

UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
ESCUELA DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS



**LAS COMPETENCIAS GERENCIALES Y LA COMPETITIVIDAD DE LAS
EMPRESAS IMPORTADORAS DE PRENDAS DE VESTIR DEL CENTRO
COMERCIAL TÚPAC AMARU DE LA CIUDAD DE TACNA EN EL AÑO 2021.**

TESIS

Presentada por:

Br. Paola Valeria Acuña Coayla
ORCID: 0000-0001-5613-724X

Asesor:

Mtro. Luis Enrique Espinoza Villalobos
ORCID: 0000-0001-5908-8826

Para obtener el Grado Académico de:

MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

TACNA – PERU
2023

UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
ESCUELA DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS



**LAS COMPETENCIAS GERENCIALES Y LA COMPETITIVIDAD DE LAS
EMPRESAS IMPORTADORAS DE PRENDAS DE VESTIR DEL CENTRO
COMERCIAL TÚPAC AMARU DE LA CIUDAD DE TACNA EN EL AÑO 2021.**

TESIS

Presentada por:

Br. Paola Valeria Acuña Coayla

Asesor:

Mtro. Luis Enrique Espinoza Villalobos

Para obtener el Grado Académico de:

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

**TACNA – PERU
2023**

UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
ESCUELA DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Tesis

**“Las competencias gerenciales y la competitividad de las empresas
importadoras de prendas de vestir del Centro Comercial Túpac Amaru de la
ciudad de Tacna en el año 2021”**

Presentada por:

Br. Paola Valeria Acuña Coayla

**Tesis sustentada y aprobada el 10 de marzo del 2023, ante el siguiente jurado
examinador:**

PRESIDENTE: **Dra. Jeymi Fabiola Hanco Arias**

SECRETARIO: **Mtra. Minelly Ysabel Martínez Peñaloza**

VOCAL: **Mag. Julio Francisco Gárate Delgado**

ASESOR: **Mtro. Luis Enrique Espinoza Villalobos**

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

Yo, Paola Acuña, en calidad de egresado de la Maestría en Administración y Dirección de la Escuela de Postgrado de la Universidad Privada de Tacna, identificado con DNI N° 72662579 Soy autora de la tesis titulada:

“Las competencias gerenciales y la competitividad de las empresas importadoras del Centro Comercial Túpac Amaru de la ciudad de Tacna en el año 2021”

DECLARO BAJO JURAMENTO

Ser el único autor del texto entregado para obtener el grado académico de Maestro En Administración Y Dirección De Empresas, y que tal texto no ha sido entregado ni total ni parcialmente para obtención de un grado académico en ninguna otra universidad o instituto, ni ha sido publicado anteriormente para cualquier otro fin.

Así mismo, declaro no haber trasgredido ninguna norma universitaria con respecto al plagio ni a las leyes establecidas que protegen la propiedad intelectual.

Declaro, que después de la revisión de la tesis con el software Turnitin se declara 23% de similitud, además que el archivo entregado en formato PDF corresponde exactamente al texto digital que presento junto al mismo.

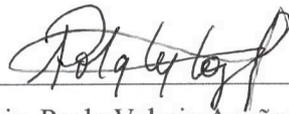
Por último, declaro que para la recopilación de datos se ha solicitado la autorización respectiva a la empresa u organización, evidenciándose que la información presentada es real y soy conocedor de las sanciones penales en caso de infringir las leyes del plagio y de falsa declaración, y que firmo la presente con pleno uso de mis facultades y asumiendo todas las responsabilidades de ella derivada.

Por lo expuesto, mediante la presente asumo frente a LA UNIVERSIDAD cualquier responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido de la tesis, así como por los derechos sobre la obra o invención presentada. En consecuencia, me hago responsable frente a LA UNIVERSIDAD y a terceros, de cualquier daño que pudiera ocasionar, por el incumplimiento de lo declarado o que pudiera encontrar como causa del trabajo presentado, asumiendo todas las cargas pecuniarias que pudieran

derivarse de ello en favor de terceros con motivo de acciones, reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que encontrasen causa en el contenido de la tesis, libro o invento.

De identificarse fraude, piratería, plagio, falsificación o que el trabajo de investigación haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad Privada de Tacna.

Lugar y fecha: Tacna 10 de marzo de 2023



Lic. Paola Valeria Acuña Coayla

DNI N° 72662579

Dedicatoria

Dedico esta tesis a Dios y a la Virgen María de Guadalupe, quienes día a día me orientan y guían para que siga su buen ejemplo.

A mis padres, quienes me han dado la vida, educación, apoyo y son mi mayor motivación para mis logros siempre.

A mis hermanos, quienes son mis pilares de vida.

Agradecimientos

En primer lugar, me gustaría agradecer a Dios,
por guiarme y bendecirme siempre.

A mis padres, sin ellos no tendría las oportunidades del hoy,
Siempre seré la eterna consentida en todo aspecto.

También agradezco a quienes llegaron a mi vida para sumar,
ofrecerme mucho apoyo emocional,
y sobretodo motivarme a cumplir mis metas,
gracias por formar parte de mí.

Índice de contenidos

Introducción	1
Capítulo I: El problema.....	3
1.1. Planteamiento del problema	3
1.2. Formulación del problema	6
1.2.1. Interrogante principal	6
1.2.2. Interrogantes secundarias	6
1.3. Justificación de la investigación.....	7
1.4. Objetivos de la investigación	8
1.4.1. Objetivo general	8
1.4.2. Objetivos específicos.....	8
Capítulo II: Marco teórico.....	10
2.1. Antecedentes de la investigación	10
2.1.1. A nivel Internacional	10
2.1.2. A nivel Nacional.....	12
2.1.3. A nivel Local	14
2.2. Bases Teóricas.....	16
2.2.1. Competencias gerenciales	16
2.2.2. Competitividad	36
2.3. Definición de conceptos básicos	58
Capítulo III: Marco metodológico	60
3.1. Hipótesis.....	60
3.1.1. Hipótesis general	60
3.1.2. Hipótesis específicas	60
3.2. Operacionalización de Variables.....	61
3.2.1. Identificación de la independiente.....	61

3.2.2.	Identificación de la variable dependiente	62
3.3.	Tipo de Investigación	63
3.4.	Nivel de investigación	63
3.5.	Diseño de investigación	64
3.6.	Ámbito y tiempo social de la investigación	64
3.7.	Población y muestra	64
3.7.1.	Población	64
3.7.2.	Muestra	65
3.8.	Procedimiento, técnicas e instrumentos	66
3.8.1.	Procedimiento	66
3.8.2.	Técnicas	67
3.8.3.	Instrumentos	67
3.9.	Análisis de datos	68
	Capítulo IV: Resultados	69
4.1.	Resultados	69
4.1.1.	Resultados de la variable Competencias Gerenciales	69
4.1.2.	Resultados de la variable Competitividad	83
4.2.	Comprobación de hipótesis	96
4.2.1.	Prueba de hipótesis general	97
4.2.2.	Prueba de hipótesis específicas	98
4.3.	Discusión	106
	Conclusiones	109
	Recomendaciones	112
	Referencias bibliográficas	114
	Apéndices	118

Índice de tablas

Tabla 1	Análisis comparativos de teorías de competencias gerenciales	34
Tabla 2	Análisis comparativo de las teorías de competitividad	56
Tabla 3	Resultado de la variable Competencias Gerenciales	70
Tabla 4	Resultado de la dimensión Autoadministración	73
Tabla 5	Resultado de la dimensión Planeación y gestión estratégica	75
Tabla 6	Resultado de la dimensión Enfoque de calidad	78
Tabla 7	Resultado de la dimensión Tecnología e innovación	80
Tabla 8	Resultado de la dimensión Multiculturalidad	82
Tabla 9	Resultado de la variable Competitividad	84
Tabla 10	Resultado de la dimensión La amenaza de nuevos participantes	87
Tabla 11	Resultado de la dimensión El poder de negociación de los clientes	89
Tabla 12	Resultado de la dimensión El poder de negociación de los proveedores	91
Tabla 13	Resultado de la dimensión La amenaza de productos y/o servicios sustitutos	93
Tabla 14	Resultado de la dimensión La intensidad de la rivalidad de la industria	95
Tabla 15	Prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov	96
Tabla 16	Prueba de Rho-Spearman aplicada a la hipótesis general	97
Tabla 17	Prueba de Rho-Spearman aplicada a la hipótesis específica 1	99
Tabla 18	Prueba de Rho-Spearman aplicada a la hipótesis específica 2	100
Tabla 19	Prueba de Rho-Spearman aplicada a la hipótesis específica 3	101
Tabla 20	Prueba de Rho-Spearman aplicada a la hipótesis específica 4	103
Tabla 21	Prueba de Rho-Spearman aplicada a la hipótesis específica 5	104
Tabla 22	Consolidado de correlación entre variables	105

Índice de figuras

Figura 1	Roles Gerenciales de Mintzberg	26
Figura 2	Competencias Gerenciales de Hellriegel, Jackson y Slocum	32
Figura 3	Modelo de las 05 Fuerzas de Porter	54
Figura 4	Modelo de competitividad de Fagerberg	55
Figura 5	Modelo de competitividad de Boltho	56
Figura 6	Resultado de la variable Competencias Gerenciales	71
Figura 7	Resultado de la dimensión Autoadministración	73
Figura 8	Resultado de la dimensión Planeación y gestión estratégica	76
Figura 9	Resultado de la dimensión Enfoque de calidad	78
Figura 10	Resultado de la dimensión Tecnología e innovación	80
Figura 11	Resultado de la dimensión Multiculturalidad	82
Figura 12	Resultado de la variable Competitividad	85
Figura 13	Resultado de la dimensión La amenaza de nuevos participantes	87
Figura 14	Resultado de la dimensión El poder de negociación de los clientes	89
Figura 15	Resultado de la dimensión El poder de negociación de los proveedores	91
Figura 16	Resultado de la dimensión La amenaza de productos y/o servicios sustitutos	93
Figura 17	Resultado de la dimensión La intensidad de la rivalidad de la industria	95

Resumen

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre las competencias gerenciales y la competitividad de las empresas importadoras del Centro Comercial Túpac Amaru de la ciudad de Tacna en el año 2021. La metodología empleada fue de tipo básica, de nivel correlacional, para lo cual se trabajó con una muestra de 113 empresas, a las cuales se les aplicó la técnica de la encuesta, a través del instrumento del cuestionario. Una vez realizado el análisis estadístico respectivo, los resultados obtenidos mostraron que las competencias gerenciales se relacionan de forma significativa con la competitividad de las empresas importadoras del Centro Comercial Túpac Amaru de la ciudad de Tacna en el año 2021, destacando las dimensiones autoadministración, planeación y gestión estratégica, enfoque de calidad, tecnología e innovación, y multiculturalidad; obteniéndose valores para la prueba Rho-Spearman de las competencias gerenciales con una significancia en la competitividad, cuyo valor fue 0.837, presentando valores según la capacidad de autoadministración (0.490), habilidades para lograr una adecuada planeación y gestión estratégica (0.670), un adecuado enfoque de calidad (0.483), dimensionamiento sobre la tecnología e innovación (0.499) y multiculturalidad (0.369). Estos, de acuerdo a la gestión adecuada, permiten generar en las empresas mayor competitividad, la misma que se traduce en una mejor capacidad para afrontarse a las amenazas de nuevos participantes, ganar mayor poder de negociación frente a los clientes, frente a los proveedores, hacer frente a la amenaza de productos o servicios sustitutos y ante la industria en la que compiten.

Palabras clave: Competencias gerenciales, autoadministración, planeación estratégica, calidad, tecnología e innovación, competitividad

Abstract

The objective of this research work was to determine the relationship between managerial skills and the competitiveness of the importing companies of the Túpac Amaru Shopping Center in the city of Tacna in the year 2021. The methodology used was of a basic type, at a correlational level, to which worked with a sample of 113 companies, to which the survey technique was applied, through the questionnaire instrument. Once the respective statistical analysis was carried out, the results obtained showed that the managerial competencies are significantly related to the competitiveness of the importing companies of the Túpac Amaru Shopping Center in the city of Tacna in the year 2021, highlighting the dimensions self-management, planning and strategic management, focus on quality, technology and innovation, and multiculturalism; obtaining values for the Rho-Spearman test of managerial competencies with a significance in competitiveness, whose value was 0.837, presenting values according to the capacity for self-management (0.490), skills to achieve adequate planning and strategic management (0.670), an adequate quality approach (0.483), dimensioning on technology and innovation (0.499) and multiculturalism (0.369). These, according to proper management, allow companies to generate greater competitiveness, which translates into a better ability to face threats from new entrants, gain greater bargaining power with customers, with suppliers, address the threat of substitute products or services and the industry in which they compete.

Keywords: Management skills, self-management, strategic planning, quality, technology and innovation, competitiveness

Introducción

El trabajo lleva por título *Las competencias gerenciales y la competitividad de las empresas importadoras del Centro Comercial Túpac Amaru de la ciudad de Tacna en el año 2021*, presenta su desarrollo a partir de cuatro capítulos, los mismos que abordan la determinación del nivel de relación entre las competencias gerenciales y la competitividad de las empresas importadoras del Centro Comercial Túpac Amaru.

Además, resulta importante destacar la importancia del estudio de las variables intervinientes, ya que dicha información puede ser tomada en cuenta por otros centros comerciales a nivel local o nacional, con la finalidad de optimizar su rentabilidad en el mercado en el que participa.

Según la tesis desarrollada por Gamboa, concluyó que habilidades gerenciales son consideradas como una herramienta importante que las empresas deben gestionar, desde sus altos mandos, para que la empresa pueda lograr cumplir los objetivos organizacionales, y con ello, lograr mayor competitividad; Por lo tanto, respecto a la presente tesis se concluyó que las competencias gerenciales se relacionan de forma significativa con la competitividad de las empresas importadoras del Centro Comercial Túpac Amaru de la ciudad de Tacna en el año 2021.

El primer capítulo presenta el Problema, definiendo en este el planteamiento y formulación del problema, además de la justificación del estudio, y determinación de los objetivos.

En el segundo capítulo desarrolla el Marco Teórico, presentando para ello los antecedentes relacionados con las variables de investigación, bases teórica y definición de términos básicos que logran establecer el enfoque para el estudio.

En el tercer capítulo aborda el Marco Metodológico, delimitando inicialmente la formulación de las hipótesis, además de la identificación de las variables e indicadores, seguido por el tipo, diseño y nivel de investigación, seguido por del establecimiento del ámbito y tiempo social, población y muestra de estudio, y procedimientos, técnicas e instrumentos empleados.

En el cuarto capítulo se presentan los hallazgos de la toma de datos, presentando por ello tablas y figuras de información relativas a cada variable, seguido por las pruebas de hipótesis y discusión de resultados.

En el quinto capítulo se desarrollan las conclusiones y sugerencias finales de la tesis, ultimando con las referencias bibliográficas y anexos del estudio.

Capítulo I: El problema

1.1. Planteamiento del problema

Hoy en día, las diferentes organizaciones e instituciones, realizan dinámicas cambiantes de manera constante en torno a sus relaciones con el cliente interno y externo; de acuerdo a la necesidad que exige este mundo y sus cambios irregulares. Por ello, resulta necesario que las mismas, adopten procesos gerenciales y administrativos. El rol del gerente, es necesario para el desarrollo de la organización, ya que, debe ejercer su labor administrativa sobre todas las áreas que influyen en el logro de los objetivos institucionales, por lo tanto, es necesario que los directivos desarrollen competencias específicas, que le permitan a sus equipos alcanzar el éxito (Núñez & Díaz, 2017).

El estudio de las competencias gerenciales en los directivos de las empresas permite identificar diferentes aptitudes y actitudes que favorecen una mejoría en los procesos. La labor de los gerentes, es llevar la empresa al cumplimiento de los objetivos planteados en el planeamiento estratégico de cada empresa, y el camino se vuelve favorable, cuando los directivos poseen competencias gerenciales (Araujo & Toro, 2018).

Generalmente, las competencias gerenciales, guardan relación íntima con la interacción de los colaboradores, debido a que, su conocimiento y prácticas son definitivas dentro de la organización, por ende, en las competencias de la empresa existente en la empresa (Ruíz, 2021).

La actividad micro empresarial se ha desarrollado en nuestro país de una manera perenne desde ya hace algunas décadas. En el caso de Tacna, las funciones gerenciales y administrativas de las empresas dedicadas a la importación, son desarrolladas generalmente por los mismos dueños, los cuales, muchas veces no

tienen las competencias gerenciales necesarias, para llevar su empresa al éxito. Por lo antes mencionado, resulta necesario realizar un análisis exhaustivo sobre el estado de las competencias gerenciales en los directivos de las empresas importadoras del Centro Comercial Túpac Amaru de la ciudad de Tacna (COMEXPERU, 2021).

Por otro lado, la preocupación por la competitividad de las empresas, ha crecido de manera abismal en las últimas décadas. A pesar de la calidad de los factores de producción, la capacidad organizativa, el nivel tecnológico y la disponibilidad. Sin embargo, el Perú aún presenta distintos problemas relacionados con la competitividad, los cuales, deben ser absueltos a la brevedad, para poder lograr el crecimiento económico del Perú. Cabe recalcar que, el Perú se encuentra actualmente en el puesto 58 del ranking de países competitivos a nivel mundial (IDM World Competitiveness Center, 2021).

Algunos expertos, aseguran que para poder alcanzar una mayor competitividad, se debe superar las antiguas definiciones de economía, las cuales, se basaban en mantener una ventaja comparativa, considerando la mano de obra barata. Sin embargo, la nueva economía, que dirige a la competitividad, se basa en ventajas competitivas, basadas en fortalecer e innovar el capital humano, la tecnología e innovación, las decisiones trascendentales y el conocimiento (Experto Sage, 2021).

Actualmente, la competitividad empresarial es considerada como la estrategia que permite que diversas empresas sobrevivan y perduren en el tiempo, logrando las diferentes metas y objetivos propuestos en un periodo determinado. Con esto se puede lograr la rentabilidad y la capacidad para afrontar posibles eventos adversos y extraordinarios, tal como la pandemia covid-19, en la cual muchas empresas fenecieron, otras sobrevivieron y algunas crecieron notoriamente (Cerem International Business School, 2022).

A nivel regional, una de las principales actividades económicas se da en los centros comerciales, mediante la comercialización de productos importados que ingresan por el puerto de Arica e Ilo, bajo el régimen de los procedimientos establecidos por la ZofraTacna, impulsando la economía regional. Dicho modelo de desarrollo comercial ha permitido a lo largo del tiempo, que diversos grupos de emprendedores se ubiquen en diferentes centros comerciales, y estos compitan para posicionarse en el mercado local (La Cámara de Comercio de Lima, 2021).

Además, se ha podido evidenciar que, tal como surgen nuevos emprendimientos, otros fenecen; muchas son las causas, y entre ellas podemos mencionar a las competencias gerenciales que poseen dichos emprendedores; este es el caso de los comerciantes importadores del Centro Comercial Túpac Amaru de la ciudad de Tacna, en los cuales existe cierto desconocimiento en algunos aspectos, tales como, las competencias gerenciales; la autoadministración, planeación y gestión estratégica; enfoque de calidad; tecnología e innovación; la multiculturalidad.

A respecto, se han desarrollado diferentes investigaciones, referentes a las competencias gerenciales y competitividad, sin embargo, no han sido suficientes. Es por ello que, en calidad de investigador se planteó el presente trabajo de tesis, con el objetivo de determinar el nivel de relación entre las competencias gerenciales y la competitividad de las empresas importadoras del Centro Comercial Túpac Amaru de la ciudad de Tacna en el año 2021.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Interrogante principal

¿Cómo se relacionan las competencias gerenciales y la competitividad de las empresas importadoras del Centro Comercial Túpac Amaru de la ciudad de Tacna en el año 2021?

1.2.2. Interrogantes secundarias

- ¿Cómo se relaciona la autoadministración con la competitividad de las empresas importadoras del Centro Comercial Túpac Amaru de la ciudad de Tacna en el año 2021?
- ¿Cómo se relaciona la planeación y gestión estratégica con la competitividad de las empresas importadoras del Centro Comercial Túpac Amaru de la ciudad de Tacna en el año 2021?
- ¿Cómo se relaciona el enfoque de calidad con la competitividad de las empresas importadoras del Centro Comercial Túpac Amaru de la ciudad de Tacna en el año 2021?
- ¿Cómo se relaciona la tecnología e innovación con la competitividad de las empresas importadoras del Centro Comercial Túpac Amaru de la ciudad de Tacna en el año 2021?
- ¿Cómo se relaciona la multiculturalidad con la competitividad de las empresas importadoras del Centro Comercial Túpac Amaru de la ciudad de Tacna en el año 2021?

1.3. Justificación de la investigación

El presente trabajo de investigación científica, presenta justificación, tanto, en el campo teórico, práctico, metodológico y social.

En relación al aporte teórico, el presente trabajo de investigación se justifica, ya que, gracias a su desarrollo, resulta factible la revisión de diferentes teorías; para la variable competencias gerenciales, se utilizó la planteada por Hellriegel, Jackson y Solcum (2011) y para la variable competitividad, se utilizó la teoría planteada por Porter (2004); en relación a estos, aplicarlos en las empresas importadoras del Centro Comercial Túpac Amaru de Tacna, de esta manera, se logra obtener información fidedigna y real, permitiendo contrastar esas teorías, respecto al contexto en el que se plantea el presente estudio. Es por ello que, la presente investigación, brinda la oportunidad de incrementar el conocimiento científico de las bases teóricas de las variables en evaluación a partir del marco contextual involucrado.

En cuanto al aporte práctico, según los resultados arrojados en el presente estudio, se logra obtener un diagnóstico, capaz de explicar las competencias gerenciales y la competitividad de las empresas importadoras del Centro Comercial Túpac Amaru de Tacna. De esta manera, las áreas administrativas y/o gerenciales, serán capaces de tomar decisiones óptimas, en beneficio de las empresas, por ende, ante la identificación y aplicación de las competencias gerenciales, la competitividad de las empresas se verá beneficiadas, otorgando una estabilidad económica y rentabilidad perenne.

En el aspecto metodológico, la presente tesis, requiere la aplicación del método científico, ya que, en primer lugar, de determina la problemática de investigación, determinando los objetivos para su solución, de la misma manera, se plantea hipótesis, de esta forma, se halla las respuestas para los problemas identificados inicialmente. Es por ello que, se necesita la aplicación de técnicas e

instrumentos de recolección de datos, los cuales, revelan un aporte para la resolución de los problemas. Es de esta manera que, la metodología es referencia para otros investigadores que, en el futuro, deseen abordar el estudio de variables similares.

Finalmente, en el aspecto social, la presente investigación permite que las empresas partícipes de esta investigación cooperen con el logro de los objetivos empresariales, dado que las competencias gerenciales apoyarán al desarrollo de la competitividad de las empresas importadoras de prendas de vestir del centro comercial Túpac Amaru de la ciudad de Tacna, comprometiendo al colaborador con la empresa donde labora, asimismo le sean brindados beneficios y facilidades que den tranquilidad y estabilidad económica a su familia.

1.4.Objetivos de la investigación

1.4.1. Objetivo general

Determinar la relación entre las competencias gerenciales y la competitividad de las empresas importadoras del Centro Comercial Túpac Amaru de la ciudad de Tacna en el año 2021.

1.4.2. Objetivos específicos

- Determinar la relación entre la autoadministración y la competitividad de las empresas importadoras del Centro Comercial Túpac Amaru de la ciudad de Tacna en el año 2021.

- Determinar la relación entre la planeación y gestión estratégica y la competitividad de las empresas importadoras del Centro Comercial Túpac Amaru de la ciudad de Tacna en el año 2021.
- Determinar la relación entre el enfoque de calidad y la competitividad de las empresas importadoras del Centro Comercial Túpac Amaru de la ciudad de Tacna en el año 2021.
- Determinar la relación entre la tecnología e innovación y la competitividad de las empresas importadoras del Centro Comercial Túpac Amaru de la ciudad de Tacna en el año 2021.
- Determinar la relación entre la multiculturalidad y la competitividad de las empresas importadoras del Centro Comercial Túpac Amaru de la ciudad de Tacna en el año 2021.

Capítulo II: Marco teórico

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1. A nivel Internacional

Chiatchoua (2021), desarrolló la tesis titulada "Construcción de un modelo de competencias gerenciales para la competitividad de las MYPES", de la Revista Paradigma Económico, en México. Su finalidad fue dar definición a un modelo de competencias gerenciales para la competitividad de las MYPES en la Alcaldía Cuauhtémoc. El tipo de investigación fue descriptivo y transversal. La muestra estuvo conformada por 215 empresas. El instrumento de medición para obtener estos datos fue un cuestionario validado. La técnica fue la encuesta. Los resultados de esta investigación mostraron que el modelo de competencia gerencial debe considerar los siguientes elementos: la imagen de los ejecutivos debe tener un parámetro restrictivo; menores de 25 años; dado los bajos salarios que las pequeñas empresas otorgan a los egresados de secundaria, los cuales presentan aspiraciones carencia de cursos de formación técnica administrativa y falta de experiencia laboral. Asimismo, dado el desarrollo de los medios digitales disponibles, los gerentes cuentan con una amplia gama de habilidades para comunicarse dentro de la empresa y su entorno. Finalmente, se toman como referencia las habilidades para desarrollar capacidades de gestión, trabajo en equipo y el liderazgo. La formación y la educación son los elementos básicos para promover el desarrollo de la innovación y la tecnología de control. Este estudio aporta a la presente investigación, puesto que precisa que los empresarios cuenten con elementos necesarios para promover la innovación y tecnología, y ello en gran medida según las habilidades para poder afrontarse al entorno.

Mejía et al. (2020), realizaron la investigación "Competencias gerenciales en el clima organizacional de las empresas del sector de calzado", de la Revista

Cienciamatria, en Venezuela. El propósito principal fue estudiar el impacto de las habilidades gerenciales en el clima organizacional de las empresas de calzado de la provincia de Tungurahua. El enfoque se basó en un método híbrido en forma de asociaciones bibliográficas y de dominio, descriptivas y variables. La muestra estuvo conformada por 22 empresarios a quienes se les encuestó a través de una herramienta de cuestionario. Una vez tabulados los datos y el análisis estadístico correspondiente, se encontró en las principales conclusiones que la informalidad de la gestión empresarial en la industria del calzado se ve reflejada en la falta de división entre espacio de trabajo y espacio de hogar, pues en muchos casos este trabajo se hace en una parte de su casa, como una terraza o un local comercial en el mismo espacio habitable. Finalmente, la mayoría de los emprendedores entrevistados manifestaron haber recibido formación en gestión empresarial a través de cursos de formación, y el 56% de los emprendedores utiliza el autoestudio para gestionar cuestiones administrativas empresariales. Este estudio resulta relevante puesto que recalca la importancia de que los empresarios cuenten con formación en gestión empresarial, hecho que conduce a mejores gestiones en las actividades empresariales.

Leyva (2017), elaboró la tesis titulada “Habilidades gerenciales como estrategia de competitividad empresarial en las pequeñas y medianas empresas (Pymes)”, de la Revista Perspectiva Empresarial, en Colombia. Su propósito fue medir el impacto de las habilidades directivas sobre los factores internos de competitividad empresarial percibidos por los empresarios de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) de Hermosillo, Sonora, México. Para ello, utilice un enfoque mixto para recopilar, analizar y vincular datos cuantitativos y cualitativos, y responder a métodos de investigación con más evidencia científica. La primera fase fue exploratoria, a través de entrevistas a un equipo de expertos utilizando el método Delphi., poniendo en contexto la pregunta de análisis y verificando el instrumento de medida. En la segunda etapa se muestrearon 108 pequeñas y medianas empresas y se utilizó el modelo de ecuación estructural (PLS) para el análisis estadístico y se obtuvieron los resultados. Finalmente, las conclusiones

evidenciaron que la capacidad de gestión es un factor inherente a las pymes y tiene un gran impacto en su competitividad comercial. Este estudio fortalece los resultados de la presente investigación, resaltando la capacidad de gestión como competencia fundamental para el desarrollo de competitividad empresarial.

2.1.2. A nivel Nacional

Huillca (2019), desarrolló su tesis “Habilidades gerenciales y desarrollo de competencias laborales en la Clínica Municipal Santa Anita. Lima. 2015”, de la Universidad César Vallejo, en Lima. Tuvo como propósito establecer la relación que existe entre las habilidades gerenciales y la capacidad laboral en la Clínica Municipal Santa Anita. Lima. 2015. El estudio fue de diseño no experimental, con nivel de correlación, recolectando información en un período de tiempo específico. La muestra estuvo conformada por 80 administrativos de la Clínica Municipal Santa Anita. Pasar la herramienta de Habilidades Gerenciales Escala Likert (Siempre, Casi Siempre, A veces, Casi Nunca, Nunca) y la Encuesta de Habilidades Laborales Escala Likert (Siempre, Casi Siempre, A Veces, Casi Nunca, de No) para poder recopilar información sobre diferentes dimensiones de la gestión habilidades y destrezas laborales. Asimismo, se realizó el análisis estadístico de los datos con el apoyo del programa estadístico SPSSv21. Los resultados se presentaron de forma gráfica y textual. Finalmente, el estudio concluyó que existe amplia evidencia de que existe una relación significativa entre las habilidades gerenciales y las competencias laborales en la Clínica Municipal Santa Anita en Lima en 2015. Este estudio en contraste con la investigación presente, resalta la dimensión referida a las habilidades de gestión y laborales, puesto que contribuyen a reforzar las competencias necesarias para lograr una gestión adecuada y con ello no solo lograr que el personal laboral logre mayor competitividad, sino la organización en su conjunto.

Delgado (2018), realizó la investigación “Competencias gerenciales y desempeño laboral de trabajadores del centro de salud I – 3 06 de octubre, Belén –

2018”, de la Universidad César Vallejo, en Lima. Tuvo como propósito general Determinar las habilidades gerenciales y el desempeño laboral del personal de los centros de salud I - 3 06 Octubre, Belén - 2018. Los tipos de estudio fueron diseños no experimentales, causalmente relacionados y transversales. Trabajando con una muestra de 50 funcionarios del sector salud, recolectamos datos sobre las variables de estudio mediante dos cuestionarios confiables y debidamente validados. El análisis estadístico de los datos recolectados se realizó con el apoyo del programa SPSS versión 22. Entre los resultados obtenidos de las variables de nivel de capacidad de gestión, el nivel convencional representó el 54% (27 personas) en las dimensiones de planificación y gestión, el 52% (26 personas) para la autogestión y el 44% (22 personas) para las acciones estratégicas. Entre las variables niveles de desempeño laboral, dominaron 42% iniciativa (21 trabajadores), 50% orientada a resultados (25 trabajadores), organización 44% (22 trabajadores) y trabajo en equipo 38% (19 trabajadores). Finalmente, se resumieron las capacidades de gestión que inciden en el desempeño laboral, las cuales son: comunicación, trabajo en equipo, acción estratégica y autogestión. En síntesis y en similitud con la presente investigación, es estudio fortalece el concepto de que es posible determinar que las competencias gerenciales mejoran también el desempeño laboral en una entidad, por tanto, que se visualiza la importancia de dichas competencias para mejorar el desempeño de los trabajadores, los mismos que, según sus resultados, pueden generar que la empresa goce de mayor competitividad para enfrentarse al mercado en el cual interactúe.

Gamboa (2016), elaboró la tesis titulada “Habilidades gerenciales y estrategias de competitividad de las MYPE agroindustriales en la provincia de Huamanga, Ayacucho 2014-2015”, de la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, en Ayacucho. Su propósito fue analizar la relación entre las habilidades directivas y las estrategias de competitividad de las MYPE agroindustriales de la provincia de Ayacucho durante el período 2014-2015. El estudio utilizó un diseño correlacional y consideró una muestra de 78 unidades de estudio. La herramienta utilizada para recoger la información fue un cuestionario, y el

estadístico utilizado para calcular la correlación entre las variables de estudio fue el Rho de Spearman. La técnica de recolección de datos es la investigación. Los resultados obtenidos muestran que existe una fuerte correlación directa entre las variables de estudio, igual al valor de $p = 0.875$ y el valor de sig. (α) = 0.000, por lo que se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis nula con un nivel de significancia del 5% y un intervalo de confianza del 95%. Este estudio resulta relevante puesto que, al igual que en la presente investigación, explica que las habilidades gerenciales se comprenden en una herramienta importante que las empresas deben gestionar, desde sus altos mandos, para que la empresa pueda lograr cumplir los objetivos organizacionales, y con ello, lograr mayor competitividad.

2.1.3. A nivel Local

Bellodas (2020), desarrolló su tesis “Competencias gerenciales y desempeño laboral del trabajador en la Municipalidad Distrital de Ite, año 2019”, de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, en Tacna. El propósito fue determinar en qué medida la capacidad gerencial y el desempeño laboral de los trabajadores se relacionaron con el municipio de Ite en el año 2019. El estudio fue del tipo correlación y tuvo un diseño no experimental u observacional, ya que no se manipuló intencionalmente ninguna variable. La muestra total fue de 101 trabajadores. La técnica de recolección de datos es una encuesta, utilizando una herramienta de cuestionario. La estadística descriptiva e inferencial se aplicó con el apoyo del programa SPSSv25. Finalmente, se obtuvieron la media, correlación positiva y correlación significativa $r_s = 0.416^{**}$, y el nivel de significancia $p = 0.001 < 0.05$. Por tanto, se rechazó la hipótesis original y se aceptó la hipótesis alternativa, que mostró que sí existe una relación directa y significativa entre la capacidad de gestión y el desempeño laboral. Es decir, cuanto mayor sea la capacidad de gestión, mayor será el desempeño laboral, menor será la capacidad de gestión, y menor será el desempeño laboral. Este estudio en contraste con la presente investigación, presenta una similitud que fortalece las conclusiones dadas.

En tal sentido, a medida que la empresa logre mayor capacidad de gestión, conforme a las competencias gerenciales, también será mayor el desempeño laboral al interior de la organización.

Chura (2018), realizó la investigación “Las Habilidades Gerenciales y el Desempeño Laboral de los colaboradores de Interlinks Consulting Group S.A.C., año 2017”, de la Universidad Privada de Tacna. Tuvo como finalidad determinar el impacto entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral de los colaboradores de Interlinks Consulting Group S.A.C. Los tipos de estudio fueron diseños descriptivos, no experimentales y transversales. Se propuso como muestra a los directivos y colaboradores de las empresas antes mencionadas, un total de 31 personas. Para la recolección de información, con base en la base teórica de la primera variable, se utilizó una escala Likert que consta de 27 ítems. Asimismo, para la segunda variable se utilizó un método híbrido / nueva tendencia según el modelo de Chiavenato. Se realizó un análisis estadístico de los datos recopilados con el apoyo del programa estadístico SPSS. Finalmente, la conclusión fue que sí existe una relación significativa entre las habilidades de gestión y el desempeño laboral, ya que las habilidades mostradas por los gerentes de la empresa a menudo tienen un impacto directo en el desempeño de los empleados, ajustando su desempeño y creando el mejor ambiente de trabajo para el comportamiento de los empleados para garantizar la finalización de la tarea. Cabe señalar que este estudio aporta positivamente a la presente investigación, ya que denota la importancia que los empresarios logren contar con las competencias gerenciales necesarias para promover mejores climas de competitividad, no solo a partir de mejores desempeños internos, sino con proyección hacia el mercado en el que compiten.

2.2.Bases Teóricas

2.2.1. Competencias gerenciales

Según Mina y Barzola (2020), la competencia gerencial es el conjunto de habilidades y comportamientos que el ser humano necesita para asumir responsabilidades gerenciales en un espacio dado, ya que estas tareas requieren cualidades específicas.

Por otro lado, Whetten y Cameron (2016) indican que las competencias gerenciales consisten en una serie de comportamientos identificables realizados por individuos, que pueden conducir a ciertos resultados. Las destrezas son observables por otros, no puramente psicológicas o atributos de personalidad fijos.

Asimismo, Gutiérrez (2010) menciona que las competencias gerenciales es la responsabilidad que corresponde al personal con funciones administrativas y de unión en la entidad. También se define como el conjunto de cogniciones que deben poseer los directores y gerentes para abordar situaciones específicas vinculadas con la dirección y coordinación organizacional.

Madrigal (2009), señala que las competencias gerenciales se vinculan con el ingenio o capacidad de una persona para realizar una acción a nivel organizacional, en la que los gerentes pueden medirse evaluando su capacidad para cambiar y gestionar procesos, ya sea en entidades públicas o en particulares.

Finalmente, Hellriegel et al. (2002) afirman que las competencias gerenciales incluyen un conjunto de sapiencias, habilidades, comportamientos y actitudes. Una persona demanda realizar varias tareas de gestión de manera efectiva en varias organizaciones.

2.2.1.1. Importancia de las Competencias Gerenciales

De acuerdo a Aburto y Bonales (2011), la formación y desarrollo de las capacidades de gestión de los operadores de la empresa es fundamental para lograr los objetivos marcados por cada organización en sus áreas de competencia. Al mismo tiempo, la capacidad de gestión es cada vez más importante en la organización y, a nivel personal, también se ha convertido en el centro de interés para el desarrollo profesional de las personas. Con el tiempo, aumenta la necesidad de liderazgo gerencial, comunicación, motivación, manejo de conflictos y habilidades de team building, así como un mayor clima organizacional que genera insatisfacción. En la actualidad, las competencias gerenciales se han convertido en un factor diferenciador en la efectividad y ejecución de cualquier departamento empresarial y puesto directivo, por lo que es necesario desarrollar estas competencias a través del trabajo personal.

Por su parte, Bonifaz (2012) indica que la alta dirección de la organización es responsable de liderar y guiar a todos los empleados para lograr los objetivos estratégicos que conducen al éxito de la organización. Sin embargo, lograr este tipo de ejecución no es tarea fácil, aunque la persona que está al frente como director debe encontrar la manera de resolver el problema a través del análisis y la toma de decisiones. En este caso, si el gerente no tiene la capacidad suficiente para lidiar con diversas situaciones, podrá lograr los objetivos deseados.

La alta dirección desarrolla diversas actividades en la organización, abarcando 03 áreas: 1. Relaciones interpersonales, 2. Información y 3. Toma de decisiones. Por esta razón, todo gerente debe buscar el desarrollo de la capacidad de gestión y planificar en combinación con su vida personal para lograr el desarrollo humano planificado.

Pereda et al. (2014), señalan que el desarrollo y formación de competencias gerenciales aumenta la productividad de la organización, lo cual es una realidad reconocida principalmente en el sector privado.

Finalmente, Duarte (2013) sostiene que en un entorno tan competitivo y exigente como el actual, los directivos deben desarrollar y mejorar las competencias de gestión. Estos le permitirán llevar su empresa al éxito y mantener un desarrollo continuo para enfrentar cambios constantes.

2.2.1.2. Tipos de gerentes

Hellriegel et al. (2011), sostienen que hay muchos tipos de gerentes y las posiciones gerenciales varían ampliamente. Una diferencia es el alcance de las actividades involucradas. Los gerentes funcionales tienen un alcance de actividades más limitado, mientras que los directores ejecutivos tienen un alcance de actividades más amplio:

- Gerentes funcionales: Supervisan a empleados con experiencia en campos como contabilidad, recursos humanos, ventas, finanzas, marketing o producción. Por ejemplo, Michael Brown es jefe de nómina en Capstone Mortgage Corporation y su cargo es gerente funcional. No determina los salarios de los empleados como lo hace un gerente general, pero sí ve que los cheques de pago salen a tiempo y en la cantidad correcta.

Los gerentes funcionales suelen tener una amplia experiencia y conocimiento técnico en el área de operaciones que supervisan. Parte de su éxito como gerentes depende de qué tan bien comprendan los trabajos de las personas que supervisan, los problemas que enfrentarán y los recursos que necesitan para realizar sus trabajos de manera efectiva. Utilizan sus habilidades de

comunicación, planificación y gestión, trabajo en equipo y autogestión para realizar el trabajo.

- Directores generales: Son responsables de las operaciones de una unidad más compleja, por ejemplo, una empresa o departamento. Dan Buckley es vicepresidente de Groendyke Transportation Company en Enid, Oklahoma. Como gerente general, supervisa el trabajo de los gerentes funcionales. Un gerente general debe tener habilidades gerenciales más amplias y desarrolladas que un gerente funcional para poder hacer un buen trabajo.

También deben adquirir habilidades en estrategia y acción multicultural. Pueden aprender estas habilidades a través de una combinación de capacitación formal y varias asignaciones de trabajo, o simplemente pueden aprender estas habilidades mientras intentan adaptarse y sobrevivir en un campo en particular. En lo que respecta a Barkley, su capacidad para adaptarse a los problemas que encuentra es crucial. Intenta incluir en su equipo a librepensadores (rebeldes) para que puedan aportar más y diferentes ideas. Para aumentar su efectividad, no requiere que sigan los procedimientos operativos normales, siempre que no violen las normas éticas, legales o de seguridad.

2.2.1.3. Tipos de Competencias Gerenciales

Mochón et al. (2014), indican que las principales competencias gerenciales que debe reunir un gerente, son de 03 tipos:

- **Competencias técnicas**

Por estas competencias técnicas, se refieren a una comprensión específica del puesto y la capacidad para desempeñar sus respectivas funciones. Estas habilidades están relacionadas con hacer cosas. Esto suele ser muy importante entre los gerentes de base o de primera línea. Estas habilidades están

relacionadas con la memoria y la verdadera inteligencia. Proporciona almacenamiento de conocimiento e información relacionada con la tecnología y cómo se fabrica y construye. También combinan la experiencia y la capacidad de utilizar la tecnología y los procedimientos en su trabajo.

- **Competencias conceptuales**

Los gerentes utilizan estas competencias conceptuales para desarrollar ideas, conceptos, teorías y lidiar con situaciones abstractas y complejas en general, lo cual es muy importante para los altos directivos. Los gerentes consideran las tareas básicas de la toma de decisiones. Al tomar una decisión y ser proactivo, el gerente ejecuta acciones que tienen un impacto en la organización, y estas acciones deben reflejarse. El gerente debe iniciar y proponer cambios para mejorar la situación. Para ello, debe investigar y demostrar oportunidades para que la organización implemente las acciones correspondientes. Es probable que la ejecución de acciones cause problemas que los gerentes deben enfrentar y resolver. El trabajo y la dirección deben gestionar los desafíos y las oportunidades para superar los inconvenientes frecuentes.

- **Competencias humanas**

La capacidad humana se refiere a trabajar eficazmente con otros individualmente o en equipos. Estas funciones son de nivel administrativo. El gerente es el símbolo del jefe de la organización debajo de él. Por un lado, los gerentes deben tener conexiones con personas ajenas a la organización, por otro lado, deben orientar y promover a las personas que integran la organización. En su relación con el entorno, debe gestionar influencias, cambios y efectos a través de acciones dentro o fuera de la organización, lo que requiere habilidades humanas.

Los gerentes deben poder crear equipos, alentarlos y ganarse la confianza de los empleados. Si los miembros tienen sus propias metas, el equipo no puede ejecutarlas de manera efectiva.

Para existir como equipo, debe basarse en el conocimiento suficiente de cada miembro, de manera que el personal administrativo pueda seleccionar a cada miembro para realizar funciones de acuerdo a las competencias y necesidades de los empleados (Mochón, Mochón, & Sáez, 2014).

2.2.1.4. Características de las Competencias Gerenciales

Whetten y Cameron (2016), señalan que las competencias gerenciales o directivas se componen de grupos de acción identificables que los individuos realizan y conducen a ciertos resultados, los cuales presentan las siguientes características:

- **Son conductuales**

No son rasgos de personalidad ni tendencias estilísticas porque consisten en grupos identificables de comportamientos individuales que conducen a ciertos resultados. Otros pueden considerar las habilidades en lugar de los atributos puramente mentales o los atributos fijos de la personalidad y las personas. Las personas con diferentes estilos y personalidades pueden aplicar estas habilidades de diferentes maneras. El desempeño eficaz de las habilidades tiene un conjunto básico de atributos observables. Estas propiedades son comunes a varias diferencias individuales.

- **Son Controlables**

La manifestación de estos comportamientos está bajo el control del individuo y es distinta de prácticas organizacionales como el "reclutamiento selectivo" o actividades cognitivas como "más allá del miedo". Estas habilidades pueden ser demostradas, practicadas, mejoradas o ralentizadas conscientemente por el propio individuo. Por supuesto, las competencias pueden involucrar a otras

personas y requerir un trabajo cognitivo, pero son las habilidades de las personas para controlar su propio comportamiento.

- **Se pueden desarrollar**

El rendimiento se puede mejorar. A diferencia del coeficiente intelectual y ciertos atributos de carácter o temperamento que permanecen relativamente constantes a lo largo de la vida, las personas pueden mejorar su capacidad para realizar habilidades a través de la práctica y la retroalimentación, y pueden progresar de habilidades gerenciales de bajo a alto nivel. Este resultado es el objetivo principal.

- **Están interrelacionadas y sobrepuestas**

Las competencias no son comportamientos simplistas o repetitivos, sino una serie de respuestas integradas y complejas. Los gerentes efectivos deben confiar en múltiples competencias para lograr los resultados deseados. Por ejemplo, se pueden requerir habilidades como la comunicación de apoyo, la influencia, el empoderamiento y la autoconciencia para motivar a otros de manera efectiva, y los gerentes efectivos desarrollan un conjunto de habilidades superpuestas y de apoyo que permiten la flexibilidad para administrar y ejecutar diferentes escenarios.

- **A veces son contradictorias o paradójicas:**

Las capacidades básicas de gestión no son todas blandas y humanizadas, ni tampoco altamente motivadas e instructivas. No son del todo orientados al trabajo en equipo ni a las relaciones interpersonales, ni tampoco son del todo individualistas y emprendedores. Son características de los gerentes más efectivos, habilidades gerenciales, algunas de las cuales parecen incompatibles (Whetten & Cameron, 2016).

2.2.1.5. Clasificación de las Competencias Gerenciales

Madrigal (2009), explica que para que los ejecutivos de cualquier empresa logren un desempeño laboral sobresaliente, existen diferentes clasificaciones de capacidades de gestión, y se deben aplicar y desarrollar las relaciones interpersonales, el liderazgo y las habilidades sociales. Las principales son:

- **Técnicas Interpersonales**

Asumir tareas de una manera específica. Se entiende como fácil trabajar en equipo, con un alto grado de cooperación, colaboración y cortesía, y el propósito es resolver las necesidades de los demás.

- **Sociales**

Entender como el comportamiento de los demás, al igual que la comunicación con las partes y la convivencia de las personas.

- **Académicas**

Recolectar todo tipo de habilidades y suficiencia para análisis, pensamiento crítico, desarrollo, evaluación, etc.

- **De innovación**

Develamiento, invención, formulación de hipótesis.

- **Prácticas**

Implica la ejecución.

- **Físicas**

Auto eficiencia, tópicos de salud y resistencia.

- **De pensamiento**

Originar gnosis y aprender a desaprender.

- **Directivas**
Saber guiar, laborar juntos como equipo.

- **De liderazgo**
Trabajo en equipo, motivación.

- **Empresariales**
Emprendimientos de ideas nuevas de negocio.

Asimismo, para Bunk (1994) las competencias se pueden clasificar en:

- **Competencia técnica**
Las personas que dominan las tareas y el contenido de sus áreas de trabajo, así como los conocimientos y habilidades requeridos, tienen esta capacidad.

- **Competencia metodológica**
Esta capacidad pertenece a los trabajadores que saben responder aplicando los procedimientos adecuados a las tareas encomendadas e irregularidades, encuentran soluciones de forma autónoma y trasladan plenamente la experiencia adquirida a otros problemas laborales.

- **Competencia social**
Esta habilidad la poseen las personas que saben cómo comunicarse y cooperar con los demás de una manera constructiva y demuestran un comportamiento orientado al grupo y comprensión interpersonal.

- **Competencia participativa**
Quienes saben participar en la organización del trabajo y el entorno laboral tienen esta capacidad de organizarse, decidir y están dispuestos a asumir responsabilidades.

- **Competencia de acción**

La integración de estas 04 partes de la capacidad produce una capacidad de acción, que es estrictamente indivisible.

2.2.1.6. Teorías relacionadas a las Competencias Gerenciales

Existen diversos modelos o teorías desarrolladas en torno a las competencias gerenciales. A continuación, se citan aquellos que gozan de mayor reputación y aplicación:

a) Teoría de Mintzberg

Esta teoría, planteada por Mintzberg (2009), sostiene que en una organización los gerentes tienen demasiadas responsabilidades y es difícil delegar tareas, por lo que tienen que trabajar horas extras y hacer muchas tareas en la superficie. Esto se debe a sus funciones administrativas de planificación, organización, mando y control, la denominada aplicación de procedimientos administrativos. Frente a ello, el autor plantea directrices las cuales se describen a continuación:

- **Interpersonal figura de autoridad:** Un jefe simbólico; obligado a realizar tareas diarias de naturaleza legal o social.
- **Líder:** Influye en la motivación de los subordinados; asume la responsabilidad de las actividades, la formación y las responsabilidades de sus supervisores.
- **Enlace:** Establecer y conservar una red social de contactos internos y externos que te proporcionen información.
- **Informativo supervisor:** Indagar y recuperar una amplia gama de información interna y externa para comprender completamente su organización y su entorno.
- **Difusor:** Transmisión de información recepcionada del exterior a los miembros de la organización.

- **Vocero:** Comunicar data sobre los planes, políticas, acciones y resultados de la organización a partes externas.
- **De decisión empresarial:** Identificar oportunidades en organizaciones y entornos e iniciar proyectos para cambiarlos.
- **Manejador de perturbaciones:** Es responsable de la acción correctiva ante interrupciones severas e inesperadas que la organización pueda enfrentar.
- **Distribuidor de recursos:** Responsable de la asignación de todos los recursos de la organización; tomar o aprobar todas las decisiones importantes de la organización.
- **Negociador:** Un individuo que representa a la empresa y apoya a la organización en negociaciones importantes.

Figura 1

*Roles Gerenciales de Mintzberg***1. Roles Interpersonales.**

Figura decorativa-----	→No existe.	} Interpersonal
Líder-----	→No existe.	
Enlace-----	→ Sistemas de comunicación electrónicos.	

2. Roles de Información

Centro nervioso-----	→Sistemas de información Gerencial.	} Procesamiento de Información
Diseminador-----	→Sistema de correo y de oficina.	
vocero-----	→sistemas de oficina y profesionales, estación de trabajo.	

3. Roles de decisión

Empresario-----	→No Existe.	} Toma de Decisiones
Manejador de Perturbaciones--	→No Existe.	
Repartidor de recursos-----	→Sistemas DSS.	
Negociador-----	→No Existe.	

Nota: Mintzberg (2009)

b) Teoría de Hellriegel, Jackson y Slocum

Para Hellriegel et al. (2011), las competencias gerenciales son un conjunto de conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes que una persona debe

poseer para desempeñarse en una amplia gama de puestos y en diferentes tipos de organizaciones. La naturaleza del trabajo está cambiando. Ahora juzgue a una persona no solo por su coeficiente intelectual, sino también por su capacidad para administrar y administrar a los demás. Las organizaciones dan por sentado que esta persona es inteligente y tiene los conocimientos técnicos necesarios para hacer el trabajo. Contratan personas porque creen que ya tienen las habilidades de gestión que los llevarán a un gran desempeño.

Se han categorizado cientos de puntajes de estudiantes y gerentes de práctica para que pueda comparar los puntajes de su competencia con ellos. En la vida cotidiana, las personas usan una variedad de habilidades, incluidas aquellas que son efectivas en el juego, las relaciones, el trabajo y la escuela. Los autores Hellriegel et al. (2011) se centran en las competencias gerenciales y enfatizan aquellas que se necesitan en un trabajo que implica responsabilidades gerenciales. Estas competencias son:

- **Autoadministración**

Las habilidades de autoadministración se entienden como asumir la responsabilidad del propio desarrollo y asumir la responsabilidad de la vida tanto dentro como fuera del trabajo. Cuando las cosas van mal, la gente suele decir que otras personas o circunstancias son responsables de la situación en la que se encuentran. Los gerentes no caen en esta trampa. La capacidad de autogestión incluye:

- Integridad y conducta ética: Así como los clientes esperan que las empresas se comporten éticamente, las organizaciones esperan integridad y comportamiento ético de sus empleados. Estas cualidades pueden ser las cualidades más valoradas por los empleadores a la hora de contratar nuevos empleados que aún no tienen mucha experiencia laboral o experiencia técnica.

- Ímpetu y flexibilidad personales: Son especialmente importantes cuando una persona comienza a hacer algo que nunca antes había hecho, o cuando la persona experimenta reveses y fracasos. Como fundador de Amazon.com, Jeff Bezos tiene un impulso personal y flexibilidad cuando decide iniciar un negocio. Como no hay otras empresas en línea, los bancos y las empresas que ofrecen capital de riesgo no están interesados en financiarte.
- Equilibrio entre la vida personal y laboral: Los futuros gerentes no tendrán éxito a menos que encuentren una manera de equilibrar los problemas de la vida laboral y personal. Según una encuesta de Catalyst Organisation de 1725 mujeres gerentes de color y un estudio de Fortune de 1735 estudiantes de negocios, la principal prioridad de la mayoría de los encuestados es formar una familia. Quiere tenerlo todo, el 75 % también valora mucho desarrollar una carrera.
- Conocimiento y desarrollo de uno mismo: Un ambiente de trabajo dinámico requiere autoconocimiento y desarrollo (¡y la capacidad permanente de olvidar y reaprender!). Esto incluye el aprendizaje relacionado con tareas y el autoaprendizaje. Por un lado, el aprendizaje relacionado con tareas mejorará directamente su desempeño en su trabajo actual y lo preparará para buscar otros trabajos. Por otro lado, conocerse a ti mismo te ayudará a tomar decisiones más informadas sobre el tipo de trabajo que podrías disfrutar (Hellriegel, Jackson, & Solcum, 2011).

- **Planeación y gestión estratégica**

Las capacidades de planificación y gestión incluyen decidir qué tareas realizar, cómo completarlas, asignar recursos para permitir su desempeño y luego monitorear su progreso para garantizar que se completen. Las habilidades de planificación y gestión son lo primero en lo que muchas personas piensan cuando piensan en gerentes y gerentes. Algunas de las actividades de esta competencia incluyen:

- Recolección de información, análisis y solución de problemas: La recopilación de información, el análisis y la resolución de problemas son fundamentales. Los clientes son una rica fuente de información útil, pero pueden consumir fácilmente todo su viaje.
 - Planeación y organización de proyectos: La planificación y organización de proyectos a menudo significa trabajar con los empleados para aclarar los objetivos generales, discutir la asignación de recursos y acordar las fechas de finalización. Por esta razón, Hudson pasa el 40% del día con empleados y clientes, el 25% en Internet, el 10% en el teléfono y el resto en documentos.
 - Administración del tiempo: Con Hudson incapaz de manejar más problemas y oportunidades, debe administrar su tiempo y delegaciones de manera efectiva.
 - Elaboración de presupuestos y administración financiera: Los gerentes también son responsables de presupuestar y administrar los recursos financieros. La junta directiva y los accionistas de la empresa pública han determinado que los directores ejecutivos como Anne Mulcahy de Xerox, Rick Wagoner de General Motors y Bob Nardelli de Home Depot son responsables ante el IRS en este sentido (Hellriegel, Jackson, & Solcum, 2011).
-
- **Enfoque de calidad**

Hay que hacer las cosas con actitud positiva. Significa cuidar las pequeñas cosas, planificar actividades y marcarlas. Debes prestar atención al proceso y obtener buenos resultados. Para lograr el desarrollo de estas habilidades, necesitas saber cómo mejorar tus tareas diarias, mejorar tu desempeño y ser proactivo en el proceso de mejora.

 - **Tecnología e innovación**

Proporciona una variedad de herramientas y entornos de trabajo relacionados con la gestión de la información y las comunicaciones

informáticas, incluido el diseño gráfico, la gestión de bases de datos, el análisis matemático, la edición de documentos, el correo electrónico, Internet y las hojas de cálculo, la preparación y la presentación (Hellriegel, Jackson, & Solcum, 2011).

- **Multiculturalidad**

La competencia multicultural es la cuestión de conocer, comprender y responder a los diversos problemas políticos, culturales y económicos que surgen en diferentes países. No todas las organizaciones tienen mercados globales para sus productos y servicios. no todas las organizaciones tienen Haga negocios en otros países para aprovechar las leyes fiscales o mano de obra más barata o más calificada. Sin embargo, durante su carrera, puede trabajar en organizaciones con divisiones o departamentos internacionales. Para prepararse para tal oportunidad, debe comenzar a desarrollar sus competencias multiculturales, que se reflejarán en:

- Conocimiento y comprensión de distintas culturas: Alguien que creció y estudió en una región o país en particular aprende naturalmente sobre su cultura y comprende las fuerzas que dan forma a su existencia y comportamiento empresarial. Algunas de estas fuerzas son la geografía y el clima, los procesos políticos y su dirección, las instituciones y tendencias económicas, la historia local, la religión, los valores, las creencias y las costumbres. Cuando se convierte en gerente en su propio país, ha absorbido su cultura, por lo que no tiene que dedicar demasiado tiempo a adquirir más conocimientos o conciencia general.

Sin embargo, a menos que haya viajado mucho o se haya especializado en otras culturas como parte de su educación, es posible que tenga mucho menos conocimiento general y comprensión de otros países, excepto quizás de los que limitan con el suyo. Sin embargo, a medida que los negocios se globalizan, los gerentes ahora necesitan conocer y

comprender al menos algunas otras culturas, como la cultura del proveedor o la cultura del mercado emergente que ayuda a sostener el negocio.

- Apertura y sensibilidad culturales: No obstante, no es suficiente simplemente comprender varios aspectos de otras culturas, también se requieren actitudes y habilidades apropiadas para traducir el conocimiento en un desempeño efectivo. Para las personas que deben cruzar fronteras culturales en el trabajo, es muy importante estar abierto a las diferencias culturales y ser sensible a ellas. La apertura y la sensibilidad primero significan reconocer que la cultura cambia la forma en que las personas piensan y se comportan.

No puede asumir que todos los demás pensarán y actuarán como usted, o que entenderán automáticamente su punto de vista. Los gerentes exitosos que aceptan asignaciones internacionales deben hacer más preguntas, tomar menos decisiones informadas, tolerar diferentes tipos de personas, comunicarse más y actuar sin comprender completamente cómo funcionan las cosas. En segundo lugar, ser abierto y sensible significa realmente considerar cómo otra cultura es diferente de la tuya y analizar cómo tu propia cultura afecta tu propio comportamiento (Hellriegel, Jackson, & Solcum, 2011).

Figura 2

Competencias Gerenciales de Hellriegel, Jackson y Slocum



Nota: Hellriegel et al. (2011)

c) Teoría de McClelland

McClelland (2016), construye este modelo sobre la premisa de que las personas tienen características que conducen a su éxito en una organización determinada. Es importante identificarlos, cultivar y retener personas con estas características, para que la organización pueda obtener excelentes resultados, y asegurar el mantenimiento y mejora del desempeño organizacional.

El autor señala que el modelo consta de 04 pasos básicos:

- Estratégicamente realizar un análisis a fin de establecer qué es necesario cerrar la brecha entre personas con talento y sin talento para lograr el estado deseado.
- Identificar personas talentosas, desarrollando criterios para establecer quién es sobresaliente o talentoso. Considera los comportamientos esperados relacionados con los valores y características de la organización; estilos de liderazgo, relaciones interpersonales y motivaciones personales, especialmente aquellas relacionadas con la visión de la organización, ayudando así a alinear a las personas con los objetivos estratégicos de la empresa.
- Identificar las conductas específicas realizadas por personas talentosas para lograr resultados sobresalientes. Estos comportamientos se determinan a través de entrevistas de incidentes de conducta. Asimismo, se reconocerá el comportamiento de personas con talento medio o incluso bajo. Esta característica del modelo lo convierte en una herramienta de desarrollo de gran precisión.
- Identificar los comportamientos clave, comportamientos que solo las personas muy talentosas pueden realizar, analizados por expertos para descifrar qué características tienen estas personas y qué características les permiten actuar de esta manera (McClelland, 2016).

2.2.1.7. Análisis comparativo de las teorías de competencias gerenciales

En la siguiente tabla se muestra los principales postulados de cada teoría, comparando sus enfoques filosóficos en base a las dimensiones descritas anteriormente:

Tabla 1

Análisis comparativos de teorías de competencias gerenciales

Competencias	Postulados
Gerenciales	
Teoría de Mintzberg (2009)	<p>Sostiene que en una organización los gerentes tienen demasiadas responsabilidades y es difícil delegar tareas. Considera las siguientes directrices:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Interpersonal figura de autoridad - Líder - Enlace - Informativo supervisor - Difusor - Vocero - De decisión empresarial - Manejador de perturbaciones - Distribuidor de recursos - Negociador
Teoría de Hellriegel, Jackson y Slocum (2011)	<p>Plantea que la competencia gerencial contiene conocimientos, habilidades, actitudes, talentos y valores. Considera las dimensiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Autoadministración - Planeación y gestión estratégica - Enfoque de calidad - Tecnología e innovación - Multiculturalidad
Teoría de McClelland (2016)	<p>Formula que las personas tienen características que conducen al éxito organizacional, por lo que es importante identificarlas y fortalecerlas. Señala las siguientes directrices:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Análisis estratégico

- Identificar personas talentosas
- Identificar las conductas específicas realizadas por personas talentosas para lograr resultados sobresalientes
- Identificar los comportamientos clave que solo las personas muy talentosas pueden realizar

Nota: Elaboración Propia

2.2.1.8. Análisis crítico de las teorías de competencias gerenciales

Una vez realizado el cuadro comparativo de las teorías planteadas, se puede inferir que cada autor tiene un punto de vista particular respecto a la importancia de las competencias gerenciales.

Por un lado, Mintzberg (2009) da énfasis identificando los roles y cualidades que los gerentes deben presentar, enfocándose principalmente en sus habilidades como persona y autoridad gestora.

Asimismo, McClelland (2016) basa su teoría en las características que los empleados deben presentar para asegurar la eficiencia de la gestión gerencial, valorando sus talentos y fortalezas.

Finalmente, los autores Hellriegel et al. (2011) van más allá del lado cualitativo de los gerentes o personal, dando prioridad al planeamiento estratégico, calidad tecnología e innovación. A juicio particular, este modelo es considerado el más completo, ya que se centra también en elementos que involucran el progreso integral de las competencias gerenciales. Por ende, este modelo es el que se tomó de referencia para el desarrollo de la presente tesis.

2.2.2. Competitividad

Según la EAE Business School (2021), la competitividad es un concepto que se define como la capacidad de una empresa para producir y vender bienes/servicios con calidad de mercado al mismo precio o a precios más bajos y maximizar el rendimiento de los recursos utilizados en la producción.

Por otro lado, Argudo (2017) indica que la competitividad es la capacidad de entregar bienes y servicios de manera más eficiente que los competidores. Finalmente, en el sector de las ventas y el marketing, la competitividad de los empresarios y las empresas es una de las herramientas más importantes para mantener el éxito continuo en los mercados internacionales sin protección ni subsidios adicionales.

Asimismo, Uribe (2013) menciona que la competitividad es la aptitud de una organización con respecto al dominio de su mercado, obtener ganancias, promover valores y satisfacer a sus clientes.

Bernal et al. (2012) afirman que la competitividad es la capacidad de una industria para mantener o mejorar su capacidad de participar en los mercados internos y externos en condiciones de libre competencia, manteniendo al mismo tiempo un crecimiento satisfactorio de los ingresos reales generados por sus operaciones..

Finalmente, McFetridge (1995) menciona que, en términos más simples, es una mejor comprensión del concepto de competitividad a nivel empresarial. Las empresas no rentables no son competitivas. En el modelo de competencia perfecta, una empresa no competitiva es una empresa cuyo costo promedio excede el precio de mercado de los productos que ofrece o el valor de los recursos utilizados por la empresa excede el valor de los bienes y servicios que produce.

2.2.2.1. Importancia de la Competitividad

De acuerdo a Bembibre (2016), la competitividad es una de las actitudes más importantes y buscadas en la mayoría de los espacios sociales que existen en la actualidad. Ya sea en un ambiente laboral o estudiantil, en las relaciones familiares y conyugales encontramos elementos que demuestran que los humanos somos generalmente seres competitivos.

La vida social ciertamente nos convierte en criaturas competitivas, porque en la mayoría de los casos nuestra supervivencia depende de cuidarnos primero a nosotros mismos. Valores aparte, esta pregunta ha sido ponderada por muchos a lo largo de la historia y especialmente en los últimos siglos, cuando el valor de la competitividad ha crecido significativamente en las sociedades occidentales. Aunque la solidaridad es también un valor humano, la primera parece emerger más fácilmente cuando se estimula adecuadamente.

La competitividad se convierte en un elemento esencial. Esto es evidente en el ámbito laboral, porque el éxito, o al menos la consecución del resultado deseado, depende en gran medida de cómo sepamos destacar y destacar entre la multitud. Lo mismo sucede en el mundo de los estudiantes, por lo que las instituciones educativas no promueven valores solidarios, sino que apoyan valores cada vez más egoístas e individualistas. De esta manera, aprendemos que la necesidad de competir con los demás es lo único que nos puede llevar a nuestras metas. Aunque no todas son así, la mayoría de las relaciones se basan en la competencia entre las personas que las componen, por lo que suelen surgir conflictos entre hermanos, entre marido y mujer, entre compañeros, entre compañeros de trabajo, etc.

Hoy, las características aquí descritas no son solo un factor social, sino también valores clave en el mundo económico. Esto se debe a que, como todos sabemos, cuando un negocio, emprendimiento, proyecto o causa quiere triunfar y lograr los mejores resultados, primero debe saber ser competitivo. ¿Cómo se logra

esto? Ofrecer el mejor producto y el mejor precio, definir claramente el público objetivo, encontrar nuevas formas de distribuir el producto, desarrollar una idea para promocionarlo, aportar un elemento que lo diferencie de otros productos o servicios del mercado, etc. (Bembibre, 2016).

2.2.2.2. Componentes de la Competitividad

Uribe (2013), indica que existen 03 elementos que apoyan a establecer el nivel de competitividad de una empresa. Estas son:

- a) **La Estrategia:** Esta es la respuesta a la pregunta "cómo". En esta situación, ¿cómo puede la empresa ser más competitiva en el mercado? Un enfoque organizacional es un plan para el uso y asignación de los recursos disponibles con el fin de cambiar el equilibrio competitivo y, a su vez, brindar estabilidad a los intereses de esa organización.
- La diferenciación es la fortaleza que debe demostrar una empresa para dar prioridad a sus compradores sobre otras opciones similares, porque revela que ella, su marca, bienes y valor agregado pueden conducir a una mayor satisfacción de sus necesidades y expectativas.
 - Bajos costos de los factores, incluidas las opciones estratégicas que llevan a las empresas a concentrarse en reducir los costos de varios factores de producción.
 - La innovación es una estrategia elegida por algunas empresas porque satisfacen las demandas de los clientes y, por lo tanto, dedican la mayor parte de su presupuesto a encontrar nuevos bienes y servicios.
 - Un método efectivo, que es un método que tiene un gran impacto en la productividad y generalmente depende de las preferencias internas de la empresa. A diferencia de los anteriores, que eran externos (porque

involucraban a proveedores de productos y servicios), este se desarrolló internamente. (Uribe, 2013).

- b) **La Productividad micro:** La productividad es el orden interno de la organización y se convierte en soporte para el desarrollo de la competitividad y visibilidad externa de la organización. Aunque la productividad finalmente se convierte en una medida del desempeño organizacional, a menudo es un concepto y una dirección del trabajo.

La productividad es la relación entre los resultados que alcanzamos y los elementos en los que invertimos. "Haz más con menos". En general, es el vínculo entre la producción y la inversión en el enfoque económico. También existe una correlación entre la eficiencia y la eficacia. Si tiene éxito, entonces es a través de la optimización de los recursos que se logra un efecto de calidad específico. Por lo tanto, la productividad en una organización se puede mejorar de 03 formas:

- Obtener mejores resultados y seguir poniendo recursos en ello.
- Mantener los resultados reduciendo los recursos invertidos en el proceso.
- Incrementar los resultados obtenidos y reducir los recursos invertidos.

La microproductividad se enfoca en cómo una organización maximiza los resultados al optimizar el uso de los recursos en base a dos componentes separados pero complementarios: el proceso de producción y la gestión. El primer componente, el proceso de producción, se refiere a cómo la organización vende bienes y atiende a los clientes. Fórmulas (conocimiento), rapidez de los procesos, interpretación de las necesidades del cliente y sus cambios en términos o aspectos de un producto o servicio, calidad y entusiasmo de los recursos humanos involucrados, etc. puede ser decisivo. Desarrollar una ventaja competitiva y comprender que los clientes prefieren la organización a la competencia.

El segundo componente se refiere a la planificación, adquisición y ejecución de los recursos organizacionales relacionados con las diversas responsabilidades del negocio: clientes y mercados, talento, financiamiento, relaciones con países y comunidades, etc. La gestión se realiza mediante procedimientos y procesos que se basan en el conocimiento y experiencia de las personas involucradas, así como en el conocimiento y experiencia de la propia entidad, lo que se denomina aprendizaje organizacional (Uribe, 2013).

- c) **La Productividad macro:** Es el único factor que crea competitividad, no lo controla el dueño, es una variable externa que no lo controla la empresa. Las organizaciones aprovechan las oportunidades que se presentan y se protegen de las amenazas en las variables ambientales, en este caso la macroproductividad. 04 Las acciones de política macroeconómica incidirán directamente en el desarrollo de las bases necesarias, que permitirán a las empresas establecer con mayor plenitud ventajas competitivas y lograr una mayor competitividad en el mercado internacional (Uribe, 2013).

2.2.2.3. Factores de la Competitividad

De acuerdo a Porter (2004), en cierto sentido, representan 04 enfoques básicos para la reducción de costos y la diferenciación que puede utilizar cualquier empresa, independientemente de su industria o los productos o servicios que ofrece. Aunque estos factores se analizan por separado, cabe señalar que están estrechamente relacionados.

- Eficiencia

El espíritu empresarial es un medio para convertir las inversiones en productos. Los insumos son los elementos básicos de la producción, como la mano de obra, la tierra, el capital, la gestión, los conocimientos técnicos, la tecnología, etc. La eficiencia se mide por el costo de las materias primas requeridas para

producir un producto en particular. Cuanto más eficiente es una empresa, mayor es el costo de las materias primas necesarias para crear cualquier producto.

- **Calidad**

Los productos de calidad son bienes y servicios confiables porque funcionan bien para lo que fueron diseñados y fabricados. Proporcionar productos de alta calidad puede crear una reputación de marca para los productos de una empresa.

- **Innovación**

La innovación se puede definir como la novedad en el funcionamiento de una empresa a través de los productos que produce. Por lo tanto, la innovación incluye avances en los tipos de productos, procesos de producción, sistemas de gestión, estructuras organizacionales y estrategias desarrolladas por la organización. La innovación puede ser la ventaja competitiva más importante.

- **Capacidad de Satisfacción al Cliente**

Para ganar la aceptación del cliente, las empresas deben ofrecer exactamente lo que los clientes quieren, cuando lo necesitan. Por lo tanto, las empresas deben hacer todo lo posible para identificar sus necesidades y satisfacerlas. En otros sentidos, lograr una excelente reciprocidad con el cliente significa ofrecer valor por lo que paga. Para satisfacer las necesidades del cliente, puede ser necesario desarrollar nuevos productos con características que no están disponibles en los productos existentes.

En resumen, lograr la excelencia en eficiencia, calidad e innovación es parte de la aceptación del cliente. Otro factor que se destaca en cualquier análisis de la respuesta del cliente es la necesidad de adaptar los productos y servicios a las necesidades individuales del cliente. El tiempo de respuesta del cliente también es un factor muy importante en la construcción de esta capacidad (Porter, 2004).

5.2.2.4. *Ventaja competitiva*

Asimismo, Porter (2004) sostiene que la ventaja competitiva proviene principalmente del valor que una empresa puede crear para sus clientes. Esto puede significar precios más bajos que los de la competencia por los mismos beneficios u ofrecer beneficios especiales que compensen precios más altos. Los autores argumentan que se puede recurrir al concepto de beneficio en sí mismo para comprender las posibles fuentes de ventaja competitiva. Esta es la diferencia entre lo que un cliente está dispuesto a pagar por un producto o servicio proporcionado por la empresa y el costo de proporcionar ese producto o servicio.

Por lo tanto, los beneficios pueden aumentar a medida que los clientes estén dispuestos a pagar tarifas más altas o costos más bajos. Por lo tanto, se puede decir que hay dos fuentes de ventaja competitiva:

- **Ventaja en Coste**

Una ventaja de costos significa que una empresa puede operar al costo más bajo de la industria. Se trata de poder administrar todas sus operaciones para que el costo de desarrollar y vender cada unidad de producto sea menor que el de cualquier competidor. Incluso si el producto o servicio no es bueno y no tiene características especiales, todavía habrá consumidores que decidirán comprar, siendo el factor más importante el precio. Para conseguir esta ventaja, se deben dedicar todos los recursos y capacidades a reducir costes y, por supuesto, a mantener un nivel mínimo de calidad del producto o servicio. La ventaja de costo no es entregar un mal producto, sino entregar un producto aceptable a un precio bajo. Debido a que el precio minorista es una característica que los clientes valoran, solo una empresa en la industria puede ofrecerla. Entonces solo uno es el más barato.

- **Ventaja en Diferenciación**

Una ventaja de diferenciación significa que una empresa tiene activos diferenciados que otras empresas no tienen, lo que le permite cobrar un precio de venta más alto que otras empresas. Se refiere a la inclusión de una determinada característica en un producto o servicio ofrecido por una empresa, resultando en un monopolio parcial inherente a esa característica. Por ejemplo, solo un televisor puede ofrecer Disney Channel o ciertos juegos de la liga de fútbol. En este sentido, quien quiera ver estos canales no tiene más remedio que suscribirse a una TV que solo los ofrece. De esta forma, la empresa puede cobrar un sobreprecio porque habrá clientes dispuestos a pagar más por ver los programas. Esta prima permite a la empresa lograr mayores rendimientos. A diferencia de las ventajas de costos, todas las empresas de una industria pueden buscar ventajas de diferenciación porque se pueden incorporar muchas características a los productos y servicios que ofrece la empresa. El desafío es descubrir qué características son las más valoradas y apreciadas por los clientes y cuáles son las más populares entre los clientes.

2.2.2.4. Teorías relacionadas a la Competitividad

Entre los principales modelos de competitividad formulados y que gozan de viabilidad hoy en día, encontramos:

a) **Modelo de las 05 Fuerzas de Porter**

Este modelo planteado por Porter (2004), representa la metodología más utilizada para analizar el entorno competitivo en el que operan las empresas y examina las técnicas de análisis de la industria para evaluar diversos aspectos del entorno empresarial desde una perspectiva estratégica. Este entorno describe las 05 fuerzas que lo componen:

- **Amenaza de entrada**

Esto se refiere a la posibilidad de que nuevos competidores ingresen a la industria. Las principales barreras de entrada son: la diferenciación de productos, las economías de escala, los requisitos de capital, los costos de cambio de proveedor, el acceso a los canales de distribución y ciertas desventajas de costos, como la propiedad del producto, la adquisición favorable de materias primas, los subsidios, el gobierno y las políticas gubernamentales favorables.

- Barreras de entrada: Las barreras de entrada son una ventaja para los jugadores establecidos sobre los nuevos entrantes. Hay 07 fuentes importantes:
 1. *Economías de escala por el lado de la oferta*. Estas economías surgen cuando las empresas con grandes volúmenes de producción disfrutan de costos unitarios más bajos porque pueden distribuir los costos fijos entre más unidades, usar tecnología más eficiente o exigir mejores condiciones a los proveedores. Las economías de escala del lado de la oferta dificultan la entrada al obligar a los participantes potenciales a ingresar a la industria a gran escala, lo que requiere desplazar a los competidores establecidos o aceptar una desventaja de costos.
 2. *Beneficios de escala por el lado de la demanda*. Estos beneficios, también conocidos como efectos de red, aparecen en industrias donde los compradores están dispuestos a pagar por los productos de una empresa y aumentan con el número de otros compradores que también utilizan la empresa. Los compradores pueden confiar más en las empresas más grandes cuando compran productos básicos: recuerde que nadie fue despedido por comprar IBM (el principal fabricante de computadoras en ese momento). Los

compradores también pueden valorar ser parte de una "red" con más clientes.

3. *Costos para los clientes por cambiar de proveedor.* Cuando el comprador cambia de proveedor, debe asumir ciertos costos fijos. Se puede incurrir en estos costos porque cuando los compradores cambian de proveedor, deben cambiar las especificaciones del producto, volver a capacitar a los empleados sobre cómo usar el nuevo producto o modificar los sistemas o procesos de información. Cuanto mayor sea el costo de cambiar de proveedor, más difícil será para los recién llegados adquirir clientes.
4. *Requisitos de capital.* La necesidad de comprometer importantes recursos financieros para competir puede disuadir la entrada de nuevos competidores. Es posible que se requiera financiación no solo para la instalación permanente, sino también para proporcionar crédito al consumidor, crear inventario y financiar las pérdidas iniciales. El obstáculo es especialmente grave si se necesita financiación para gastos irre recuperables y, por lo tanto, más difíciles de financiar, como la publicidad previa al lanzamiento o los gastos de I+D.
5. *Ventajas de los actores establecidos independientemente del tamaño.* Libremente del tamaño, los jugadores establecidos tendrán una ventaja de costo o calidad sobre los competidores potenciales. Estas ventajas provienen de una variedad de factores, como el conocimiento, la priorización del acceso a las mejores fuentes de materias primas, la captura de las ubicaciones geográficas más favorables, una identidad de marca establecida o la experiencia acumulada, lo que significa que los jugadores establecidos han aprendido a producir de manera más eficiente.
6. *Acceso desigual a los canales de distribución.* Por cierto, los nuevos entrantes tienen que asegurar la distribución de sus productos o servicios. Por ejemplo, un nuevo producto alimenticio debe

desplazar a otros productos de los estantes de los supermercados a través de descuentos, promociones, programas intensivos de ventas o cualquier otro medio. Cuanto más limitados sean los canales mayoristas o minoristas, y más acorralados estén los competidores existentes, más difícil será entrar en una industria.

7. *Políticas gubernamentales restrictivas.* Las políticas gubernamentales pueden obstaculizar o facilitar directamente la entrada de nuevos competidores en una industria, o pueden ampliar (o eliminar) otras barreras de entrada. El gobierno restringe directamente o incluso cierra la entrada de ciertas industrias a través de varias medidas, como requisitos de licencia y restricciones a la inversión extranjera.

- Represalias esperadas. La forma en que los participantes potenciales perciben las respuestas probables de los jugadores establecidos también puede influir en su decisión de ingresar a una industria. Si la respuesta es lo suficientemente fuerte y sostenida, los beneficios potenciales de participar en la industria podrían ser menores que el costo del capital. Las empresas establecidas a menudo usan declaraciones públicas y respuestas a competidores potenciales para comunicar su compromiso de defender la participación de mercado a otros candidatos potenciales (Porter M. , 2004).

- **El poder de los proveedores**

Los proveedores poderosos capturan más valor para ellos cobrando precios más altos, limitando la calidad o el servicio, o transfiriendo los costos a los actores de la industria. Los proveedores poderosos, incluidos los proveedores de mano de obra, pueden beneficiarse de una industria que no puede convertir los costos en sus propios precios. Por ejemplo, Microsoft ha ayudado a erosionar la rentabilidad de los fabricantes de PC al aumentar el precio de su sistema operativo. Los fabricantes de PC atraen agresivamente

a los clientes que pueden cambiar de un proveedor a otro, pero su capacidad para aumentar los precios es muy limitada. Las empresas dependen de una amplia gama de diferentes grupos de proveedores para comprar insumos. Un grupo de proveedores es fuerte si:

- Está más concentrado que el sector al cual le vende. Un ejemplo de esto es el cuasimonopolio de Microsoft sobre los sistemas operativos y la fragmentación de los ensambladores de PC.
- Los grupos de proveedores no dependen fuertemente del sector para sus ingresos. Los proveedores que sirven a muchas industrias no dudan en obtener el máximo beneficio de cada.
- Los participantes del sector deben asumir costos por cambiar de proveedor. Por ejemplo, si una empresa invierte mucho en equipo complementario especializado o en aprender a operar el equipo de un proveedor (como las terminales de Bloomberg que usan los profesionales del sector financiero), puede ser difícil cambiar de proveedor.
- Los proveedores ofrecen productos que son diferenciados. Por ejemplo, las compañías farmacéuticas que ofrecen medicamentos patentados con beneficios médicos únicos tienen más poder sobre los hospitales, las organizaciones de atención médica y otros compradores de medicamentos que las compañías que venden medicamentos genéricos o genéricos.
- No existe un sustituto para lo que ofrece el grupo proveedor. Los sindicatos de pilotos, por ejemplo, tienen un poder considerable como proveedores dentro de las aerolíneas, en parte porque no hay buenas opciones aparte de pilotos capacitados para volar los aviones.
- El grupo proveedor puede amenazar creíblemente con integrarse en el sector de forma más avanzada. En este caso, si los actores de la industria generan más ganancias que los proveedores, empujan a los proveedores a unirse al mercado (Porter M. , 2004).

- **El poder de los compradores**

Los clientes poderosos, lo opuesto a los proveedores fuertes, pueden extraer más valor al reducir los precios, exigir una mejor calidad o un mejor servicio (lo que aumenta los costos) y, en general, generar conflictos entre los segmentos de los actores del mercado; todo esto perjudica la rentabilidad de la industria. Al igual que los proveedores, los diferentes grupos de clientes tienen diferente poder de negociación. Un grupo de clientes tiene poder de negociación si:

- Hay pocos compradores o cada uno compra en volúmenes que son grandes en relación con el tamaño de un proveedor. Un gran número de compradores son especialmente poderosos en industrias con altos costos fijos, como equipos de telecomunicaciones, extracción de petróleo en alta mar y productos químicos a granel.
- Los productos del sector son estandarizados o no se diferencian entre sí. Si los compradores creen que siempre pueden encontrar productos equivalentes, tienden a enfrentar a los proveedores entre sí.
- Los compradores deben asumir pocos costos por cambiar de proveedor.
- Los compradores pueden amenazar creíblemente con integrarse hacia atrás en el sector, y fabricar los productos del sector por sí mismos si los proveedores generan demasiadas utilidades. Los fabricantes de refrescos y cerveza han frenado durante mucho tiempo a los fabricantes de envases al amenazar (y en algunos casos cumplir sus amenazas) con fabricar sus propios materiales de envasado (Porter M. , 2004).

- **La amenaza de productos y / o servicios sustitutos**

Los sustitutos realizan la misma función o una similar que el producto departamental en una forma diferente. La videoconferencia es una alternativa a los viajes. El plástico es una alternativa al aluminio. El correo electrónico es una alternativa al correo urgente. A veces, la amenaza de sustitución ocurre más adelante en la cadena o es indirecta, es decir, los

sustitutos desplazan productos en el sector comprador. Por ejemplo, los productos y servicios para el cuidado del césped se ven amenazados cuando la construcción multifamiliar en áreas urbanas reemplaza las viviendas unifamiliares en áreas suburbanas. Software vendido a agencias bajo amenaza a medida que las aerolíneas y los sitios de viajes reemplazan a las agencias de viajes.

Las alternativas siempre están disponibles, pero a menudo es fácil pasarlas por alto porque pueden ser muy diferentes de las ofertas de la industria: para aquellos que buscan regalos para el Día del Padre, las corbatas y las herramientas eléctricas pueden ser sustitutos. Los sustitutos no son comprar cosas, sino comprar productos usados en lugar de nuevos, o hacerlo uno mismo (llevar un servicio o producto a la propia empresa).

La amenaza de un sustituto es alta si:

- Ofrece un atractivo trade-off de precio y desempeño respecto del producto del sector. Cuanto mejor sea el valor relativo de las alternativas, más protegido estará el potencial de ganancias de una industria. Por ejemplo, los proveedores tradicionales de servicios telefónicos de larga distancia se han visto afectados por la llegada de servicios basados en Internet de bajo costo, como Vonage y Skype. Del mismo modo, con la llegada de los servicios de video a pedido por cable y satélite, los servicios de alquiler de videos en línea como Netflix y la creciente popularidad de los sitios de videos en Internet como Google YouTube, las tiendas de alquiler de videos también han sufrido.
- El costo para el comprador por cambiar al sustituto es bajo. Por ejemplo, cambiar de medicamentos de marca registrada a genéricos generalmente requiere un costo mínimo, lo que explica por qué el cambio a genéricos (y la caída de precios) es tan grande y rápido. Los estrategas deben prestar especial atención a los cambios en otras

industrias que podrían transformarlas en alternativas atractivas que antes no existían. Por ejemplo, las mejoras en los materiales plásticos les han permitido reemplazar al acero en la fabricación de muchos componentes automotrices. De esta manera, los cambios tecnológicos o las disrupciones competitivas en empresas que aparentemente no están relacionadas entre sí pueden afectar significativamente la rentabilidad de la industria. Por cierto, la amenaza de los sustitutos también puede traducirse en una ventaja para la industria, impactando positivamente en su rentabilidad y crecimiento futuros (Porter M. , 2004).

- **La rivalidad entre compradores existentes**

La competencia entre los competidores existentes toma muchas formas comunes, incluyendo descuentos en precios, lanzamientos de nuevos productos, campañas publicitarias y mejoras en el servicio. La alta competencia limita la rentabilidad de la industria. La medida en que la competencia reduce los beneficios de la industria depende primero de la intensidad con la que compiten las empresas y segundo de la base sobre la que compiten.

La rivalidad es más intensa cuando:

- Los competidores son varios o son aproximadamente iguales en tamaño y potencia. En esta situación, es difícil para los competidores no robar negocios a sus pares. Las prácticas ideales en toda la industria simplemente no se pueden cumplir sin una empresa líder.
- El crecimiento del sector es lento. El lento crecimiento alimenta la batalla por la cuota de mercado.
- Las barreras de salida son altas. Las barreras de salida son lo opuesto a las barreras de entrada y se derivan de activos altamente especializados o de la dedicación de la gerencia a un negocio en particular. Estas barreras mantienen a las empresas en el mercado, aunque puedan

generar rendimientos bajos o negativos. Se sigue utilizando la capacidad sobrante, y la rentabilidad de los competidores sanos se resiente mientras los competidores enfermos permanecen en el mercado.

- Los rivales están altamente comprometidos con el negocio y aspiran a ser líderes, sobre todo si tienen metas que van más allá del desempeño económico en ese sector en particular. Un alto nivel de compromiso con el negocio surge por una variedad de razones. Por ejemplo, los objetivos de un competidor estatal pueden incluir empleo y prestigio. Las unidades de negocios más grandes pueden estar involucradas en una división por motivos de imagen o para ofrecer una línea completa de productos. A veces, un choque de personalidades o egos puede inflar la competencia a expensas de la rentabilidad en áreas como medios y alta tecnología.
- Las empresas no son capaces de entender bien sus señales mutuamente, debido a una falta de familiaridad entre ellas, enfoques competitivos distintos o metas diferentes. La fuerza de la competencia no solo refleja la intensidad de la competencia, sino que también refleja la base de la competencia. La dimensión en la que se produce la competencia, y si los competidores convergen en la misma dimensión para competir, es un factor que tiene un gran impacto en la rentabilidad.
- El daño a la rentabilidad es especialmente grave si la competencia gira exclusivamente en torno al precio, ya que la competencia de precios puede trasladar las ganancias directamente de una industria a sus clientes. Las rebajas suelen ser fáciles de ver y de igualar, lo que crea la posibilidad de rondas consecutivas de represalias. La continua competencia de precios también hace que los clientes se acostumbren a prestar menos atención al desempeño del producto y la calidad del servicio.

Asimismo, Porter (2004) señala que es más factible que se dé una competencia de precios si:

- Los productos o servicios de los rivales son casi idénticos y existen pocos costos por cambios de proveedor para los compradores. Esto anima a los competidores a bajar los precios para ganar nuevos clientes. Años de guerras de precios entre aerolíneas reflejan estas condiciones para la industria.
- Los costos fijos son altos y los costos marginales son bajos. Esto ejerce una enorme presión sobre los competidores para que bajen los precios por debajo del costo promedio, o incluso cerca de su costo marginal, para robar clientes incrementales y al mismo tiempo contribuir a cubrir los costos fijos. Muchas empresas de materiales básicos, como papel y aluminio, tienen este problema, especialmente si la demanda no crece. Las empresas de despacho con redes de ruta fija también se ven afectadas y deben viajar independientemente del volumen.
- La capacidad debe ser expandida en grandes cantidades para ser eficaz. La necesidad de ampliaciones de gran capacidad, como el negocio de CPVC, ha alterado el equilibrio entre la oferta y la demanda de la industria y, a menudo, ha provocado un exceso de capacidad crónico y recurrente y recortes de precios.
- El producto es perecible. El hecho de que los productos sean perecederos crea una fuerte tentación de bajar los precios y venderlos mientras aún tienen valor. Hay más productos y servicios perecederos de lo que generalmente se cree. Así como los tomates son perecederos porque se pudren, los modelos informáticos son perecederos porque rápidamente se vuelven obsoletos. Si la información se difunde rápidamente o se vuelve obsoleta, puede deteriorarse y perder su valor.

Los servicios como el alojamiento en un hotel son perecederos porque la capacidad ociosa nunca se puede restaurar.

Es poco probable que la competencia en áreas distintas del precio, como las características del producto, los servicios de soporte, los plazos de entrega o la imagen de la marca, erosione la rentabilidad, lo que aumenta el valor para el cliente y ofrece precios más altos. Además, cuando la competencia se centra en estas dimensiones, puede aumentar el valor en comparación con las alternativas o crear barreras para los nuevos participantes. Si bien la competencia en dimensiones distintas del precio a veces puede desarrollarse hasta un nivel que destruye la rentabilidad de la industria, es mucho menos probable que la competencia en torno al precio.

Tan importante como las diferentes dimensiones de la competencia es preguntarse si los competidores compiten en las mismas dimensiones. Cuando todos o más de sus competidores se esfuerzan por satisfacer las mismas necesidades o competir con los mismos atributos, el resultado es una competencia de suma cero. Sucede que la ganancia de una empresa es a menudo la pérdida de otra empresa, lo que reduce la rentabilidad.

La competencia basada en el precio tiene un mayor riesgo de competencia de suma cero que la competencia que no se basa en el precio, pero este puede no ser el caso si la empresa son las cinco fuerzas competitivas que dan forma al negocio. La estrategia consiste en segmentar el mercado y combinar sus ofertas de precios bajos están dirigidas a diferentes clientes.

- La competencia puede ser un número positivo e incluso puede aumentar la rentabilidad promedio de una industria ya que cada competidor trata

de satisfacer las necesidades de diferentes grupos de consumidores con una combinación diferente de precios, productos, servicios, beneficios o identidades de marca. Esta competencia no solo puede conducir a una mayor rentabilidad promedio, sino también expandir la industria a medida que se atienden mejor las necesidades de más grupos de consumidores. La competencia de suma positiva tiene la mayor oportunidad en las industrias que sirven a una variedad de grupos de consumidores. Con una comprensión clara de la base estructural de la competencia, los estrategas a veces pueden tomar medidas para cambiar la naturaleza de la competencia en una dirección más positiva.

Una vez expuesto estas 05 fuerzas planteadas por Porter (2004), a continuación, se representa en la siguiente figura la conjugación de las mismas:

Figura 3

Teoría de las 05 Fuerzas de Porter



Nota: Porter (2004)

b) Teoría de Fagerberg

Debido a la posibilidad de verificación, el modelo ha sido procesado a nivel macro y macro-micro, y ahora a nivel microeconómico. Fagerberg (1996), adopta un punto de vista teórico y enfatiza 04 dimensiones: tecnología, capacidad, demanda y precio / costo. Los aspectos clave de la competitividad se han desarrollado y aplicado en un grupo seleccionado de países con diferentes niveles de crecimiento. La aplicación del modelo se realiza desde la perspectiva de la coherencia, comparando diferentes dimensiones de diferentes países.

Figura 4

Teoría de competitividad de Fagerberg

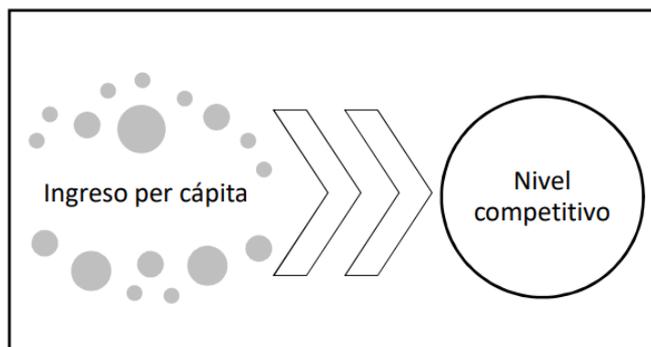


Nota: Fagerberg (1996)

c) Teoría de Boltho

El otro modelo es el propuesto por Boltho (1996), quien aboga por mirar la competitividad internacional desde una perspectiva de largo plazo y espera producir enormes beneficios económicos. Para este modelo, el ingreso per cápita o el ingreso total se pueden considerar como un criterio más importante que otros indicadores, reflejando así rápidamente la competitividad internacional de un país.

Figura 5

Teoría de competitividad de Boltho

Nota: Boltho (1996)

2.2.2.5. Análisis comparativo de las teorías de competitividad

Así como en la anterior variable, a continuación, se realiza un análisis comparando las teorías referentes a la competitividad anteriormente citadas. Se detalla el siguiente cuadro:

Tabla 2

Análisis comparativo de las teorías de competitividad

Competitividad	Postulados
Teoría de Porter (2004)	<p>Estudia las técnicas de análisis de la industria con el fin de evaluar todos los aspectos del entorno empresarial desde una perspectiva estratégica. En este entorno, se describen las 05 fuerzas que lo constituyen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La amenaza de nuevos participantes - El poder de negociación de los clientes - El poder de negociación de los proveedores - La amenaza de productos y / o servicios sustitutos - La intensidad de la rivalidad de la industria

Adopta un punto de vista teórico y enfatiza 04 dimensiones:

- Teoría de Fagerberg (1996)**
- Tecnología
 - Capacidad de producción
 - Nivel de demanda
 - Precio/costo del producto

Teoría de Boltho (1996) Analiza la competitividad desde una perspectiva de largo plazo y espera producir enormes beneficios económicos. El ingreso per cápita o el ingreso total se pueden considerar como el criterio definitivo.

Nota: Elaboración Propia

2.2.2.6. Análisis crítico de las teorías de competitividad

Una vez realizado el cuadro comparativo de las teorías planteadas, se puede inferir que cada autor tiene un punto de vista particular respecto a la importancia de la competitividad.

Por un lado, Fagerberg (1996) adopta un punto de vista teórico y enfatiza la tecnología, capacidad de producción, nivel de demanda y precio/costo del producto como como factores determinantes de la competitividad.

Asimismo, Boltho (1996) basa su teoría dando énfasis al ingreso per cápita o el ingreso total, el cual es considerado definitivo para la competitividad no solo de las empresas, sino a nivel internacional.

Finalmente, el reconocido autor Porter (2004) realiza un análisis macro y micro del entorno relacionado a la competitividad, puesto que considera todos los elementos intervinientes que una organización debe considerar, implicando las amenazas, negociaciones con los clientes y proveedores, y rivalidad en la industria.

A diferencia de las demás teorías, que se enfocan en un nivel macro, Porter también especifica y da énfasis al nivel micro. Por ende, este fue el modelo teórico considerado en la presente tesis para el dimensionamiento de la variable “competitividad”.

2.3. Definición de conceptos básicos

- a) **Autoadministración:** Factor donde los individuos son responsables de su propio desarrollo y vida tanto en el trabajo como fuera del trabajo (Hellriegel, Jackson, & Solcum, 2011).
- b) **Competencias gerenciales:** Es un conjunto de habilidades y comportamientos que las personas necesitan para asumir roles de liderazgo en un espacio determinado porque estos roles requieren características específicas (Mina & Barzola, 2020).
- c) **Competitividad:** Destreza de la empresa para producir y vender bienes/servicios de calidad de mercado al mismo precio o a precios más bajos y maximizar el rendimiento de los recursos utilizados en la producción (EAE Business School, 2021).
- d) **Diferenciación:** Facultad que una empresa debe certificar para que sus compradores tengan primacía sobre otras opciones semejantes, ya que descubre que ella, su marca, sus bienes y el valor añadido pueden producir una mayor satisfacción a sus demandas y expectativas (Uribe, 2013).
- e) **Enfoque de calidad:** Significa hacer las cosas bien, tener una actitud positiva, prestar atención a los pequeños detalles, planificar bien y controlar las acciones (Hellriegel, Jackson, & Solcum, 2011).

- f) **Innovación:** Se puede conceptualizar como algo nuevo sobre cómo una empresa trabaja con los productos que fabrica. Por lo tanto, la innovación incluye avances en los tipos de productos, procesos de producción, sistemas de gestión, estructuras organizacionales y estrategias desarrolladas por la organización (Porter, 2004).

- g) **Multiculturalidad:** Capacidad de comprender y aceptar la diversidad cultural de los miembros de la organización, permitiendo la convivencia sin distinción de género, edad, religión, condiciones sociales, políticas y raciales (Hellriegel, Jackson, & Solcum, 2011).

- h) **Planeación y gestión estratégica:** Implica recopilar información, analizar y resolver problemas, planificar y organizar proyectos, administrar el tiempo, preparar presupuestos y realizar la gestión financiera (Hellriegel, Jackson, & Solcum, 2011).

- i) **Tecnología e innovación:** En relación con la gestión de la información y la comunicación en los ordenadores, proporciona diversas herramientas y entornos de trabajo: diseño gráfico, gestión de bases de datos, etc. (Hellriegel, Jackson, & Solcum, 2011).

- j) **Ventaja competitiva:** Procede especialmente del valor que la empresa trata de crear para sus clientes. Puede tener precios más bajos que los competidores para obtener los mismos beneficios u ofrecer beneficios especiales que compensen los precios más altos (Porter, 2004).

Capítulo III: Marco metodológico

3.1.Hipótesis

3.1.1. Hipótesis general

Las competencias gerenciales se relacionan de forma significativa con la competitividad de las empresas importadoras del Centro Comercial Túpac Amaru de la ciudad de Tacna en el año 2021.

3.1.2. Hipótesis específicas

- La autoadministración se relaciona de forma significativa con la competitividad de las empresas importadoras del Centro Comercial Túpac Amaru de la ciudad de Tacna en el año 2021.
- La planeación y gestión estratégica se relacionan de forma significativa con la competitividad de las empresas importadoras del Centro Comercial Túpac Amaru de la ciudad de Tacna en el año 2021.
- El enfoque de calidad se relaciona de forma significativa con la competitividad de las empresas importadoras del Centro Comercial Túpac Amaru de la ciudad de Tacna en el año 2021.
- La tecnología e innovación se relacionan de forma significativa con la competitividad de las empresas importadoras del Centro Comercial Túpac Amaru de la ciudad de Tacna en el año 2021.

- La multiculturalidad se relaciona de forma significativa con la competitividad de las empresas importadoras del Centro Comercial Túpac Amaru de la ciudad de Tacna en el año 2021.

3.2. Operacionalización de Variables

3.2.1. Identificación de la variable independiente

Las competencias gerenciales

3.2.1.1. Indicadores de la variable independiente:

- Autoadministración
- Planeación y gestión estratégica
- Enfoque de calidad
- Tecnología e innovación
- Multiculturalidad

3.2.1.2. Escala para la medición de la variable independiente

Escala de medición: Ordinal

Se empleará la escala de Likert, donde:

1 = Totalmente en desacuerdo

2 = En desacuerdo

3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4 = De acuerdo

5 = Totalmente de acuerdo

3.2.2. Identificación de la variable dependiente

Competitividad

3.2.2.1. Indicadores de la variable dependiente: Competitividad

- Amenaza de nuevos participantes
- El poder de negociación de los clientes
- El poder de negociación de los proveedores
- La amenaza de productos y/o servicios sustitutos
- La intensidad de la rivalidad de la industria

3.2.2.2. Escala para la medición de la variable dependiente

Escala de medición: Ordinal

Se empleará la escala de Likert, donde:

1 = Totalmente en desacuerdo

2 = En desacuerdo

3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4 = De acuerdo

5 = Totalmente de acuerdo

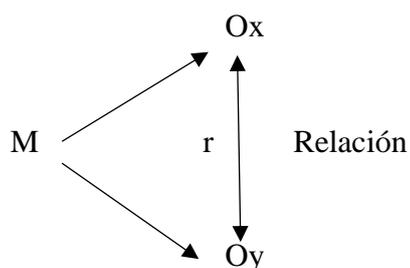
3.3. Tipo de Investigación

La presente investigación es de tipo básica, debido a que, la investigación presenta permanencia en el desarrollo, basándose en los aportes de bases teóricas y modelos de investigación validados y publicados, de la misma manera, los conocimientos referenciales, serán debidamente contrastados, según la situación problemática del estudio, generando así, un gran aporte al conocimiento científico.

3.4. Nivel de investigación

El presente trabajo de investigación, propone la relación entre las dos variables de estudio, presentando así un estudio de nivel y diseño correlacional. De esta manera, la tesis, revelará si se establece la relación entre las competencias gerenciales y la competitividad de las empresas importadoras del Centro Comercial Túpac Amaru de la ciudad de Tacna en el año 2021.

Dicho diseño se basa en el siguiente esquema:



En donde:

M: Muestra

Ox: Variable Competencias Gerenciales

Oy: Variable Competitividad

r: Relación

3.5. Diseño de investigación

El estudio presenta un diseño no experimental, toda vez que no se ha inferido sobre el contexto de evaluación o condicionado los mismos, y transversal debido a que la investigación fue ejecutada en un solo momento en el tiempo.

3.6. Ámbito y tiempo social de la investigación

El estudio se realizó en el el Centro Comercial Túpac Amaru de la ciudad de Tacna en el año 2021

3.7. Población y muestra

3.7.1. Población

La población está comprendida por un total de 160 empresas importadoras de prendas de vestir del Centro Comercial Túpac Amaru de la ciudad de Tacna en el año 2021.

Factores de inclusión:

- Empresas importadoras de prendas de vestir que trabajen dentro del centro comercial Túpac Amaru.
- Empresas importadoras de prendas de vestir que trabajen dentro del centro comercial Túpac Amaru que acepten de manera independiente participar voluntariamente en la presente investigación.

Factores de exclusión

- Empresas importadoras de prendas de vestir que trabajen en otro centro comercial de la ciudad de Tacna.
- Empresas importadoras de prendas de vestir que trabajen dentro del centro comercial Túpac Amaru que no deseen participar de la presente investigación.

3.7.2. Muestra

Para poder determinar la muestra de estudio, se hará uso de la fórmula de muestreo, mostrada a continuación:

$$n = \frac{Z_{\alpha/2}^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{(N - 1) \cdot e^2 + Z_{\alpha/2}^2 \cdot p \cdot q}$$

En donde:

Nivel de Confianza (A)	95% - 0.95
Coficiente de Confianza (Z)	1.96
Probabilidad de Éxito (p)	0.5
Probabilidad de Fracaso (q)	0.5
Tamaño de la Población (N)	160
Nivel de Error (e)	5% - 0.05
Tamaño de Muestra (n)	A determinar

Reemplazando los valores tenemos que:

$$n = \frac{153.664}{1.3579}$$

$$n = 113.1629722$$

Por lo tanto, la muestra está comprendida por un total de 113 empresas importadoras de prendas de vestir del Centro Comercial Túpac Amaru de la ciudad

de Tacna en el año 2021. La caracterización de la muestra se encuentra en el apéndice 4.

3.8.Procedimiento, técnicas e instrumentos

3.8.1. Procedimiento

- Para el desarrollo de la presente investigación, se requirió en primer lugar solicitar la autorización de los cargos gerenciales de las empresas importadoras de prendas de vestir del Centro Comercial Túpac Amaru, por lo que, se solicitó de manera escrita a la presidencia de la asociación de socios del centro comercial en estudio, de esta manera, se brinden las facilidades pertinentes para poder llevar a cabo la investigación planteada por el tesista.
- Con la autorización debidamente aceptada, se procedió a la aplicación de los instrumentos planteados, solicitando a cada uno de los gerentes o administradores, el llenado de los cuestionarios requeridos.
- Además, durante el proceso de llenado, se fue explicando los parámetros y la naturaleza del cuestionario a cada uno de los encuestados, con el objeto de llenar de forma correcta, según las percepciones personales, cada uno de los ítems planteados, de acorde a las alternativas propuestas.
- Al finalizar la aplicación del cuestionario, se procedió al procesamiento de los datos en el software estadístico, con el objetivo de obtener la información requerida, de esta forma, se denote los hallazgos obtenidos de la presente investigación.

3.8.2. Técnicas

La técnica que nos permitió recopilar los datos requeridos, fue la encuesta, Dicha técnica es empleada en la mayoría de casos, en investigaciones con diseño, no experimental, transversal, descriptiva y correlacional, adaptándose de esta manera, al estudio propuesto (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014)

3.8.3. Instrumentos

Tomando en consideración la técnica a emplear, el instrumento que corresponde es el cuestionario.

Para el caso de la variable competencias gerenciales se realizó un cuestionario sin precedentes, basado en el modelo teórico planteado por Hellriegel et al. (2011), el cual fue sometido a juicio de expertos para su validación y aplicación **(APENDICE 3)**

Finalmente, para el caso de la variable competitividad se realizó un cuestionario sin precedentes, basado en el modelo teórico de las 05 Fuerzas de Porter (2004), el mismo que fue sometido a juicio de expertos para su validación y aplicación **(APENDICE 3)**

Cabe precisar que los instrumentos citados, que fueron debidamente validados, emplean para la medición el uso de una escala ordinal de tipo Likert. La Escala de Likert, tal como define Bertram (2008), es un instrumento psicométrico en el que se evalúa si el encuestado está de acuerdo o no con una afirmación, ítem o reactivo, mediante el uso de una escala ordenada y de tipo unidimensional, siendo el instrumento más empleado en las ciencias sociales.

Así también, el uso de la escala de Likert ofrece una serie de ventajas, debido a que logra encontrar una amplia posibilidad de respuestas sin que ella repercuta al momento de realizar una correlación, siendo muy efectivo para medir actitudes, ofreciendo además una amplia consistencia para las respuestas actitudinales (Ospona, Sandoval, Aristizábal, & Ramírez, 2005).

3.9. Análisis de datos

En primer lugar, se aplicó la prueba de normalidad, la cual tiene por finalidad, analizar en cuanto infiere la distribución de los datos observados, respecto a los esperados. El criterio de normalidad se basa en Si $P\text{-valor} < 0.05$: No existe distribución normal, y Si $P\text{-valor} > 0.05$: Existe distribución normal.

Para la presente tesis, se tuvo que el valor de significancia calculado es menor de 0.05, por lo cual es posible determinar que las variables en investigación, de acuerdo a la distribución de datos, no presentan distribución normal, por lo cual la prueba de correlación que presenta un mejor ajuste es la prueba de correlación de Rho-Spearman. Seguidamente, para ejecutar el contraste de hipótesis, se realizó por medio de la prueba de correlación de Rho-Spearman, calculando el valor de significancia que indica la existencia o no de una relación significativa y el coeficiente de correlación que explica el grado de relación entre variables.

Respecto al procesamiento de datos, una vez aplicados los cuestionarios, empleó su presentación mediante estadística descriptiva e inferencial. De este modo se hará uso del software estadístico IBM SPSS Windows en la Versión XXIV, el cual es un software estadístico especializado y que permite realizar la tabulación de datos, elaboración de tablas y figuras y contraste de las hipótesis, implementando en este caso la prueba de correlación, la misma que se determina en función de la distribución normal de datos, misma que será también calculada en uso del programa.

Capítulo IV: Resultados

4.1.Resultados

4.1.1. Resultados de la variable Competencias Gerenciales

4.1.1.1.Análisis general

La medición de la variable se realizó a partir de la evaluación de cuatro dimensiones: Autoadministración, planeación y gestión estratégica, enfoque de calidad, tecnología e innovación y multiculturalidad

Los resultados a nivel general demuestran que existen tendencias positivas, lo que explica que los empresarios cuentan con haber desarrollado en gran medida las competencias gerenciales necesarias para poder gestionar su negocio de forma adecuada, y que les permita poder realizar la comercialización de prendas de vestir con la eficacia que asegure las ventas a partir de las funciones que estos realizan.

Estos resultados tienen que el 71.68% de valoraciones corresponden a calificativos en alto grado, y otro 6.19% en muy alto grado.

En cuanto a la dimensión *Autoadministración*, esta fue calificada de forma positiva, con un 64.60% de valoraciones en alto grado y 14.16% en muy alto grado, lo que indica que los comerciantes de prendas de vestir

Por otro lado, la dimensión *Planeación y gestión estratégica*, fue valorada de forma positiva, con un 66.37% de valoraciones en alto grado y 9.37% en muy alto grado.

Respecto de la dimensión *Enfoque de calidad*, esta fue calificada positivamente, con un 53.98% de valoraciones en alto grado y 20.35% en muy alto grado.

Así también, la dimensión *Tecnología e innovación*, fue valorada de forma positiva, con un 32.74% de valoraciones en alto grado y 12.39% en muy alto grado.

Por último, la dimensión *Multiculturalidad*, fue calificada de forma positiva, con un 52.21% de valoraciones en alto grado y 25.66% en muy alto grado.

A continuación, se presenta el resultado según la tabla de frecuencias que delimita lo analizado.

Tabla 3

Resultado de la variable Competencias Gerenciales

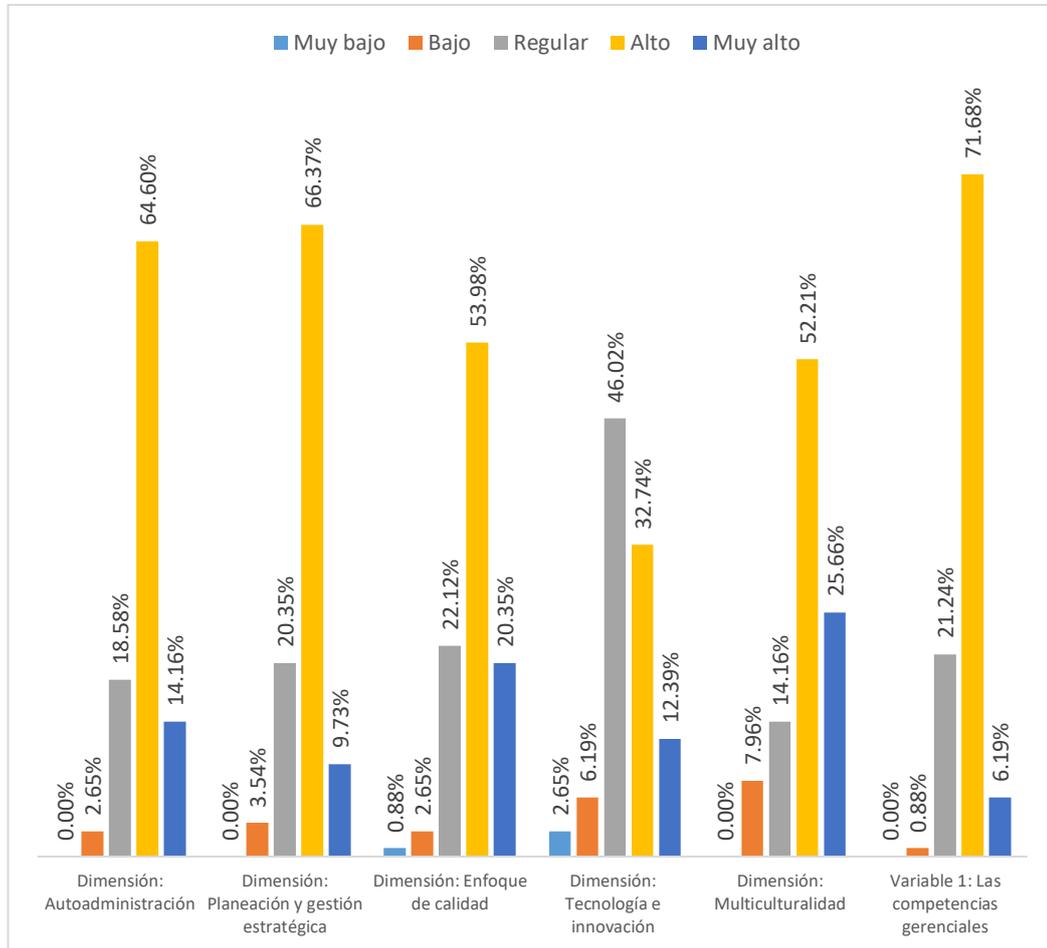
	Muy bajo	Bajo	Regular	Alto	Muy alto
Dimensión: Autoadministración	0.00%	2.65%	18.58%	64.60%	14.16%
Dimensión: Planeación y gestión estratégica	0.00%	3.54%	20.35%	66.37%	9.73%
Dimensión: Enfoque de calidad	0.88%	2.65%	22.12%	53.98%	20.35%
Dimensión: Tecnología e innovación	2.65%	6.19%	46.02%	32.74%	12.39%
Dimensión: Multiculturalidad	0.00%	7.96%	14.16%	52.21%	25.66%
Variable independiente: Las competencias gerenciales	0.00%	0.88%	21.24%	71.68%	6.19%

Nota. Elaborado en IBM SPSS Windows en la Versión XXIV

De igual forma, la siguiente figura presenta los hallazgos en forma gráfica.

Figura 6

Resultado de la variable Competencias Gerenciales



Nota. Elaborado en IBM SPSS Windows en la Versión XXIV

4.1.1.2. Análisis por dimensiones

4.1.1.2.1. Dimensión 1: Autoadministración

La dimensión *Autoadministración*, presenta resultados mayormente positivos, lo que resultó de la evaluación de los indicadores: Desarrollo y vida en el trabajo y desarrollo y vida fuera del trabajo

Ello se debe al 64.60% de calificaciones en alto grado y 14.16% en muy alto grado.

Estos resultados permiten explicar que, según los empresarios, en su gestión se preocupan por forjar relaciones interpersonales sólidas con sus colaboradores, en fin, de llevar un clima saludable en la empresa que dirige, escuchando a los demás así tengan opiniones contrarias, y dan valor a las ideas y experiencias de los demás, manteniendo una postura abierta a aprender de los demás e incluso de sus subordinados, lo que se justifica según el 61.95% de percepciones en alto grado y 16.81% en muy alto grado.

En tanto, también permiten dar cuenta que los empresarios consideran que, según su actividad, denotan sensibilidad auténtica ante los sentimientos y necesidades de su personal colaborador, forjando sólidas relaciones interpersonales y poseen la capacidad de exponer de forma transparente sus necesidades personales e inquietudes a los demás, lo que se debe al 55.75% de calificaciones en alto grado y 23.01% en muy alto grado.

A continuación, se presenta el resultado según la tabla de frecuencias que delimita lo analizado.

Tabla 4

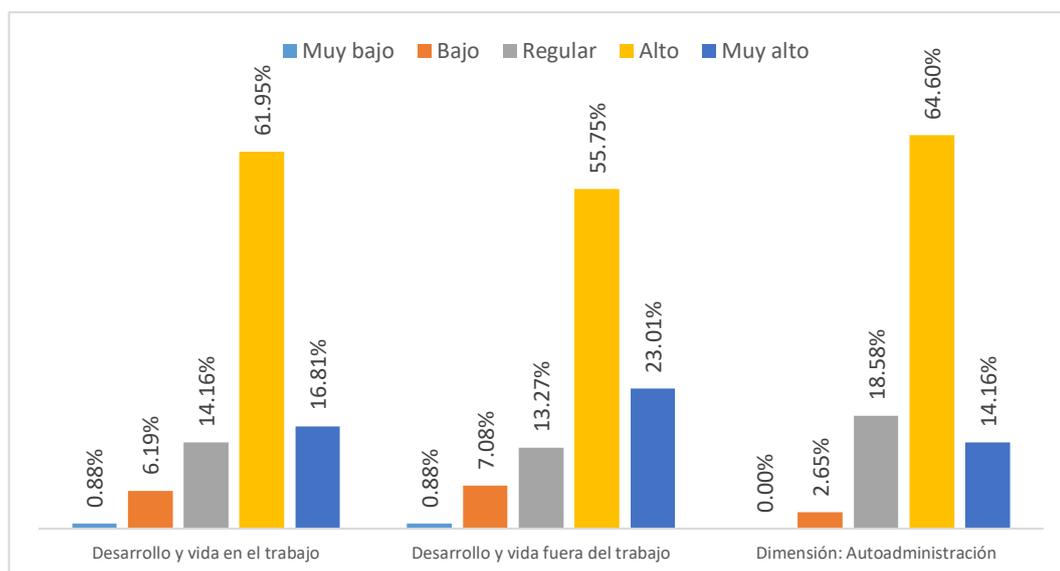
Resultado de la dimensión Autoadministración

	Muy bajo	Bajo	Regular	Alto	Muy alto
Desarrollo y vida en el trabajo	0.88%	6.19%	14.16%	61.95%	16.81%
Desarrollo y vida fuera del trabajo	0.88%	7.08%	13.27%	55.75%	23.01%
Dimensión: Autoadministración	0.00%	2.65%	18.58%	64.60%	14.16%

Nota. Elaborado en IBM SPSS Windows en la Versión XXIV

De igual forma, la siguiente figura presenta los hallazgos en forma gráfica.

Figura 7

Resultado de la dimensión Autoadministración

Nota. Elaborado en IBM SPSS Windows en la Versión XXIV

4.1.1.2.2. Dimensión 2: Planeación y gestión estratégica

La dimensión *Planeación y gestión estratégica*, presenta resultados mayormente positivos, lo que resultó de la evaluación de los indicadores: Recopilar y analizar información, resolver problemas, planificar y organizar proyectos, administrar el tiempo y preparar presupuestos y realizar la gestión financiera

Ello se debe al 66.37% de calificaciones en alto grado y 9.73% en muy alto grado.

Estos resultados permiten explicar que, según los empresarios, en su gestión para poder realizar su planeación y gestión estratégica, tratan de referenciarse de otras empresas exitosas en su rubro., lo que se justifica según el 30.97% de percepciones en alto grado y 28.32% en muy alto grado.

En tanto, también permiten dar cuenta que los empresarios consideran que, según su actividad, cuando se presenta un problema, tienen la facilidad de hallar soluciones que sus compañeros consideran acertadas, lo que se debe al 33.63% de calificaciones en alto grado y 32.74% en muy alto grado.

Por otro lado, también permiten dar cuenta que los empresarios consideran que, según su actividad, se identifican con los nuevos proyectos empresariales y les dan seguimiento, al igual que las metas en curso, lo que se debe al 27.43% de calificaciones en alto grado y 26.55% en muy alto grado.

Así mismo, permiten dar cuenta que los empresarios consideran que, según su actividad, se preocupan por organizar las tareas de cada colaborador y delimitar metas para optimizar la productividad e incrementar las utilidades de la empresa que dirige, y generalmente se considera a la elaboración de presupuestos como una herramienta para tomar decisiones en favor de la empresa que dirige, lo que se debe al 58.41% de calificaciones en alto grado y 19.47% en muy alto grado.

Por último, se tiene que los empresarios consideran que, según su actividad, cuentan con registros financieros completos, lo que se debe al 37.17% de calificaciones en alto grado y 31.86% en muy alto grado.

A continuación, se presenta el resultado según la tabla de frecuencias que delimita lo analizado.

Tabla 5

Resultado de la dimensión Planeación y gestión estratégica

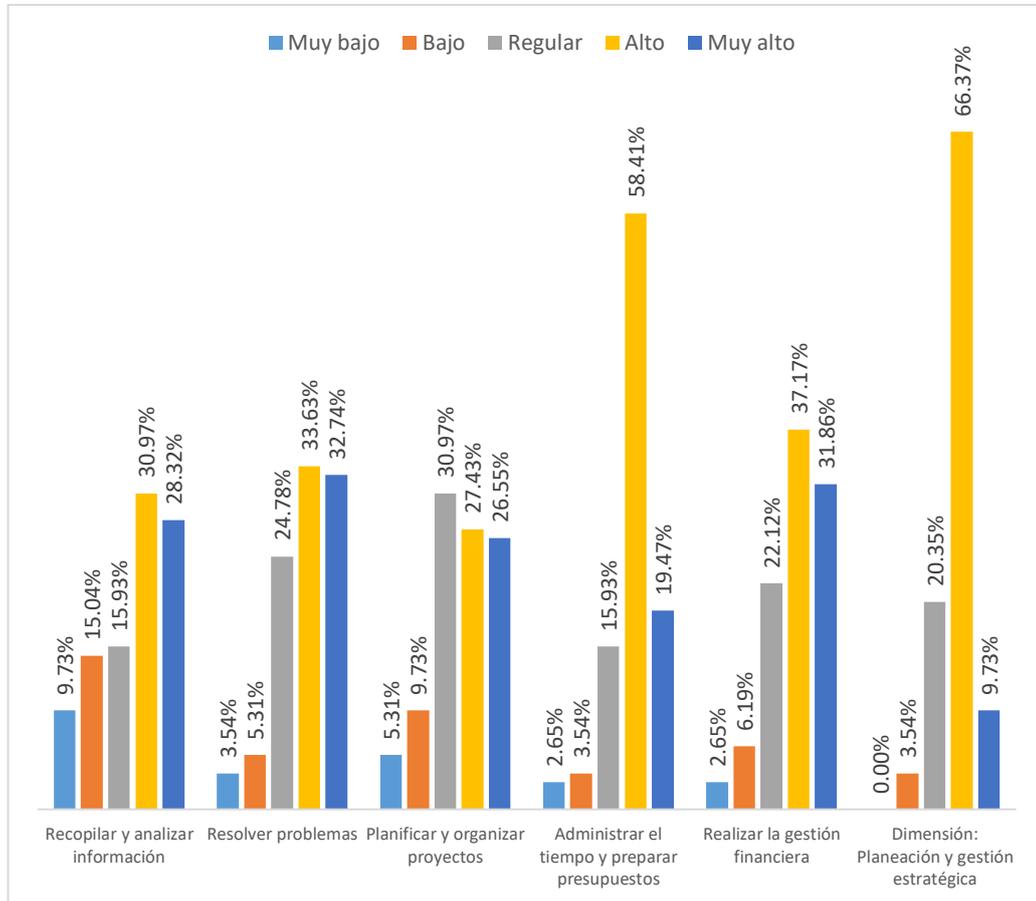
	Muy bajo	Bajo	Regular	Alto	Muy alto
Recopilar y analizar información	9.73%	15.04%	15.93%	30.97%	28.32%
Resolver problemas	3.54%	5.31%	24.78%	33.63%	32.74%
Planificar y organizar proyectos	5.31%	9.73%	30.97%	27.43%	26.55%
Administrar el tiempo y preparar presupuestos	2.65%	3.54%	15.93%	58.41%	19.47%
Realizar la gestión financiera	2.65%	6.19%	22.12%	37.17%	31.86%
Dimensión: Planeación y gestión estratégica	0.00%	3.54%	20.35%	66.37%	9.73%

Nota. Elaborado en IBM SPSS Windows en la Versión XXIV

De igual forma, la siguiente figura presenta los hallazgos en forma gráfica.

Figura 8

Resultado de la dimensión Planeación y gestión estratégica



Nota. Elaborado en IBM SPSS Windows en la Versión XXIV

4.1.1.2.3. Dimensión 3: Enfoque de calidad

La dimensión *Enfoque de calidad*, presenta resultados mayormente positivos, lo que resultó de la evaluación de los indicadores: Planificación y comprobación de actividades, y tomar la iniciativa en el proceso de mejora

Ello se debe al 53.98% de calificaciones en alto grado y 20.35% en muy alto grado.

Estos resultados permiten explicar que, según los empresarios, en su gestión formulan objetivos coherentes que inspiran a los colaboradores a comprometerse con el desarrollo de actividades diarias y las tareas y responsabilidades otorgadas a cada colaborador, van de acorde a sus competencias, lo que se justifica según el 50.44% de percepciones en alto grado y 23.89% en muy alto grado.

En tanto, también permiten dar cuenta que los empresarios consideran que, según su actividad, se preocupan por abordar los intereses y dificultades los colaboradores en sus actividades diarias para el proceso de mejora continua e incentivan la cooperación y trabajo en equipo de los colaboradores de la empresa, lo que se debe al 62.83% de calificaciones en alto grado y 17.70% en muy alto grado.

A continuación, se presenta el resultado según la tabla de frecuencias que delimita lo analizado.

Tabla 6

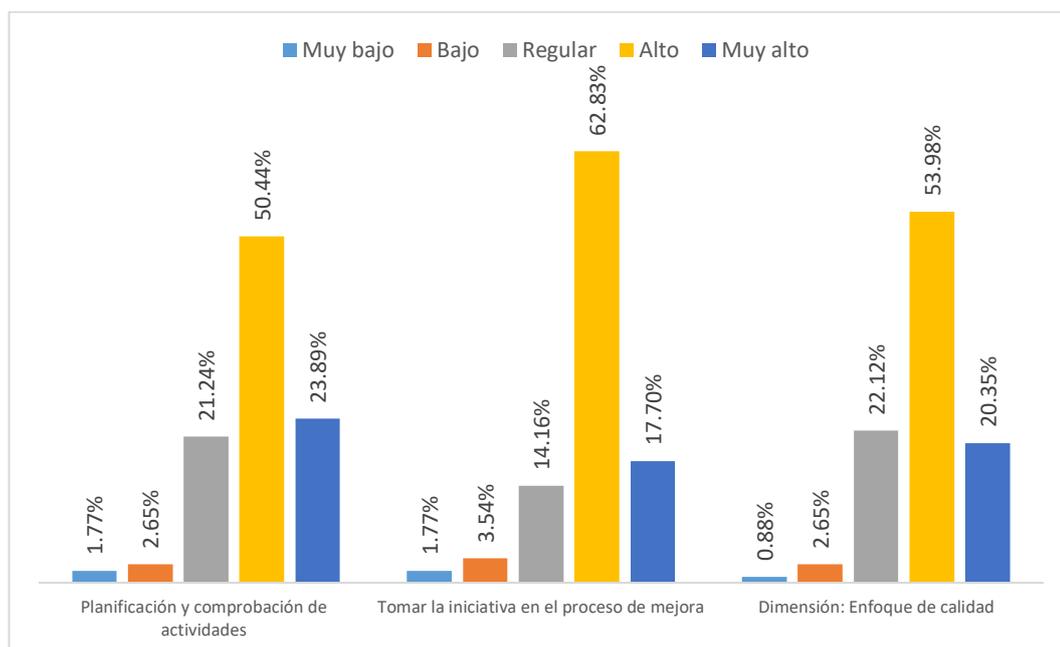
Resultado de la dimensión Enfoque de calidad

	Muy bajo	Bajo	Regular	Alto	Muy alto
Planificación y comprobación de actividades	1.77%	2.65%	21.24%	50.44%	23.89%
Tomar la iniciativa en el proceso de mejora	1.77%	3.54%	14.16%	62.83%	17.70%
Dimensión: Enfoque de calidad	0.88%	2.65%	22.12%	53.98%	20.35%

Nota. Elaborado en IBM SPSS Windows en la Versión XXIV

De igual forma, la siguiente figura presenta los hallazgos en forma gráfica.

Figura 9

Resultado de la dimensión Enfoque de calidad

Nota. Elaborado en IBM SPSS Windows en la Versión XXIV

4.1.1.2.4. Dimensión 4: Tecnología e innovación

La dimensión *Tecnología e innovación*, presenta resultados mayormente positivos, lo que resultó de la evaluación de los indicadores: Gestión de la información y usabilidad de las herramientas de la PC

Ello se debe al 32.74% de calificaciones en alto grado y 12.39% en muy alto grado.

Estos resultados permiten explicar que, según los empresarios, en su gestión consideran a las tecnologías de la información como base fundamental para realizar las actividades diarias en la empresa que dirigen, lo que se justifica según el 27.43% de percepciones en alto grado y 25.66% en muy alto grado.

En tanto, también permiten dar cuenta que los empresarios consideran que, según su actividad, las empresas a cargo actualizan y/o reemplazan periódicamente el hardware y software y los colaboradores de la empresa que dirigen tienen acceso libre a las tecnologías de la información desde sus puestos laborales, lo que se debe al 42.48% de calificaciones en alto grado y 17.70% en muy alto grado.

A continuación, se presenta el resultado según la tabla de frecuencias que delimita lo analizado.

Tabla 7

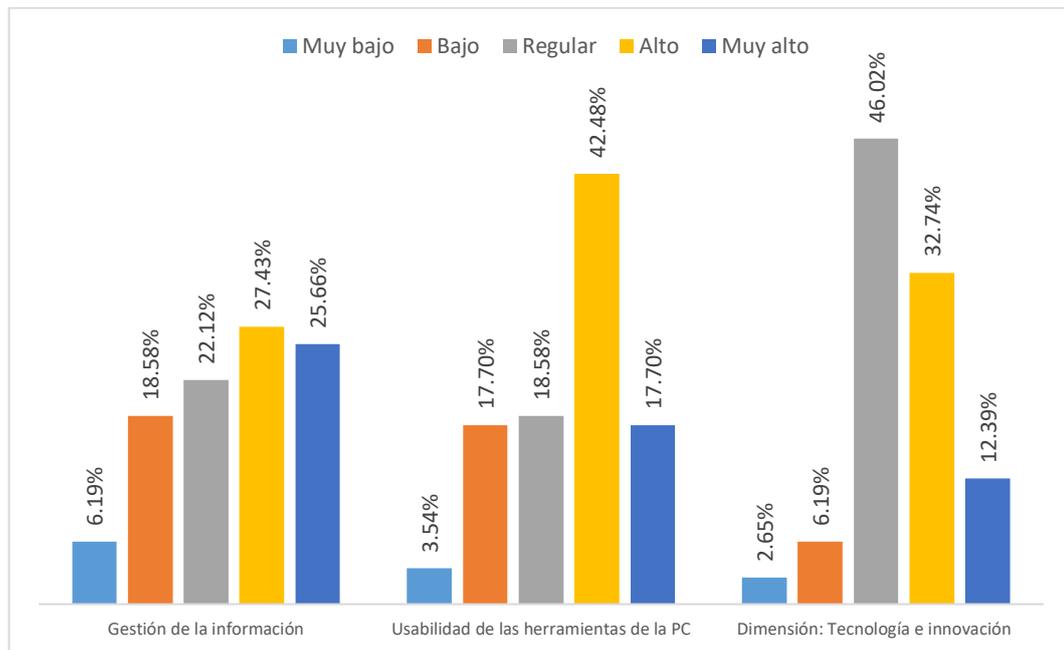
Resultado de la dimensión Tecnología e innovación

	Muy bajo	Bajo	Regular	Alto	Muy alto
Gestión de la información	6.19%	18.58%	22.12%	27.43%	25.66%
Usabilidad de las herramientas de la PC	3.54%	17.70%	18.58%	42.48%	17.70%
Dimensión: Tecnología e innovación	2.65%	6.19%	46.02%	32.74%	12.39%

Nota. Elaborado en IBM SPSS Windows en la Versión XXIV

De igual forma, la siguiente figura presenta los hallazgos en forma gráfica.

Figura 10

Resultado de la dimensión Tecnología e innovación

Nota. Elaborado en IBM SPSS Windows en la Versión XXIV

4.1.1.2.5. Dimensión 5: Multiculturalidad

La dimensión *Multiculturalidad*, presenta resultados mayormente positivos, lo que resultó de la evaluación del indicador: Demuestra disposición para comprender y aceptar la diversidad cultural.

Ello se debe al 52.21% de calificaciones en alto grado y 25.66% en muy alto grado.

Estos resultados permiten explicar que, según los empresarios, en su gestión, los colaboradores de la empresa que dirigen, entienden que existen diferencias entre culturas, y evitan caer en estereotipos y en la empresa que dirigen se manifiesta la empatía por parte de los colaboradores al interactuar con compañeros o clientes que provienen de una cultura diferente a la de ellos.

A continuación, se presenta el resultado según la tabla de frecuencias que delimita lo analizado.

Tabla 8

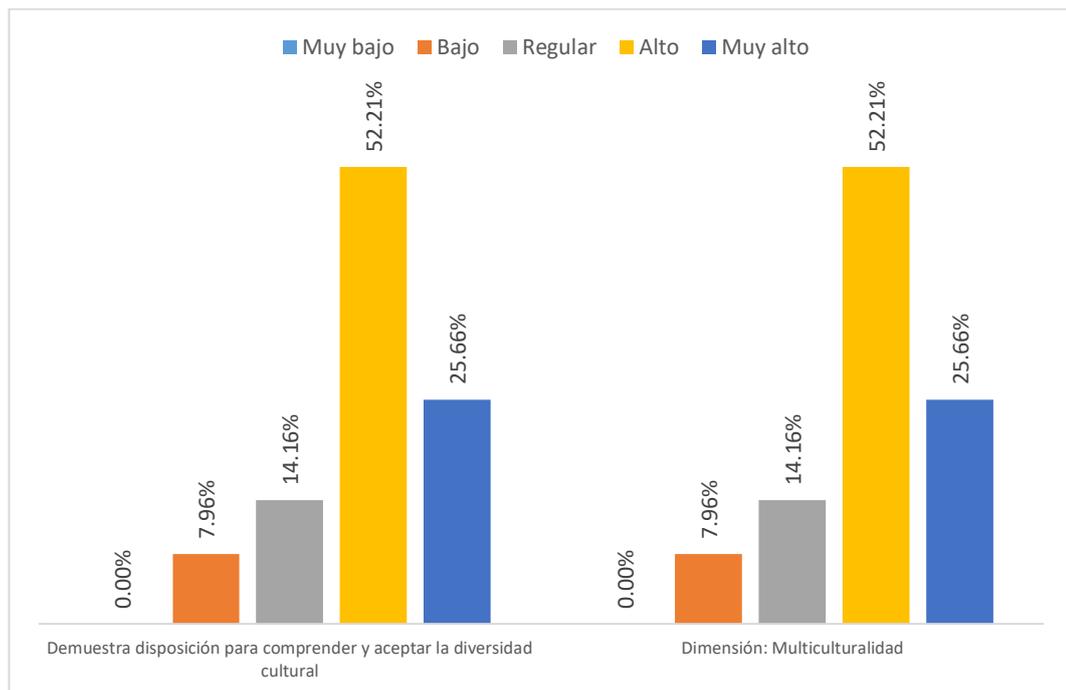
Resultado de la dimensión Multiculturalidad

	Muy bajo	Bajo	Regular	Alto	Muy alto
Demuestra disposición para comprender y aceptar la diversidad cultural	0.00%	7.96%	14.16%	52.21%	25.66%
Dimensión: Multiculturalidad	0.00%	7.96%	14.16%	52.21%	25.66%

Nota. Elaborado en IBM SPSS Windows en la Versión XXIV

De igual forma, la siguiente figura presenta los hallazgos en forma gráfica.

Figura 11

Resultado de la dimensión Multiculturalidad

Nota. Elaborado en IBM SPSS Windows en la Versión XXIV

4.1.2. Resultados de la variable Competitividad

4.1.2.1. Análisis general

La medición de la variable se realizó a partir de la evaluación de cinco dimensiones: La amenaza de nuevos participantes, el poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de productos y/o servicios sustitutos, y la intensidad de la rivalidad de la industria

Los resultados a nivel general demuestran que existen tendencias positivas, lo que explica que los empresarios están alcanzando niveles de competitividad adecuados para afrontarse a las diferentes condiciones del contexto de mercado.

Estos resultados tienen que el 75.22% de valoraciones corresponden a calificativos en alto grado, y otro 8.85% en muy alto grado.

En cuanto a la dimensión *La amenaza de nuevos participantes*, esta fue calificada de forma positiva, con un 61.06% de valoraciones en alto grado y 21.24% en muy alto grado.

Por otro lado, la dimensión *El poder de negociación de los clientes*, fue valorada de forma positiva, con un 55.75% de valoraciones en alto grado y 18.58% en muy alto grado.

Respecto de la dimensión *El poder de negociación de los proveedores*, esta fue calificada positivamente, con un 57.52% de valoraciones en alto grado y 18.58% en muy alto grado.

Así mismo, respecto a la dimensión *La amenaza de productos y/o servicios sustitutos*, esta fue valuada de forma positiva, con un 68.14% de valoraciones en alto grado y 15.93% en muy alto grado.

Por último, la dimensión *La intensidad de la rivalidad de la industria*, fue calificada de forma positiva, con un 50.44% de valoraciones en alto grado y 23.01% en muy alto grado.

A continuación, se presenta el resultado según la tabla de frecuencias que delimita lo analizado.

Tabla 9

Resultado de la variable Competitividad

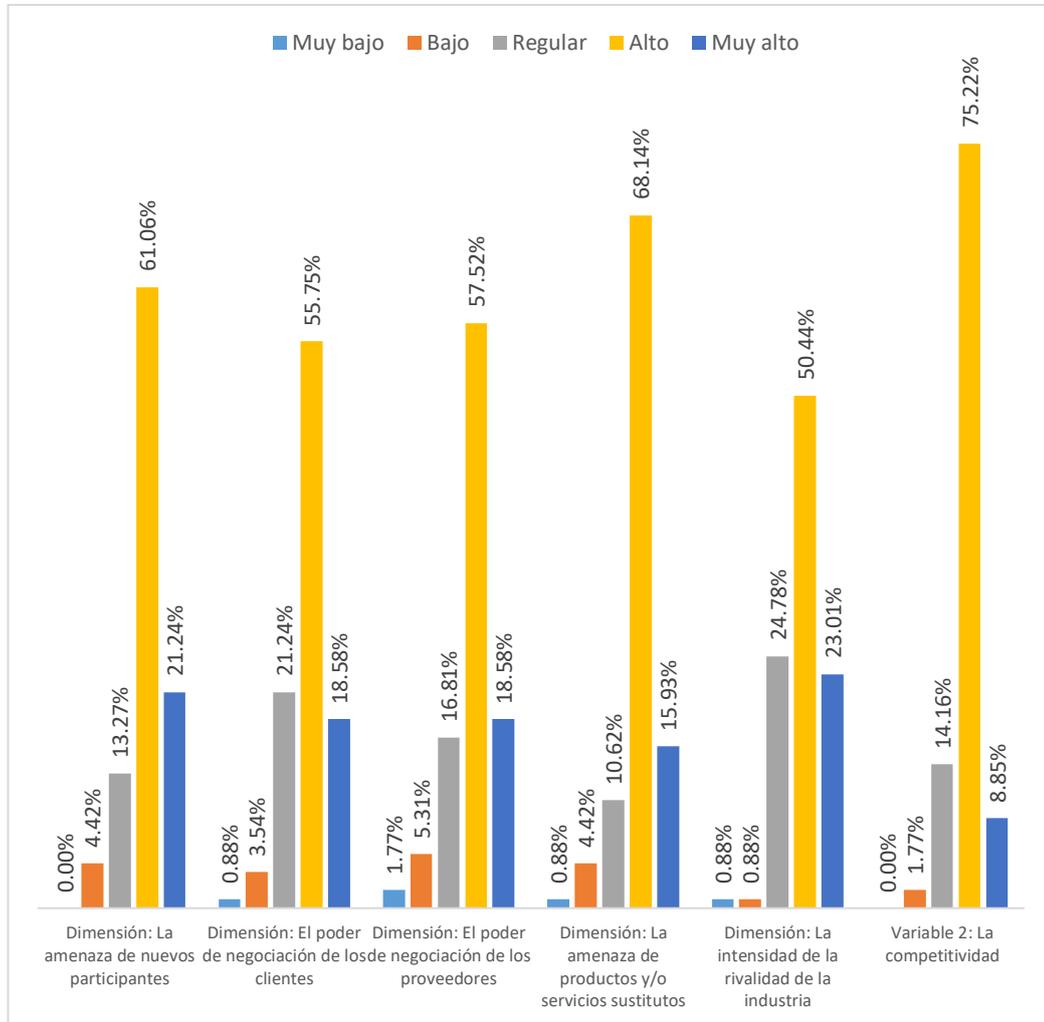
	Muy bajo	Bajo	Regular	Alto	Muy alto
Dimensión: La amenaza de nuevos participantes	0.00%	4.42%	13.27%	61.06%	21.24%
Dimensión: El poder de negociación de los clientes	0.88%	3.54%	21.24%	55.75%	18.58%
Dimensión: El poder de negociación de los proveedores	1.77%	5.31%	16.81%	57.52%	18.58%
Dimensión: La amenaza de productos y/o servicios sustitutos	0.88%	4.42%	10.62%	68.14%	15.93%
Dimensión: La intensidad de la rivalidad de la industria	0.88%	0.88%	24.78%	50.44%	23.01%
Variable dependiente: La competitividad	0.00%	1.77%	14.16%	75.22%	8.85%

Nota. Elaborado en IBM SPSS Windows en la Versión XXIV

De igual forma, la siguiente figura presenta los hallazgos en forma gráfica.

Figura 12

Resultado de la variable Competitividad



Nota. Elaborado en IBM SPSS Windows en la Versión XXIV

4.1.2.2. Análisis por dimensiones

4.1.2.2.1. Dimensión 1: La amenaza de nuevos participantes

La dimensión *La amenaza de nuevos participantes*, presenta resultados mayormente positivos, lo que resultó de la evaluación del indicador: Ingreso de nuevos competidores a la industria.

Ello se debe al 61.06% de calificaciones en alto grado y 21.24% en muy alto grado.

Estos resultados permiten explicar que, según los empresarios, en su gestión consideran que la empresa que usted dirige, se encuentra constantemente amenazada por la entrada de nuevos competidores, y durante el proceso de importación constantemente se buscan proveedores que ofrezcan productos con mejores precios.

A continuación, se presenta el resultado según la tabla de frecuencias que delimita lo analizado.

Tabla 10

Resultado de la dimensión La amenaza de nuevos participantes

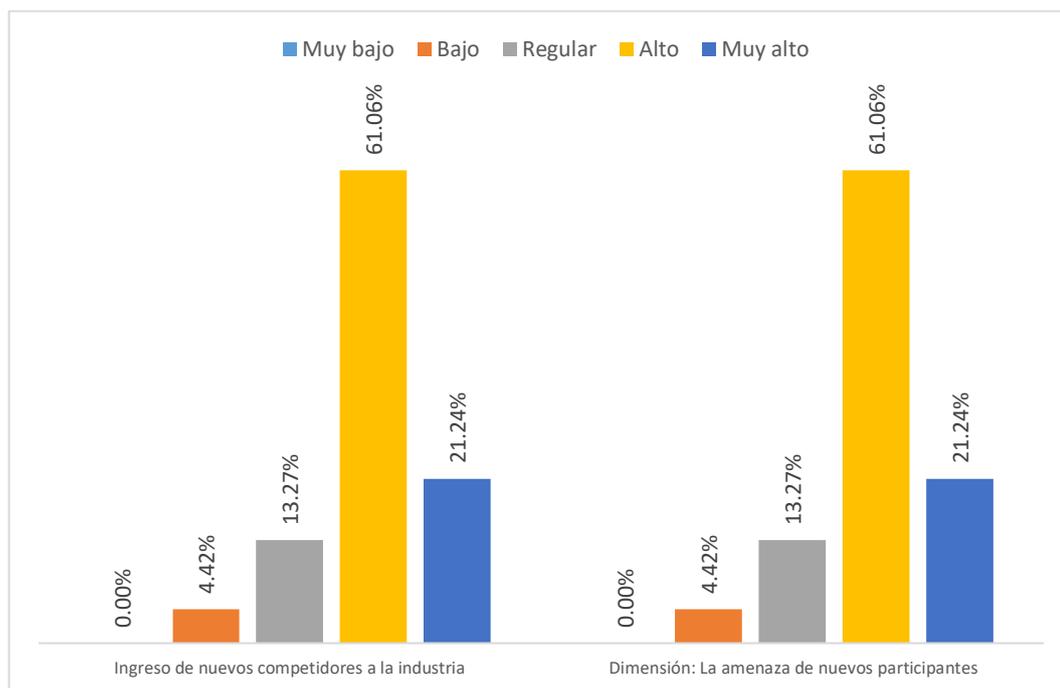
	Muy bajo	Bajo	Regular	Alto	Muy alto
Ingreso de nuevos competidores a la industria	0.00%	4.42%	13.27%	61.06%	21.24%
Dimensión: La amenaza de nuevos participantes	0.00%	4.42%	13.27%	61.06%	21.24%

Nota. Elaborado en IBM SPSS Windows en la Versión XXIV

De igual forma, la siguiente figura presenta los hallazgos en forma gráfica.

Figura 13

Resultado de la dimensión La amenaza de nuevos participantes



Nota. Elaborado en IBM SPSS Windows en la Versión XXIV

4.1.2.2.2. Dimensión 2: *El poder de negociación de los clientes*

La dimensión *El poder de negociación de los clientes*, presenta resultados mayormente positivos, lo que resultó de la evaluación de los indicadores: Imposición de precios más bajos, oferta de bienes/servicios de calidad y servicio post venta.

Ello se debe al 55.75% de calificaciones en alto grado y 18.58% en muy alto grado.

Estos resultados permiten explicar que, según los empresarios, en su gestión puede ofrecer a los clientes prendas de vestir con precios más competitivos, que no pongan en riesgo la rentabilidad del negocio que dirige, lo que se justifica según el 30.97% de percepciones en alto grado y 32.74% en muy alto grado.

En tanto, también permiten dar cuenta que los empresarios consideran que, según su actividad, las prendas de vestir que comercializa la empresa que dirige se diferencia de la competencia, por ser productos de calidad, lo que se debe al 36.28% de calificaciones en alto grado y 23.89% en muy alto grado.

Por otro lado, también permiten dar cuenta que los empresarios consideran que, según su actividad, una vez que el cliente compra una prenda de vestir en la empresa que dirigen, se le brinda una asesoría post venta, lo que se debe al 38.05% de calificaciones en alto grado y 27.43% en muy alto grado.

A continuación, se presenta el resultado según la tabla de frecuencias que delimita lo analizado.

Tabla 11

Resultado de la dimensión El poder de negociación de los clientes

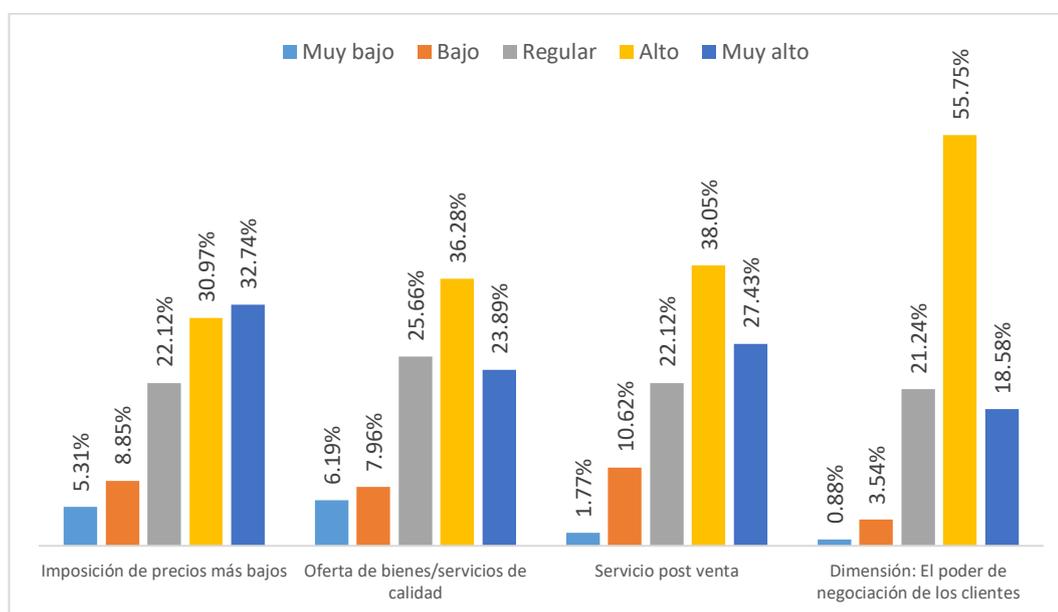
	Muy bajo	Bajo	Regular	Alto	Muy alto
Imposición de precios más bajos	5.31%	8.85%	22.12%	30.97%	32.74%
Oferta de bienes/servicios de calidad	6.19%	7.96%	25.66%	36.28%	23.89%
Servicio post venta	1.77%	10.62%	22.12%	38.05%	27.43%
Dimensión: El poder de negociación de los clientes	0.88%	3.54%	21.24%	55.75%	18.58%

Nota. Elaborado en IBM SPSS Windows en la Versión XXIV

De igual forma, la siguiente figura presenta los hallazgos en forma gráfica.

Figura 14

Resultado de la dimensión El poder de negociación de los clientes



Nota. Elaborado en IBM SPSS Windows en la Versión XXIV

4.1.2.2.3. Dimensión 3: *El poder de negociación de los proveedores*

La dimensión *El poder de negociación de los proveedores*, presenta resultados mayormente positivos, lo que resultó de la evaluación de los indicadores: Aumento de precios y reducción de calidad de insumos y elección de productos.

Ello se debe al 57.52% de calificaciones en alto grado y 18.58% en muy alto grado.

Estos resultados permiten explicar que, según los empresarios, en su gestión la empresa que dirigen cuenta con un gran número de proveedores, para que en el caso de que quieran aumentar los costos, pueda negociar con otros proveedores, lo que se justifica según el 39.82% de percepciones en alto grado y 21.24% en muy alto grado.

En tanto, también permiten dar cuenta que los empresarios consideran que, según su actividad, las prendas de vestir que compran y venden en la empresa que dirigen son de excelente calidad, lo que se debe al 32.74% de calificaciones en alto grado y 29.20% en muy alto grado.

A continuación, se presenta el resultado según la tabla de frecuencias que delimita lo analizado.

Tabla 12

Resultado de la dimensión El poder de negociación de los proveedores

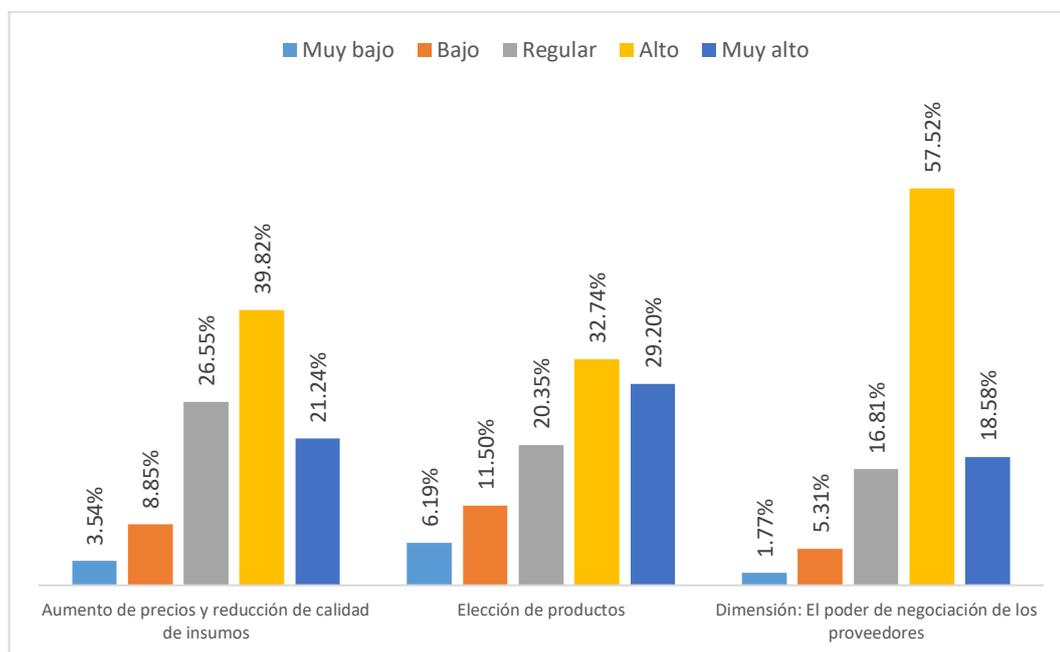
	Muy bajo	Bajo	Regular	Alto	Muy alto
Aumento de precios y reducción de calidad de insumos	3.54%	8.85%	26.55%	39.82%	21.24%
Elección de productos	6.19%	11.50%	20.35%	32.74%	29.20%
Dimensión: El poder de negociación de los proveedores	1.77%	5.31%	16.81%	57.52%	18.58%

Nota. Elaborado en IBM SPSS Windows en la Versión XXIV

De igual forma, la siguiente figura presenta los hallazgos en forma gráfica.

Figura 15

Resultado de la dimensión El poder de negociación de los proveedores



Nota. Elaborado en IBM SPSS Windows en la Versión XXIV

4.1.2.2.4. Dimensión 4: La amenaza de productos y/o servicios sustitutos

La dimensión *La amenaza de productos y/o servicios sustitutos*, presenta resultados mayormente positivos, lo que resultó de la evaluación del indicador: Elección de un producto u otro.

Ello se debe al 68.14% de calificaciones en alto grado y 15.93% en muy alto grado.

Estos resultados permiten explicar que, según los empresarios, en su gestión los clientes prefieren comprar sus prendas de vestir antes que los de otras galerías o centros comerciales, y en la empresa a su cargo, se maneja los mejores precios del mercado.

A continuación, se presenta el resultado según la tabla de frecuencias que delimita lo analizado.

Tabla 13

Resultado de la dimensión La amenaza de productos y/o servicios sustitutos

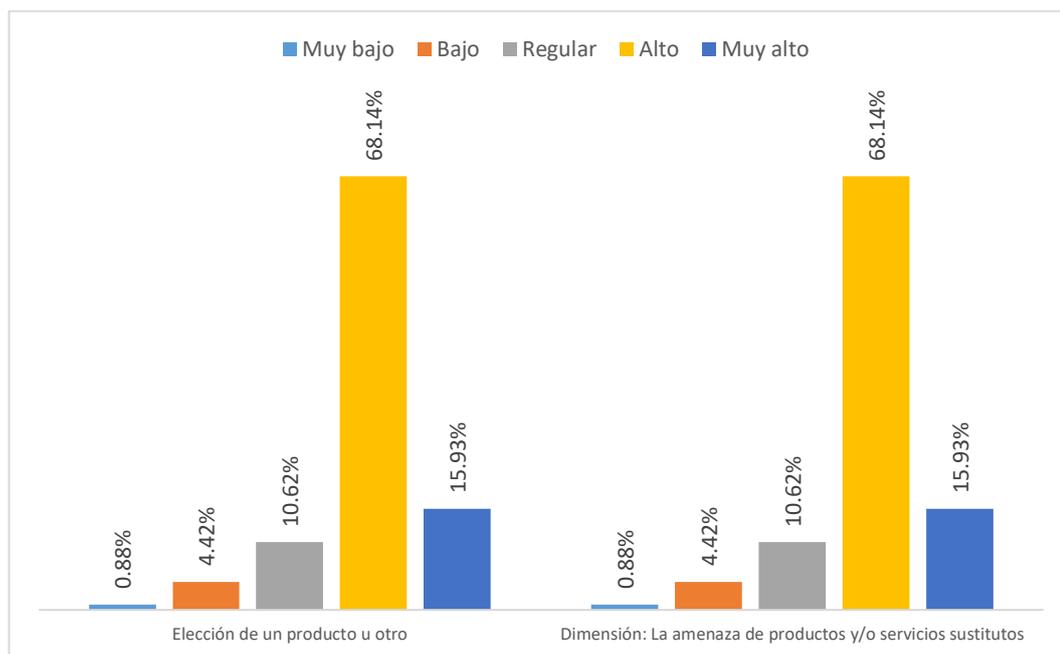
	Muy bajo	Bajo	Regular	Alto	Muy alto
Elección de un producto u otro	0.88%	4.42%	10.62%	68.14%	15.93%
Dimensión: La amenaza de productos y/o servicios sustitutos	0.88%	4.42%	10.62%	68.14%	15.93%

Nota. Elaborado en IBM SPSS Windows en la Versión XXIV

De igual forma, la siguiente figura presenta los hallazgos en forma gráfica.

Figura 16

Resultado de la dimensión La amenaza de productos y/o servicios sustitutos



Nota. Elaborado en IBM SPSS Windows en la Versión XXIV

4.1.2.2.5. *Dimensión 5: La intensidad de la rivalidad de la industria*

La dimensión *La intensidad de la rivalidad de la industria*, presenta resultados mayormente positivos, lo que resultó de la evaluación del indicador: Estrategia competitiva de la empresa.

Ello se debe al 50.44% de calificaciones en alto grado y 23.01% en muy alto grado.

Estos resultados permiten explicar que, según los empresarios, en su gestión cuentan con acceso a mejores proveedores con relación a precios y calidad de las prendas de vestir, frente a la competencia, cuentan con acceso a diferentes plataformas digitales para comercializar las prendas de vestir que vende la empresa que dirigen y la empresa a su cargo cumple con todas las disposiciones normativas y legales del país para evitar cualquier tipo de inconveniente..

A continuación, se presenta el resultado según la tabla de frecuencias que delimita lo analizado.

Tabla 14

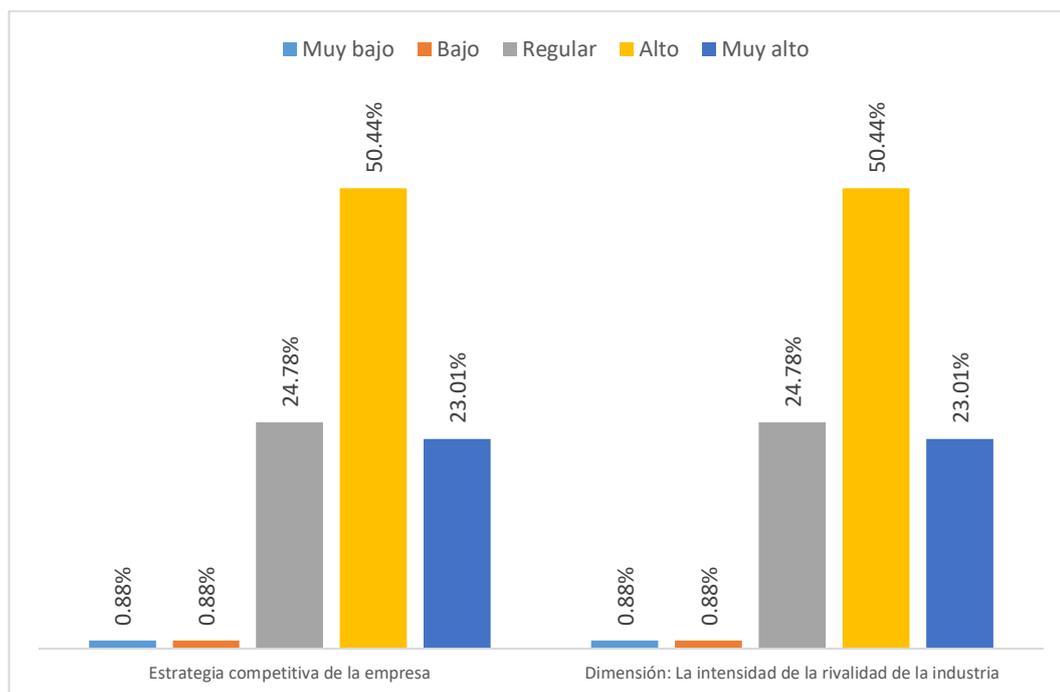
Resultado de la dimensión La intensidad de la rivalidad de la industria

	Muy bajo	Bajo	Regular	Alto	Muy alto
Estrategia competitiva de la empresa	0.88%	0.88%	24.78%	50.44%	23.01%
Dimensión: La intensidad de la rivalidad de la industria	0.88%	0.88%	24.78%	50.44%	23.01%

Nota. Elaborado en IBM SPSS Windows en la Versión XXIV

De igual forma, la siguiente figura presenta los hallazgos en forma gráfica.

Figura 17

Resultado de la dimensión La intensidad de la rivalidad de la industria

Nota. Elaborado en IBM SPSS Windows en la Versión XXIV

4.2. Comprobación de hipótesis

Para establecer la prueba de correlación a emplear, se toma en consideración la existencia de distribución normal para la data a procesar. En ese sentido, se ejecuta la prueba de normalidad de Kolmogoriv-Smirnov, la cual tal como indica Romero (2016), el tamaño muestral es superior a 50 elementos, por tanto, la prueba de contraste de bondad con mejor ajuste a una distribución normal es la citada.

El criterio de normalidad es:

Si P-valor < 0.05 : No existe distribución normal

Si P-valor > 0.05 : Existe distribución normal

La prueba se estima mediante el uso del software IBM SPSS Windows XXI, siendo el resultado es el siguiente:

Tabla 15

Prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov

		Variable independiente: Las competencias gerenciales	Variable dependiente: La competitividad
N		113	113
Parámetros normales(a,b)	Media	3.83	3.91
	Desviación típica	.533	.544
Diferencias más extremas	Absoluta	.403	.405
	Positiva	.314	.347
	Negativa	-.403	-.405
Z de Kolmogorov-Smirnov		4.279	4.309
Sig. asintót. (bilateral)		.000	.000

Nota. Elaborado en IBM SPSS Windows en la Versión XXIV

Se tiene que el valor de significancia calculado es menor de 0.05, por lo cual es posible determinar que las variables en investigación, de acuerdo a la distribución de datos, no presentan distribución normal, por lo cual la prueba de correlación que presenta un mejor ajuste es la prueba de correlación de Rho-Spearman.

4.2.1. Prueba de hipótesis general

La hipótesis general plantea:

H0: Las competencias gerenciales no se relacionan de forma significativa con la competitividad de las empresas importadoras del Centro Comercial Túpac Amaru de la ciudad de Tacna en el año 2021.

H1: Las competencias gerenciales se relacionan de forma significativa con la competitividad de las empresas importadoras del Centro Comercial Túpac Amaru de la ciudad de Tacna en el año 2021.

De acuerdo a la prueba de Rho-Spearman, el resultado es:

Tabla 16

Prueba de Rho-Spearman aplicada a la hipótesis general

		Variable independiente: Las competencias gerenciales	Variable dependiente: La competitividad
Rho de Spearman	Variable independiente: Las competencias gerenciales	Coeficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral) N	. 113
	Variable dependiente: La competitividad	Coeficiente de correlación	.837
		Sig. (bilateral) N	.000 113

Nota. Elaborado en IBM SPSS Windows en la Versión XXIV

Se aprecia que el valor de significancia es menor de 0.05, por lo cual se entiende que existen indicios de una relación significativa entre las variables. Tomando en cuenta el resultado, se aprueba la hipótesis alterna planteada.

Este resultado permite explicar que las competencias gerenciales, según la capacidad de autoadministración, habilidades para lograr una adecuada planeación y gestión estratégica, un adecuado enfoque de calidad, dimensionamiento sobre la tecnología e innovación y multiculturalidad, de acuerdo a la gestión adecuada, en su conjunto, permiten que se genere las empresas mayor competitividad para la comercialización de sus prendas de vestir, la misma que se traduce en una mejor capacidad para afrontarse a las amenazas de nuevos participantes, es decir, nuevas empresas en el rubro, ganar mayor poder de negociación frente a los clientes que compran las prendas, frente a los proveedores que proveen de los materiales e insumos para cumplir los procesos hasta la comercialización de las prendas, hacer frente a la amenaza de productos o servicios sustitutos según las tendencias del mercado y ante la industria en la que compiten, es decir, frente a otros centros comerciales o tiendas del mismo rubro.

4.2.2. Prueba de hipótesis específicas

4.2.2.1. Prueba de hipótesis específica 1

La hipótesis específica 1 plantea:

H0: La autoadministración no se relaciona de forma significativa con la competitividad de las empresas importadoras del Centro Comercial Túpac Amaru de la ciudad de Tacna en el año 2021.

H1: La autoadministración se relaciona de forma significativa con la competitividad de las empresas importadoras del Centro Comercial Túpac Amaru de la ciudad de Tacna en el año 2021.

De acuerdo a la prueba de Rho-Spearman, el resultado es:

Tabla 17

Prueba de Rho-Spearman aplicada a la hipótesis específica 1

			Dimensión: Autoadministración	Variable dependiente: La competitividad
Rho de Spearman	Dimensión: Autoadministración	Coefficiente de correlación	1.000	.490
		Sig. (bilateral)	.	.000
		N	113	113
	Variable dependiente: La competitividad	Coefficiente de correlación	.490	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	.
		N	113	113

Nota. Elaborado en IBM SPSS Windows en la Versión XXIV

Se aprecia que el valor de significancia es menor de 0.05, por lo cual se entiende que existen indicios de una relación significativa entre las variables. Tomando en cuenta el resultado, se aprueba la hipótesis alterna planteada.

Esto permite explicar que a medida que los empresarios que comercializan prendas de vestir logran un equilibrio adecuado entre el desarrollo y vida en el trabajo y fuera de ella, que les permita lograr una mejor administración de sus tiempos a fin que esta no afecte su vida laboral como familiar o social, según sea el caso, es posible que mejoren la competitividad de la organización, toda vez que esta no se verá afectada por elementos externos.

4.2.2.2. Prueba de hipótesis específica 2

La hipótesis específica 2 plantea:

H0: La planeación y gestión estratégica no se relacionan de forma significativa con la competitividad de las empresas importadoras del Centro Comercial Túpac Amaru de la ciudad de Tacna en el año 2021.

H1: La planeación y gestión estratégica se relacionan de forma significativa con la competitividad de las empresas importadoras del Centro Comercial Túpac Amaru de la ciudad de Tacna en el año 2021.

De acuerdo a la prueba de Rho-Spearman, el resultado es:

Tabla 18

Prueba de Rho-Spearman aplicada a la hipótesis específica 2

			Dimensión: Planeación y gestión estratégica	Variable dependiente: La competitividad
Rho de Spearman	Dimensión: Planeación y gestión estratégica	Coefficiente de correlación	1.000	.670
		Sig. (bilateral)	.	.000
		N	113	113
	Variable dependiente: La competitividad	Coefficiente de correlación	.670	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	.
		N	113	113

Nota. Elaborado en IBM SPSS Windows en la Versión XXIV

Se aprecia que el valor de significancia es menor de 0.05, por lo cual se entiende que existen indicios de una relación significativa entre las variables.

Tomando en cuenta el resultado, se aprueba la hipótesis alterna planteada.

Este resultado denota que la capacidad de los empresarios para recopilar y analizar información en relación al mercado de comercialización de prendas de vestir, resolver problemas que se originan dada la labor, planificarse y organizarse adecuadamente a fin que se cumplan las metas de ventas, administrar sus tiempos y preparación de presupuestos, para afrontar las diferentes obligaciones que

demanda el negocio, y la capacidad de gestión financiera que le permite organizar adecuadamente sus ingresos y egresos, ejecutados de forma adecuada, permiten que la empresa logre mayor competitividad para enfrentarse al mercado, toda vez que con ello logran una mejor forma de afrontar los retos que exige el mercado y el propio negocio.

4.2.2.3. Prueba de hipótesis específica 3

La hipótesis específica 3 plantea:

H0: El enfoque de calidad no se relaciona de forma significativa con la competitividad de las empresas importadoras del Centro Comercial Túpac Amaru de la ciudad de Tacna en el año 2021.

H1: El enfoque de calidad se relaciona de forma significativa con la competitividad de las empresas importadoras del Centro Comercial Túpac Amaru de la ciudad de Tacna en el año 2021.

De acuerdo a la prueba de Rho-Spearman, el resultado es:

Tabla 19

Prueba de Rho-Spearman aplicada a la hipótesis específica 3

			Dimensión: Enfoque de calidad	Variable dependiente: La competitividad
Rho de Spearman	Dimensión: Enfoque de calidad	Coefficiente de correlación	1.000	.483
		Sig. (bilateral)	.	.000
		N	113	113
	Variable dependiente: La competitividad	Coefficiente de correlación	.483	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	.
		N	113	113

Nota. Elaborado en IBM SPSS Windows en la Versión XXIV

Se aprecia que el valor de significancia es menor de 0.05, por lo cual se entiende que existen indicios de una relación significativa entre las variables.

Tomando en cuenta el resultado, se aprueba la hipótesis alterna planteada.

Con ello se puede explicar que a medida que los empresarios logran de forma adecuada planificar y comprobar sus actividades relacionadas con la comercialización de las prendas de vestir, y toman mejores iniciativas para conllevar procesos de mejora que permitan asegurar que la venta de las prendas de vestir se pueden realizar garantizando la satisfacción de los clientes, permiten que la empresa cuente con una mejor posición para lograr ser más competitivos, debido a que con ello los empresarios logran una mejor visión a futuro de qué acciones deben tomar para asegurar sus ventas y la sostenibilidad del negocio.

4.2.2.4. Prueba de hipótesis específica 4

La hipótesis específica 4 plantea:

H0: La tecnología e innovación no se relacionan de forma significativa con la competitividad de las empresas importadoras del Centro Comercial Túpac Amaru de la ciudad de Tacna en el año 2021.

H1: La tecnología e innovación se relacionan de forma significativa con la competitividad de las empresas importadoras del Centro Comercial Túpac Amaru de la ciudad de Tacna en el año 2021.

De acuerdo a la prueba de Rho-Spearman, el resultado es:

Tabla 20

Prueba de Rho-Spearman aplicada a la hipótesis específica 4

		Dimensión: Tecnología e innovación	Variable dependiente: La competitividad
Rho de Spearman	Dimensión: Tecnología e innovación	Coefficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	.
		N	113
	Variable dependiente: La competitividad	Coefficiente de correlación	.499
		Sig. (bilateral)	.000
		N	113

Nota. Elaborado en IBM SPSS Windows en la Versión XXIV

Se aprecia que el valor de significancia es menor de 0.05, por lo cual se entiende que existen indicios de una relación significativa entre las variables.

Tomando en cuenta el resultado, se aprueba la hipótesis alterna planteada.

Con esto se puede explicar que a medida que los empresarios logran una mejor gestión de la información, es decir que tienen toda la información necesaria sobre cómo funciona el negocio y el mercado, y hacen uso debido de herramientas tecnológicas, como las redes sociales, internet, y/o programas que facilitan la gestión financiera tales como los pagos o emisión de boletas, contribuyen a que la empresa logre mayor competitividad, debido a que con ello la empresa se está adecuando a las nuevas exigencias y herramientas del contexto.

4.2.2.5. Prueba de hipótesis específica 5

La hipótesis específica 5 plantea:

H0: La multiculturalidad no se relaciona de forma significativa con la competitividad de las empresas importadoras del Centro Comercial Túpac Amaru de la ciudad de Tacna en el año 2021.

H1: La multiculturalidad se relaciona de forma significativa con la competitividad de las empresas importadoras del Centro Comercial Túpac Amaru de la ciudad de Tacna en el año 2021.

De acuerdo a la prueba de Rho-Spearman, el resultado es:

Tabla 21

Prueba de Rho-Spearman aplicada a la hipótesis específica 5

		Dimensión: Multiculturalidad	Variable dependiente: La competitividad
Rho de Spearman	Dimensión: Multiculturalidad	Coefficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	.
		N	113
	Variable dependiente: La competitividad	Coefficiente de correlación	.369
		Sig. (bilateral)	.000
		N	113

Nota. Elaborado en IBM SPSS Windows en la Versión XXIV

Se aprecia que el valor de significancia es menor de 0.05, por lo cual se entiende que existen indicios de una relación significativa entre las variables.

Tomando en cuenta el resultado, se aprueba la hipótesis alterna planteada.

Este resultado permite explicar que el hecho que los empresarios logren mayor disposición para comprender y aceptar la diversidad cultural, lo que conlleva que puedan comercializar prendas de vestir diferenciadas y conforme a las necesidades de la población, es posible que contribuyan a mejorar la competitividad

a favor de su organización. Ello implica que la empresa adecua sus procesos y venta de productos según las demandas de la población.

A continuación, se muestra una en la cual se resume el consolidado de las correlaciones de las competencias generales con la competitividad, con su respectiva interpretación:

Tabla 22

Consolidado de correlación entre variables

Hipótesis	Ítem/Dimensiones	Valor	Interpretación
General	Competencias Generales	.837	Correlación positiva alta
Específica 1	Autoadministración	.490	Correlación positiva moderada
Específica 2	Planeación y gestión estratégica	.670	Correlación positiva moderada
Específica 3	Enfoque de calidad	.483	Correlación positiva moderada
Específica 4	Tecnología e innovación	.499	Correlación positiva moderada
Específica 5	Multiculturalidad	.369	Correlación positiva baja

Al respecto, se puede deducir que, a nivel general, la variable “competencias generales” presentó una correlación positiva alta, lo cual permite reafirmar el objetivo de la presente investigación. Por su parte, sus dimensiones “autoadministración”, “planeación y gestión estratégica”, “enfoque de calidad”, y “tecnología e innovación” presentaron una correlación positiva moderada, y la dimensión “multiculturalidad” fue la más baja; es decir, la menos influyente.

4.3. Discusión

Los resultados del estudio han logrado determinar que las empresas evaluadas han logrado, a partir de sus administradores y/o gerentes, desarrollar las suficientes competencias gerenciales para conducir a una gestión adecuada que dote al negocio de competitividad.

En tal sentido, se determinó que a medida que los empresarios cuentan con mejores competencias gerenciales es posible que estos logren generar mayor competitividad.

Estos resultados además se justifican en función del valor de significancia calculado menor de 0.05 a partir de la prueba Rho-Spearman.

Estos resultados guardan relación con otras investigaciones, pudiendo citar a Chiatchoua (2021), quien determinó, de forma similar que las competencias gerenciales permiten conducir a la competitividad en mypes, según su análisis realizado en México, siendo preciso que los empresarios cuenten con elementos necesarios para promover la innovación y tecnología, y ello en gran medida según las habilidades para poder afrontarse al entorno.

Por otro lado, en contraste con Mejía et al. (2020), se demostró la importancia de las competencias gerenciales para garantizar no solo competitividad a las empresas, sino también para lograr mejores contextos laborales, en relación al clima organizacional. Así mismo, resulta importante que los empresarios cuenten con formación en gestión empresarial, hecho que conduce a mejores gestiones en las actividades empresariales.

De igual forma, en contraste con Leyva (2017), de forma similar determinó que las habilidades gerenciales comprenden herramientas necesarias para promover la competitividad empresarial aplicada al caso de Colombia, concluyendo que la

capacidad de gestión es inherente a las empresas y ellas tienen un significativo impacto sobre la competitividad comercial.

Por otro lado, en contraste con Huillca (2019), destaca las habilidades gerenciales como medio para mejorar las competencias de la organización a nivel laboral, evidenciándose que existe una relación significativa entre tales variables, y denotando que las habilidades de gestión y laborales, contribuyen a reforzar las competencias necesarias para lograr una gestión adecuada y con ello no solo lograr que el personal laboral logre mayor competitividad, sino la organización en su conjunto.

En tanto, en contraste con Delgado (2018), también es posible determinar que las competencias gerenciales mejoran también el desempeño laboral en una entidad, por tanto, que se visualiza la importancia de dichas competencias para mejorar el desempeño de los trabajadores, los mismos que, según sus resultados, pueden generar que la empresa goce de mayor competitividad para enfrentarse al mercado en el cual interactúe.

Por otro lado, en contraste con Gamboa (2016), se resalta de forma similar la relación entre las habilidades gerenciales y la competitividad, aplicado a empresas peruanas en Ayacucho, y denotando que existe una relación significativa entre tales variables, y que, al igual que en la investigación, explican que las habilidades gerenciales se comprenden en una herramienta importante que las empresas deben gestionar, desde sus altos mandos, para que la empresa pueda lograr cumplir los objetivos organizacionales, y con ello, lograr mayor competitividad.

Así mismo, en contraste con investigaciones locales, los resultados muestran similitud, como es el caso de Bellodas (2020), quien estableció que las competencias gerenciales conducen a mejorar no solo la competitividad empresarial, sino que a nivel interno conducen a lograr mejores desempeños

laborales. En tal sentido, a medida que la empresa logre mayor capacidad de gestión, conforme a las competencias gerenciales, también será mayor el desempeño laboral al interior de la organización.

Por último, cabe destacar la similitud en cuanto a los hallazgos respecto a Chura (2018), habiendo una relación significativa entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral, denotándose la importancia que los empresarios logren contar con las competencias gerenciales necesarias para promover mejores climas de competitividad, no solo a partir de mejores desempeños internos, sino con proyección hacia el mercado en el que compiten.

Conclusiones

1. Las competencias gerenciales se relacionan de forma significativa con la competitividad de las empresas importadoras del Centro Comercial Túpac Amaru de la ciudad de Tacna en el año 2021, lo cual se demostró a partir del valor de prueba Rho-Spearman (0.837) siendo una correlación positiva alta, cuyo valor de significancia calculado fue menor de 0.05. Esto permite explicar que las competencias gerenciales, según la capacidad de autoadministración, habilidades para lograr una adecuada planeación y gestión estratégica, un adecuado enfoque de calidad, dimensionamiento sobre la tecnología e innovación y multiculturalidad, de acuerdo a la gestión adecuada, permiten generar en las empresas mayor competitividad, la misma que se traduce en una mejor capacidad para afrontarse a las amenazas de nuevos participantes, ganar mayor poder de negociación frente a los clientes, frente a los proveedores, hacer frente a la amenaza de productos o servicios sustitutos y ante la industria en la que compiten.
2. La autoadministración se relaciona de forma significativa con la competitividad de las empresas importadoras del Centro Comercial Túpac Amaru de la ciudad de Tacna en el año 2021, lo cual se demostró a partir del valor de prueba Rho-Spearman (0.490) siendo una correlación positiva moderada, cuyo valor de significancia calculado fue menor de 0.05. Esto permite explicar que a medida que los empresarios logran un equilibrio adecuado entre el desarrollo y vida en el trabajo y fuera de ella, es posible que mejoren la competitividad de la organización.
3. La planeación y gestión estratégica se relacionan de forma significativa con la competitividad de las empresas importadoras del Centro Comercial Túpac Amaru de la ciudad de Tacna en el año 2021, lo cual se demostró a partir del valor de prueba Rho-Spearman (0.670) siendo una correlación positiva moderada, cuyo valor de significancia calculado fue menor de 0.05. Esto permite explicar que la capacidad de los empresarios para recopilar y analizar información, resolver problemas, planificarse y organizarse adecuadamente,

administrar sus tiempos y preparación de presupuestos y capacidad de gestión financiera, ejecutados de forma adecuada, permiten que la empresa logre mayor competitividad para enfrentarse al mercado.

4. El enfoque de calidad se relaciona de forma significativa con la competitividad de las empresas importadoras del Centro Comercial Túpac Amaru de la ciudad de Tacna en el año 2021, lo cual se demostró a partir del valor de prueba Rho-Spearman (0.483) siendo una correlación positiva moderada, cuyo valor de significancia calculado fue menor de 0.05. Esto permite explicar que a medida que los empresarios logran de forma adecuada planificar y comprobar sus actividades y toman mejores iniciativas para conllevar procesos de mejora, permiten que la empresa cuente con una mejor posición para lograr ser más competitivos.
5. La tecnología e innovación se relacionan de forma significativa con la competitividad de las empresas importadoras del Centro Comercial Túpac Amaru de la ciudad de Tacna en el año 2021, lo cual se demostró a partir del valor de prueba Rho-Spearman (0.499) siendo una correlación positiva moderada, cuyo valor de significancia calculado fue menor de 0.05. Esto permite explicar que a medida que los empresarios logran una mejor gestión de la información y hacen uso debido de herramientas tecnológicas, contribuyen a que la empresa logre mayor competitividad. Con respecto a la tecnología, la Cámara de Comercio tanto como la ZofraTacna, podría realizar capacitaciones en aras de mejorar el uso de redes sociales o incluso promover el uso de dichas plataformas dando a conocer a los empresarios los beneficios que podrían obtener, ya que sus ventas se incrementarían, aumentaría su popularidad por lo que su público objetivo crecería, entre otros aspectos.
6. La multiculturalidad se relaciona de forma significativa con la competitividad de las empresas importadoras del Centro Comercial Túpac Amaru de la ciudad de Tacna en el año 2021, lo cual se demostró a partir del valor de prueba Rho-Spearman (0.369) siendo una correlación positiva baja, cuyo valor de significancia calculado fue menor de 0.05. Esto permite explicar que, el hecho que los empresarios logren mayor disposición para comprender y aceptar la

diversidad cultural, es posible que contribuyan a mejorar la competitividad a favor de su organización. En cuanto a este aspecto, es necesario que los integrantes de la Cámara de Comercio de Tacna, sensibilicen mediante charlas virtuales o presenciales, la importancia de saber las preferencias de personas que tienen otras culturas o personas provenientes de otras zonas, ya que es una limitante para los empresarios de este Centro Comercial, la cual perjudica la competitividad del mismo.

Recomendaciones

1. Es necesario que los empresarios consideren, a fin de fortalecer sus competencias gerenciales, capacitarse y actualizarse en relación a temas administrativos, con enfoque principal en habilidades blandas, que permitan mejorar sus capacidades para un adecuado liderazgo, y que en consecuencia sea transmitido al personal y se traduzca en una mejor gestión organizacional, que permita preparar al personal y a la empresa en su conjunto frente a los retos que exige el mercado, y con ello se logre la competitividad empresarial visionada.
2. Es preciso que los empresarios consideren realizar rondas de diálogo con los trabajadores, a fin que estos indiquen cuáles son las falencias a nivel organizacional y propongan a su vez ejecutar acciones de mejora, que contribuyan a mejorar su satisfacción y lograr un equilibrio entre el trabajo y su vida, tanto laboral como fuera del trabajo, estableciendo así una mejor autoadministración, y con ello se contribuya a mejorar la competitividad del negocio.
3. Es necesario que los gerentes de las organizaciones consideren diseñar y actualizar su plan estratégico organizacional, estableciendo de forma clara la visión, misión, estrategias y objetivos organizacionales, y estos sean además consensuados con el personal de la entidad, a fin de lograr una visión conjunta del negocio e involucramiento necesario para que se tenga como fin lograr la competitividad suficiente para el negocio que permita darles sostenibilidad en el tiempo, y cuyo crecimiento se vea reflejado en conjunto en toda la organización.
4. Es necesario que los gerentes consideren lograr un enfoque de calidad a partir de la determinación y postulación al logro de estándares de certificación, los mismos que se vean reflejados en mejoras operativas a todo nivel, y que conduzcan finalmente a reforzar la competitividad de la empresa para que logre mejorar su imagen en el mercado y se vean ampliadas sus oportunidades.

5. Es preciso que los empresarios consideren implementar el uso de tecnologías de la información, haciendo uso no solo de redes sociales como medios de comercialización, sino también páginas web y sistemas de información gerenciales que permitan mejorar la gestión organizacional, estandarizar procesos y a su vez mejorara la competitividad de la empresa según se logre mayo eficiencia en los procesos.
6. Es necesario que los gerentes consideren determinar de forma precisa cuál es el público objetivo, identificando de forma exacta el perfil de sus clientes, y a partir de ello conduzcan a ampliar dicho mercado a partir de estrategias de marketing que consideren diversificación de productos y servicios, logrando con ello reforzar el enfoque de multiculturalidad, y con ello mejorar la competitividad del negocio.
7. Para futuros proyectos empresariales y trabajos de investigación, se deben considerar los constructos planteados por Hellriegel, Jackson y Slocum para las competencias gerenciales, y Porter para la competitividad; ya que, por su sostenibilidad y dimensiones, representan modelos sólidos para la evaluación de cualquier escenario empresarial.

Referencias bibliográficas

- Aburto, H., & Bonales, J. (2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. *Investigación y Ciencia*, 19 (51), 41-49.
- Araujo, L., & Toro, E. (2018). *Influencia de las competencias gerenciales sobre el clima organizacional en microempresas ubicadas en el Cantón Rumiñahui*. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar.
- Argudo, C. (12 de septiembre de 2017). *¿Qué es la competitividad empresarial?* Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/que-es-la-competitividad-empresarial.html>
- Bellodas, A. (2020). *Competencias gerenciales y desempeño laboral del trabajador en la Municipalidad Distrital de Ite, año 2019*. Tacna: Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann.
- Bembibre, C. (14 de septiembre de 2016). *Importancia de la Competitividad*. Obtenido de <https://www.importancia.org/?s=Competitividad>
- Bernal, C., Fracica, G., & Frost, J. (2012). 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. *Estudios Gerenciales: Journal of Management and Economics for Iberoamerica*, 28, 303-315.
- Bertram, D. (2008). Likert Scales... are the meaning of life. *Topic report*.
- Boltho, A. (1996). The assessment: international competitiveness. *Oxford review of economic policy*, 12, 1–16.
- Bonifaz, C. (2012). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Red Tercer Milenio.
- Cerem International Business School. (1 de Noviembre de 2022). *COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL: ¿CÓMO AYUDA A LAS ORGANIZACIONES?* Obtenido de <https://www.cerem.es/blog/competitividad-empresarial-como-ayuda-a-las-organizaciones>

- Chiatchoua, C. (2021). Construcción de un modelo de competencias gerenciales para la competitividad de las MYPES. *aradigma Económico. Revista de economía regional y sectorial*, vol. 13, núm. 1. México, 35-63.
- Chura, C. (2018). *Las Habilidades Gerenciales y el Desempeño Laboral de los colaboradores de Interlinks Consulting Group S.A.C., año 2017*. Tacna: Universidad Privada de Tacna.
- COMEXPERU. (2021). *Las micro y pequeñas empresas en el Perú. Resultados en 2020*. COMEXPERU.
- Delgado, R. (2018). *Competencias gerenciales y desempeño laboral de trabajadores del centro de salud I – 3 06 de octubre, Belén – 2018*. Lima: Universidad César Vallejo.
- Duarte, R. (2013). *Habilidades gerenciales y su importancia para el éxito de una organización*. Bogotá, Colombia: Universidad Militar Nueva Granada.
- EAE Business School. (23 de abril de 2021). *Competitividad empresarial: qué es, 4 claves y ejemplos*. Obtenido de <https://retos-directivos.eae.es/cuatro-decisiones-para-mejorar-la-competitividad-empresarial/>
- Experto Sage. (21 de Enero de 2021). *Las Grandes tendencias en la economía que traerá 2021*. Obtenido de Experto Sage: <https://www.sage.com/es-es/blog/las-grandes-tendencias-en-la-economia-que-traera-2021-infografia/>
- Fagerberg, J. (1996). Technology and competitiveness. *Oxford review of economic policy*, 12, 39-51.
- Gamboa, L. (2016). *Habilidades gerenciales y estrategias de competitividad de las MYPE agroindustriales en la provincia de Huamanga, Ayacucho 2014-2015*. Ayacucho: Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote.
- Gutiérrez, E. (2010). *Competencias Gerenciales*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum, J. (2002). *Administración: Un enfoque basado en habilidades (9ª ed.)*. México D. F.: Thomson Editores, S.A.
- Hellriegel, D., Jackson, S., & Solcum, J. (2011). *Administración: un enfoque basado en competencias*. Estados Unidos: Cengage Learning Editores.

- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta ed.). México D.F.: McGraw-Hill.
- Huillca, N. (2019). *Habilidades gerenciales y desarrollo de competencias laborales en la Clínica Municipal Santa Anita*. Lima. 2015. Lima: Universidad César Vallejo.
- IDM World Competitiveness Center. (2021). *World Competitiveness Ranking 2021*. New York: IDM World Competitiveness Center.
- La Cámara de Comercio de Lima. (27 de Abril de 2021). *Podcast: Entérate qué beneficios ofrece ZofraTacna a las empresas*. Obtenido de <https://lacamara.pe/podcast-enterate-que-beneficios-ofrece-zofratacna-a-las-empresas/>
- Leyva, A. (2017). Habilidades gerenciales como estrategia de competitividad empresarial en las pequeñas y medianas empresas (Pymes). *Revista Perspectiva Empresarial*(Vol. 4, Issue 1). Ceipa Business School. Colombia.
- Madrigal, D. (2009). *Habilidades directivas*. México: McGraw-Hill.
- McClelland, D. (2016). *The achieving society*. Pickle Partners Publishing.
- McFetridge, D. (1995). Competitiveness: Concepts and measures. *Ocasional Paper Number 5*. Ottawa: Carleton University Press.
- Mejía, C., Herrera, J., Zambrano, S., & Medina, V. (2020). Competencias gerenciales en el clima organizacional de las empresas del sector de calzado. *Cienciamatria*, 6(10), Enero-Junio, ISSN: 2542-3029 / 2610-802X. Venezuela.
- Mina, M., & Barzola, D. (2020). Habilidades blandas en la educación y la empresa: Mapeo Sistemático. *Revista Científica UISRAEL*, 7(2), 39-56.
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. Bogotá, Colombia: Norma S. A.
- Mochón, F., Mochón, M., & Sáez, M. (2014). *Administración. Enfoque por competencias con casos latinoamericanos*. México: Alfaomega.
- Núñez, N., & Díaz, D. (2017). Management skills profile in directors of educational institutions. *Estud. pedagóg. vol.43 no.2 Valdivia*, 718.

- Ospona, B., Sandoval, J., Aristizábal, C., & Ramírez, M. (2005). La escala de Likert en la valoración de los conocimientos y las actitudes de los profesionales de enfermería en el cuidado de la salud. Antioquia, 2003a. *Investigación y Educación en Enfermería*, 14-29.
- Pereda, J., González, F., & López, T. (2014). Las habilidades directivas como ventaja competitiva. El caso del sector público de la provincia de Córdoba (España). *Intangible Capital*, 100 , 528-561.
- Porter. (2004). *Ventaja Competitiva creación y sostenimiento de un desempeño superior. 2ed.* México: Editorial Continental.
- Porter. (2004). *Ventaja Competitiva creación y sostenimiento de un desempeño superior. 2ed.* México: Editorial Continental.
- Porter, M. (2004). *Ventaja Competitiva creación y sostenimiento de un desempeño superior. 2ed.* México: Editorial Continental.
- Porter, M. (2004). *Ventaja Competitiva creación y sostenimiento de un desempeño superior. 2ed.* México: Editorial Continental.
- Ruíz, L. (2021). Tipos de habilidades gerenciales, una opción para el desarrollo empresarial proactivo. *Revista Reflexiones y Saberes*, 1(14), 41-52. doi:ISBN-2389-7511
- Uribe, M. (2013). *Gerencia del servicio. Alternativa para la competitividad (2 ed.)*. Colombia: Ediciones de la U.
- Whetten, D., & Cameron, K. (2016). *Desarrollo de habilidades directivas*. Pearson Educación.

Apéndices

Apéndice 1. Matriz de consistencia

Las competencias gerenciales y la competitividad de las empresas importadoras del Centro Comercial Túpac Amaru de la ciudad de Tacna en el año 2021.						
PROBLEMAS <u>Problema General</u>	OBJETIVOS <u>Objetivo General</u>	HIPOTESIS <u>Hipótesis General</u>	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA
¿Cómo se relacionan las competencias gerenciales y la competitividad de las empresas importadoras del Centro Comercial Túpac Amaru de la ciudad de Tacna en el año 2021?	Determinar la relación entre las competencias gerenciales y la competitividad de las empresas importadoras del Centro Comercial Túpac Amaru de la ciudad de Tacna en el año 2021.	Las competencias gerenciales se relacionan de forma significativa con la competitividad de las empresas importadoras del Centro Comercial Túpac Amaru de la ciudad de Tacna en el año 2021.		Autoadministración	Desarrollo y vida en el trabajo	Ordinal
					Desarrollo y vida fuera del trabajo	Ordinal
<u>Problemas específicos</u>	<u>Objetivos específicos</u>	<u>Hipótesis específicas</u>	Variable independiente: Las competencias gerenciales	Planeación y gestión estratégica	Recopilar y analizar información	Ordinal
					Resolver problemas	Ordinal
¿Cómo se relaciona la autoadministración con la competitividad de las empresas importadoras del Centro Comercial Túpac Amaru de la ciudad de Tacna en el año 2021?	Determinar la relación entre la autoadministración y la competitividad de las empresas importadoras del Centro Comercial Túpac Amaru de la ciudad de Tacna en el año 2021.	La autoadministración se relaciona de forma significativa con la competitividad de las empresas importadoras del Centro Comercial Túpac Amaru de la ciudad de Tacna en el año 2021.			Planificar y organizar proyectos	Ordinal
					Administrar el tiempo y preparar presupuestos	Ordinal
¿Cómo se relaciona el enfoque de calidad con la competitividad de las empresas importadoras del Centro Comercial Túpac Amaru de la ciudad de Tacna en el año 2021?	Determinar la relación entre la planeación y gestión estratégica y la competitividad de las empresas importadoras del Centro Comercial Túpac Amaru de la ciudad de Tacna en el año 2021.	La planeación y gestión estratégica se relacionan de forma significativa con la competitividad de las empresas importadoras del Centro Comercial Túpac Amaru de la ciudad de Tacna en el año 2021.		Enfoque de calidad	Realizar la gestión financiera	Ordinal
					Planificación y comprobación de actividades	Ordinal
¿Cómo se relaciona la planeación y gestión estratégica con la competitividad de las empresas importadoras del Centro Comercial Túpac Amaru de la ciudad de Tacna en el año 2021?	Determinar la relación entre la planeación y gestión estratégica y la competitividad de las empresas importadoras del Centro Comercial Túpac Amaru de la ciudad de Tacna en el año 2021.	La planeación y gestión estratégica se relacionan de forma significativa con la competitividad de las empresas importadoras del Centro Comercial Túpac Amaru de la ciudad de Tacna en el año 2021.		Tecnología e innovación	Tomar la iniciativa en el proceso de mejora	Ordinal
					Gestión de la información	Ordinal
¿Cómo se relaciona el enfoque de calidad con la competitividad de las empresas importadoras del Centro Comercial Túpac Amaru de la ciudad de Tacna en el año 2021?	Determinar la relación entre el enfoque de calidad y la competitividad de las empresas importadoras del Centro Comercial Túpac Amaru de la ciudad de Tacna en el año 2021.	El enfoque de calidad se relaciona de forma significativa con la competitividad de las empresas importadoras del Centro Comercial Túpac Amaru de la ciudad de Tacna en el año 2021.		Multiculturalidad	Usabilidad de las herramientas de la PC	Ordinal
					Demuestra disposición para comprender y	Ordinal

las empresas importadoras del Centro Comercial Túpac Amaru de la ciudad de Tacna en el año 2021?	competitividad de las empresas importadoras del Centro Comercial Túpac Amaru de la ciudad de Tacna en el año 2021.	competitividad de las empresas importadoras del Centro Comercial Túpac Amaru de la ciudad de Tacna en el año 2021.		La amenaza de nuevos participantes	aceptar la diversidad cultural Ingreso de nuevos competidores a la industria	Ordinal
¿Cómo se relaciona la tecnología e innovación con la competitividad de las empresas importadoras del Centro Comercial Túpac Amaru de la ciudad de Tacna en el año 2021?	Determinar la relación entre la tecnología e innovación y la competitividad de las empresas importadoras del Centro Comercial Túpac Amaru de la ciudad de Tacna en el año 2021.	La tecnología e innovación se relacionan de forma significativa con la competitividad de las empresas importadoras del Centro Comercial Túpac Amaru de la ciudad de Tacna en el año 2021.	Variable dependiente: La competitividad	El poder de negociación de los clientes	Imposición de precios más bajos Oferta de bienes/servicios de calidad	Ordinal
¿Cómo se relaciona la multiculturalidad con la competitividad de las empresas importadoras del Centro Comercial Túpac Amaru de la ciudad de Tacna en el año 2021?	Determinar la relación entre la multiculturalidad y la competitividad de las empresas importadoras del Centro Comercial Túpac Amaru de la ciudad de Tacna en el año 2021.	La multiculturalidad se relaciona de forma significativa con la competitividad de las empresas importadoras del Centro Comercial Túpac Amaru de la ciudad de Tacna en el año 2021.		El poder de negociación de los proveedores	Servicio post venta Aumento de precios y reducción de calidad de insumos	Ordinal
				La amenaza de productos y/o servicios sustitutos La intensidad de la rivalidad de la industria	Elección de productos Elección de un producto u otro	Ordinal
					Estrategia competitiva de la empresa	Ordinal

METODO Y DISEÑO

POBLACIÓN Y MUESTRA

TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Tipo de investigación:	Básica	Población:	160 empresas importadoras del Centro Comercial Túpac Amaru de la ciudad de Tacna.	Técnica:	Encuesta
Diseño de investigación:	No experimental/Transversal	Muestra:	113 empresas importadoras del Centro Comercial Túpac Amaru de la ciudad de Tacna.	Instrumentos:	Cuestionario
Nivel de investigación:	Correlacional	Método:	Científico, analítico, sintético	Tratamiento estadístico:	SPSS 24.0 Tablas de frecuencia

Apéndice 2. Cuestionarios

CUESTIONARIO PARA EVALUAR LAS COMPETENCIAS GERENCIALES

A continuación, se presenta un cuestionario cuya finalidad es evaluar las competencias gerenciales en relación a la competitividad de las empresas importadoras del Centro Comercial Túpac Amaru de la ciudad de Tacna. El cuestionario es anónimo y tiene un objetivo académico por lo que se solicita que marque con una “X” sobre el recuadro que presente un mayor acercamiento a su percepción donde:

- 1: Totalmente en desacuerdo
- 2: En desacuerdo
- 3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4: De acuerdo
- 5: Totalmente de acuerdo

Variable 1: Las competencias gerenciales						
Dimensión: Autoadministración						
Desarrollo y vida en el trabajo	Se preocupa por forjar relaciones interpersonales sólidas con sus colaboradores, en fin de llevar un clima saludable en la empresa que dirige, escuchando a los demás así tengan opiniones contrarias.	1	2	3	4	5
	Da valor a las ideas y experiencias de los demás, manteniendo una postura abierta a aprender de los demás e incluso de sus subordinados.	1	2	3	4	5
Desarrollo y vida fuera del trabajo	Denota sensibilidad auténtica ante los sentimientos y necesidades de su personal colaborador, forjando sólidas relaciones interpersonales.	1	2	3	4	5
	Posee la capacidad de exponer de forma transparente sus necesidades personales e inquietudes a los demás.	1	2	3	4	5
Dimensión: Planeación y gestión estratégica						
Recopilar y analizar información	Para poder realizar su planeación y gestión estratégica, trata de referenciarse de otras empresas exitosas en su rubro.	1	2	3	4	5
Resolver problemas	Cuando se presenta un problema, tiene la facilidad de hallar soluciones que sus compañeros consideran acertadas	1	2	3	4	5
Planificar y organizar proyectos	Se identifica con los nuevos proyectos empresariales y les da seguimiento, al igual que las metas en curso.	1	2	3	4	5

Administrar el tiempo y preparar presupuestos	Se preocupa por organizar las tareas de cada colaborador y delimitar metas para optimizar la productividad e incrementar las utilidades de la empresa que dirige.	1	2	3	4	5
	Generalmente se considera a la elaboración de presupuestos como una herramienta para tomar decisiones en favor de la empresa que dirige.					
Realizar la gestión financiera	Se cuenta con registros financieros completos.					
Dimensión: Enfoque de calidad						
Planificación y comprobación de actividades	Se formula objetivos coherentes que inspiran a los colaboradores a comprometerse con el desarrollo de actividades diarias.	1	2	3	4	5
	Las tareas y responsabilidades otorgadas a cada colaborador, van de acorde a sus competencias.	1	2	3	4	5
Tomar la iniciativa en el proceso de mejora	Se preocupa por abordar los intereses y dificultades los colaboradores en sus actividades diarias para el proceso de mejora continua.	1	2	3	4	5
	Se incentiva la cooperación y trabajo en equipo de los colaboradores de la empresa.	1	2	3	4	5
Dimensión: Tecnología e innovación						
Gestión de la información	Se consideran a las tecnologías de la información como base fundamental para realizar las actividades diarias en la empresa que dirijo	1	2	3	4	5
Usabilidad de las herramientas de la PC	La empresa a mi cargo actualiza y/o reemplaza periódicamente el hardware y software.	1	2	3	4	5
	Los colaboradores de la empresa que dirijo tienen acceso libre a las tecnologías de la información desde sus puestos laborales.	1	2	3	4	5
Dimensión: Multiculturalidad						
Demuestra disposición para comprender y aceptar la diversidad cultural	Los colaboradores de la empresa que dirige, entienden que existen diferencias entre culturas y evitan caer en estereotipos.	1	2	3	4	5
	En la empresa que dirige se manifiesta la empatía por parte de los colaboradores al interactuar con compañeros o clientes que provienen de una cultura diferente a la de ellos.	1	2	3	4	5

Agradecemos su participación

CUESTIONARIO PARA EVALUAR LA COMPETITIVIDAD

A continuación, se presenta un cuestionario cuya finalidad es evaluar su competitividad como empresa importadora de prendas de vestir en el Centro Comercial Túpac Amaru de la ciudad de Tacna. El cuestionario es anónimo y tiene un objetivo académico por lo que se solicita que marque con una “X” sobre el recuadro que presente un mayor acercamiento a su percepción donde:

- 1: Totalmente en desacuerdo
- 2: En desacuerdo
- 3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4: De acuerdo
- 5: Totalmente de acuerdo

Variable 2: Competitividad						
Dimensión: La amenaza de nuevos participantes						
Ingreso de nuevos competidores a la industria	Considera que la empresa que usted dirige, se encuentra constantemente amenazada por la entrada de nuevos competidores	1	2	3	4	5
	Durante le proceso de importación constantemente se busca proveedores que ofrezcan productos con mejores precios.	1	2	3	4	5
Dimensión: El poder de negociación de los clientes						
Imposición de precios más bajos	Se puede ofrecer a los clientes nuestras prendas de vestir con precios más competitivos, que no pongan en riesgo la rentabilidad del negocio que dirijo.	1	2	3	4	5
Oferta de bienes/servicios de calidad	Las prendas de vestir que comercializa la empresa que dirijo se diferencia de la competencia, por ser productos de calidad.	1	2	3	4	5
Servicio post venta	Una vez que el cliente compra una prenda de vestir en la empresa que dirijo, se le brinda una asesoría post venta.	1	2	3	4	5
Dimensión: El poder de negociación de los proveedores						
Aumento de precios y reducción de calidad de insumos	La empresa que dirijo cuenta con un gran número de proveedores, para que en el caso de que quieran aumentar los costos, pueda negociar con otros proveedores.	1	2	3	4	5
Elección de productos	Los prendas de vestir que compra y vende la empresa que dirijo son de excelente calidad.	1	2	3	4	5
Dimensión: La amenaza de productos y/o servicios sustitutos						

Elección de un producto u otro	Los clientes prefieren comprar nuestras prendas de vestir antes que los de otras galerías o centros comerciales.	1	2	3	4	5
	En la empresa a mi cargo, se maneja los mejores precios del mercado.	1	2	3	4	5
Dimensión: La intensidad de la rivalidad de la industria						
Estrategia competitiva de la empresa	Cuento con acceso a mejores proveedores con relación a precios y calidad de las prendas de vestir, frente a la competencia.	1	2	3	4	5
	Cuento con acceso a diferentes plataformas digitales para comercializar las prendas de vestir que vende la empresa que dirijo.	1	2	3	4	5
	La empresa a mi cargo cumple con todas las disposiciones normativas y legales del país, así evitar cualquier tipo de inconveniente.	1	2	3	4	5

Agradecemos su participación

Apéndice 3. Confiabilidad del instrumento mediante Alfa de Cronbach

Confiabilidad del instrumento que mide las competencias gerenciales

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	20	100.0
	Excluidos(a)	0	.0
	Total	20	100.0

a Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.903	19

* Existe un alto grado de confiabilidad

Confiabilidad del instrumento que mide la competitividad

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	20	100.0
	Excluidos(a)	0	.0
	Total	20	100.0

a Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.889	12

* Existe un alto grado de confiabilidad

Apéndice 4. Caracterización de la muestra de estudio

		Recuento	% del N de la columna
Edad	18 a 30	16	14.2%
	31 a 40	17	15.0%
	41 a 50	17	15.0%
	51 a 60	40	35.4%
	61 a más	23	20.4%
	Total	113	100.0%
Sexo	Masculino	44	38.9%
	Femenino	69	61.1%
	Total	113	100.0%
Años negocio	0 a 5 años	11	9.7%
	6 a 10 años	5	4.4%
	11 a 15 años	11	9.7%
	16 a 20 años	10	8.8%
	21 a 25 años	11	9.7%
	26 a 30 años	5	4.4%
	30 años a más	60	53.1%
	Total	113	100.0%
Personería	Persona natural con negocio	68	60.2%
	Empresa jurídica	29	25.7%
	Sin empresa o razón social	16	14.2%
	Total	113	100.0%

Se puede apreciar que, de acuerdo a las características de la muestra que participó el estudio, respecto a la edad de los empresarios, estos mayormente tienen entre 51 a 60 años de edad. Respecto al sexo destaca que mayormente se tiene comerciantes de sexo femenino, lo que representa el 61.1%.

En tanto, respecto a los años de negocio, se tiene que mayormente los negocios tienen de 30 años a más con un 53.1%. Por otro lado, respecto al tipo de personería, mayormente los negocios son de personas naturales con negocio con el 60.2%.

Apéndice 5. Validación mediante juicio de expertos



INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto): JOSÉ ALFONSO MESÍA GUEVARA
- 1.2. Grado Académico Dr. En Administración
- 1.3. Profesión: Psicólogo
- 1.4. Institución donde labora: EPG de UNIFÉ y CONTINENTAL
- 1.5. Cargo que desempeña: Profesor y Asesor de Tesis
- 1.6. Denominación del Instrumento: Cuestionario para evaluar la COMPETENCIAS GERENCIALES
- 1.7. Autor del instrumento: Lic. Paola Valeria Acuña Coayla
- 1.8. Carrera Profesional: Maestría en Administración y Dirección de Empresas

II. VALIDACIÓN

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión					X
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles					X
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría					X
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable					X
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados					X
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento					X
SUMATORIA PARCIAL						30
SUMATORIA TOTAL		30				



III RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

3.1. Valoración total cuantitativa: 30

3.2. Opinión: FAVORABLE ✓

DEBE MEJORAR _____

NO FAVORABLE _____

3.3. Observaciones: _____

2

Tacna, 15 de julio de 2022

Firma el texto aquí

Firma



INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto): Casavilca Maldonado Edmundo Rafael
- 1.2. Grado Académico: Doctor
- 1.3 Profesión: Ingeniero industrial
- 1.4. Institución donde labora: No aplica
- 1.5. Cargo que desempeña: Consultor independiente
- 1.6 Denominación del Instrumento:
CUESTIONARIO PARA EVALUAR LAS COMPETENCIAS GERENCIALES
- 1.7. Autor del instrumento: Paola Valeria Acuña Coayla
- 1.8 Carrera Profesional: Administración y Dirección de empresas

II VALIDACIÓN

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión					X
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles					X
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría				X	
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable					X
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados					X
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento					X
SUMATORIA PARCIAL					4	25
SUMATORIA TOTAL		29				



III RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

3.1. Valoración total cuantitativa: 29

3.2. Opinión: FAVORABLE

DEBE MEJORAR _____

NO FAVORABLE _____

3.3. Observaciones: _____

Tacna,

Firma

	UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA Escuela de Posgrado Centro de Investigación Formato de Validación por expertos			
	Codificación CEIN fve - 001	Versión 00	Vigencia 2015	Páginas 02

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto): BOBADILLA QUISPE, MARIELA IRENE
- 1.2. Grado Académico: DOCTORA EN CIENCIAS CONTABLES
- 1.3. Profesión: CONTADORA
- 1.4. Institución donde labora: UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
- 1.5. Cargo que desempeña: DOCENTE
- 1.6. Denominación del Instrumento: Cuestionario para evaluar las Competencias Gerenciales
- 1.7. Autor del instrumento: Paola Valeria Acuña Coayla
- 1.8. Programa de postgrado: Maestría en Administración y Dirección de Empresas.

II. VALIDACIÓN

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno	
		1	2	3	4	5	
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión					X	
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles				X		
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría					X	
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable					X	
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados					X	
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento					X	
SUMATORIA PARCIAL					4	25	
SUMATORIA TOTAL							29

	<p style="text-align: center;">UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA Escuela de Posgrado Centro de Investigación Formato de Validación por expertos</p>		
Codificación CEIN fve - 001	Versión 00	Vigencia 2015	Páginas 02

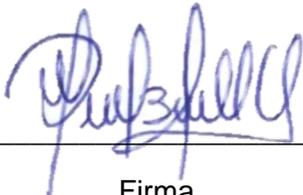
III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

3.1. Valoración total cuantitativa: 29

3.2. Opinión: FAVORABLE X DEBE MEJORAR
 NO FAVORABLE

3.3. Observaciones: _____

Tacna, 15 de julio de 2022



Firma



INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto): JOSÉ ALFONSO MESÍA GUEVARA
- 1.2. Grado Académico Dr. En Administración
- 1.3. Profesión: Psicólogo
- 1.4. Institución donde labora: EPG de UNIFÉ y CONTINENTAL
- 1.5. Cargo que desempeña: Profesor y Asesor de Tesis
- 1.6. Denominación del Instrumento: Cuestionario para evaluar la COMPETITIVIDAD
- 1.7. Autor del instrumento: Lic. Paola Valeria Acuña Coayla
- 1.8. Carrera Profesional: Maestría en Administración y Dirección de Empresas

II. VALIDACIÓN

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión					X
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles					X
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría					X
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable					X
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados					X
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento					X
SUMATORIA PARCIAL						30
SUMATORIA TOTAL		30				



III RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

3.1. Valoración total cuantitativa: 30

3.2. Opinión: FAVORABLE ✓

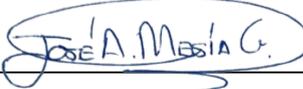
DEBE MEJORAR _____

NO FAVORABLE _____

3.3. Observaciones: _____

2

Tacna, 15 de julio de 2022



Firma



INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto): Casavilca Maldonado Edmundo Rafael
- 1.2. Grado Académico: Doctor
- 1.3 Profesión: Ingeniero industrial
- 1.4. Institución donde labora: No aplica
- 1.5. Cargo que desempeña: Consultor independiente
- 1.6 Denominación del Instrumento:
CUESTIONARIO PARA EVALUAR LA COMPETITIVIDAD
- 1.7. Autor del instrumento: Lic. Paola Valeria Acuña Coyala
- 1.8 Carrera Profesional: Administración y Dirección de empresas

II VALIDACIÓN

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión					X
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles					X
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría					X
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable					X
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados				X	
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento					X
SUMATORIA PARCIAL					4	25
SUMATORIA TOTAL		29				



III RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

3.1. Valoración total cuantitativa: 29

3.2. Opinión: FAVORABLE

DEBE MEJORAR _____

NO FAVORABLE _____

3.3. Observaciones: _____

Tacna,

Firma

	UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA Escuela de Posgrado Centro de Investigación Formato de Validación por expertos			
	Codificación CEIN fve - 001	Versión 00	Vigencia 2015	Páginas 02

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto): BOBADILLA QUISPE, MARIELA IRENE
- 1.2. Grado Académico: DOCTORA EN CIENCIAS CONTABLES
- 1.3. Profesión: CONTADORA
- 1.4. Institución donde labora: UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
- 1.5. Cargo que desempeña: DOCENTE
- 1.6. Denominación del Instrumento: Cuestionario para evaluar la Competitividad
- 1.7. Autor del instrumento: Paola Valeria Acuña Coayla
- 1.8. Programa de postgrado: Maestría en Administración y Dirección de Empresas.

II. VALIDACIÓN

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno	
		1	2	3	4	5	
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión					X	
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles				X		
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría					X	
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable					X	
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados				X		
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento					X	
SUMATORIA PARCIAL					8	20	
SUMATORIA TOTAL							28

