean preventivos, directivos y/o Ex post, tienen resultados?				

<b>X4.3 Monitoreo</b>	<b>MALO</b>	<b>REGULAR</b>	<b>BUENO</b>	<b>EXCELENTE</b>
X.4.3.1 ¿Cómo considera monitorear, con cierta frecuencia, las actividades ejecutadas por sus colaboradores?				
X.4.3.2 ¿La participación de sus colaboradores en la gestión del control, es?				
X.4.3.3 ¿Cómo es el desempeño de sus colaboradores?				
X.4.3.4 ¿ Supervisar el desempeño de los colaboradores, puede ser?				
X.4.3.5 ¿Realizar una evaluación ex post para desarrollar la nueva planeación del nuevo periodo es?				

**DETERMINACIÓN DE LA COMPETITIVIDAD EN LAS CLINICAS DE LA  
CIUDAD DE CAJAMARCA**

**OBJETIVO:** Conocer el desempeño de las clínicas en las diferentes áreas funcionales de la organización, con el fin de determinar su nivel de competitividad y generar estrategias de mejoramiento.

<b>Y. COMPETITIVIDAD</b>	<b>ESCALA DE VALORACION</b>			
<b>Y1: FUNCION GERENCIAL</b>	<b>MALO</b>	<b>REGULAR</b>	<b>BUENO</b>	<b>EXCELENTE</b>
<b>Y1.1 Nivel educativo gerentes</b>				
Y1.1.1 ¿Cuál es el nivel de capacidad para dirigir y/o administrar dicha clínica?				
<b>Y1.2 Experiencia</b>				
Y.1.2.1 ¿Cómo califica su experiencia laboral en esta área de la salud?				
<b>Y1.3 Normas legales y tributarias</b>				
Y.1.3.1 ¿Cómo califica sus trámites documentarios con respecto al calendario tributario, con fechas definidas de entrega de declaraciones y otros documentos?				
Y.1.3.2 ¿Cómo califica a su empresa con respecto a la planificación tributaria, conoce los montos aproximados por pagar en el periodo gravable de los diferentes impuestos, tasas y contribuciones?				

<b>Y2: FUNCION COMERCIAL Y LOGISTICA</b>	<b>MALO</b>	<b>REGULAR</b>	<b>BUENO</b>	<b>EXCELENTE</b>
<b>Y2.1 Mercado y ventas</b>				
Y.2.1.1 ¿Cómo se encuentran las ventas de sus productos?				
Y.2.1.2 ¿Cuál es el grado de aceptación de la empresa con respecto a su mercado objetivo, sus estrategias de penetración, posicionamiento y comercialización?				
Y.2.1.3 ¿Cómo Ud. califica a la estrategia diferenciadora de la empresa?				
<b>Y2.2 Conocimiento de competidor</b>				
Y.2.2.1 ¿La información que la empresa dispone de sus competidores (en cuanto a reputación, calidad de sus productos y servicios, fuerza de ventas y precios) es:?				
Y.2.2.2 ¿Cómo considera la frecuencia con la que la empresa elabora el Plan de Mercadeo?				
Y.2.2.3 La determinación de los precios en base a: (costos, oferta, demanda, situación competitiva) es:				
Y.2.2.4 ¿Qué tan adecuados y eficientes son los recursos asignados al mercadeo (material publicitario, comisiones, entre otros)?				
Y.2.2.5 ¿La frecuencia con qué se evalúan los mecanismos de promoción, sistemas de información de mercados y seguimiento de tendencias; qué tan significativas son?				
<b>Y2.3 Servicio al cliente</b>				
Y.2.3.1 ¿Cómo considera la autonomía que tiene el personal para solucionar problemas con el cliente?				
Y.2.3.2 ¿Cómo considera los sistemas de investigación que permiten conocer el nivel de satisfacción del cliente, la documentación y la toma de decisiones en base a su análisis?				
Y.2.3.3 ¿Cómo percibe el nivel de satisfacción del cliente?				
Y.2.3.4 Con respecto a los catálogos y especificaciones técnicas de sus productos, cómo los considera?				
Y.2.3.5 Con respecto a los acuerdos y alianzas estratégicas vigentes. ¿Cómo los considera?				
<b>Y2.4 Calidad</b>				
Y.2.4.1 ¿En qué escala se encuentran los programas de calidad de la empresa?				
Y.2.4.2 ¿Cómo considera la capacitación de su persona, respecto a la calidad y mejora continua?				
Y.2.4.3 ¿Su empresa cuenta con algún tipo de certificación de calidad? Cómo la considera?				



<b>Y3: FUNCION FINANCIERA</b>	<b>MALO</b>	<b>REGULAR</b>	<b>BUENO</b>	<b>EXCELENTE</b>
<b>Y3.1 Rentabilidad</b>				
Y.3.1.1 ¿Cómo considera las herramientas implementadas para determinar la rentabilidad de su negocio?				
Y.3.1.2 ¿En qué grado, considera que su negocio es rentable?				
Y.3.1.3 Referente al nivel de endeudamiento de la empresa, ¿Cómo lo considera?				
Y.3.1.4 ¿Cómo la empresa considera el apoyo de las entidades crediticias?				
Y.3.1.5 Con respecto a la información de estados financieros, ¿Cómo califica la toma de decisiones oportunas frente al negocio?				
Y.3.1.6 La planeación financiera formal de la empresa (presupuesto de ingresos y egresos, flujos de caja, razones financieras, punto de equilibrio, entre otros) ¿Cómo los considera?				
Y.3.1.7 ¿Cómo considera la frecuencia con la que se comparan los resultados financieros con presupuestos, se analizan variaciones y se toman acciones correctivas?				
Y.3.1.8 ¿Cómo la empresa evalúa la utilidad de sus inversiones, en equipo y otros activos fijos; y en general de inversiones?				
Y.3.1.9 ¿En qué medida evalúa algunos aspectos como: cartera morosa, disminución de ventas, plan de pagos, entre otros; que le impidan cumplir puntualmente con sus obligaciones?				
<b>Y4: FUNCION TECNOLOGICA</b>				
<b>Y4.1 Maquinaria y equipos</b>				
Y.4.1.1 De manera general, ¿En qué condiciones se encuentran los equipos de la empresa?				
Y.4.1.2 ¿Cómo califica el programa de mantenimiento preventivo de todos los equipos y maquinaria de la empresa?				
Y.4.1.3 La empresa está actualizada en materia de nuevos desarrollos en programas y equipos de cómputo y tiene el personal capacitado para manejarlos. ¿En qué nivel?				
Y.4.1.4 La empresa mejora o adquiere sistemas de gestión (informática, hardware y software, incorporación de personal calificado, cursos de formación). ¿En qué nivel?				
Y.4.1.5 ¿Cómo considera la idea de observar los cambios tecnológicos aparecidos en otras empresas y adaptarlos rápidamente?				

<b>Y5: TALENTO HUMANO</b>	<b>MALO</b>	<b>REGULAR</b>	<b>BUENO</b>	<b>EXCELENTE</b>
<b>Y5.1 Cultura organizacional</b>				
Y.5.1.1 ¿Cómo considera los programas e incentivos para mejorar el clima laboral en la empresa?				
Y.5.1.2 ¿Cómo califica usted la comunicación oral o escrita a través de los diferentes niveles de la compañía?				
Y.5.1.3 Considera usted que el nivel de satisfacción y motivación de su personal en el trabajo es:				
Y.5.1.4 ¿Cómo considera las actividades que realiza la empresa para mejorar la relación entre los trabajadores?				
<b>Y5.2 Programas de capacitación y promoción</b>				
Y.5.2.1 ¿Cómo considera los planes establecidos que permiten realizar ascensos, promociones, traslados, rotaciones y transferencias?				
Y.5.2.2 El programa definido para la capacitación del personal y la inducción que se le ofrece al nuevo personal, ¿Cómo lo considera?				
Y.5.2.3 El programa de salud ocupacional implementado (plan de prevención de enfermedades ocupacionales, seguridad laboral, planes de emergencia, entre otros) ¿Cómo los considera?				
Y.5.2.4 El programa de seguridad industrial para prevenir accidentes de trabajo, la documentación y la toma de acciones preventivas y/o correctivas. ¿Cómo los califica?				
Y.5.2.5 ¿Cómo considera la frecuencia que la empresa realiza frente a la evaluación del desempeño a sus colaboradores?				