

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSTGRADO



MAESTRIA EN CIENCIAS

MENCIÓN: CONTABILIDAD

LÍNEA: CONTABILIDAD Y GERENCIA

TESIS:

**COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL Y LOS FACTORES ESTRUCTURALES
Y DE GESTIÓN EN LAS EMPRESAS DE SERVICIOS DEL
DISTRITO DE CAJAMARCA**

Para optar el Grado Académico de

MAESTRO EN CIENCIAS

Presentada por:

JUAN JOSÉ JULIO VERA ABANTO

ASESOR:

MS.SC. ELMER W. RODRÍGUEZ OLAZO

CAJAMARCA, PERÚ

2013

COPYRIGHT © 2013 by
JUAN JOSÉ JULIO VERA ABANTO
Todos los derechos reservados

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSTGRADO



MAESTRIA EN CIENCIAS

MENCIÓN: CONTABILIDAD
LÍNEA: CONTABILIDAD Y GERENCIA

TESIS:

**COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL Y LOS FACTORES ESTRUCTURALES
Y DE GESTIÓN EN LAS EMPRESAS DE SERVICIOS DEL
DISTRITO DE CAJAMARCA**

Para optar el Grado Académico de
MAESTRO EN CIENCIAS

Presentada por:

JUAN JOSÉ JULIO VERA ABANTO

Comité Científico:

Dr. Elfer Miranda Valdivia
Miembro del Jurado

Dr. Héctor D. Villegas Chávez
Miembro del Jurado

M.Cs. Carlos J. Holguín Nacarino
Miembro del Jurado

Mtro. Elmer W. Rodríguez Olazo
Asesor

JULIO - 2013

A:

Zenobia mi madre, a mi esposa Socorro y nuestros hijos Julio Adrián, Mitchael Adrián y
Zeninia Adriana.

AGRADECIMIENTO:

A las autoridades y personal de la Escuela de Postgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca.

Asimismo mi agradecimiento para mi asesor: Mtro. Elmer W. Rodríguez Olazo, por su orientación y sugerencias para el mejoramiento de este trabajo.

El desarrollo de Cajamarca está en manos de sus hijos, sin esperar ni pedir dadivas, se logrará en la medida que se actué con responsabilidad, justicia, compromiso y equidad. Tenemos tanta riqueza natural y no lo estamos aprovechando adecuadamente. No a la minería en cabecera de cuenca. Julio Vera.

CONTENIDO

| Ítem | Pág. |
|----------------|------|
| DEDICATORIA | iv |
| AGRADECIMIENTO | v |
| EPÍGRAFE | vi |
| INTRODUCCIÓN | 01 |
| RESUMEN | 02 |
| ABSTRACT | 04 |

CAPITULO I. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

| | |
|--|----|
| I. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN | 06 |
| 1.1. Planteamiento del problema | 06 |
| 1.2. Formulación del problema | 08 |
| 1.3. Justificación de la investigación | 09 |
| 1.4. Delimitación de la investigación | 10 |
| II. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN | 11 |
| III. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN | 12 |
| 3.1. Objetivo general | 12 |
| 3.2. Objetivos específicos | 12 |

| | | |
|------|--|----|
| IV. | DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN | 13 |
| 4.1. | Definición operacional de variables | 13 |
| 4.2. | Unidad de análisis, universo y muestra | 15 |
| 4.2. | Tipo y descripción del diseño y métodos de investigación | 16 |
| 4.3. | Técnicas e instrumentos de recolección de datos | 18 |
| 4.4. | Técnicas de procesamiento y análisis de datos | 18 |

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

| | | |
|--------|--|----|
| 2.1. | Antecedentes de la investigación | 20 |
| 2.2. | Marco teórico | 23 |
| 2.3. | Marco conceptual | 31 |
| 2.3.1. | Tipos de empresas | 31 |
| 2.3.2. | Sistemas relacionados con la teoría de la competitividad | 34 |
| 2.4. | Definición de términos básicos | 48 |
| 2.5. | Dimensión de las variables | 51 |
| 2.5.1. | Características de competitividad | 51 |
| 2.5.2. | Factores estructurales | 57 |
| 2.5.3. | Factores de gestión | 60 |

CAPÍTULO III. RESULTADOS Y ANÁLISIS

| | | |
|------|--------------------------------------|----|
| 3.1. | Grupos de Competitividad Empresarial | 69 |
| 3.2. | Factores empresariales | 72 |

CAPITULO IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

| | |
|--|-----|
| 4.1. CONCLUSIONES | 113 |
| 4.2. RECOMENDACIONES | 117 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 118 |
| APÉNDICE N° 01: Matriz de Consistencia | 122 |
| APÉNDICE N° 02: Cuestionario | 124 |

LISTA DE FIGURAS O ILUSTRACIONES

| Ítem | Pág. |
|---|-------------|
| Figuras | |
| Figura N° 01. Determinación de los grupos de competitividad | 54 |
| Cuadros | |
| Cuadro N° 01. Grupos de Competitividad Empresarial | 69 |
| Cuadro N° 02. Antigüedad | 72 |
| Cuadro N° 03 - Número de trabajadores | 75 |
| Cuadro N° 04. Ingresos anuales | 77 |
| Cuadro N° 05. Ámbito geográfico | 80 |
| Cuadro N° 06. Formalidad de la estructura orgánica | 82 |
| Cuadro N° 07. Empleados profesionales con personal a cargo | 84 |
| Cuadro N° 08. Gerenciamiento contratado | 87 |
| Cuadro N° 09. Gerenciamiento profesional | 89 |
| Cuadro N° 10. Acceso a consultoría o asesoramiento | 91 |
| Cuadro N° 11. Capacitación | 96 |
| Cuadro N° 12. Asistencia técnica | 99 |
| Cuadro N° 13. Innovación tecnológica | 101 |
| Cuadro N° 14. Uso de herramientas de gestión gerencial | 103 |
| Cuadro N° 15. Tamaño de los principales clientes | 105 |
| Cuadro N° 16. Facturación promedio por cliente | 108 |
| Cuadro N° 17. Uso de herramientas de gestión de clientes | 110 |

Gráficos

| | |
|--|----|
| Gráfico N° 01. Grupos de Competitividad Empresarial | 69 |
| Gráfico N° 02.1. Antigüedad | 72 |
| Gráfico N° 02.2. Antigüedad por grupo de competitividad | 73 |
| Gráfico N° 03.1. - Número de trabajadores | 75 |
| Gráfico N° 03.2. Número de trabajadores por grupo de competitividad | 76 |
| Gráfico N° 04.1. Ingresos anuales | 78 |
| Gráfico N° 04.2. Ingresos anuales por grupo de competitividad | 79 |
| Gráfico N° 05.1. Ámbito geográfico | 80 |
| Gráfico N° 05.2. Ámbito geográfico por grupo de competitividad | 81 |
| Gráfico N° 06.1. Formalidad de la estructura orgánica | 79 |
| Gráfico N° 06.2. Formalidad de la estructura orgánica por grupo de competitividad | 83 |
| Gráfico N° 07.1. Empleados profesionales con personal a cargo | 85 |
| Gráfico N° 07.2. Empleados profesionales con personal a cargo por grupo de competitividad | 85 |
| Gráfico N° 08.1. Gerenciamiento contratado | 87 |
| Gráfico N° 08.2. Gerenciamiento contratado por grupo de competitividad | 88 |
| Gráfico N° 09.1. Gerenciamiento profesional | 89 |
| Gráfico N° 09.2. Gerenciamiento profesional por grupo de competitividad | 90 |
| Gráfico N° 10.1. Acceso a consultoría o asesoramiento | 91 |
| Gráfico N° 10.2 Acceso a consultoría o asesoramiento por grupo de competitividad | 92 |
| Gráfico N° 10.3. Áreas de la consultoría o asesoramiento | 93 |
| Gráfico N° 10.4. Áreas de la consultoría o asesoramiento por grupo de competitividad | 94 |
| Gráfico N° 11.1. Capacitación | 95 |
| Gráfico N° 11.2 Capacitación por grupo de competitividad | 96 |
| Gráfico N° 11.3 Niveles de la Capacitación | 97 |

| | |
|--|-----|
| Gráfico N° 11.4 - Niveles de la capacitación por grupo de competitividad | 98 |
| Gráfico N° 12.1. Asistencia técnica | 99 |
| Gráfico N° 12.2. Asistencia técnica por áreas de competitividad | 100 |
| Gráfico N° 13. Innovación tecnológica | 101 |
| Gráfico N° 14.1. Uso de herramientas de gestión gerencial | 103 |
| Gráfico N° 14.2. Uso de herramientas de gestión gerencial por grupo de competitividad | 104 |
| Gráfico N° 15.1. Tamaño de los principales clientes | 106 |
| Gráfico N° 15.2. Tamaño de los principales clientes por grupo de competitividad | 107 |
| Gráfico N° 16.1. Facturación promedio por cliente | 108 |
| Gráfico N° 16.2. Facturación promedio por cliente por grupo de competitividad | 109 |
| Gráfico N° 17.1. Uso de herramientas de gestión de clientes | 111 |
| Gráfico N° 17.2. Uso de herramientas de gestión de clientes por grupo de competitividad | 111 |

INTRODUCCIÓN

En entornos competitivos las organizaciones centran su actuar, fundamentalmente en la calidad y la gestión del servicio, el sector servicios, en el distrito de Cajamarca, no escapa a esta realidad, en este sentido resulta relevante el análisis de los factores estructurales, que soportan estas organizaciones y de los factores de gestión que aplica la dirección, por cuanto, aun cuando éstos siempre están presentes en las empresas, difieren tanto en cantidad como en cualidad, afectando positiva o negativamente la competitividad empresarial, sin embargo, no todos estos factores condicionan dicha competitividad; centramos pues, el problema de investigación del presente estudio, en la influencia que tienen en la competitividad empresarial los factores estructurales y de gestión, presentes en las empresas de servicios del distrito de Cajamarca, clasificados en grupos competitivos.

El objetivo del presente estudio fue determinar bajo qué características o condiciones, en sus diferentes valoraciones, se presentan los factores estructurales y de gestión de las empresas del sector servicios, clasificados por grupos de competitividad empresarial, y con ello; orientar la gerencia de estos factores. Para lograr este objetivo en una primera instancia se identificaron características clave de competitividad como la posesión de sistemas informáticos de integración, posesión de sistemas de aseguramiento de calidad, uso de sistema de evaluación del desempeño y vinculación de estos sistemas a un sistema de evaluación de objetivos numéricos concretos; y, de acuerdo a la concurrencia de éstas en las empresas en estudio, se logró determinar grupos de competitividad empresarial.

Se planteó la hipótesis en el sentido que algunos factores empresariales, estructurales y de gestión, presentes en las empresas de servicios del distrito de Cajamarca, influyen en su competitividad empresarial, en forma

positiva por lo que su ausencia podría afectarla.

Se realizó una investigación no experimental, con un diseño transeccional, descriptivo y de carácter exploratorio aplicándose esencialmente la abstracción y la generalización, el estudio se llevó a cabo en base a la aplicación de una encuesta de doble propósito, que permitió clasificar a las empresas en función a las características de competitividad empresarial y a su vez obtener la información para elaborar las matrices de relación entre los factores estructurales y de gestión y estos grupos de competitividad.

Los resultados muestran como algunos factores empresariales, tanto estructurales como el ámbito geográfico, la estructura orgánica formalizada, la presencia de profesionales y el tamaño de sus clientes y factores de gestión como las prácticas relacionadas con el gerenciamiento contratado, gerenciamiento profesional, accesos a consultorías o asesoramientos, capacitación y uso herramientas de gestión, presentes en las empresas de servicios del distrito de Cajamarca tienen influencia positiva en la competitividad empresarial; mientras que factores como la antigüedad de las empresas y el número de trabajadores no son determinantes de competitividad.

El producto final se estructuró en cuatro capítulos:

El Capítulo I, está referido al diseño de la investigación, en él se presenta el planteamiento del problema, la hipótesis, los objetivos y el diseño de la investigación.

El Capítulo II, está referido al marco teórico y conceptual y contiene los antecedentes de la investigación, las teorías que sustentan la investigación el marco conceptual y la dimensión de las variables.

El Capítulo III, está referido a la presentación de resultados y análisis, en él se presentan los resultados obtenidos en el proceso de determinación de los grupos de competitividad para las empresas estudiadas y los resultados respecto a cómo se manifiestan los factores empresariales estudiados en estos grupos de competitividad.

Finalmente en el Capítulo IV, presenta las conclusiones y recomendaciones a las que se arriba con los resultados del presente estudio.

RESUMEN

La investigación es de carácter exploratorio, se llevó a cabo en el distrito de Cajamarca; aborda la problemática relacionada con la influencia de los factores estructurales y de gestión en la competitividad en las empresas de servicios, en un nivel micro.

El estudio permitió determinar grupos de competitividad empresarial y lograr el objetivo de conocer cómo, en sus diferentes valoraciones, se presentan los factores estructurales y de gestión de las empresas del sector servicios y como éstas influyen en su competitividad empresarial.

La investigación es de carácter no experimental, esencialmente de abstracción y generalización, el análisis se llevó a cabo, mediante matrices de relación entre los factores estructurales y de gestión presentes en las empresas de servicios y los grupos de competitividad empresarial determinados.

Los resultados muestran como algunos factores empresariales tanto estructurales como de gestión, presentes en las empresas de servicios del distrito de Cajamarca tienen influencia positiva en la competitividad empresarial.

Palabras Clave: Competitividad, competitividad empresarial, factor empresarial, factor estructural, factor de gestión.

ABSTRACT

The investigation is of exploratory character, it takes effect at district of Cajamarca, addresses the problems related to the influence of the structural and management factors competitiveness in service companies, at a micro level.

The study will allow determining groups of business competitiveness, and to of knowing how, in his different valuations, present the structural and management factors of the companies of the sector services in each group of business competitiveness.

The investigation is of non-experimental character, essentially of abstraction and generalization, the analysis was just by matrix relationship between structural and management factors presents in the services companies of district of Cajamarca and the groups of business competitiveness.

The results evidence like some business some structural and business factors management presents in the services companies of district of Cajamarca have positive influence on business competitiveness.

Keywords: Competitiveness, business competitiveness, business factor, structural factor, management factor.

CAPITULO I

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

I. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema

El estudio de los factores empresariales, tanto estructurales como de gestión, y sus valoraciones en los diferentes grupos de competitividad empresarial, resulta importante, desde el punto de vista de identificar si éstos, posibilitan o no, a las empresas enfrentar con éxito las exigencias del mercado y el crecimiento de la economía.

En un entorno donde la competencia está centrada fundamentalmente en la calidad y la gestión del servicio, como lo es el sector en estudio, el análisis de los factores estructurales, que soportan la organización y de los factores de gestión que aplica la dirección, adquiere mayor relevancia, por cuanto, aún cuando éstos siempre están presentes en las empresas, difieren tanto en cantidad como en cualidad, afectando positiva o negativamente en la competitividad empresarial, sin embargo, no todos estos factores condicionan dicha competitividad.

Surge entonces una primera inquietud, ¿Qué factores empresariales condicionan la competitividad de las empresas de servicios en la localidad de Cajamarca? y de allí el interés de precisar cuáles son los principales factores que podrían vincularse con la posibilidad de alcanzar un mayor grado de competitividad empresarial.

Los factores de competitividad presentes en una empresa son múltiples, están relacionados con la estructura de la organización, la cultura organizacional, el tipo de gestión y el entorno, dentro de estos aspectos se consideraran factores tales como el tamaño de la empresa, la antigüedad, el ámbito, el tipo de servicio, la estructura orgánica, el tipo de gerenciamiento de la empresa, el acceso a consultorías y asesoramiento, la capacitación y asistencia técnica, el uso de herramientas de gestión gerencial, el tamaño de los clientes, los niveles de facturación por cliente y el uso de herramientas de gestión de clientes.

En cuanto a la competitividad, es un tema muy ampliamente estudiado y desde muchas perspectivas, fundamentalmente en lo que se refiere al estudio de las estrategias de competitividad y la ventaja competitiva.

Por otro lado se habla mucho de competitividad empresarial, sin embargo existen múltiples opiniones respecto a cómo determinar si una empresa es competitiva o no, los estudios van desde evaluar el desempeño empresarial en general, la rentabilidad, el dominio del mercado, etc. sin embargo está cobrando gran importancia la evaluación de la presencia de características propias de la competitividad en las organizaciones.

En este sentido surge otra interrogante no menos importante: ¿en qué medias las empresas de servicios del distrito de Cajamarca pueden clasificarse y agruparse en base a las características propias de competitividad empresarial?

En consecuencia, en un entorno moderno y altamente competitivo, es necesario en forma primordial, determinar cuáles son los factores estructurales y de gestión presentes en las empresas de servicios del distrito de Cajamarca que condicionan su competitividad empresarial, para ser tomados en cuenta para

enfrentar con éxito las exigencias del mercado y el logro de sus objetivos empresariales, la respuesta a esta problemática, hace necesario primeramente detectar en las empresas estudiadas las características que nos permitan clasificarlas por grupos de competitividad, para luego emprender el análisis de la forma como se manifiestan los factores estructurales y de gestión en estos grupos de competitividad empresarial.

1.2. Formulación del problema

Interrogante general

La interrogante general del presente estudio se plantea de la siguiente manera:

¿Influyen en la competitividad empresarial los factores estructurales y de gestión, presentes en las empresas de servicios del distrito de Cajamarca, clasificados en grupos competitivos?

Interrogantes específicas

Para dar respuesta a la interrogante general, se plantea las siguientes interrogantes específicas, las mismas que circunscriben los factores empresariales a estudiar.

-) ¿Cuáles son las características claves de competitividad empresarial que nos permitan establecer grupos de competitividad empresarial para las empresas de servicios del distrito de Cajamarca?
-) ¿Condicionan la competitividad empresarial, los factores estructurales presentes en las empresas de servicios del distrito de Cajamarca?

) ¿Condicionan la competitividad empresarial, los factores de gestión presentes en las empresas de servicios del distrito de Cajamarca?

1.3. Justificación de la investigación

El presente trabajo de investigación se justifica por lo siguiente:

Por un lado, se pueden definir ciertas características que son fundamentales para la competitividad empresarial; por otro lado, se pueden observar ciertos factores empresariales que son aspectos comunes en las empresas de servicios, la presencia de algunos de estos factores parecen tener una influencia positiva en la competitividad de estas empresas, en tal sentido su ausencia podría estar afectando su competitividad empresarial, en ese sentido, el presente trabajo pretende, en un primer momento, lograr una clasificación de las empresas de servicios del distrito en función a sus características de competitividad empresarial y en un segundo momento, conocer la relación entre los factores estructurales y de gestión con la competitividad empresarial, con la finalidad de orientar la gestión de las empresas de servicios, específicamente de las empresas de servicios del distrito de Cajamarca, para enfrentar con éxito las exigencias del mercado y lograr sus objetivos en forma concordante al nivel de competitividad alcanzado por éstas.

Con los resultados del presente trabajo de investigación las empresas de servicios del distrito de Cajamarca, podrán tomar conocimiento de los factores empresariales presentes en su organización, los cuales, como consecuencia de las diferencias en su fomento y gestión, influyen facilitando o limitando su competitividad empresarial, logrando de esta manera contar con información clave para gestionar y mejor estos factores.

1.4. Delimitación de la investigación

En el ámbito espacial, el trabajo de investigación se delimitó al contexto local, con la finalidad de que los resultados contribuyan al conocimiento de las organizaciones del distrito de Cajamarca, específicamente a las empresas de servicios.

En el ámbito temporal, el tiempo que abarcó el estudio estuvo delimitado entre el 01 de junio hasta el 30 de diciembre del 2012.

En el ámbito teórico, la competitividad empresarial es un concepto integral, producto de un patrón de complejas y dinámicas interacciones, desde esta perspectiva la competitividad es el producto de la interacción de cuatro dimensiones o niveles: Meta, Macro, Meso y Micro. Avalos F. (2009). En este aspecto, sin dejar de reconocer la importancia de los cuatro niveles, el ámbito teórico conceptual para el estudio se limita al nivel Micro, por lo tanto al análisis de los factores estructurales y de gestión se circunscriben al nivel empresarial, con la finalidad de demostrar cómo algunos de ellos condicionan la competitividad empresarial, mientras que otros no.

II. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

Las hipótesis para la investigación, se plantea de la siguiente manera:

Los factores empresariales, estructurales y de gestión, presentes en las empresas de servicios del distrito de Cajamarca, influyen en su competitividad empresarial.

III. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Con la finalidad de demostrar la hipótesis planteada, se formuló los siguientes objetivos:

3.1. Objetivo general

Determinar si los factores empresariales, estructurales y de gestión, presentes en las empresas de servicios del distrito de Cajamarca influyen en su competitividad y clasificar las empresas de servicios del distrito de Cajamarca para establecer grupos de competitividad.

3.2. Objetivos específicos

Establecer las Características claves de competitividad que nos permitan determinar grupos de competitividad para las empresas de servicios del distrito de Cajamarca.

Determinar los factores estructurales, presentes en las empresas de servicios del distrito de Cajamarca que posibilitan su competitividad.

Determinar los factores de gestión, presentes en las empresas de servicios del distrito de Cajamarca que posibilitan su competitividad.

IV. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Definición operacional de variables

4.1.1. Variables

) Competitividad empresarial

) Factores Empresariales

4.1.2. Operacionalización de las variables

| VARIABLES | DIMENSIÓN | INDICADOR |
|--|--|--|
| <p>1. Competitividad empresarial.</p> | <p>Características fundamentales de Competitividad</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Posesión de algún sistema informático de integración operativa (Por ejemplo: contable, facturación, personal, tributario, etc.) - Posesión de sistemas de aseguramiento de calidad (Obtención de Certificados ISO 9000, ISO 14000 etc.) - Uso de Sistema de evaluación del desempeño. (Sistemas de evaluación de productividad, Diagnóstico empresarial, etc.) - Vinculación de los sistemas informáticos de integración y de evaluación de desempeño a un sistema de evaluación de objetivos numéricos concretos. (Planeamiento estratégico, Balanced Scorecard, etc.) |

| VARIABLES | DIMENSIÓN | INDICADOR |
|---|--|---|
| 2 factores empresariales | Factores estructurales | Matriz N° de trabajadores / Competitividad |
| | | Matriz Facturación (ingresos brutos) / Competitividad |
| | | Matriz Años de antigüedad / Competitividad |
| | | Matriz: Ámbito de la empresa / Competitividad. |
| | | Matriz: Tipo de servicio / Competitividad |
| | | Matriz: Formalidad de la estructura orgánica/ Competitividad |
| | Matriz: Profesionales / Competitividad | |
| | <u>Entorno Clientes:</u> | Matriz: Empresas con clientes grandes / Competitividad |
| | Matriz: Promedio de facturación por cliente / Competitividad | |
| | Factores en Gestión | Matriz: Tipo de gerenciamiento / Competitividad |
| | | Matriz: Acceso a consultoría o asesoramiento / Competitividad |
| | | Matriz: Capacitación / Competitividad. |
| Matriz: Asistencia técnica / Competitividad | | |
| Matriz: Innovación tecnológica / Competitividad | | |

| | | |
|--|--|---|
| | | Matriz: Uso de herramientas de gestión gerencial / Competitividad |
| | | <u>Entorno clientes:</u> Matriz: Uso de herramientas de gestión de clientes / Competitividad |

4.2. Unidad de análisis, universo y muestra

La población del tema en estudio se constituyó por las empresas de servicios del distrito de Cajamarca, inscritas formalmente, en los diferentes comités y subcomités de tipos de servicios, en la Cámara de Comercio de Cajamarca, que ascienden a 371 empresas.

Determinación de la muestra:

$$n = \frac{Z^2 pq N}{N e^2 + Z^2 pq}$$

| | | |
|-----|------|---|
| N= | 371 | Muestra |
| Z= | 1.96 | Coficiente de confianza (95%) |
| p= | 0.5 | Proporción de empresas competitivas. |
| q= | 0.5 | Proporción de empresas no competitivas. |
| e= | 5% | Margen de error |
| n = | | Muestra para la población. |

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.50) (0.50) (371)}{(371) (0.05)^2 + (1.96)^2 (0.50)(0.50)}$$

$$n = 198 \text{ empresas}$$

Ajuste de la muestra:

$$n_1 = \frac{n}{1 + \frac{n-1}{N}}$$

$n_I = 125$ (Muestra a tener en cuenta)

Aplicando el muestro estratificado, con afijación proporcional, conforme a los comités y subcomités de tipos de servicios la muestra se precisó como sigue:

| Comités de servicios | Cantidad |
|---|-----------------|
| Comité Agroindustrias y Servicios Agropecuarios | 09 |
| Comité Automotriz | 09 |
| Administrador de Pensiones y Seguros | 10 |
| Comité Construcción Civil | 13 |
| Comité de Comunicaciones y Comité de Tecnología | 05 |
| Comité Instituciones Financieras | 07 |
| Comité de Industriales | 03 |
| Comité de Minería | 02 |
| Subcomité Servicios Generales | 30 |
| Subcomité Servicios Educación | 04 |
| Subcomité Servicios de Salud | 06 |
| Subcomité de Grifos y Comité de Transportes | 09 |
| Comité Turismo | 18 |
| TOTAL | 125 |

Dentro de cada estrato se realizó un muestreo aleatorio simple.

4.2. Tipo y descripción del diseño y métodos de investigación

4.2.1. Tipo y métodos de investigación

El estudio planteó una investigación no experimental, debido a que se observaron características de la competitividad y los factores estructurales y de gestión ya existentes, en las empresas en estudio, éstas no estuvieron sujetas a ser manipuladas por el investigador, como señala Kerlinger, F. (2002),

“En la investigación no experimental no es posible manipular las variables o asignar aleatoriamente a los participantes o tratamientos”.

Igualmente el estudio tuvo un diseño transeccional y descriptivo. Transeccional, por el interés de indagar las incidencias y los valores en que se manifiesta cada una de las variables en un sólo punto en el tiempo, lo que permitió tener una perspectiva integral de las características de competitividad y los factores empresariales de las empresas de servicios del distrito de Cajamarca, los cuales vincularon tanto datos cuantitativos como cualitativos; y, descriptivo porque se buscó explicar la relación existente entre los factores relacionados con la estructura y gestión empresarial, con la competitividad en las empresas de servicios del distrito de Cajamarca. “Los diseños transeccionales descriptivos tienen como objeto indagar la incidencia de los valores en los que se manifiestan una o más variables o ubicar, categorizar y proporcionar una visión, un evento, un contexto o una situación” Kerlinger, F. (2002).

En tal sentido, se desarrolló una investigación aplicada, con el propósito de la utilización de un conjunto de conocimientos sobre la competitividad y de los factores empresariales de las empresas de servicios del distrito de Cajamarca, con el fin de conocer como los factores empresariales (estructurales y de gestión), posibilitan la competitividad.

Como en toda investigación exploratoria, se llevó a cabo un análisis básicamente de abstracción y generalización.

4.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Se utilizó una encuesta elaborada por el autor, estructurada con 4 indicadores relacionados con las características de la competitividad empresarial y 16 indicadores relacionados con los factores empresariales (Estructurales y de gestión).

Los indicadores 17, 18, 19 y 20 ponen de manifiesto la presencia o no de características de competitividad en las empresas en estudio, las respuestas 17 y 18 tienen carácter exhaustivo no excluyente entre sí; los indicadores 19 y 30 requieren que las preguntas 1 y 2 sean positivas.

Los indicadores 1 al 16, ponen de manifiesto las particularidades de los factores estructurales y de gestión en las empresas en estudio.

4.4. Técnicas de procesamiento y análisis de datos.

Para el análisis de la competitividad empresarial de las empresas de servicios del distrito de Cajamarca se tomó como base un modelo que permite distinguir, grupos de características presentes en las empresas competitivas y calificarlas en diferentes niveles de competitividad, teniendo en cuenta el número de características de competitividad presentes concurrentes en las empresas de servicios del distrito de Cajamarca.

Para el análisis de los factores empresariales se tomó como base un modelo matricial que permite visualizar y explicar la relación existente entre los factores empresariales y la competitividad empresarial, determinándose si dichos factores empresariales pueden o no condicionar la competitividad empresarial, teniendo en cuenta dos grupos de factores: Estructurales y de gestión.

Los gráficos se elaboraron utilizando el software utilitario Microsoft Excel, utilizando el método avanzado que permitirá agregar líneas de tendencia y mostrar a la vez los valores de la función lineal y el valor de R^2 .

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

2.1. Antecedentes de la investigación

En el Perú y específicamente en Cajamarca, si bien es cierto, existen trabajos relacionados con las ventajas competitivas y estrategias competitivas, basadas en la teoría de Michael Porter¹, no existen estudios sobre la relación de factores empresariales con la competitividad empresarial, que es el objetivo de la presente investigación, sin embargo, encontramos algunos estudios de otros países como Argentina y España, que revelan algunos resultados de las relaciones entre los factores empresariales y la competitividad, tales como:

1. Tesis: *Modelos de conductas tecnológicas y su impacto en la competitividad empresarial. El caso de las Pymes industriales argentinas.* Autor: Caresani, Daniel Darío. Fecha de difusión 22-06-2010.

Este trabajo releva la importancia que tienen en las empresas los procesos innovativos de calidad y el rol que asume el conocimiento generado en el plano interno y externo a las firmas. Contrasta la hipótesis de que aquellas empresas que han llevado a cabo actividades de innovación tecnológica y de calidad en los últimos dos años presentan mejor performance de negocios que aquellas que no innovaron, En este estudio se vincula a estas

¹ Véase: Novoa B. Nolan (2004). La Administración Moderna Como Herramienta de Competitividad de las Empresas. Universidad Nacional de Cajamarca; Vera A. Julio. (2004). La Contabilidad y la Ventaja Competitiva Para las Organizaciones. Universidad Nacional de Cajamarca; Gutiérrez I. Emilio (2003). Las Alianzas Estratégicas Como Ventaja Competitiva (PYMES: sector confecciones). Lima. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas; Venegas Gutiérrez (2010). Análisis Competitivo del Sector Ferretero en la Ciudad de Huamanga. Ayacucho. Universidad San Martín de Porras.

conductas con el contexto y estructura de las firmas, recursos y capacidades para el mejor desempeño con una performance competitiva.

2. Tesis: *Factores explicativos del éxito competitivo. Un estudio empírico en la pyme.*

Autores: Rubio Bañón, Alicia; Aragón Sánchez, Antonio. Universidad de Murcia.

Cuadernos de Gestión Vol. 2. N°. Año 2002.

El estudio empírico, pone de manifiesto que los factores explicativos del éxito competitivo de las PYMEs industriales y de servicios de la Región de Murcia, confirman lo recogido en la literatura, al mostrar como factores significativos la posición tecnológica de la empresa, la innovación, la calidad del producto o servicio, la calidad los procesos, la profesionalización, la capacitación del personal, y el nivel de formación del máximo responsable o gerente, contribuyen significativamente con la competitividad.

También concluyen que el tamaño no es un factor que explique el éxito competitivo de las PYMEs, ya sea medido por los niveles de ingresos, la rentabilidad económica o por un indicador global, hecho que puede deberse a la homogeneidad de tamaño encontrada en la muestra (más del 70% son empresas pequeñas).

En relación a la capacitación de los empleados, se observa que el fomento de planes de formación para lograr un personal cualificado que sea capaz de afrontar los retos organizativos es uno de los factores determinantes del éxito y competitividad de las PYMEs. Asimismo, el fomento de la innovación y las inversiones en tecnología y calidad son factores claves de competitividad.

Por último, el estudio resalta que los resultados obtenidos son, en muchos aspectos, consistentes con la literatura, pero quedan abiertas otras cuestiones en las que se ha de seguir trabajando.

3. Tesis: *La Antigüedad de las Pequeñas y Medianas Empresas y su Relación Con la Competitividad*. Autor: Martín Aubert Hernández Calzada, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. 2004.

Como resultado de la investigación, se encuentra una relación positiva en las pequeñas y medianas empresas, entre la antigüedad y la identificación, demostrando que sólo con el paso de los años, los empleados logran comprender las formas de hacer las cosas en las empresas y se logra el orgullo por la empresa, lo que comprueba que la cultura organizacional se va desarrollando a través del tiempo y es aprendida por los miembros de la organización, la cual dice a los empleados qué hacer, además de fomentar la integración interna y permitir la adaptación de la empresa con su entorno. En definitiva, esta investigación muestra evidencia empírica que la antigüedad de las empresas en las variables internas, relacionadas con el recurso humano, de las PYMEs, que se convierten en recursos intangibles, que conforme a la Teoría de Recursos y Capacidades, contribuyen al éxito competitivo de la organización. La competitividad fue determinada en base a tres factores claves capacidad de gestión, recursos humanos e internacionalización.

4. Tesis doctoral: *Competitividad y factores críticos de éxito en los destinos turísticos mediterráneos: Benidorm y Peñíscola*. Autor: Monfort, Vicente M. Valencia, Enero de 1999.

Entre otros resultados, el estudio destaca que los recursos organizativos de los hoteles del litoral Alicante, representados por los establecimientos de Benidorm, han demostrado tener unos sistemas de dirección más formalizados, frente a los hoteles de Peñíscola que poseen sistemas de dirección más informales. Así, los establecimientos hoteleros de Benidorm, fruto de la formalización, se constituyeron en empresas más competitivas.

2.2. Marco teórico

Teoría del ciclo de vida.

“Desde la perspectiva del crecimiento, la empresa va evolucionando por fases, donde cada fase es consecuencia de una evolución de la anterior, lo cual genera una curva de crecimiento gradual con períodos de crecimiento interrumpidos por crisis volátiles. Así, la empresa va evolucionando hacia la siguiente fase de crecimiento. La lógica de este modelo de crecimiento discontinuo es que en cada fase de crecimiento la empresa debe adoptar una configuración específica, que viene determinada por las relaciones entre el tamaño, la edad, la estrategia, la estructura de organización y el entorno. De esta manera aparece la teoría del ciclo de vida como perspectiva que soluciona uno de los principales dilemas que emergen de la búsqueda de la explicación teórica del crecimiento empresarial, centrado en

determinar si éste es el resultado de un proceso inevitable o si, por el contrario, es totalmente intencional”. Blázquez F. Andrés J (2006).

La teoría del ciclo de vida, considera el proceso evolutivo de las organizaciones como una consecuencia ineludible para que éstas puedan sobrevivir en un ambiente que se torna cada vez más competitivo, en el que las empresas más jóvenes y pequeñas crecerán más rápido que las de mayor dimensión, hasta alcanzar un tamaño crítico o sostenible de competitividad.

Para algunos autores como Castaño S. (2009) las empresas van adquiriendo nuevas características conforme van alcanzando diferentes niveles de desarrollo empresarial.

Particularmente, encontramos en su trabajo, que muchas de estas características están vinculadas a la competitividad empresarial, en tal sentido diremos que las empresas son más competitivas cuando van alcanzando niveles de desarrollo superior de dominio o estabilidad; al respecto cabe destacar que algunas características fundamentales de competitividad están relacionados con los sistemas de información administrativa, sistemas de calidad, la evaluación del desempeño, y la integración de estos sistemas con la evaluación de objetivos concretos (numéricos).

Bajo este punto de vista, se pueden clasificar y determinar grupos de competitividad empresarial, no como competitividad desde el punto de vista de la cuota del mercado o de la rentabilidad en el sector, sino desde el punto de vista de la presencia de características determinantes de la competitividad en las empresas, con esto se descarta para el presente trabajo la necesidad de realizar un estudio profundo de la medición de la competitividad

Teoría de la competitividad.

Cuando de estudios de competitividad se trata las teorías de Michael Porter (Década de los 80s), relacionadas con las ventajas competitivas y estrategias competitivas, son las más mencionadas.

Sin embargo, la base teórica para el presente estudio no subyace precisamente en estas teorías, sino más bien por un lado en una teoría que ésta referenció: La teoría de la competitividad sistémica y una serie de conceptos relacionados con los sistemas de información, la calidad, la evaluación del desempeño y el logro de objetivos, como características fundamentales para la competitividad y su relación con los factores empresariales presentes en las organizaciones.

Teoría de la competitividad sistémica.

La teoría de Porter sirvió de referencia para que se elaboraran estudios en Latinoamérica sobre la competitividad a través del desarrollo de la teoría de la competitividad sistémica (Década de los 90s); Deutsches Institut für Entwicklungspolitik,² creó el concepto de competitividad sistémica, que define cuatro niveles sistémicos (meta, macro, meso y micro).

² Instituto Alemán de Desarrollo. Instituto de investigación interdisciplinaria fundada en 1964, con sede en Bonn

Nivel Meta.

Los teóricos de la Competitividad Sistémica relacionan al nivel meta con los patrones de organización política y económica de una sociedad. Consideran como característica fundamental del mismo al desarrollo de la capacidad nacional de conducción, es decir, la capacidad de los actores para crear condiciones favorables al dinamismo industrial. Esta capacidad es condición necesaria del proceso de transformación social que requiere entre otros la compatibilidad de los sistemas de valores, la capacidad de aprendizaje y adaptación y la apertura al cambio de instituciones.

Desde otros enfoques, los factores del nivel meta son englobados en los que suele llamarse “competitividad blanda” e incluyen factores socioculturales, valores, capacidad estratégica y política y patrones de organización social, pero, el epíteto de “blanda” es inapropiado ya que la relevancia de estos factores no es menor. Como se cita en Ubfal D. (2004) Nielsen (2000) los reúne bajo el término de “capital social”, que considera como el conjunto de características de la organización social, que incluye la confianza, las normas y las redes; que pueden mejorar la eficiencia de la sociedad facilitando la acción coordinada. Nielsen reconoce que esta noción es muy agregada y puede recibir diversas críticas, especialmente con relación a la dificultad e inconveniencia de su cuantificación.

Nivel Macro.

La estabilidad macroeconómica se considera una condición necesaria (pero no suficiente) para el desarrollo de la competitividad sistémica. Fundamentalmente se requiere un marco estable orientado a la competencia que genere los incentivos adecuados para las firmas. Como afirma Esser (1996) la inestabilidad perjudica la eficiencia de los mercados. Un alto déficit presupuestario tiende a generar inflación, limitar los créditos y frenar la inversión; un déficit de la balanza de pagos por contar con un tipo de cambio sobrevaluado tiende a aumentar la deuda externa, la carga de intereses y de igual forma obstaculiza la importación de bienes de capital frenando la inversión. De esta forma, evitar la inestabilidad del marco macroeconómico es una tarea primaria para el gobierno, ya que la misma puede cerrar el camino para que los demás niveles interactúen de manera virtuosa.

Nivel Meso.

Para el enfoque de la competitividad sistémica el nivel meso se caracteriza por las políticas específicas y el ambiente institucional y organizacional que fortalecen la competitividad de las industrias. Como lo cita Ubfal D. (2004), Meyer-Stamer (2003) diferencia la política meso y el espacio meso. La primera se centra en el criterio de selectividad e intenta resolver fallas de mercado. El segundo incluye las organizaciones creadas para mejorar la competitividad de las firmas y surge como resultado de las políticas meso. Estas políticas y espacio meso tendrían el objetivo de desarrollar clusters, crear un entorno apropiado para las empresas y formar nuevas estructuras que permitan captar diversos tipos de efectos externos. Los mismos son la clave de los procesos de aprendizaje interactivos, y acumulativos que

permiten desarrollar ventajas competitivas manteniendo el liderazgo tecnológico como destaca Esser (1996, Citado en Ubfal D. 2004).

Nivel Micro.

El análisis neoclásico tradicional tenía en cuenta los factores micro y macro en el marco de la competencia perfecta. Sin embargo, introduciendo nuevos supuestos sobre la información, la innovación y el cambio técnico en los mercados mundiales, el rango de factores micro se enriquece y la conducta de las firmas tiene una interdependencia mayor con factores de los otros niveles (sistemas de comunicación, relaciones de producción, información del mercado, publicidad, redes de distribución, etc.). El peso de los costos laborales como fuente de competitividad cede lugar a otros factores como el conocimiento, que generan externalidades y convierten a la relación entre las firmas en un factor de competitividad esencial. Ubfal Diego. (2004)

Las nuevas teorías consideran que la competitividad no surge por sector, sino que es determinada por toda la cadena de producción; los factores en el nivel micro de competitividad no sólo incluyen la capacidad de gestión, logística y las estrategias empresariales, sino también la interacción entre productores, proveedores y usuarios e integración en redes de cooperación tecnológica.

Aún manteniendo la competencia, las alianzas estratégicas entre empresas permiten fundamentalmente la reducción de costos y riesgos en el acceso y la utilización de nuevas tecnologías de forma tal de dar respuesta a las necesidades de constante

innovación, ya que el carácter sistémico de las nuevas tecnologías impone un modelo con componentes de competencia y de cooperación integradas. Pérez del Castillo (1995)

Al respecto, Kaplinsky y Morris (2002), destacan la creciente importancia de la competitividad sistémica desde la perspectiva de las cadenas de valor. Parten del carácter sistémico de las nuevas tecnologías dentro de la firma destacando la nueva organización de la producción y el proceso de automatización ya desarrollado por Coriat con relación a la organización señalan que ya no resulta esencial la productividad individual del trabajador, sino que la misma cede lugar al funcionamiento completo del sistema en términos de operar con menores inventarios (producción just in time), respuesta más veloz y mayor calidad. Con respecto a la automatización, se subraya que la coordinación de máquinas con intercambio de datos electrónicos requiere un funcionamiento conjunto de los departamentos de desarrollo, diseño, producción y marketing, Ubfal Diego (2004)

En esta teoría sistémica se observa que al analizar de manera separada cada uno de los cuatro niveles, se verifica que en el caso del nivel micro, es aquel en el que los aspectos fundamentales que influyen en la determinación de la competitividad de la empresa, son operar con costos bajos, con calidad en sus productos o servicios y con flexibilidad para enfrentar oportunamente las exigencias y cambios en la demanda (mercado), y que los factores que contribuyen a la competitividad son factores internos a nivel empresarial.

En tal sentido el conocimiento de esta teoría sistémica, nos permite restringir el marco teórico al respecto a un nivel micro, es decir no se evaluarán factores que corresponden a otros niveles como el meso, macro o meta, pues estos no pueden ser gestionados de un modo directo por la propia empresa.

2.3. Marco conceptual

2.3.1. Tipos de empresas.

Los criterios más habituales para establecer una tipología de las empresas, son los siguientes:

Según el Sector:

-) *Empresas del Sector Primario:* También denominado extractivo, ya que el elemento básico de la actividad se obtiene directamente de la naturaleza: agricultura, ganadería, caza, pesca, extracción de áridos, agua, minerales, petróleo, energía eólica, etc.

-) *Empresas del Sector Secundario o Industrial:* Se refiere a aquellas que realizan algún proceso de transformación de la materia prima. Abarca actividades tan diversas como la construcción, la óptica, la maderera, la textil, etc.

) *Empresas del Sector Terciario o de Servicios:* Incluye a las empresas cuyo principal elemento es la capacidad humana para realizar trabajos físicos o intelectuales. Comprende también una gran variedad de empresas, como las de transporte, bancos, comercio, seguros, hotelería, asesorías, educación, restaurantes, etc.

Según su actividad

) **Empresas Industriales.** La actividad primordial de éste tipo de empresas es la producción de bienes o productos mediante la transformación y/o extracción de materias primas. Son de dos tipos:

Primarias. Pueden ser: Extractivas, que explotan los recursos naturales, ya sea renovables y no renovables, entendiéndose por recursos naturales todas las cosas de la naturaleza que son indispensables para la subsistencia del hombre. Ejemplos de este tipo de empresas son las pesqueras, madereras, mineras, petroleras, etc.; ganaderas, que explotan la ganadería; agrícolas que explotan la agricultura.

Secundarias. Manufactureras: son empresas que transforman las materias primas en productos terminados, y pueden ser de dos tipos: Empresas que producen bienes de consumo final. Por ejemplo: productos alimenticios, prendas de vestir, aparatos y accesorios eléctricos, etc. y empresas que producen bienes de producción. Estas empresas satisfacen preferentemente la demanda de las empresas de consumo final; por ejemplo: productoras de papel, materiales de construcción, maquinaria pesada, maquinaria ligera, productos químicos, etc.

) **Empresas Comerciales.** Son intermediarios entre productor y consumidor; su función primordial es la compra – venta de productos terminados en el lugar y monto adecuado (comerciantes). Son de tres tipos: Mayoristas: son empresas que efectúan ventas en gran escala a otras empresas (aquellas que venden a mayoristas o minoristas), que a su vez distribuyen el producto directamente al consumidor; Minoristas o detallistas: las que venden productos al menudeo, o en cantidades al consumidor y Comisionistas: se dedican a vender mercancía que los productores les dan a consignación, percibiendo por ésta función una ganancia o comisión.

) **Empresas de Servicio.** Son aquellas que brindan un servicio a la comunidad y que persiguen fines lucrativos. Prestan servicios:

A personas: a este grupo pertenecen los técnicos, los que brindan un servicio a la comunidad y piden cierta remuneración ya que establecen un costo: taxistas, electricistas, plomeros, la enseñanza y comunicación, etc.

A profesionistas: a este grupo se le asignan los despachos de contadores, los asesores, los consultores, y demás lugares en los que laboran los profesionistas y cobran por sus servicios.

A Empresas: aquí se incluyen las financieras, bancarias, hospitales, caja de bolsa, agencias de publicidad, etc.

2.3.2. Sistemas relacionados con la teoría de la competitividad

Sistemas de información.

“Un sistema de información es un conjunto de elementos que interactúan entre sí con el fin de apoyar las actividades de una empresa o negocio. En un sentido amplio, un sistema de información no necesariamente incluye equipo electrónico (hardware); sin embargo en la práctica se utiliza como sinónimo de sistema de información computarizado.

Un sistema de información realiza cuatro actividades básicas: Entrada de información: proceso en el cual el sistema toma los datos que requiere para procesar la información, por medio de estaciones de trabajo, teclado, diskettes, cintas magnéticas, código de barras, etc. Almacenamiento de información: es una de las actividades más importantes que tiene una computadora, ya que a través de esta propiedad el sistema puede recordar la información guardada en la sesión o proceso anterior.

Procesamiento de la información: esta característica de los sistemas permite la transformación de los datos fuente en información que puede ser utilizada para la toma de decisiones, lo que hace posible, entre otras cosas, que un tomador de decisiones genere una proyección financiera a partir de los datos que contiene un estado de resultados o un balance general en un año base. Salida de información: es la capacidad de un Sistema de Información para sacar la información procesada o

bien datos de entrada al exterior. Las unidades típicas de salida son las impresoras, graficadores, cintas magnéticas, diskettes, la voz, etc.” Moreno Luzón (2001).

La forma de operar de las empresas actuales ha cambiado con la implementación de los sistemas de información y las tecnologías de información, pues a través de estas logran importantes mejoras mediante la automatización de sus procesos operativos para proveer una plataforma de información necesaria para la toma de decisiones y, lo más importante, ser fuente de competitividad.

Las tecnologías de la información han sido conceptualizadas como “la integración y convergencia de la computación, las telecomunicaciones y la técnica para el procesamiento de datos, donde sus principales componentes son: el factor humano, los contenidos de la información, el equipamiento, la infraestructura, el software y los mecanismos de intercambio de información, los elementos de política, además de los recursos financieros” Valor Josep (2005)

Estos componentes hoy en día son los actores del desarrollo informático de los sectores empresariales, es necesario reconocer que las tecnologías de la información son el núcleo central de una transformación de la economía y la sociedad, en este sentido la información se constituye actualmente en uno de los principales recursos para las empresas en las que los encargados de la toma de decisiones han llegado a comprender que la información no es sólo un componente de la conducción empresarial, sino que a la vez contribuye a la gestión de los negocios pudiendo surgir como uno de los factores críticos para la determinación del éxito y la competitividad.

Si deseamos maximizar la utilidad que posee nuestra información, el negocio la debe manejar de forma correcta y eficiente, tal y cómo se manejan los demás recursos existentes.

“Los administradores deben comprender de manera general que hay costos asociados con la producción, distribución, seguridad, almacenamiento y recuperación de toda la información que es manejada en la organización. Aunque la información se encuentra a nuestro alrededor, debemos saber que ésta no es gratis, y su uso es estrictamente estratégico para posicionar de forma ventajosa la empresa dentro de un negocio” Valor Josep (2005).

El manejo de información generada por sistemas computarizados difiere en forma muy significativa del manejo de información producidos manualmente y fundamentalmente en los objetivos, los sistemas de información computarizados cumplen objetivos adicionales tales como automatizar los procesos operativos, proporcionar información de apoyo a la toma de decisiones y lograr ventajas competitivas a través de su implantación y uso.

“Con frecuencia, los sistemas de información que logran la automatización de procesos operativos dentro de una organización son llamados Sistemas Transaccionales, ya que su función principal consiste en procesar transacciones tales como pagos, cobros, pólizas, planillas, entradas, salidas.

Por otra parte, los sistemas de información que apoyan el proceso de toma de decisiones son los sistemas de apoyo a la toma de decisiones (DSS, por sus siglas en inglés Decisión Supporting System), un tercer tipo de sistemas, de acuerdo con su

uso u objetivos que cumplen, es de los Sistemas Estratégicos, los cuales se desarrollan en las organizaciones con el fin de lograr las ventajas competitivas, a través del uso de la Tecnología de Información (TI)” Valor Josep (2005).

En este sentido, si nos preguntamos ¿Por qué tanta importancia a los sistemas de información? Es lo mismo que preguntarse por qué tanta importancia a la contabilidad, las finanzas, la gestión de operaciones, el marketing, la administración de recursos humanos o cualquier otra función empresarial importante, por lo que la respuesta es obvia, así como es tan claro que muchas empresas logran exitosamente sus objetivos por la implantación y uso de los sistemas de Información.

Sistemas de calidad.

Toda empresa en el presente, debe estar plenamente identificada con la calidad total, considerando, que toda producción de bienes y servicios que está debidamente planificada en función de ella genera resultados que le favorecerán en pro de la conquista y permanencia en los mercados.

No puede la gerencia general, ignorar el alcance de lo que representa el asegurar la calidad en todos los procesos de producción y servicios y garantizar no sólo un producto o servicio que reúne y cumple con todas las normas de calidad, sino, que garantiza costos, beneficios y un aprovechamiento de la integración positiva del recurso humano y técnico.

“Cuando se habla de calidad, debemos entender que el concepto va más allá de las características físicas del producto o servicio que se ofrece, sino que además incluye la capacidad de la empresa para rebajar los costos, lo que la hace mucho más viable financieramente en el largo plazo y le da la capacidad de ofrecer precios más competitivos.” Moreno Luzón (2001)

La calidad es entonces el pilar fundamental para lograr el desarrollo competitivo.

El aseguramiento de la calidad se realiza a través de la certificación con normas de calidad internacionalmente reconocidas.

Aseguramiento de la calidad.

“En el sentido amplio, el aseguramiento de la calidad quiere decir, cualquier acción que se toma con el fin de proporcionar a los consumidores productos (bienes y servicios) de calidad adecuada. Por tanto, es una obligación en la operatividad de la empresa moderna estar atenta en que ello se cumpla, considerando además, todas las normativas nacionales e internacionales.” Moreno Luzón (2001).

No pueden las empresas, ante la realidad de una competitividad muy dinámica como se manifiesta en los escenarios comerciales en el presente, descuidar, lo que involucra el aseguramiento de la calidad, al respecto el aseguramiento de la calidad, se traduce en el esfuerzo total para planificar, organizar, dirigir y controlar la calidad en un sistema de producción, todo ello, con el objetivo de dar al cliente productos y

servicios con la calidad adecuada. Es simplemente, asegurar que la calidad sea lo que debe ser.

En la realidad peruana, las empresas, sean éstas de producción de bienes o servicios, deben identificarse más con sistemas que involucren el aseguramiento de la calidad, sean estas pequeñas o grandes, aun cuando lo más probable es que en una empresa pequeña, el sistema sea muy efectivo, pero informal y probablemente no documentado. Por tanto, es necesario establecer, considerar las normas del sistema de calidad, que identifican estos rasgos que pueden ayudar a que la empresa satisfaga consistentemente los requisitos de sus clientes.

No se trata de imponer algo totalmente nuevo, sino más bien de sensibilizar a que la gerencia le preste atención a la relevancia de determinar sistemas de calidad eficaces y ventajosos para su organización.

La normativa ISO (International Standardization Organization), la ISO 9000 es un conjunto de normas sobre calidad y gestión de aspectos lógicos de calidad. Las normas que engloba la ISO 9000 son las ISO 9001, 9002, 9003 y 9004.

Mientras que la ISO 9001 se basa en la exposición de los requisitos para lograr un sistema de gestión de calidad para demostrar su capacidad de satisfacer las necesidades de los clientes, la ISO 9004 completa a la anterior aportándole acciones de mejora. Por tanto la ISO 9004, no implica una certificación por si misma ya que solo complementa a la ISO 9001.

Las normas ISO 9001, ISO 9002 o ISO 9003 son normas contractuales que pueden certificar una empresa, organización o institución independientemente del tamaño de la misma.

De estas tres, la ISO 9001 es la que posee una mayor cobertura, ya que incluye el diseño, la producción y la instalación. La ISO 9002 modifica la ISO 9001 incluyendo exclusivamente la producción y la instalación, mientras que por su parte la ISO 9003 es una derivación de la ISO 9002 y cubre solamente la inspección y los ensayos finales. La ISO 9004 es un documento de consulta que puede emplearse como referencia para la implementación de las exigencias contenidas en las Normas ISO 9001, 9002 y 9003 según sea aplicable.

La ISO 9001 es una norma internacional que se aplica a los sistemas de gestión de calidad (SGC) y que se centra en todos los elementos de administración de calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios.

Los clientes se inclinan por los proveedores que cuentan con esta acreditación porque de este modo se aseguran de que la empresa seleccionada disponga de un buen sistema de gestión de calidad (SGC).

La norma ISO 9001 se basa en ocho principios de gestión de calidad: Enfoque al cliente, liderazgo, participación del personal, enfoque basado en procesos, enfoque de sistema para la gestión, mejora continua, enfoque basado en hechos para la toma de decisión y relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.

La certificación del sistema de gestión de la calidad con SGS le ayuda a que la organización empresarial desarrolle y mejore su rendimiento; le permite demostrar alto nivel de calidad de servicio al hacer ofertas para contratos; además, un certificado ISO 9001 válido demuestra que se sigue los principios de gestión de calidad internacionalmente reconocidos.

El objetivo de la ISO es llegar a un consenso con respecto a las soluciones que cumplan con las exigencias comerciales y sociales (tanto para los clientes como para los usuarios). Estas normas se cumplen de forma voluntaria ya que la ISO, siendo una entidad no gubernamental, no cuenta con la autoridad para exigir su cumplimiento.

Sistemas de evaluación de desempeño.

Es un proceso sistemático y periódico que sirve para estimar cuantitativa y cualitativamente el grado de eficacia y eficiencia de las personas en el desempeño de sus puestos de trabajo, mostrándoles sus puntos fuertes y débiles con el fin de ayudarles a mejorar.

Es importante resaltar que se trata de un proceso sistemático y periódico. Se establece de antemano lo que se va a evaluar y de qué manera se va a realizar y se limita a un periodo de tiempo, que normalmente es anual o semestral. Al sistematizar la evaluación se establecen unas normas estándar para todos los evaluadores de forma que disminuye el riesgo de que la evaluación esté influenciada por los prejuicios y las percepciones personales de éstos. Ágora Social (2007).

La Evaluación del Desempeño (EDD) es un procedimiento continuo, sistemático, orgánico y en cascada, de expresión de juicios acerca del personal de una empresa, en relación con su trabajo habitual, que pretende sustituir a los juicios ocasionales y formulados de acuerdo con los más variados criterios. La evaluación tiene una óptica histórica (hacia atrás) y prospectiva (hacia delante), y pretende integrar en mayor grado los objetivos organizacionales con los individuales. Puchol L. (2005).

Esto es, la evaluación se produce de forma vertical, cada persona es evaluada por su jefe inmediato y éste, a su vez, es evaluado por un jefe de un nivel superior. De esta forma, el máximo responsable (director) sería sólo evaluador y en el nivel más bajo, las personas serían evaluadas pero no serían evaluadores. Pereda y Berrocal incluyen dentro del concepto de rendimiento cuatro aspectos:

-) Cantidad y calidad de los servicios producidos por el trabajador.
-) Forma de comportarse en su puesto de trabajo.
-) Medios que utiliza el trabajador.
-) Integración con los valores, cultura y objetivos de la organización.

Sistemas de evaluación de gestión.

“La competitividad de una empresa se puede definir como su habilidad o capacidad de competir con otras firmas, es decir, su capacidad para luchar favorablemente en un mercado. Esta capacidad se traduce en la obtención o desarrollo de ventajas de la empresa respecto a sus competidores y, en último extremo, en el hecho que los clientes perciban como más ventajoso adquirir productos de la empresa en cuestión de adquirir los de sus competidores.

Una empresa puede conseguir ventajas competitivas de tres formas principales: consiguiendo un liderazgo en los costos, diferenciando sus producto de los de la competencia, o consiguiendo (y dominando) un “nicho” de mercado.” Espinoza F. (2006).

Las tecnologías de la información, se aplican fundamentalmente con el objetivo básico de reducir costos y aumentar la productividad, generalmente a través de la automatización de las operaciones internas (es decir, a través de la implantación de sistemas tácticos).

Por ello, las tecnologías de la información han contribuido a aumentar la competitividad de las empresas porque han incidido directamente sobre las estrategias tradicionales de competitividad (liderazgo de costos).

Pero hasta ahora, los efectos de las tecnologías de la información en las otras estrategias de competitividad como la diferenciación de productos o la explotación de nichos, han sido en general más bien escasas.

Es preciso buscar nuevas estrategias competitivas basadas en la aplicación de las tecnologías de la información porque la realidad es que la competitividad de las empresas depende cada vez menos de su habilidad en usar las tecnologías de la información tan solo para reducir costos o incrementar la productividad, dependiendo cada vez más del desarrollo, con estas tecnologías, de herramientas modernas de gestión y evaluación, y ello por dos razones:

En primer lugar, porque las tecnologías de la información se han convertido en un instrumento común; disponer de tecnologías de la información para reducir costos o aumentar la productividad, aporta solo a ventajas competitivas tácticas y no estratégicas, porque cualquier empresa tiene acceso a ellas. Cuando todos los competidores usan las tecnologías de la información con el mismo objetivo, las tecnologías de la información dejan de ser un arma estratégica para convertirse en un instrumento táctico (creando ventajas competitivas no superiores).

En segundo lugar, la década de los ochenta demuestra que están entrando en escena nuevos factores de competitividad cuya relación con las estrategias tradicionales de diferenciación y de explotación de nichos es sólo parcial.

Es así que, en la gestión gerencial, adquiere cada vez más relevancia la capacidad para concentrarse en la especialidad o habilidad distintiva de la empresa (hacer mejor lo que sabemos hacer y conseguir así ser el mejor haciéndolo); la habilidad en comprimir los tiempos de concepción, desarrollo, producción o distribución de los productos; la aptitud para responder ágilmente a las necesidades y tendencias del mercado; el empeño en mejorar constantemente hasta conseguir la calidad total (innovación continua); la habilidad en establecer colaboraciones (socios) con suministradores, competidores o clientes, ampliando así las fronteras de la empresa; o la capacidad de instaurar mayor flexibilidad en todas las operaciones de la empresa y con ello el uso de sistemas de evaluación de gestión, lo que permite adaptarse mejor al entorno y mejorar la competitividad empresarial.

Espinoza F. (2009) señala que la adaptación rápida a las condiciones del entorno, es clave última en el éxito en todo proceso evolutivo.

El uso de sistemas de evaluación de gestión, contribuye al mejoramiento del rendimiento de la organización, mejorando las prácticas en la gestión de una organización y el logro de resultados basados en conceptos fundamentales que incluyen: la orientación hacia los resultados, orientación al cliente, liderazgo y perseverancia, procesos y hechos, implicación de las personas, mejora continua e innovación, alianzas mutuamente beneficiosas y responsabilidad social.

La evaluación gerencial puede ser llevada a cabo en las organizaciones, de cualquier tipo o sector empresarial, tamaño, estructura o madurez en calidad.

La evaluación y el control de gestión como tal propone cumplir una serie de atributos y funciones: Apoyar y facilitar los procesos de toma de decisiones. Controlar la evolución en el tiempo de los principales procesos y variables. Racionalizar el uso de la información. Servir de base para la planificación y prospección de la organización, comprender los mecanismos que explican el comportamiento de los procesos que condicionan sus resultados, mostrando los cursos de acción para mejorar el desempeño y lograr ventajas competitivas superiores.

En la actualidad, tienen vigencia propuestas teóricas para administrar las organizaciones tales como:

La normativa ISO (International Standardization Organization) con las normas de Calidad, normas industriales específicas y otros no normativos, el Modelo EFQM de Excelencia (European Foundation for Quality Management) y el Balanced Scorecard – BSC (Cuadro de Mando Integral, difundido por R.S. Kaplan y D. Norton en 1992), con sus diferentes enfoques, estas propuestas coinciden en su objetivo de presentar herramientas para ayudar a las organizaciones a conocerse mejor a sí mismas y, en consecuencia, a mejorar su funcionamiento. Con la participación y el conocimiento de todas las personas tanto individualmente como en grupo, se realizan las actividades necesarias para desarrollar la estrategia y buscar el logro de resultados. Veloza Cortés (2012)

2.4. Definición de términos básicos

Competitividad.

Para efectos del presente trabajo de investigación definimos la competitividad, en un nivel Micro, como aquella que permite a las empresas satisfacer las exigencias de los mercados enfrentando con éxito los cambios del entorno empresarial en que se desarrolla, logrando sus objetivos.

Competitividad empresarial.

Definimos para el caso, la competitividad empresarial como la capacidad competitiva alcanzada en función al desarrollo de características de competitividad como: sistemas de información administrativa, sistemas de aseguramiento de calidad, sistemas de evaluación

del desempeño y la integración de estos sistemas con la evaluación de objetivos concretos (numéricos).

Sistema.

Un sistema es un conjunto de partes o elementos organizados y relacionados que interactúan entre sí para lograr un objetivo.

Los sistemas reciben (entrada) datos, energía o materia del ambiente y proveen (salida) información, energía o materia. Un sistema puede ser físico o concreto (una computadora, un televisor, un humano) o puede ser abstracto o conceptual (un software) Cada sistema existe dentro de otro más grande, por lo tanto un sistema puede estar formado por subsistemas y partes, y a la vez puede ser parte de un supersistema.

Servicio.

Un servicio es un conjunto de actividades que buscan responder a una o más necesidades de un cliente. Se define un marco en donde las actividades se desarrollarán con la idea de fijar una expectativa en el resultado de éstas. Es el equivalente no material de un bien. La presentación de un servicio no resulta en posesión, y así es como un servicio se diferencia de proveer un bien físico. Al proveer algún nivel de habilidad, ingenio y experiencia, los proveedores de un servicio participan en una economía sin las restricciones de llevar inventario pesado o preocuparse por voluminosas materias primas. Por otro lado, su inversión en experiencia requiere constante inversión en mercadotecnia y actualización de cara a la competencia, la cual tiene igualmente pocas restricciones físicas.

Factores empresariales.

Los factores empresariales, para el presente estudio, se refieren a aquellos sobre los cuales la empresa tiene poder de decisión y que puede controlar y modificar a través de su conducta. En este caso para el presente trabajo se consideran dos grupos: a) Factores estructurales relacionado con las características y estructuras de la empresa y b) Factores de gestión, relacionados con la dirección y gerencia; cabe resaltar entre estos grupos factores que se relacionan con el entorno cliente tales como el tamaño de clientes, niveles de facturación por cliente y el uso de herramientas de gestión de clientes.

Factores estructurales.

Nos referimos a los factores que están relacionados con la estructura de la organización, sin tener en cuenta el conjunto de factores externos, hacen referencia a aquellos elementos de la empresa que, siendo importantísimos, forman parte de sus caracteres internos, tales como: Tamaño de la empresa, antigüedad de la empresa, ámbito de la empresa, tipo de servicio, tamaño del cliente, facturación promedio, estructura orgánica, entre otros.

Factores de gestión.

Nos referimos a los factores que tienen que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados, tales como: El gerenciamiento de la empresa, el acceso a consultorías o asesorías, la capacitación, la asistencia técnica, el uso de herramientas de gestión gerencial, de clientes, etc.

2.5. Dimensión de las variables

En este apartado se hará una breve descripción de las variables involucradas en el estudio.

2.5.1. Características de competitividad.

Como se planteó en el proyecto de investigación, las empresas van adquiriendo nuevas características conforme van alcanzando diferentes niveles de perfeccionamiento empresarial y muchas de estas características están vinculadas a la competitividad empresarial, asimismo destacamos que algunas características fundamentales de competitividad están relacionados con los sistemas de información administrativa, sistemas de calidad, la evaluación del desempeño, y la integración de estos sistemas con la evaluación de objetivos concretos (numéricos).

Sistema informático de integración. La capacidad de reacción de una empresa ante los cambios bruscos en las condiciones del mercado va a estar íntimamente relacionada con el desarrollo y la sofisticación de sus sistemas de información y comunicación.

Dentro de este tipo de paquetes de herramientas de gestión se encuentran, como principal, los ERP - Enterprise Resource Planning-, enfocados hacia la gestión administrativa, impositiva y contable de las empresas, que permiten tener información detallada de la operatoria diaria de toda cualquier actividad comercial y productiva.

Los sistemas informáticos de integración son uno de los puntos de partida para la competitividad de las empresas, por lo tanto, la posesión y uso de estos sistemas de información es una de las primeras características que tomaremos en cuenta para determinar el primer grupo de competitividad empresarial. Se evaluará la existencia de sistemas informáticos de integración a nivel operativo tales como: Sistema administrativo documentario, sistema contable, sistema de remuneraciones, sistema de almacenes, etc.

Sistemas de calidad. Los sistemas de calidad, son indiscutiblemente uno de los factores que por sí solos, son sinónimo de competitividad empresarial, en tal sentido la existencia de certificaciones de calidad, independientemente de la existencia de sistemas informáticos integración, también se constituirán una de las características clave para la determinación del primer grupo de competitividad empresarial. Se evaluará la existencia de certificaciones de aseguramiento de la calidad tales como el ISO 9001, ISO 14001.

La puesta en práctica de la ISO 9001 permite la mejora continua de los sistemas de gestión de calidad (SGC) y los procesos de la organización. A su vez, esto mejora la capacidad de sus operaciones para satisfacer las necesidades y expectativas del cliente.

Al mejorar los sistemas de gestión de calidad de la organización, se podrá aumentar positivamente la rentabilidad. Si se demuestra que se está realmente comprometido con la calidad de los productos y servicios, se podrá transformar la cultura empresarial, ya que, como resultado, los empleados entenderán la necesidad de mejorar continuamente.

Los sistemas de administración de calidad adaptados a la norma ISO 9000, se han convertido en un requisito para que una empresa se mantenga en una posición competitiva dentro del mercado.

Sistema de evaluación del desempeño. El sistema de evaluación del desempeño se constituirá en el tercer factor clave para determinar el segundo y tercer grupo de competitividad empresarial.

Para ello, definidos los grupos que manifiesten la existencia simultánea de los dos factores anteriores (Sistema informático de integración y sistemas de calidad) y que además cuenten con un sistema de evaluación de desempeño, constituirá la característica clave para delimitar el grupo de competitividad de tercer nivel, mientras que aquellas empresas que no cuenten con un sistema de evaluación de desempeño formarán el grupo de competitividad de nivel dos.

Sistema de evaluación de objetivos numéricos. El uso de sistemas de evaluación de objetivos numéricos, vinculados tanto a los sistemas de información integrados, de calidad o de evaluación del desempeño, es una de las características de más alto nivel relacionado con la competitividad, en tal sentido, las empresas que manifiesten

además la existencia de los tres características anteriores, el uso o implementación de sistemas de evaluación de objetivos concretos numéricos tales como tales como el Modelo EFQM de Excelencia (European Foundation for Quality Management) y el Balanced Scorecard – BSC (Cuadro de Mando Integral, difundido por R.S. Kaplan y D. Norton en 1992), constituirán el grupo de competitividad de cuarto nivel.

No todas las empresas de servicios en la localidad de Cajamarca son competitivas y otras se encuentran en diferentes grados de competitividad empresarial, sin embargo estas no cuentan con estudios que les hayan permitido establecer sus niveles de competitividad alcanzados, lo que les imposibilita llevar a cabo acciones gerenciales que orienten adecuadamente sus recursos y actividades acorde con las exigencias del mercado.

Para poder establecer como se manifiestan los factores empresariales o si estos condicionan la competitividad de la empresas de servicios de la provincia de Cajamarca, es necesario detectar en qué grado de competitividad se encuentran, para ello tomando en cuenta las características de competitividad expuestas en el apartado anterior y evaluando la presencia de estas cuatro características en las empresas estudiadas se podrán establecer grupos de competitividad, conforme se establece en la figura siguiente.

Figura N° 01. Determinación de los grupos de competitividad

| ¿La empresa tiene algún sistema informático de integración operativa? | ¿La empresa tiene certificado sistemas de aseguramiento de calidad? | ¿La empresa utiliza un sistema de evaluación del desempeño? | ¿Este sistema está atado a un sistema de evaluación de objetivos numéricos? | |
|---|---|---|---|---------------------------|
| NO | NO | X | X | GRUPO NO COMPETITIVO |
| SI | NO | X | X | GRUPO DE COMPETITIVIDAD 2 |
| NO | SI | X | X | |
| SI | SI | NO | X | GRUPO DE COMPETITIVIDAD 2 |
| SI | SI | SI | NO | GRUPO DE COMPETITIVIDAD 3 |
| SI | SI | SI | SI | GRUPO DE COMPETITIVIDAD 4 |

Adaptado de Castaño S. (2009).

En el grupo no competitivo, se clasificarán las empresas que no presentan las dos primeras características de competitividad (posesión de sistemas informáticos de integración como contable, facturación, personal, tributario, etc., las mismas que son excluyentes con las dos últimas características.

El grupo de competitividad 1, estará conformado por las empresas que presenten solo una de las dos primeras características (posesión de sistemas informáticos de integración como contable, facturación, personal, tributario, etc. o certificado sistemas de aseguramiento de calidad como ISO 9001, 14001)

El grupo de competitividad 2, estará conformado por las empresas que presenten simultáneamente las dos primeras características (posesión de sistemas informáticos de integración como contable, facturación, personal, tributario, etc. y certificado sistemas de aseguramiento de calidad como ISO 9001, 14001) y no cuenten con las dos últimas características.

El grupo de competitividad 3, estará conformado por las empresas que además de las dos primeras características posean o utilicen un Sistema de evaluación del desempeño como Sistemas de evaluación de productividad, Diagnostico empresarial, etc.).

El grupo de grupo de competitividad 4, estará conformado por las empresas que además de las dos primeras características posean o utilicen un Sistema de evaluación del desempeño como Sistemas de evaluación de productividad, Diagnostico empresarial, etc. y a la vez estos sistemas estén vinculados a un sistema de evaluación de objetivos numéricos como Planeamiento estratégico, Balanced Scorecard, etc.

Para el análisis de los resultados, los grupos competitivos 2, 3 y 4 serán considerados como grupos competitivos de nivel superior.

Por otro lado los factores empresariales, tanto estructurales como de gestión que conforman las variables a estudiar, son factores que no están ausentes en las empresas de servicios de la localidad de Cajamarca, se hace a continuación una breve descripción de los mismos.

2.5.2. Factores estructurales.

Tamaño de la empresa. El tamaño de la empresa, influye en las conductas empresariales, fundamentalmente en el escenario internacional, en tal sentido, las empresas grandes se han transformado en mayor medida a las circunstancias que imponen las medidas de ajuste. Se ve en ellas, un comportamiento más proactivo en cuanto obtener información, a llevar actividades de investigación y desarrollo, a realizar actividades de cambio, a formar sus recursos humanos, a relacionarse con proveedores o laboratorios, a pensar en el largo plazo, etc., sin embargo muchas veces su situación no es la mejor ni mucho menos la ideal; en el entorno micro, a nivel empresarial.

Las empresas pequeñas parecen estar mucho menos conscientes que las grandes en relación con sus necesidades para poder operar con éxito en un entorno más competitivo. Dos factores están íntimamente relacionados con el tamaño de las empresas: Las más habituales son el empleo y la facturación, estos dos factores serán evaluados desde el punto de vista de la forma en que se manifiestan en los grupos de competitividad empresarial, el número de trabajadores y los ingresos brutos anuales.

Antigüedad de la empresa. Si consideramos la antigüedad como los años de permanencia en el mercado, esta antigüedad está determinado por diversos factores internos de la empresa tales como, el acceso a nuevos mercados, el servicio al cliente las habilidades y esfuerzos en actividades de mercadotecnia, la reputación y el posicionamiento de la imagen de la empresa, sin embargo desde el punto de vista la

competitividad, es preciso evaluar algunos aspectos observados en la localidad que parecen indicar que empresas con pocos años de existencia pueden ser competitivas, así como algunas empresas con muchos años de antigüedad solo subsisten en el mercado y más aún sea cual sea el tiempo de permanencia en el mercado estas pueden ser competitivas o no competitivas.

Ámbito de la empresa. El estudio respecto a este factor, tiene por interés determinar si el ámbito en que desenvuelven las organizaciones empresariales podría influenciar en el desarrollo de la competitividad, para el efecto se han determinado 4 ámbitos: local, regional, nacional e internacional.

Estructura orgánica. La estructura formal supone una estructura planeada y representa un intento deliberado por establecer relaciones esquematizadas entre los componentes encargadas de cumplir los objetivos empresariales, la estructura formal tiene una naturaleza prescriptiva, es una guía de la manera en que las actividades debes estar relacionadas. Según López Moreno (2000), la estructura organizativa formal, supone un patrón de relaciones de autoridad, de comunicación y de trabajo entre los miembros de la organización; se define de forma deliberada por parte de la dirección mediante normas, reglas procedimientos, etc.; su definición busca la consecución de los objetivos empresariales de una forma eficiente y cumple el papel de ser un vínculo estable entre los diferentes elementos de la organización.

Por otro lado, existe una estructura informal, puesta de manifiesto por la existencia de las relaciones entre las personas, sin definición previa ni conscientemente definidas, que responden básicamente a las necesidades de relación entre individuos

que entren en contacto en el trabajo, algunas veces esta estructura informal se traduce en un simple organigrama.

Nos interesa para la presente investigación, determinar cómo se manifiesta la organización formal en los grupos de competitividad de las empresas en estudio.

Asimismo se complementará con aspectos formales de personal tales como indagar si los empleados que tienen personal a su cargo (Gerentes, subgerentes, directivos jefes etc.), son profesionales.

Tamaño de los clientes. El tamaño de un cliente es una medida clave para las actividades comerciales de la compañía. La clasificación de clientes por tamaño debe hacerse depender tanto de del potencial de consumo sobre el conjunto de productos y servicios que comercializa la empresa, es decir, su capacidad global de compra de todas las gamas de productos que tenemos en cartera, sin atender en absoluto a su facturación total ni a su capacidad de compra de otros productos o servicios, así como del potencial de consumo del grupo de compra al que pertenece, es de interés por lo tanto analizar cuál es el efecto de contar con clientes grandes sobre la competitividad empresarial las empresas de servicios estudiadas.

Promedio de facturación por cliente. Por otro lado, el tamaño de los clientes en las empresas influye en la facturación de la empresa proveedora, en tal sentido en el presente estudio también se evaluará el comportamiento del promedio de facturación por cliente, respecto a los niveles de competitividad empresarial.

2.5.2. Factores de gestión.

Gerenciamiento de la empresa. Un gerente es quien está a cargo de la gestión (manejo o administración) de una empresa, o de alguna de sus áreas. Cuando hablamos del gerenciamiento de la empresa, en el presente estudio, nos solemos referir al gerente general de una empresa, o sea el cargo administrativo de más alto nivel en relación con la administración de los recursos y la coordinación con el resto de las entidades.

La persona que desempeña tal función se le denomina gerente o director general, quien coordina los recursos internos, representa a la compañía frente a terceros y controla las metas y objetivos.

En el caso de las empresas de servicios los gerentes deben estar totalmente familiarizados con los elementos básicos de las operaciones y funciones y de qué manera su propiedad o copropiedad alcanzará y mantendrá su competitividad empresarial.

La gerencia es responsable del éxito o el fracaso de un negocio, en este sentido se estudiarán dos factores, uno relacionado con el gerenciamiento a cargo de dueños o terceros y el segundo relacionado con la profesionalización del gerente.

Acceso a consultorías o asesoramientos. Las consultorías y asesorías para las empresas están viviendo un momento positivo, ya que los clientes buscan una mayor competitividad, si quieren sobrevivir en el mercado y lo hacen a través de este tipo de servicios. Las consultorías y asesorías, además, desarrollan aquellos

conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que permitan contribuir en forma efectiva, al logro de los objetivos y al desarrollo de la competitividad empresarial, en sitio, permiten a las empresas aplicar herramientas metodológicas para mejorar las áreas sustantivas de la empresa: administración, recursos humanos, finanzas, mercadotecnia, operación, así como prácticas de innovación, mediante la aplicación de servicios especializados que identifican las áreas débiles o de oportunidad y les ayudan a solucionarlas, por esta razón las consultorías y asesorías podrían tener un efecto positivo en la competitividad empresarial, desde punto de vista de un proceso independiente y objetivo.

También se puede concluir que el objetivo de la consultoría es prestar ayuda en calidad de asesoramiento al empresario para la solución de problemas, o mejora en los procesos de su organización, y que, debido a la falta de visión del empresario, autoriza y responsabiliza al consultor a resolverlos de manera eficiente y objetiva, siendo la finalidad del consultor (no explícita) de enseñar al cliente a evaluar sus decisiones internas.

Así, la consultoría y asesoramiento se hace cada vez más necesario conforme las organizaciones empresariales enfrentan nuevos retos y necesiten ser cada vez más competitivas.

Capacitación y asistencia técnica. La capacitación, en todos los niveles, constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la organización. La capacitación tiene incidencia en varios aspectos como: La productividad (brinda conocimientos, actitudes y

habilidades que requieren para lograr un desempeño óptimo), la calidad (Los programas de capacitación y desarrollo apropiadamente diseñados e implantados, también contribuyen a elevar la calidad de la producción de la fuerza de trabajo cuando tienen los conocimientos y habilidades labores necesarios, son menos propensos a cometer errores costosos en el trabajo), La planeación de los recursos humanos (Las necesidades futuras de personal dependerán en gran medida de la capacitación y desarrollo del empleado), la salud y seguridad (Una adecuada capacitación ayuda a prevenir accidentes industriales, mientras que en un ambiente laboral seguro puede conducir actividades más estables por parte del empleado), la dimensión psicológica (La capacitación genera un cambio de actitud, tanto para sus relaciones personales como laborales, además, mejora su grado de motivación, de seguridad en sí mismo, el nivel de autoestima, etc.), el desarrollo personal (No todos los beneficios de capacitación se reflejan en la misma empresa. En el ámbito personal los empleados también se benefician de los programas de desarrollo administrativo, les dan a los participantes una gama más amplia de conocimientos, mayor sensación de competencia y un sentido de conciencia; un repertorio más grande de habilidades y otras consideraciones que son indicativas del mayor desarrollo personal). la prevención de la obsolescencia; mantiene actualizados a los trabajadores de los avances en sus campos laborales respectivos, en este sentido la obsolescencia puede controlarse mediante una atención constante al pronóstico de las necesidades de recursos humanos, el control de cambios tecnológicos y la adaptación de los individuos a las oportunidades, así como los riesgos del cambio tecnológico, la supervivencia (Influye en la eficiencia de las organizaciones, porque se representa de manera directa en los subsistemas, (tecnología, administrativo, y el social - humano).

Por otro lado la asistencia técnica, vista como el conjunto de acciones llevadas a cabo como apoyo al proceso, de fortalecimiento de las organizaciones empresariales, desarrolladas desde el interior de las mismas o por terceros y dirigidas a mejorar las capacidades para cumplir sus funciones, principalmente al mejoramiento de las áreas funcionales, en la prestación de los servicios, contribuyen concretar aspiraciones tales como asesorar, articular, y apoyar procesos que fortalezcan las capacidades de planificación, administración, operación, gestión ambiental y aprendizaje continuo.

Todos estos aspectos relacionados con la capacitación y asistencia técnica, sin duda son elementos muy importantes, dado que podría proporcionar una mejor competitividad empresarial, por ello se llevará a cabo en el presente trabajo la evaluación de estos factores, conjuntamente con el análisis de los niveles en los que se llevan a cabo la capacitación las empresas de servicios en estudio y las áreas o actividades en los que se ha requerido asistencia técnica.

La consultoría gerencial aporta enfoques estratégicos y factibles, herramientas eficaces y medidas correctivas para la solución de problemas. Es un servicio de asesoramiento dirigido a gerentes y profesionales, entre otros, con el objetivo de que éstos puedan alcanzar los fines de la organización. También facilita el mejoramiento de la eficacia y eficiencia de la empresa.

Innovación tecnológica. De una forma esquemática la innovación se traduce en los siguientes hechos: Renovación y ampliación de la gama de productos y servicios, renovación y ampliación de los procesos productivos, cambios en la organización y en la gestión, cambios en las cualificaciones de los profesionales.

La innovación es el elemento clave que explica la competitividad. Porter (1996), afirmó: "La competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar. La empresa consigue ventaja competitiva mediante innovaciones"

La innovación tecnológica en los servicios tiene características distintas que la de las industrias, de esta manera algunos conceptos como riesgo tecnológico y desarrollo se debe entender desde diferentes condiciones y con lógicas asimilables pero circulando por caminos paralelos, de este modo los criterios de evaluación que permiten definir la innovación tecnología para el sector industrial no se aplican del mismo modo que para el sector de servicios, excepto para su evaluación económica.

Evaluaremos como se manifiesta, este factor en las empresas de servicios en estudios, dejando en claro que no existe por el momento una definición o reflexión consistente sobre las diferencias de criterios, respecto a la innovación tecnológica, para ambos tipos de áreas de negocios (industrias y servicios)

Uso de herramientas de gestión gerencial. Preocupa notar como empresas, especialmente de la provincia de Cajamarca, no están identificados con lo que actualmente una buena gerencia debe manejar en relación con las herramientas gerenciales. Mucho de ello se debe, a que algunos de sus gerentes no saben de su alcance, la gran mayoría considera difícil de implementar, otros, simplemente ignoran de su existencia.

Lo cierto que la realidad empresarial moderna requiere de una gerencia que esté plenamente identificada con las herramientas gerenciales modernas y cómo ella puede colaborar en pro del desarrollo, operatividad de las empresas.

Las herramientas de gestión empresarial son técnicas o herramientas de administración o gestión que les permiten a una empresa hacer frente a los constantes cambios del mercado así como asegurar una posición competitiva en éste. Podemos mencionar: Modelo EFQM de Excelencia (European Foundation for Quality Management) filosofía, cultura o estilo de gerencia que involucra a todos los miembros de una organización en el mejoramiento continuo de la calidad en todos los aspectos de la empresa y el Balanced Scorecard - BSC (Cuadro de Mando Integral, difundido por R.S. Kaplan y D. Norton en 1992), herramienta de gestión que consiste en un sistema de control basado en un software que permite medir, a través de indicadores, el desempeño global de una empresa y la reingeniería o reingeniería de procesos (BPR por sus siglas en inglés), técnica o herramienta de gestión que consiste en reinventar o rediseñar los procesos de una empresa de una manera radical, de tal modo que sea capaz de lograr mejoras espectaculares en medidas críticas tales como costos, calidad, servicio y rapidez; otras herramientas no menos importantes son el empowerment o empoderamiento que es una técnica o herramienta de gestión que consiste en delegar, otorgar o transmitir poder, autoridad, autonomía y responsabilidad a los trabajadores o equipos de trabajo de una empresa para que puedan tomar decisiones, resolver problemas o ejecutar tareas sin necesidad de consultar u obtener la aprobación de sus superiores; el outsourcing, también conocido como subcontratación o tercerización, es una técnica o herramienta de

gestión que consiste en la contratación de terceros (otras empresas) para que realicen actividades, funciones o procesos complementarios que no formen parte del giro principal del negocio.

El benchmarking, técnica o herramienta de gestión que consiste en el seguimiento de empresas similares a la nuestra o de empresas líderes en el mercado, con el fin de evaluar sus productos, servicios, procesos y demás aspectos, compararlos con los nuestros y con los de otras empresas, identificar lo mejor, y adaptarlo a nuestra empresa, agregándole nuestras mejoras; el downsizing, técnica o herramienta de gestión que consiste en reestructurar o reorganizar una empresa mediante la reducción de su tamaño en términos de estructura, procesos de trabajo, niveles jerárquicos y recursos humanos; El joint venture, herramienta de gestión que consiste en una asociación a largo plazo entre dos o más empresas que se unen para realizar una alianza comercial con el fin de alcanzar un objetivo en común.

Herramientas de gestión de clientes. En el entorno de clientes, las empresas requieren aplicar estrategias o utilizar herramientas que le permitan identificar, atraer y retener a sus clientes, además de ayudarles a incrementar la satisfacción de éstos y a optimizar así la rentabilidad de sus negocios, lo que implica no sólo disponer del software adecuado que permita gestionar las relaciones con los clientes, sino que además, supone un cambio en los procesos de la empresa y la implicación de todos los empleados para que esta tenga éxito.

Podemos mencionar el CRM –Customer Relationship Management, que permite llevar un registro y gestión de los clientes. Todo CRM funciona como una gran base de datos, que ayuda a detectar oportunidades de venta y seguimientos de post-venta. Por otro lado, encontramos también instrumentos tales como el planeamiento de marketing y la evaluación de satisfacción del cliente.

CAPÍTULO III

RESULTADOS Y ANÁLISIS

3.1. Grupos de Competitividad Empresarial.

Como uno de los primeros pasos para el desarrollo del presente estudio, se procedió a determinar los grupos de competitividad empresarial. Conforme a la muestra se aplicaron 125 encuestas (de las cuales 5 fueron desestimadas por tener marcadas incongruencias y falta de integridad).

De la tabulación de los resultados de los ítems, 17, 18, 10 y 20 de la encuesta, conforme al cuadro de evaluación diseñado para el efecto (Cuadro N° 01 pág. 50), se determinaron los siguientes grupos, un grupo no competitivo y 4 grupos de competitividad empresarial, sin embargo por la baja representatividad de los grupos 3 y 4, y considerando que son grupos de competitividad superior, estos se consolidaron en un solo grupo, obteniéndose los siguientes resultados:

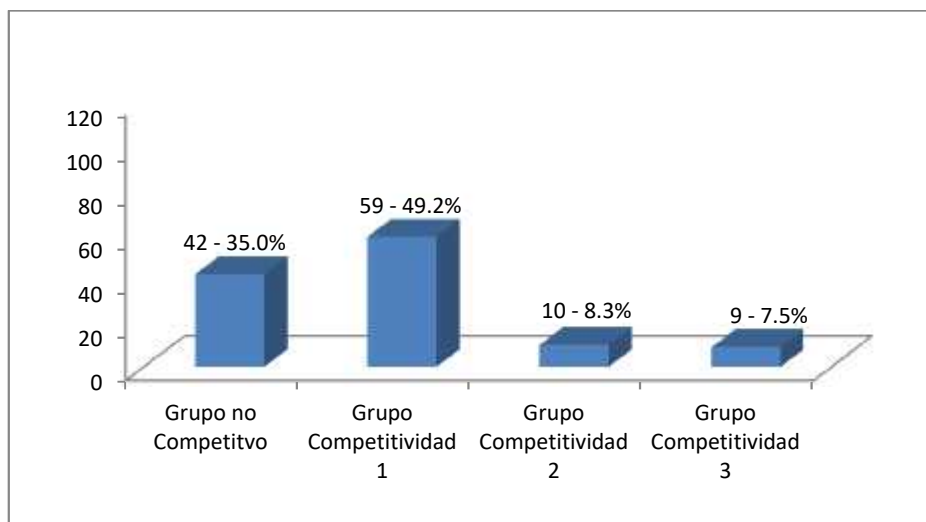
**Cuadro N° 01. Grupos de Competitividad Empresarial ³
Empresas de servicios – Cajamarca**

| Grupos | Cantidad | Porcentaje |
|---------------------------|----------|------------|
| Grupo no Competitivo | 42 | 35.0% |
| Grupo de Competitividad 1 | 59 | 49.2% |
| Grupo de Competitividad 2 | 10 | 8.3% |
| Grupo de Competitividad 3 | 9 | 7.5% |
| TOTAL | 120 | 100% |

Elaboración propia

³ Basados en la presencia y concurrencia de características de competitividad.

**Gráfico N° 01. Grupos de Competitividad Empresarial
Empresas de servicios – Cajamarca**



Elaboración propia

El mayor número de empresas se ubica en el grupo de competitividad 1, estas empresas de servicios tienen implementados sistemas informáticos operativos y de integración, básicamente sistemas contables, de remuneraciones, tributarios, etc.; del total de la muestra estudiada ascienden al 49% (59 empresas).

El segundo grupo con mayor número de empresas, 35% (42 empresas), corresponde al grupo de empresas no competitivas, estas no tienen implementados sistemas informáticos, sus sistemas son básicamente manuales.

En el grupo de competitividad 2, en el que se encuentran las empresas de servicios que además de sistemas informáticos operativos y de integración, cuentan con sistemas de calidad y con certificación de estos sistemas, solamente se ubicaron el 8.5 % de las empresas estudiadas (10 empresas).

Por su parte en el grupo de competitividad 3, cuyas empresas utilizan sistemas de evaluación del desempeño vinculados a sistemas gerenciales de evaluación de objetivos, se ubicaron el 7.5 % de las empresas (9 empresas). Debemos señalar que en este grupo, con la finalidad de dar representatividad a la muestra se unieron las empresas que se categorizaron inicialmente como grupo de competitividad 3 (5 empresas) y grupo de competitividad 4 (4 empresas)

Definidos estos 4 grupos de competitividad evaluaremos el comportamiento o la forma como se manifiestan los factores empresariales en estos grupos.

3.2. Factores empresariales

FACTORES ESTRUCTURALES.

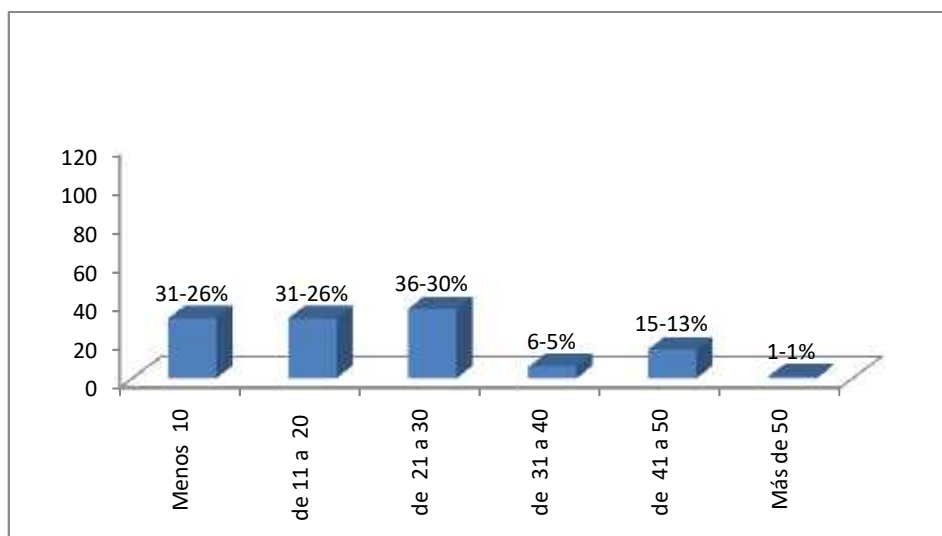
Antigüedad de la Empresa

**Cuadro N° 02. Antigüedad
Empresas de servicios – Cajamarca**

| Años de Antigüedad | Grupo no Competitivo | Grupo Competitividad 1 | Grupo Competitividad 2 | Grupo Competitividad 3 | Total | |
|--------------------|----------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------|-------------|
| Menos de 10 | 16 | 13 | | 2 | 31 | 26% |
| de 11 a 20 | 12 | 15 | 4 | | 31 | 26% |
| de 21 a 30 | 14 | 17 | 2 | 2 | 36 | 30% |
| de 31 a 40 | | | 3 | 3 | 6 | 5% |
| de 41 a 50 | | 14 | | 1 | 15 | 13% |
| Más de 50 | | | 1 | 1 | 1 | 1% |
| TOTAL | 42 | 59 | 10 | 9 | 120 | 100% |

Elaboración propia

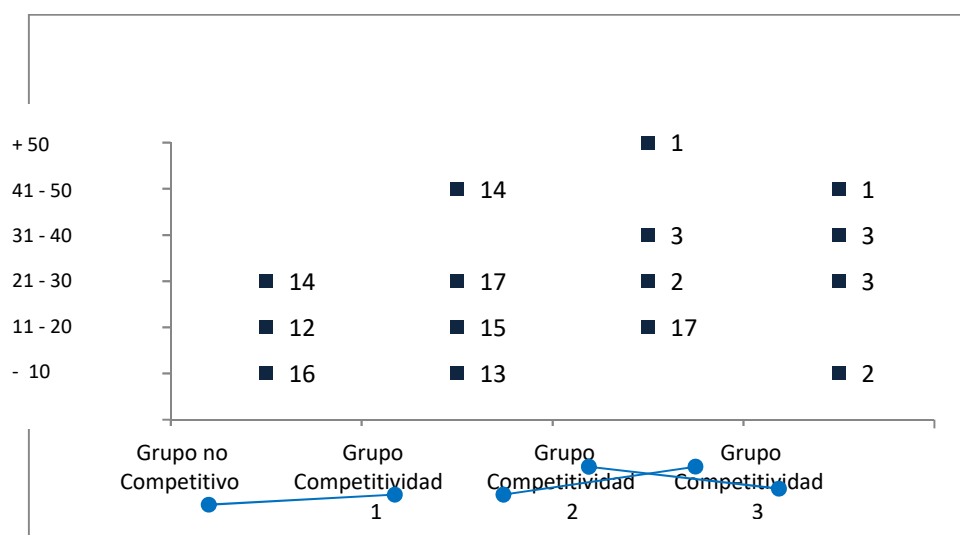
**Gráfico N° 02.1. Antigüedad
Empresas de servicios – Cajamarca**



Elaboración propia

La mayor cantidad de empresas de servicios de la provincia de Cajamarca, respecto a su antigüedad, se ubican en los rangos de 21 a 30 años (36 - 30% de empresas), seguidas del rango de 11 a 20 años y de menos de 10 años encontrándose en cada rango el 26% (31 empresas). El 5% (6 empresas) se ubican en el rango de 31 a 40 años de antigüedad y el 13% (15 empresas) están en el rango de 42 a 50 años. Tan solo una empresa manifestó su permanencia en el mercado por más de 50 años.

**Gráfico N° 02.2. Antigüedad por grupo de competitividad
Empresas de servicios – Cajamarca**



Elaboración propia

Podemos indicar que no existe una relación significativa entre la antigüedad de las empresas de servicios y el nivel de competitividad en la que se encuentra ubicada; sin embargo, se puede apreciar para el caso del grupo no competitivo, que en este caso las empresas se ubican en los tres primeros rangos de antigüedad (más bajos).

Este resultado concuerda con el estudio realizado por Ángel Castaño (2009), sobre el desarrollo empresarial de las PYME, en el que concluye que el paso del tiempo no es un

factor de competitividad ni de sostenibilidad de las pequeñas y medianas empresas.

Por su parte Hernández Calzada (2004), como se describe en los antecedentes de esta investigación, concluye que en definitiva, sus resultados muestran evidencia empírica que la antigüedad de las empresas, en la variable interna recurso humano de las PYME, se convierten en recursos intangibles, conforme a la teoría de recursos y capacidades y contribuyen al éxito competitivo de la organización.

Cabe señalar que, a diferencia de la presente investigación, en el trabajo de Hernández Calzada, la competitividad fue determinada en base a tres factores claves: Capacidad de Gestión, Recursos Humanos e Internacionalización.

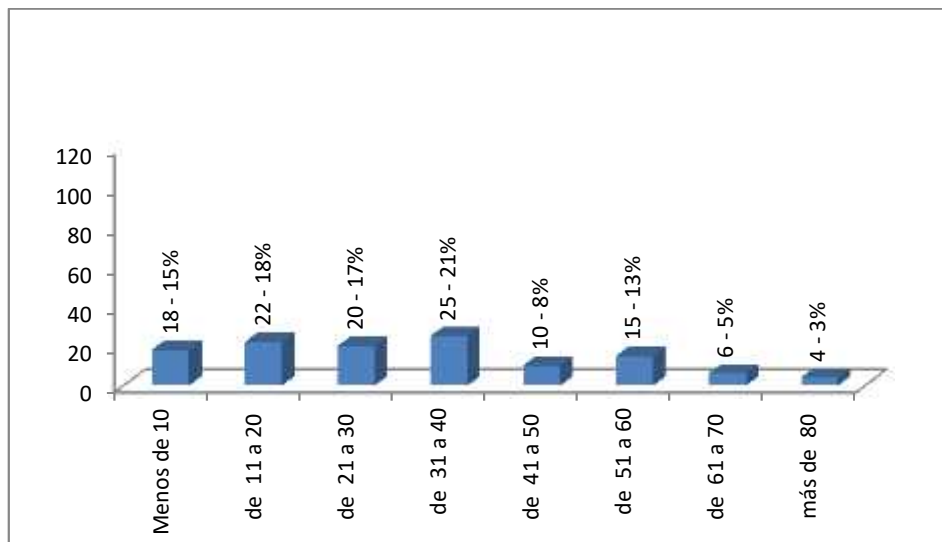
Número de trabajadores

**Cuadro N° 03. Número de trabajadores
Empresas de servicios – Cajamarca**

| Nº de trabajadores | Grupo no Competitivo | Grupo Competitividad | | | Total | |
|--------------------|----------------------|----------------------|----|---|-------|------|
| | | 1 | 2 | 3 | | |
| Menos de 10 | 7 | 9 | 1 | 1 | 18 | 15% |
| de 11 a 20 | | 22 | | | 22 | 18% |
| de 21 a 30 | 14 | | 3 | 3 | 20 | 17% |
| de 31 a 40 | 7 | 14 | 4 | | 25 | 21% |
| de 41 a 50 | 8 | | | 2 | 10 | 8% |
| de 51 a 60 | 6 | 8 | 1 | | 15 | 13% |
| de 61 a 70 | | 4 | | 2 | 6 | 5% |
| más de 80 | | 2 | 1 | 1 | 4 | 3% |
| TOTAL | 42 | 59 | 10 | 9 | 120 | 100% |

Elaboración propia

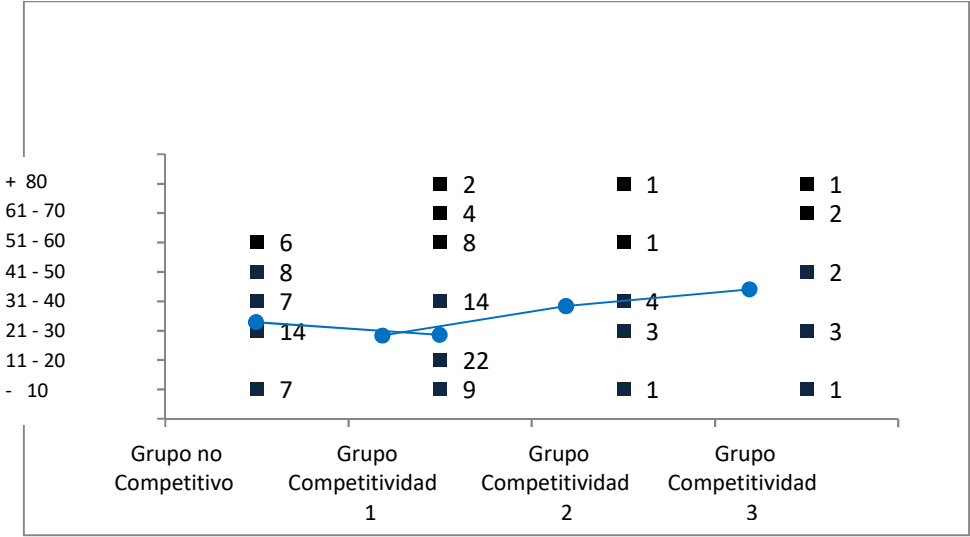
**Gráfico N° 03.1. Número de trabajadores
Empresas de servicios – Cajamarca**



Elaboración propia

En el gráfico N° 03.1, se muestra la categorización de las empresas por números de trabajadores; la mayor parte de las empresas de servicios se ubican en los cuatro primeros rangos, correspondiéndole el mayor número de empresas (25 empresas - 21%) al rango de 31 a 40 empleados y el menor número de empresas se ubicaron en los rangos de 61 a 70 trabajadores (6 empresas - 5%) y en el rango con más de 80 trabajadores 4 empresas (3%).

**Gráfico N° 03.2. Número de trabajadores por grupo de competitividad
Empresas de servicios – Cajamarca**



Elaboración propia

Por otro lado, los grupos de competitividad en el que se ubicaron las empresas de servicios, no presentan una relación evidente con el número de trabajadores de la misma; salvo en el caso del grupo no competitivo en el que las empresas se ubican en los rangos de menor dotación, se puede apreciar una alta dispersión los tres grupos de competitividad restantes.

No obstante lo manifestado, si representamos los valores promedios, se observa una ligera tendencia a que los grupos de mayor competitividad corresponden a empresas con mayor cantidad de trabajadores.

Por su parte, Ángel Castaño (2009), en su estudio sobre el desarrollo empresarial de las PYME, encuentra, que la dotación de personal no condiciona ni el desarrollo ni la competitividad de las PYME, como ocurre con el resultado obtenido en el presente estudio, respecto al análisis del tamaño de empresa desde el punto de vista del número de trabajadores.

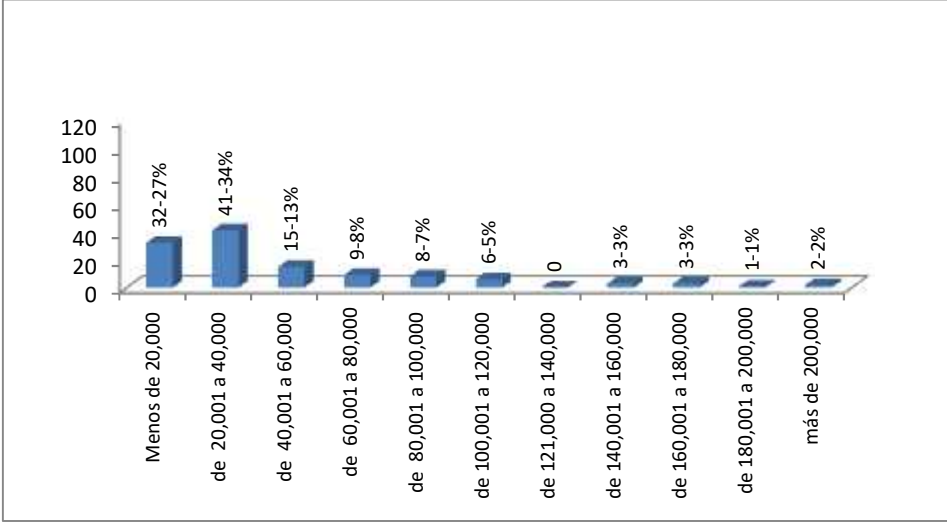
Ingresos brutos anuales

**Cuadro N° 04. Ingresos anuales
Empresas de servicios – Cajamarca**

| Facturación (en miles) | Grupo no Competitivo | Grupo | | | Total | |
|---------------------------|-------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|------------|-------------|
| | | Competitividad 1 | Competitividad 2 | Competitividad 3 | | |
| Menos de 20, | 32 | | | | 32 | 27% |
| de 20, a 40, | 5 | 36 | | | 41 | 34% |
| de 40, a 60, | 3 | 12 | | | 15 | 13% |
| de 60, a 80, | | 7 | 2 | | 9 | 8% |
| de 80, a 100, | 2 | 4 | 2 | | 8 | 7% |
| de 100, a 120, | | | 3 | 3 | 6 | 5% |
| de 120, a 140, | | | | | 0 | 0% |
| de 140, a 160, | | | 2 | 1 | 3 | 3% |
| de 160, a 180, | | | | 3 | 3 | 3% |
| de 180, a 200, | | | 1 | | 1 | 1% |
| más de 200, | | | | 2 | 2 | 2% |
| TOTAL | 42 | 59 | 10 | 9 | 120 | 100% |

Elaboración propia

**Gráfico N° 04.1. Ingresos anuales
Empresas de servicios – Cajamarca**

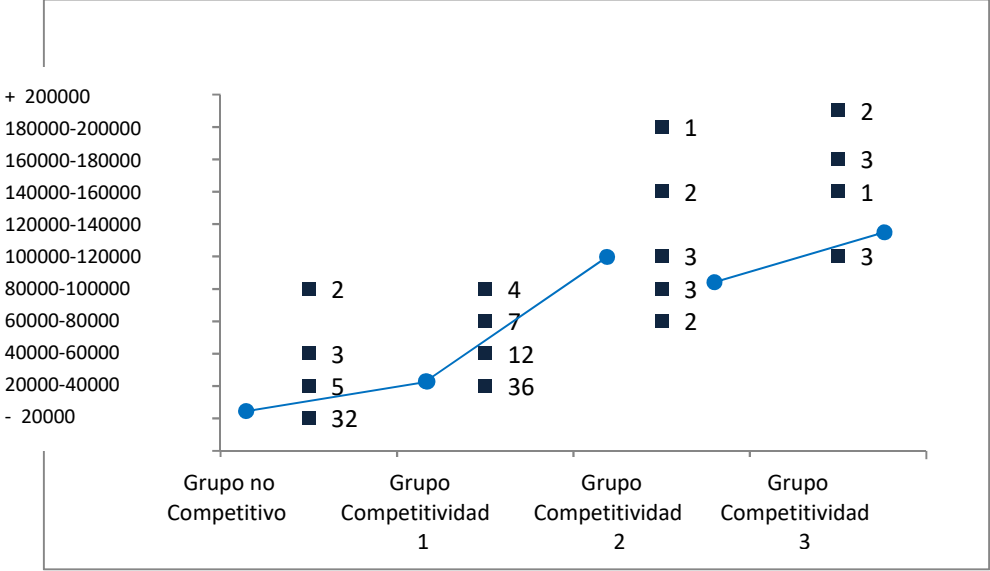


Elaboración propia

De las empresas estudiadas, en función de sus ingresos brutos anuales, la mayoría se categorizaron en el rango de 20,000 a 40,000 soles, apreciándose una marcada disminución en el número de empresas conforme se incrementan estos rangos.

En el gráfico siguiente (Gráfico N° 04.2.) se muestran los resultados de este factor respecto a los ingresos anuales por grupo de competitividad, se puede apreciar que en los valores obtenidos existe cierto grado de dispersión dentro de cada grupo de competitividad, pero se puede notar una clara tendencia al crecimiento de los ingresos conforme se avanza en los grupos de competitividad, lo que se puede apreciar si consideramos los valores promedio.

**Gráfico N° 04.2. Ingresos anuales por grupo de competitividad
Empresas de servicios – Cajamarca**



Elaboración propia

Al respecto Rubio y Aragón (2002), en su estudio empírico, sobre los factores explicativos del éxito competitivo de las PYME industriales y de servicios de la Región de Murcia, concluyen que el tamaño no es un factor que explique el éxito competitivo de las PYME, ya sea medido por los ingresos económicos, la rentabilidad o por un indicador global, señalando que este hecho puede deberse a la homogeneidad de tamaño encontrada en la muestra (más del 70% son empresas pequeñas).

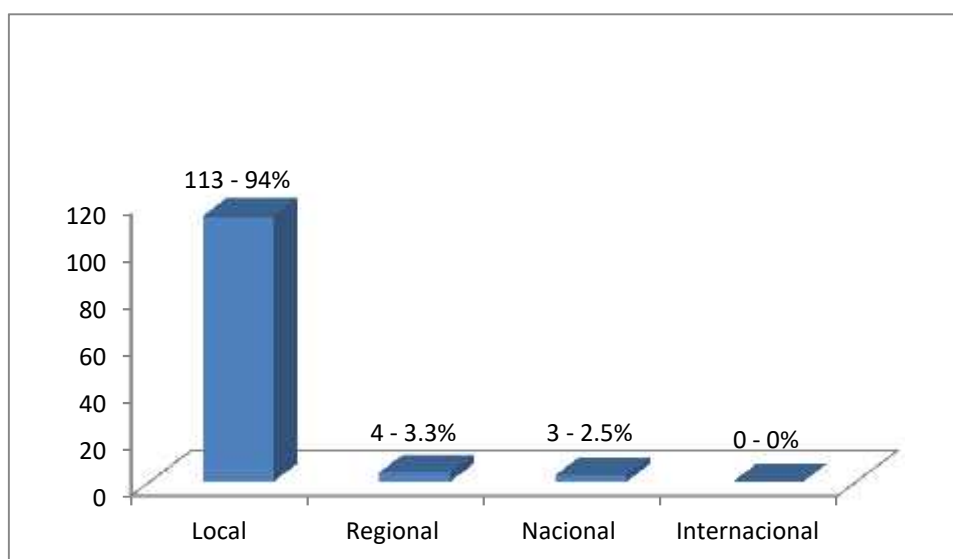
Ámbito geográfico

**Cuadro N° 05. Ámbito geográfico
Empresas de servicios – Cajamarca**

| Grupos | Local | | Regional | | Nacional | | Internac. | | Total |
|------------------------|------------|------------|----------|-------------|----------|-------------|-----------|-----------|------------|
| | Cant. | % | Cant. | % | Cant. | % | Cant. | % | |
| Grupo no Competitivo | 42 | 37% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 42 |
| Grupo Competitividad 1 | 58 | 51% | 1 | 25% | 0 | 0% | 0 | 0% | 59 |
| Grupo Competitividad 2 | 7 | 6% | 2 | 50% | 1 | 33% | 0 | 0% | 10 |
| Grupo Competitividad 3 | 6 | 5% | 1 | 25% | 2 | 67% | 0 | 0% | 9 |
| TOTAL | 113 | 94% | 4 | 3.3% | 3 | 2.5% | 0 | 0% | 120 |

Elaboración propia

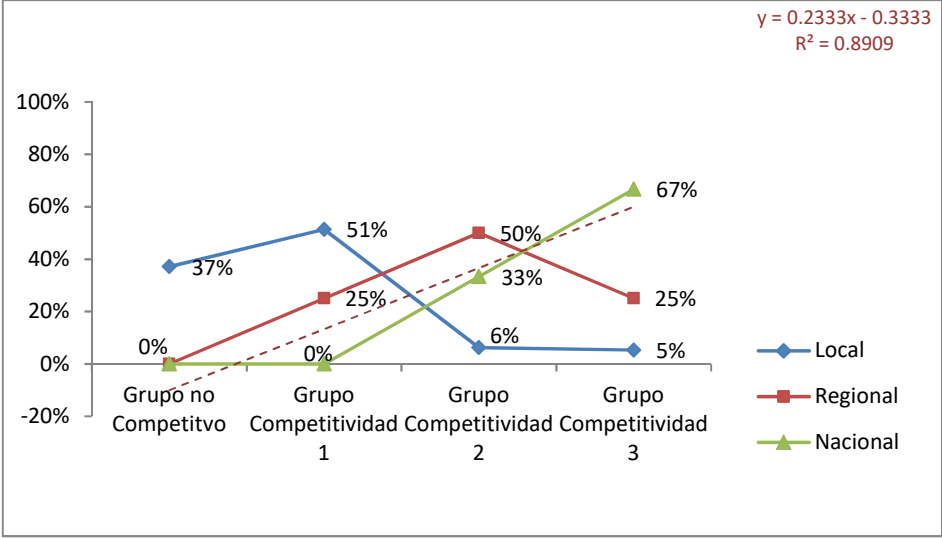
**Gráfico N° 05.1. Ámbito geográfico
Empresas de servicios – Cajamarca**



Elaboración propia

En relación al ámbito geográfico de las empresas de servicios estudiadas, el 94% (113 empresas) desarrollan sus actividades a nivel local, el 3.3% (4 empresas) a nivel regional y el 2.5% (3 empresas) a nivel nacional, ninguna empresa señaló un ámbito internacional.

**Gráfico N° 05.2. Ámbito geográfico por grupo de competitividad
Empresas de servicios – Cajamarca**



Elaboración propia

Con respecto a al ámbito geográfico por grupo de competitividad, en el estudio, ninguna empresas se ubicó en el ámbito internacional, sin embargo, aun cuando son pocas las empresas de servicios de ámbito regional y nacional podemos notar que en los grupos de competitividad 2 y 3, se observa, en términos porcentuales, un importante grado de empresas regionales y nacionales, aun cuando el tamaño del segmento no permite asegurar los porcentajes obtenidos se puede inferir, por el momento, en relación al ámbito geográfico, que mientras más expandan sus actividades las empresas de servicios, éstas se vuelven más competitivas.

Este resultado confirma lo recogido en la literatura sobre ventajas competitivas, fundamentalmente en la obra de Porter (1996), que señala como una de las fuentes de ventaja competitiva la posesión del mercado tanto a nivel de sector industrial así como a nivel geográfico.

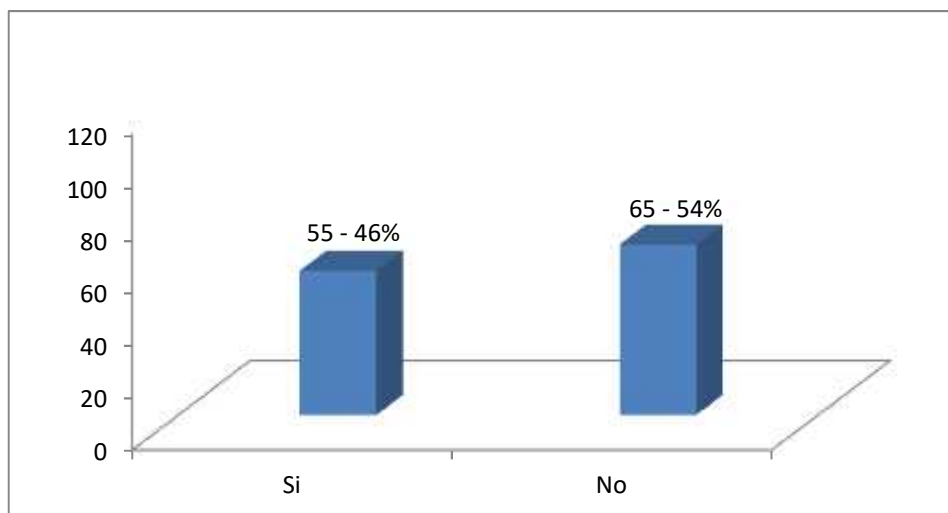
Formalidad de la estructura orgánica

**Cuadro N° 06. Formalidad de la estructura orgánica
Empresas de servicios – Cajamarca**

| Grupos | Si | | No | | Total |
|------------------------|----------|------------|----------|------------|-------|
| | Cantidad | Porcentaje | Cantidad | Porcentaje | |
| Grupo no Competitivo | 12 | 32% | 25 | 68% | 37 |
| Grupo Competitividad 1 | 24 | 41% | 35 | 59% | 59 |
| Grupo Competitividad 2 | 8 | 80% | 2 | 20% | 10 |
| Grupo Competitividad 3 | 9 | 100% | 0 | 0% | 9 |
| Total | 55 | 46% | 65 | 64% | 120 |

Elaboración propia

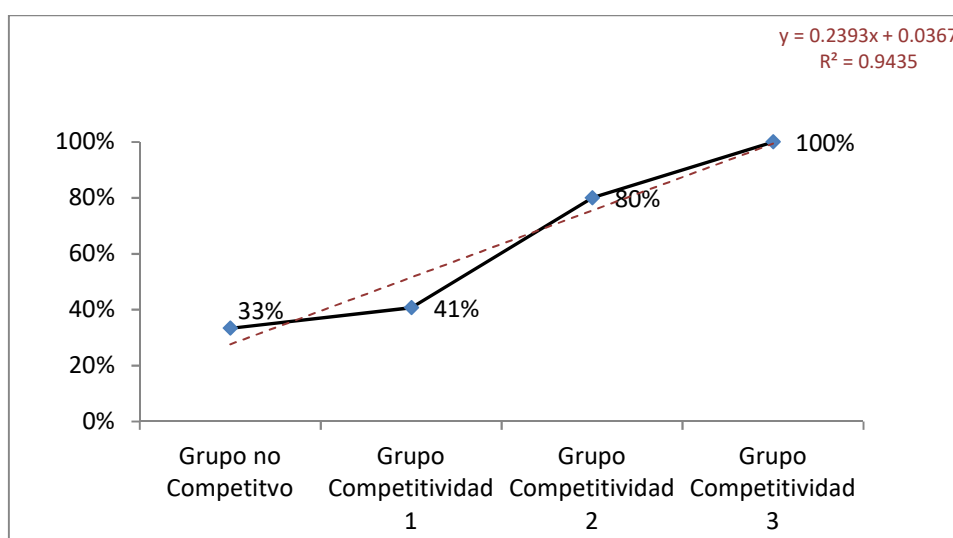
**Gráfico N° 06.1. Formalidad de la estructura orgánica
Empresas de servicios – Cajamarca**



Elaboración propia

Respecto a la estructura orgánica, solamente el 46% (que corresponden a 55 empresas) tiene formalizada su estructura orgánica. Cabe indicar que para la evaluación de este factor se tomó en cuenta, para aquellas que manifestaron tener un organigrama, este debería además estar formalizado con una definición funcional de puestos y tareas y los instrumentos de gestión correspondientes.

Gráfico N° 06.2. Formalidad de la estructura orgánica por grupo de competitividad Empresas de servicios – Cajamarca



Elaboración propia

La evaluación de formalidad de la estructura orgánica por grupo de competitividad pone de manifiesto que en el grupo no competitivo, solamente el 33% posee una estructura orgánica debidamente formalizada; notándose una clara relación entre este factor y los grupos de competitividad que se incrementa para los grupos de competitividad superior; el grupo de competitividad 2 alcanza un 80% de empresas y el grupo de competitividad 3 alcanza al total de las empresas estudiadas.

Como se planteó en los antecedentes de la investigación, Monfort (1999), en su estudio destaca que los recursos organizativos de los hoteles del litoral Alicantino, han demostrado tener sistemas de dirección más formalizados, frente a los hoteles de Peñíscola, obteniendo como resultado que los establecimientos hoteleros litoral Alicantino, fruto de la formalización, se constituyeron en empresas más competitivas.

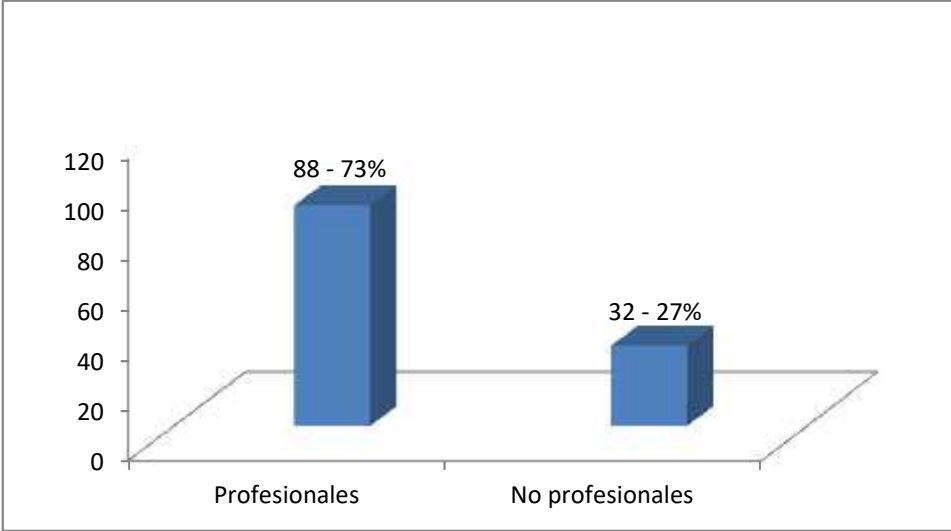
Empleados con personal a cargo (profesionales)

**Cuadro N° 07. Empleados profesionales con personal a cargo
Empresas de servicios – Cajamarca**

| Grupos | Si | | No | | Total |
|------------------------|----------|------------|----------|------------|-------|
| | Cantidad | Porcentaje | Cantidad | Porcentaje | |
| Grupo no Competitivo | 28 | 67% | 14 | 33% | 42 |
| Grupo Competitividad 1 | 41 | 69% | 18 | 31% | 59 |
| Grupo Competitividad 2 | 10 | 100% | 0 | 0% | 10 |
| Grupo Competitividad 3 | 9 | 100% | 0 | 0% | 9 |
| Total | 88 | 73% | 32 | 27% | 120 |

Elaboración propia

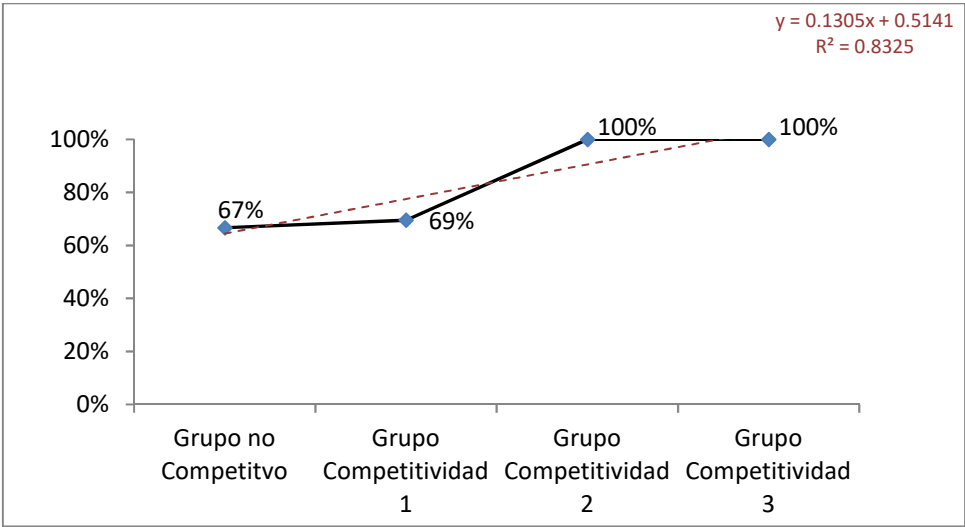
**Gráfico N° 07.1. Empleados profesionales con personal a cargo
Empresas de servicios – Cajamarca**



Elaboración propia

En la evaluación de la presencia de profesionales entre las personas con personal a cargo, es decir personal de nivel jerárquico diferente a los gerentes generales, en el 73% de las empresas estudiadas (88 empresas) estos son profesionales.

Gráfico N° 07.2. Empleados profesionales con personal a cargo por grupo de competitividad. Empresas de servicios – Cajamarca



Elaboración propia

Analizado este factor por grupos de competitividad, se observa una relación entre las empresas que conforman los grupos de competitividad y la presencia de profesionales entre las personas con personal a cargo, de tal manera que en los grupos de competitividad 2 y 3, estos son profesionales en el total de empresas estudiadas. Un punto a tener en cuenta, que sería interesante, es explorar en qué funciones se desempeñan dichos profesionales, ya que se considera importante detectar sus aportes a la competitividad de las empresas.

Rubio y Aragón (2002), en su estudio empírico, ponen de manifiesto entre los factores explicativos del éxito competitivo de las PYME industriales y de servicios, a la profesionalización y la capacitación, lo que se corrobora en el presente estudio respecto a la profesionalización a nivel de empleados de mando medio (con personal a cargo).

FACTORES DE GESTIÓN

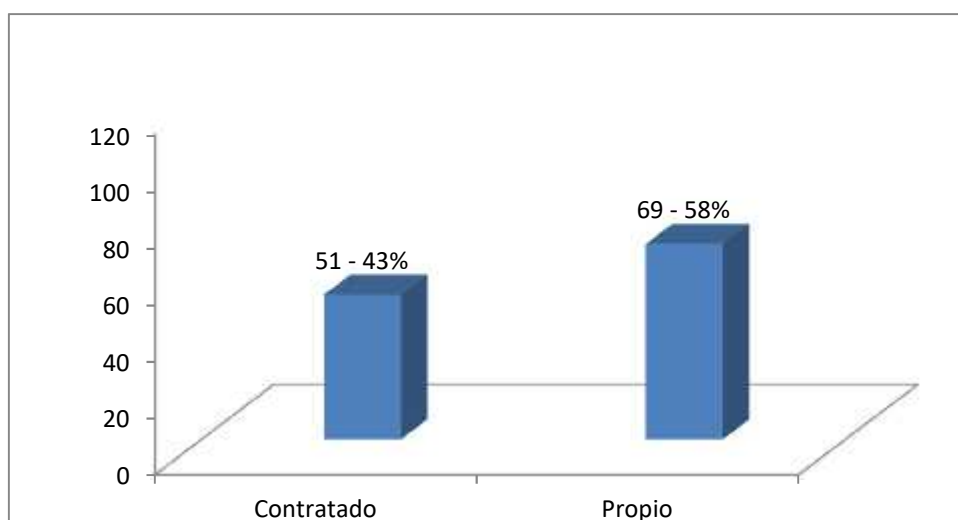
Gerenciamiento contratado

**Cuadro N° 08. Gerenciamiento contratado
Empresas de servicios – Cajamarca**

| Grupos | Contratado | | Propio | | Total |
|------------------------|------------|------------|----------|------------|-------|
| | Cantidad | Porcentaje | Cantidad | Porcentaje | |
| Grupo no Competitivo | 12 | 29% | 30 | 71% | 42 |
| Grupo Competitividad 1 | 28 | 47% | 31 | 53% | 59 |
| Grupo Competitividad 2 | 5 | 50% | 5 | 50% | 10 |
| Grupo Competitividad 3 | 6 | 67% | 3 | 33% | 9 |
| Total | 51 | 43% | 69 | 58% | 120 |

Elaboración propia

**Gráfico N° 08.1. Gerenciamiento contratado
Empresas de servicios – Cajamarca**

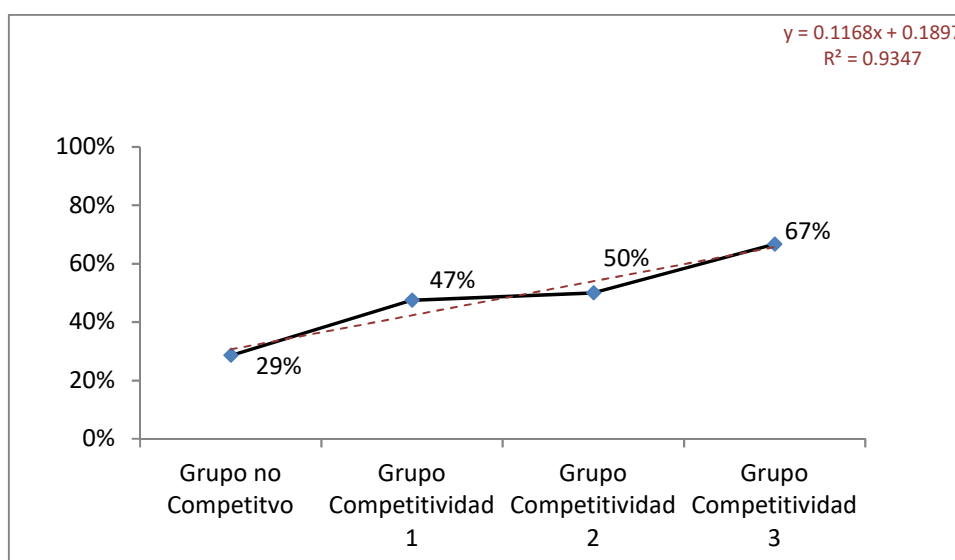


Elaboración propia

En términos generales la tendencia del gerenciamiento de las empresas de servicios de la localidad de Cajamarca se orienta a ser propio (dueños, accionistas, participacioncitas, socios, etc.).

En 69 empresas (58% de las empresas estudiadas), el gerenciamiento general está cargo de los dueños o propietarios, accionistas, participacioncitas, socios etc., mientras que el 43% restante (51 empresas) cuentan con gerentes contratados (terceros).

**Gráfico N° 08.2. Gerenciamiento contratado por grupo de competitividad
Empresas de servicios – Cajamarca**



Elaboración propia

Tomando en cuenta los grupos de competitividad, en cuanto al gerenciamiento de la empresa por parte de personal contratado, se puede afirmar que es un factor que favorece la competitividad, como lo muestra la tendencia del gráfico anterior, lo que no ocurre con el caso del gerenciamiento propio.

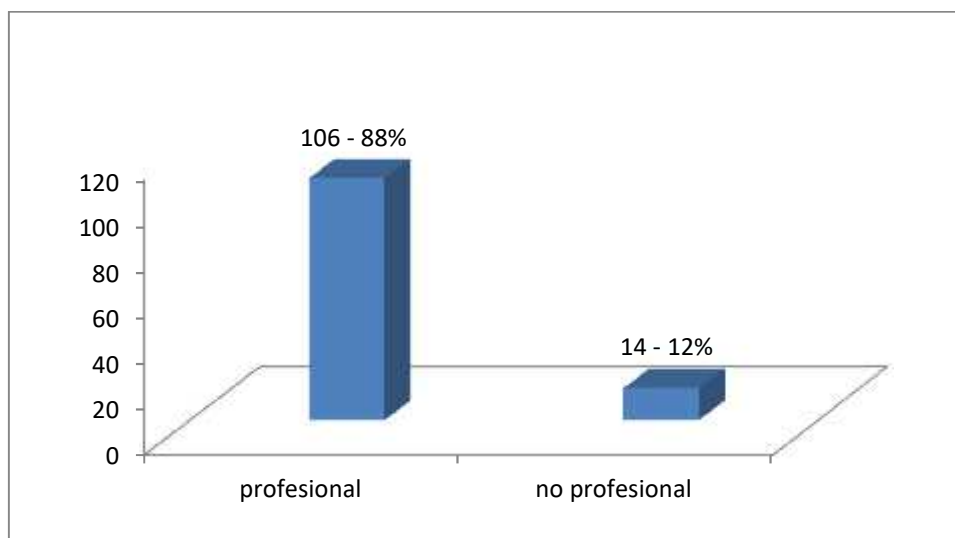
Gerenciamiento profesional

**Cuadro N° 09. Gerenciamiento profesional
Empresas de servicios – Cajamarca**

| Grupos | Profesionales | | No profesionales | | Total |
|------------------------|---------------|------------|------------------|------------|------------|
| | Cantidad | Porcentaje | Cantidad | Porcentaje | |
| Grupo no Competitivo | 34 | 81% | 8 | 19% | 42 |
| Grupo Competitividad 1 | 53 | 90% | 6 | 10% | 49 |
| Grupo Competitividad 2 | 10 | 100% | 0 | 0% | 10 |
| Grupo Competitividad 3 | 9 | 100% | 0 | 0% | 9 |
| Total | 106 | 88% | 14 | 12% | 120 |

Elaboración propia

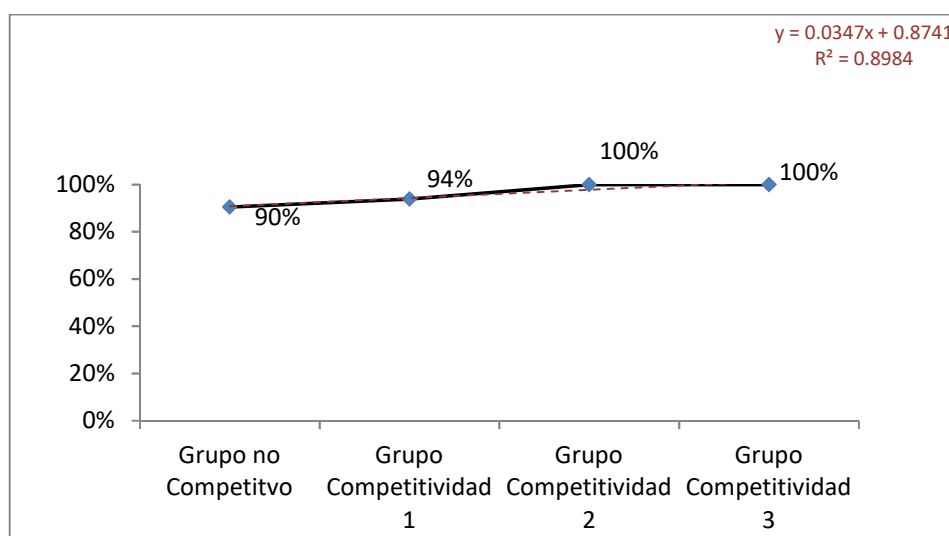
**Gráfico N° 09.1. Gerenciamiento profesional
Empresas de servicios – Cajamarca**



Elaboración propia

Independientemente que el gerenciamiento esté en manos de los dueños o propietarios, accionistas, participacioncitas, socios etc. o de personal contratado, un alto porcentaje de gerentes de las empresas de servicios son profesionales (88% - 106 empresas).

Gráfico N° 09.2. Gerenciamiento profesional por grupo de competitividad Empresas de servicios – Cajamarca



Elaboración propia

A nivel de grupos competitivos, el gerenciamiento profesional es elevado en los cuatro niveles, sin embargo existe una tendencia al incremento de estos conforme aumenta el nivel de grupo competitivo, en este sentido se concluye que el gerenciamiento profesional contribuye al logro de mayores niveles de competitividad en las empresas de servicios del distrito de Cajamarca.

Como lo señalan Rubio y Aragón (2002), en su estudio empírico, sobre los factores explicativos del éxito competitivo de las PYME industriales y de servicios, la profesionalización es uno de los factores de éxito y competitividad, lo que se vuelve a corroborar en el presente estudio a nivel de mando superior (Gerencia general).

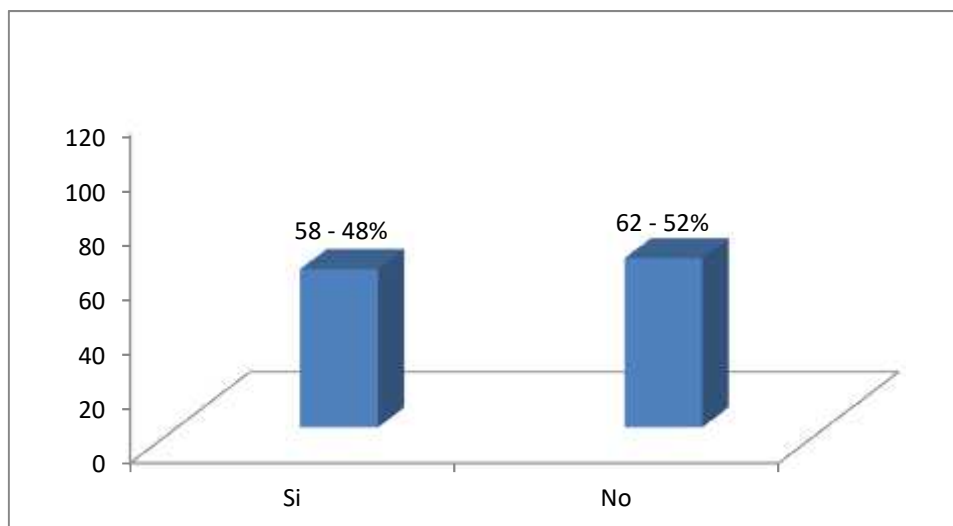
Acceso a consultoría o asesoramiento

**Cuadro N° 10. Acceso a consultoría o asesoramiento
Empresas de servicios – Cajamarca**

| Grupos | Si | | No | | Total |
|------------------------|----------|------------|----------|------------|-------|
| | Cantidad | Porcentaje | Cantidad | Porcentaje | |
| Grupo no Competitivo | 15 | 36% | 27 | 64% | 42 |
| Grupo Competitividad 1 | 24 | 41% | 35 | 59% | 59 |
| Grupo Competitividad 2 | 10 | 100% | 0 | 0% | 10 |
| Grupo Competitividad 3 | 9 | 100% | 0 | 0% | 9 |
| Total | 58 | 48% | 62 | 52% | 120 |

Elaboración propia

**Gráfico N° 10.1. Acceso a consultoría o asesoramiento
Empresas de servicios – Cajamarca**

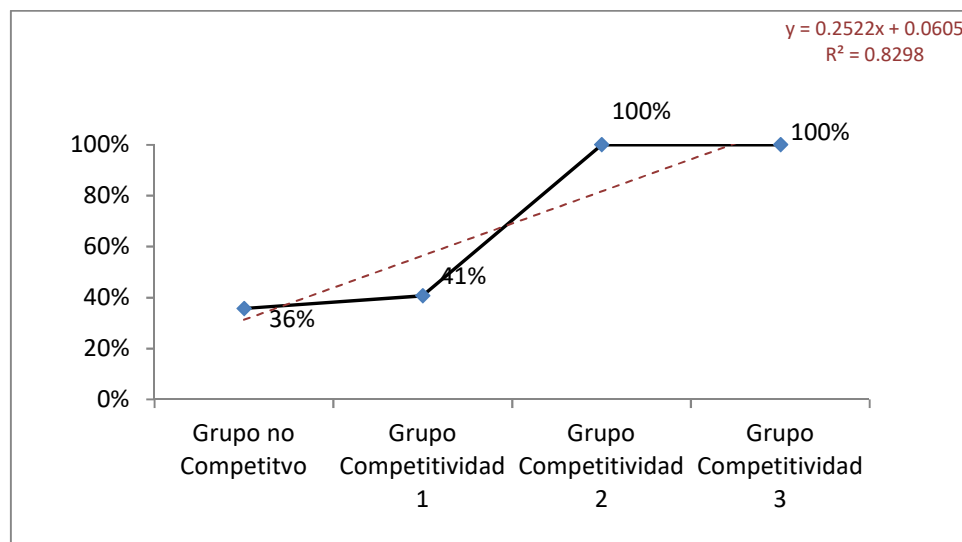


Elaboración propia

En lo que respecta a las consultorías o asesoramientos poco menos de la mitad de empresas de servicios han accedido a ello en los últimos años; al respecto, es necesario indicar que

las consultorías y asesoramientos tienen costos elevados por ser trabajos altamente especializados.

Gráfico N° 10.2. Acceso a consultoría o asesoramiento por grupo de competitividad Empresas de servicios – Cajamarca



Elaboración propia

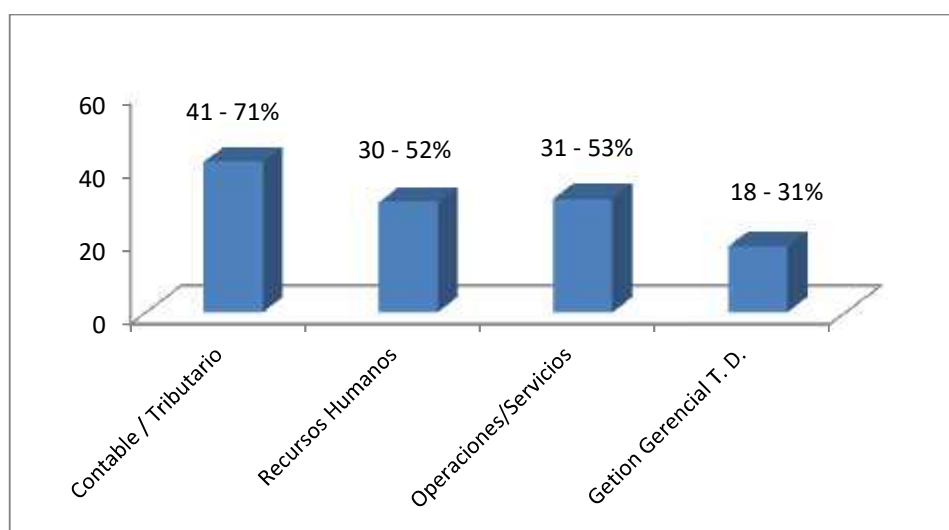
A nivel de grupos competitivos, se puede observar también que las empresas de grupos competitivos superiores (grupo 2 y 3) tuvieron mayor acceso porcentualmente a consultorías o asesoramientos.

Esto permite inferir un mayor ejercicio de acceso a conocimientos externos, lo cual puede asociarse tanto a su mayor madurez organizacional como a la necesidad de obtener certificaciones de calidad en el servicio y el uso de herramientas de evaluación y gestión gerenciales.

Avalos Roca (2009) Señala que las consultorías permiten a las empresas aplicar herramientas metodológicas para mejorar las áreas sustantivas de la empresa: Administración, recursos humanos, finanzas, mercadotecnia, operación, así como prácticas de innovación, mediante la aplicación de servicios especializados que identifican las áreas débiles o de oportunidad.

En los gráficos siguientes (N° 10.3 y N° 10.4) se muestran los grados de acceso a consultorías o asesoramiento por áreas y por grupos de competitividad (cabe señalar que se obtuvieron gran variedad de respuestas al respecto pero que fueron agrupados en cuatro áreas generales con la finalidad de darle un mejor tratamiento a la información).

Gráfico N° 10.3. Áreas de la consultoría o asesoramiento competitividad Empresas de servicios – Cajamarca



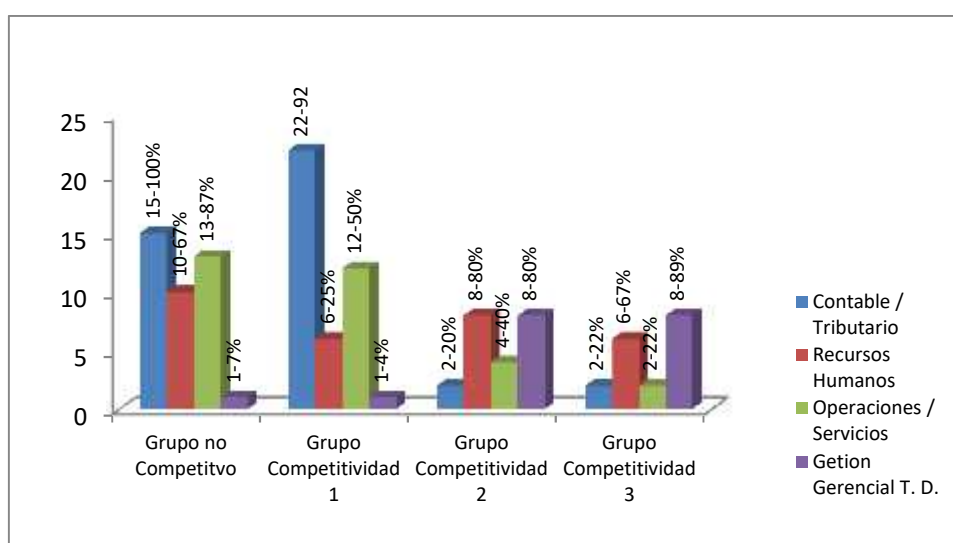
Elaboración propia

Una de áreas en las que se accedió a mayor asesoramiento y consultoría es en el aspecto contable y tributario habiéndolo hecho en 41 empresas que corresponden al 71% de las empresas que manifestaron haber accedido a asesoramiento y consultoría, a continuación

se encuentra el área de operaciones y servicios, y el área relacionada con los recursos humanos; 53% y 52% respectivamente.

Finalmente el área en que se tuvo menor acceso a asesoramientos y consultorías se relaciona con la gestión gerencial para la toma de decisiones.

Gráfico N° 10.4. Áreas de la consultoría o asesoramiento por grupo de competitividad. Empresas de servicios – Cajamarca



Elaboración propia

Respecto a las asesorías y consultorías por grupos de competitividad, el acceso en aspectos contables y tributarios se manifiesta mayormente en los grupos no competitivo y de competitividad 1, mientras que en los grupos de competitividad superior (grupos 2 y 3) se destaca el acceso a asesorías y consultorías en el área de gestión gerencial para toma de decisiones. Las asesorías o consultorías en recursos humanos se presentaron en todos los grupos de competitividad pero también con mayor énfasis en los grupos superiores.

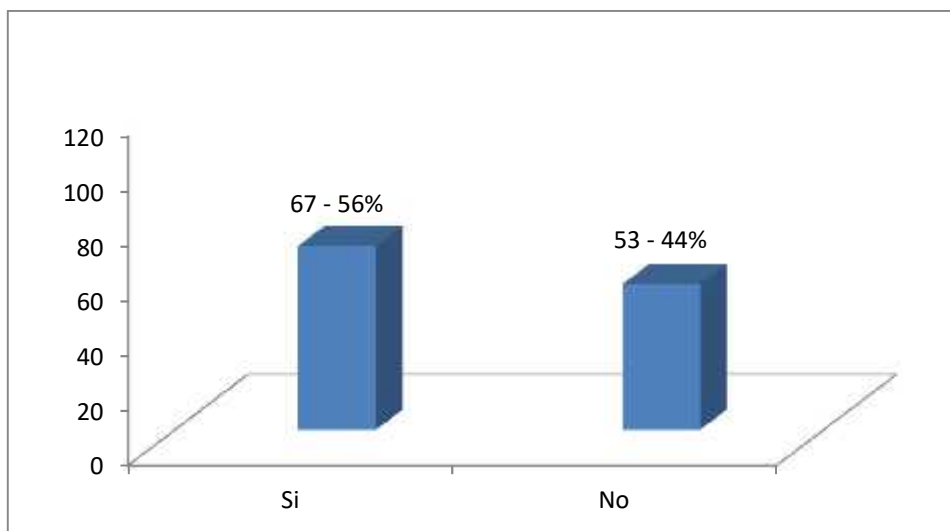
Capacitación

**Cuadro N° 11. Capacitación
Empresas de servicios – Cajamarca**

| Grupos | Si | | No | | Total |
|------------------------|-----------|------------|-----------|------------|------------|
| | Cantidad | Porcentaje | Cantidad | Porcentaje | |
| Grupo no Competitivo | 20 | 48% | 22 | 52% | 42 |
| Grupo Competitividad 1 | 28 | 47% | 31 | 53% | 59 |
| Grupo Competitividad 2 | 10 | 100% | 0 | 0% | 10 |
| Grupo Competitividad 3 | 9 | 100% | 0 | 0% | 9 |
| Total | 67 | 56% | 53 | 44% | 120 |

Elaboración propia

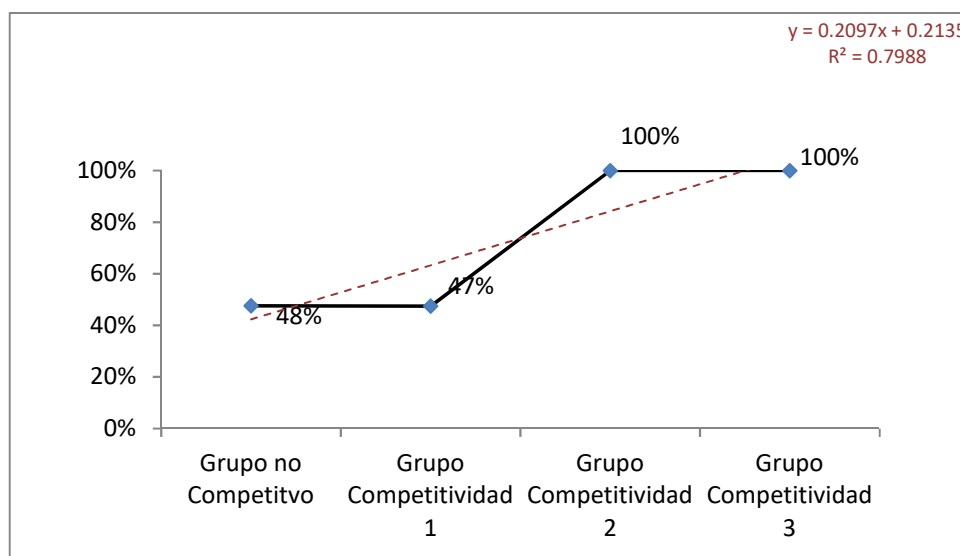
**Gráfico N° 11.1. Capacitación
Empresas de servicios – Cajamarca**



Elaboración propia

El 56% de las empresas de servicios de la localidad de Cajamarca (67 empresas) llevaron a cabo capacitaciones en los últimos años. Es importante resaltar que el grupo que no realiza capacitaciones es importante (44% - 53 empresas).

**Gráfico N° 11.2. Capacitación por grupo de competitividad
Empresas de servicios – Cajamarca**



Elaboración propia

Si tomamos esta información, desagregados por grupos de competitividad, podemos señalar que se observa que el total de las empresas de los grupos competitivos 2 y 3 incorporaron capacitación, mientras que las empresas del grupo no competitivo y competitividad 1 lo hicieron en menor grado, inferimos de ello que la capacitación contribuye a la competitividad empresarial.

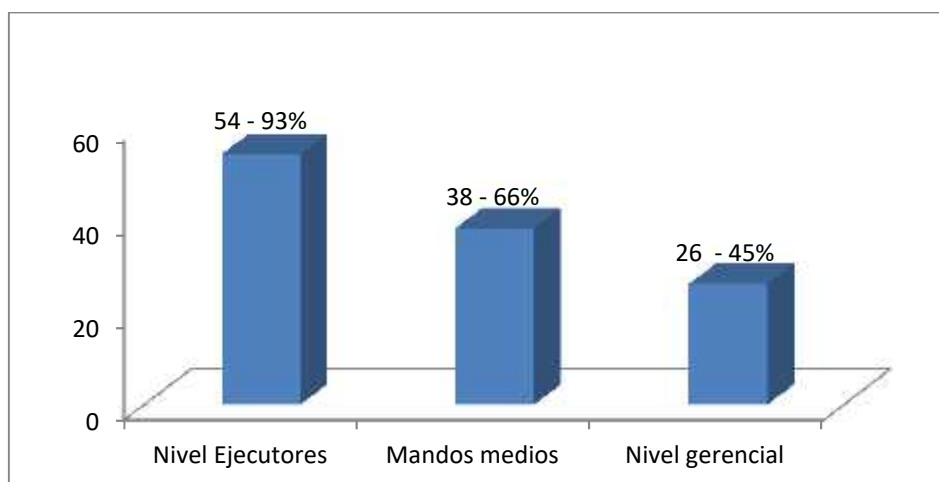
Igualmente este resultado concuerda con lo señalado respecto al estudio realizado por Rubio y Aragón (2002), quienes ponen de manifiesto entre los factores explicativos del éxito competitivo de las PYME, a la profesionalización y la capacitación. Señalan en relación a la capacitación de los empleados, que se observa que el fomento de planes de

formación para lograr un personal cualificado que sea capaz de afrontar los retos organizativos es uno de los factores determinantes del éxito y competitividad de las PYME.

En lo que respecta a la literatura, Drucker (1999) y Edvisson (2000), han demostrado que la clave de la rentabilidad de las empresas descansa en la creación de ventajas competitivas, basadas en el desempeño y capacidades del recurso humano.

Por otro lado como lo señala Ubfal Diego (2004) factores como el conocimiento, generan externalidades y convierten a la relación entre las empresas en un factor de competitividad esencial.

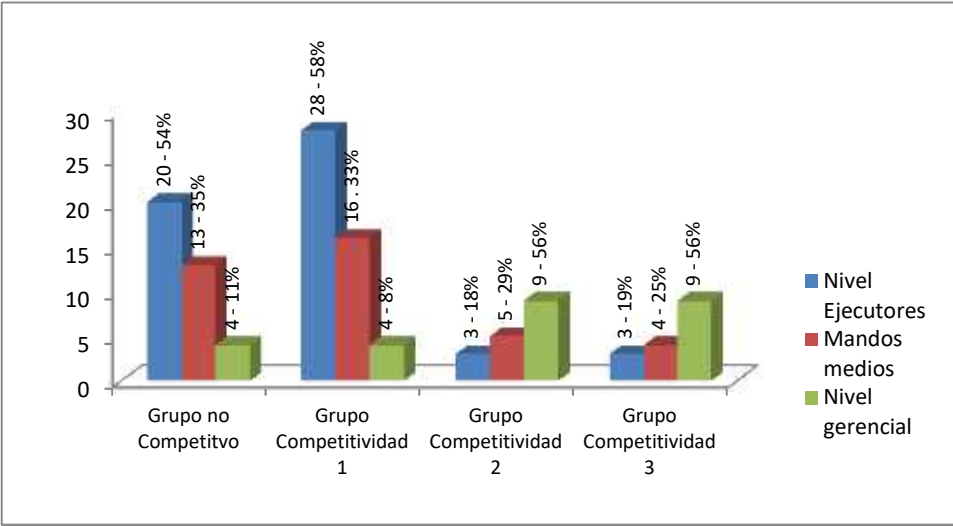
**Gráfico N° 11.3. Niveles de la Capacitación
Empresas de servicios – Cajamarca**



Elaboración propia

La capacitación en las empresas de servicios fue mayor en el nivel de ejecutores u operativo 93% (54 empresas). A nivel de mandos medios la capacitación se manifestó en el 66% (38 empresas). La capacitación a nivel gerencial fue la de menor incidencia 45% (26 empresas).

Gráfico N° 11.4. Niveles de la capacitación por grupo de competitividad Empresas de servicios – Cajamarca



Elaboración propia

En general la capacitación, a nivel gerencial fue menor en las empresas que se ubican en las dos primeras grupos pero mucho mayor en los grupos de competitividad superior, por el contrario la capacitación a nivel de ejecutores y mandos medios fue menor en los grupos superiores y mayor en el grupo no competitivo y grupo de competitividad 1. Se aprecia con claridad que conforme aumentan los niveles de competitividad la capacitación va cambiando de los niveles de ejecución y mandos medios a los niveles gerenciales.

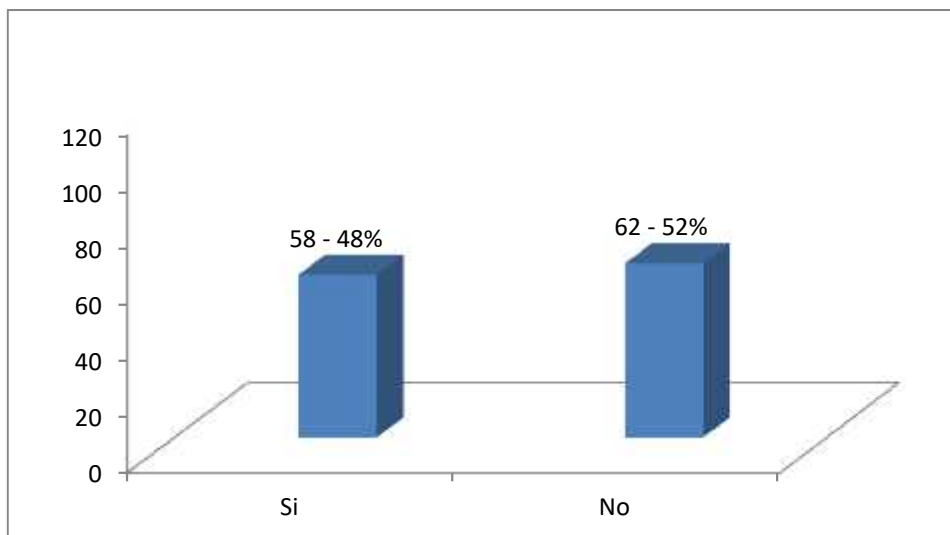
Asistencia técnica

**Cuadro N° 12. Asistencia técnica
Empresas de servicios – Cajamarca**

| Grupos | Si | | No | | Total |
|------------------------|-----------|------------|-----------|------------|------------|
| | Cantidad | Porcentaje | Cantidad | Porcentaje | |
| Grupo no Competitivo | 22 | 52% | 20 | 48% | 42 |
| Grupo Competitividad 1 | 28 | 47% | 31 | 53% | 59 |
| Grupo Competitividad 2 | 4 | 40% | 6 | 60% | 10 |
| Grupo Competitividad 3 | 4 | 44% | 5 | 56% | 9 |
| Total | 58 | 48% | 62 | 52% | 120 |

Elaboración propia

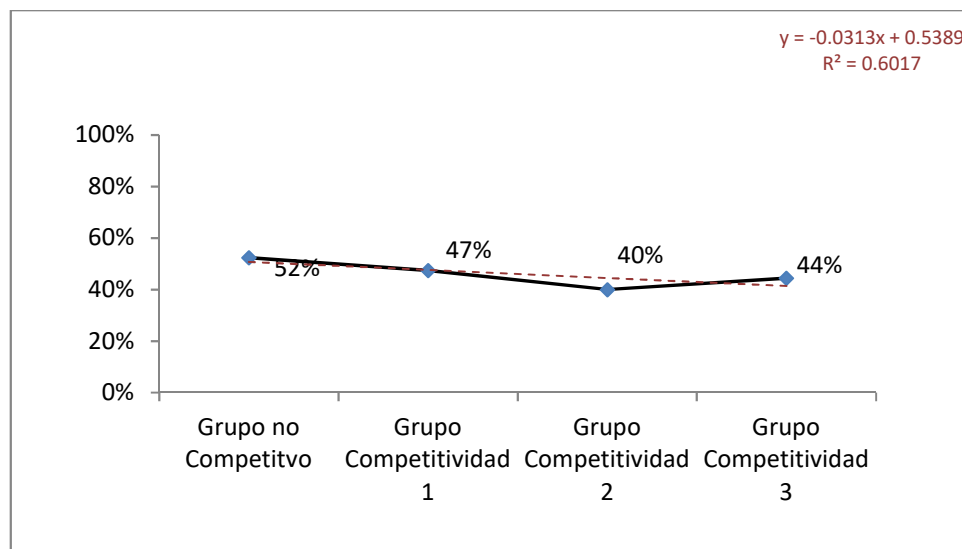
**Gráfico N° 12.1. Asistencia técnica
Empresas de servicios – Cajamarca**



Elaboración propia

El grupo de empresas de servicios que recibieron asistencia técnica es ligeramente inferior al grupo de los que no lo hicieron 48% (58 empresas) frente a 52% (62 empresas).

**Gráfico N° 12.2. Asistencia técnica por áreas de competitividad
Empresas de servicios – Cajamarca**



Elaboración propia

Inversamente a la asesoría, consultoría y capacitación; la asistencia técnica se manifiesta en forma casi uniforme al analizarse por grupos de competitividad, notándose una ligera tendencia a su disminución conforme aumenta el nivel de competitividad, podría señalarse que la asistencia técnica tiene poco efecto o no contribuye mucho a la competitividad de las empresas de servicios, esto se podría deber a que conforme las empresas se hacen más competitivas no requieren de asistencia técnica pues desarrollan sus propias capacidades técnicas.

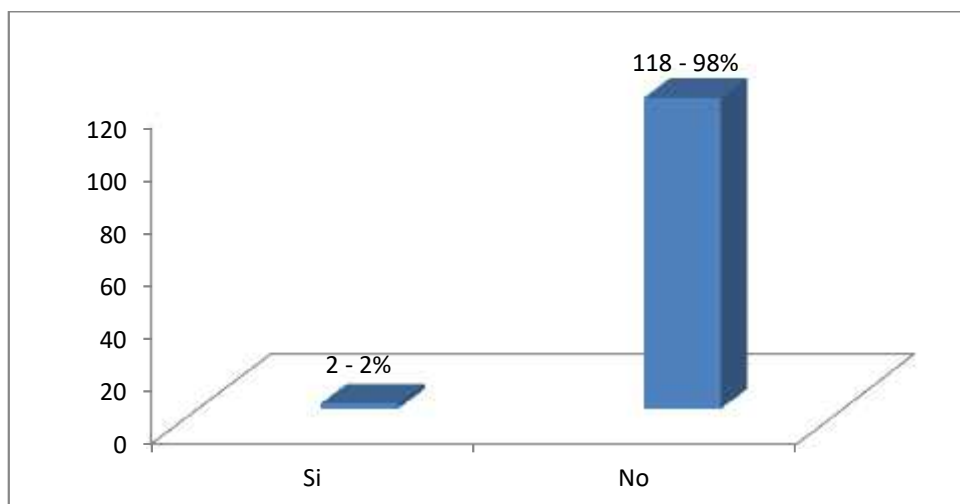
Innovación tecnológica.

**Cuadro N° 13. Innovación tecnológica
Empresas de servicios – Cajamarca**

| Grupos | Si | | No | | Total |
|------------------------|----------|------------|------------|------------|------------|
| | Cantidad | Porcentaje | Cantidad | Porcentaje | |
| Grupo no Competitivo | 1 | 2% | 41 | 98% | 42 |
| Grupo Competitividad 1 | 0 | 0% | 59 | 100% | 59 |
| Grupo Competitividad 2 | 1 | 10% | 9 | 90% | 10 |
| Grupo Competitividad 3 | 0 | 0% | 9 | 100% | 9 |
| Total | 2 | 2% | 118 | 98% | 120 |

Elaboración propia

**Gráfico N° 13. Innovación tecnológica
Empresas de servicios – Cajamarca**



Elaboración propia

Solamente en 2 empresas (2%) se manifestó haber invertido en innovación tecnológica en los últimos años.

Innovación tecnológica por grupos de competitividad Empresas de servicios – Cajamarca

El tamaño del segmento de empresas de servicios que invirtieron en innovación tecnológica (solo 2 empresas) no permite asegurar un análisis en los 4 grupos de competitividad, por lo que no podemos llegar a ninguna conclusión al respecto.

Sin embargo cabe destacar que Rubio y Aragón (2002), en su estudio empírico, sobre los factores explicativos del éxito competitivo de las PYME industriales y de servicios de la Región de Murcia, también señalan que sus resultados confirman como factores significativos de competitividad la posición tecnológica de la empresa y la innovación.

Asimismo, Caresani D. (2010), contrasta la hipótesis de que aquellas empresas que han llevado a cabo actividades de calidad e innovación en los últimos dos años presentan mejor performance de negocios que aquellas que no innovaron.

En cuanto a la literatura al respecto, podemos mencionar que la innovación es el elemento clave de competitividad. Porter (1999), afirmó: "La competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar. La empresa consigue ventaja competitiva mediante innovaciones"

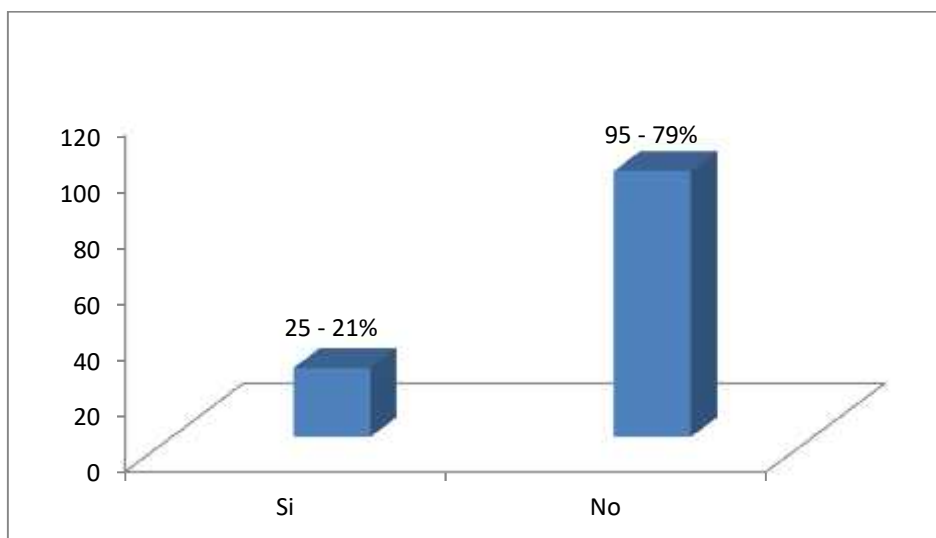
Uso de herramientas de gestión gerencial

**Cuadro N° 14. Uso de herramientas de gestión gerencial
Empresas de servicios – Cajamarca**

| Grupos | Si | | No | | Total |
|------------------------|----------|------------|----------|------------|-------|
| | Cantidad | Porcentaje | Cantidad | Porcentaje | |
| Grupo no Competitivo | 3 | 7% | 39 | 93% | 42 |
| Grupo Competitividad 1 | 5 | 8% | 54 | 92% | 59 |
| Grupo Competitividad 2 | 9 | 90% | 1 | 10% | 10 |
| Grupo Competitividad 3 | 8 | 89% | 1 | 11% | 9 |
| Total | 25 | 21% | 95 | 79% | 120 |

Elaboración propia

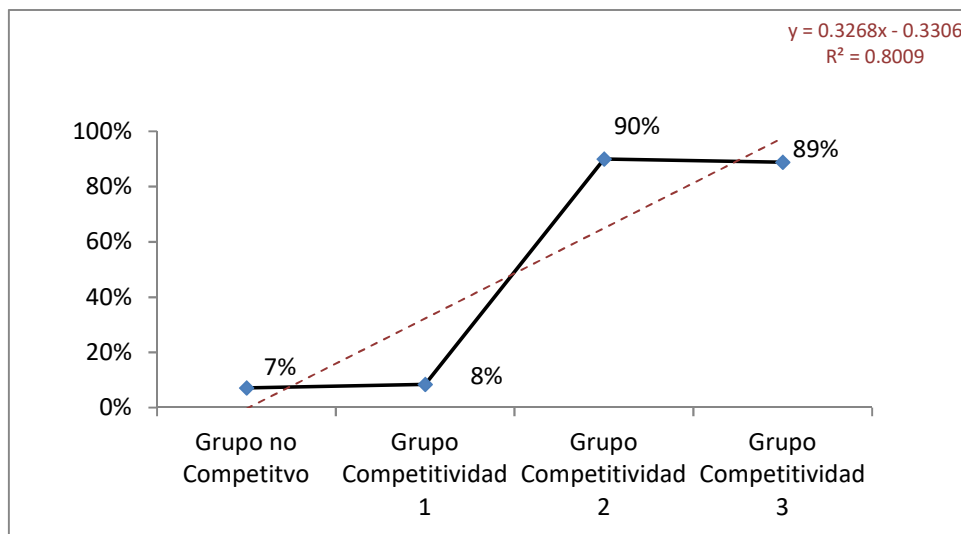
**Gráfico N° 14.1. Uso de herramientas de gestión gerencial
Empresas de servicios – Cajamarca**



Elaboración propia

En general el uso de herramientas de gestión gerencial no es una práctica común en las empresas de servicios de la provincia de Cajamarca, tienen acceso a ello tan solo el 21% de éstas.

Gráfico N° 14.2. Uso de herramientas de gestión gerencial por grupo de competitividad. Empresas de servicios – Cajamarca



Elaboración propia

Analizando por grupos de competitividad, las empresas de servicios al parecer han alcanzado mayores niveles de competitividad (grupos 2 y 3) incorporando herramientas de gestión gerencial, 90% en el grupo de competitividad 2 y 89% en el grupo de competitividad 3; en tal sentido el uso de herramientas de gestión gerencial se manifiesta como un factor importante para la competitividad de estas empresas.

Al respecto Porter (1996) ha demostrado que la competitividad de la empresa refleja obviamente las exitosas prácticas gerenciales de sus ejecutivos.

Por su parte autores como Robert y Nolan (2000), desarrollaron el Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) como una herramienta de gestión gerencial que ha suscitado gran interés en los últimos años, que proporciona los lineamientos fundamentales para la elaboración de un tablero de mando integral para monitorear el impacto de las soluciones en el desempeño de organización mediante indicadores de control.

Avalos Roca (2009), pone énfasis en el uso de herramientas de gestión orientados a la calidad, como el modelo EFQM de excelencia, la reingeniería de procesos y los diagnósticos integrales, para alcanzar altos niveles de competitividad.

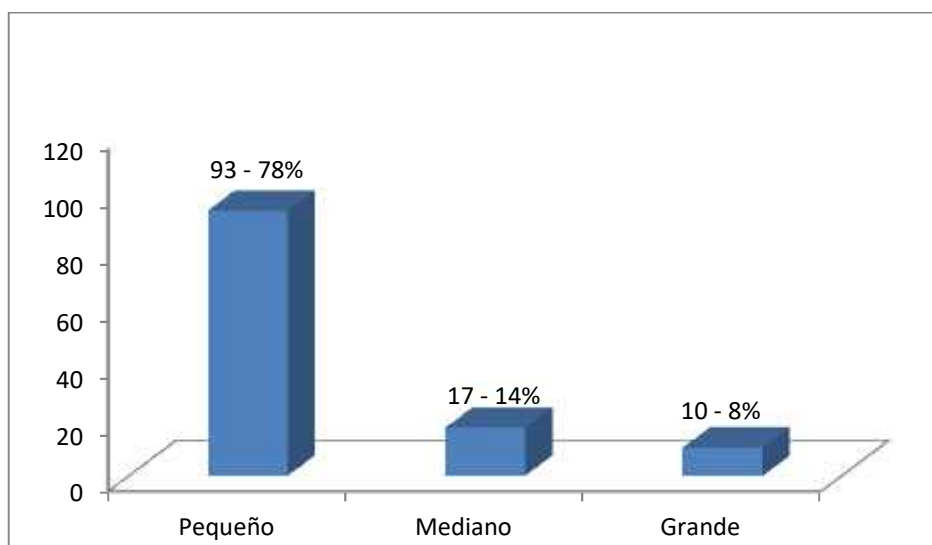
Tamaño de los principales clientes

**Cuadro N° 15. Tamaño de los principales clientes
Empresas de servicios – Cajamarca**

| Tamaño | Grupo no Competitivo | | Grupo Competitividad 1 | | Grupo Competitividad 2 | | Grupo Competitividad 3 | | Total | |
|---------|----------------------|-------|------------------------|-------|------------------------|-------|------------------------|-------|-------|-------|
| | Cant. | Porc. | Cant. | Porc. | Cant. | Porc. | Cant. | Porc. | Cant. | Porc. |
| Pequeño | 17 | 85% | 22 | 79% | 1 | 10% | 0 | 0% | 40 | 69% |
| Mediano | 2 | 10% | 6 | 21% | 5 | 50% | 4 | 44% | 17 | 29% |
| Grande | 1 | 5% | 0 | 0% | 4 | 50% | 5 | 56% | 10 | 17% |
| Total | 20 | 100% | 28 | 100% | 10 | 100% | 9 | 100% | 58 | 100% |

Elaboración propia

**Gráfico N° 15.1. Tamaño de los principales clientes
Empresas de servicios – Cajamarca**

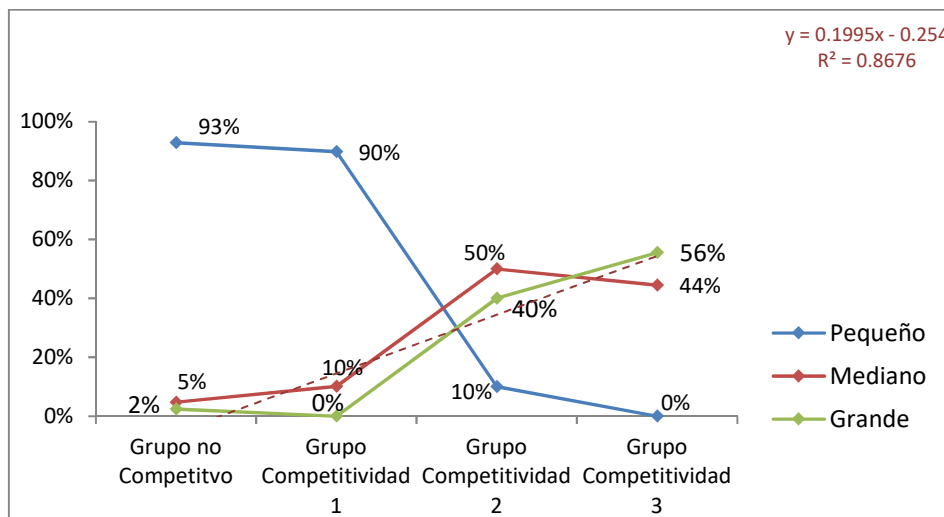


Elaboración propia

Los principales clientes de la mayoría de empresas de servicios del distrito de Cajamarca son pequeñas empresas. En el 78% (93 empresas) señalaron que sus principales clientes son pequeños; en el 14% (17 empresas) indicaron que sus principales clientes son medianos y en el 8% (10 empresas) según su opinión sus principales clientes son grandes empresas.

En el gráfico siguiente (Gráfico N° 15.1.), se muestra los resultados del análisis por niveles de competitividad, en el que se observa una clara relación entre las empresas que se ubican en niveles de competitividad superior (grupos 3 y 4) y el mayor porcentaje de empresas cuyos clientes son empresas grandes; entonces contar con clientes grandes en un factor que influye en la competitividad.

Gráfico N° 15.2. Tamaño de los principales clientes por grupo de competitividad. Empresas de servicios – Cajamarca



Elaboración propia

Este hecho tendría también una interpretación causal, que al ser estas proveedores de dichas empresas, las exigencias de las mismas las lleva a tener mayores exigencias de desempeño alcanzando características más altas de competitividad.

Al respecto encontramos, en la literatura, autores como Porter (1996), que señala a los clientes como una de las principales fuerzas competitivas de las organizaciones, destacando las interrelaciones que pueden darse entre éstas.

Por su parte, Ubfal Diego (2004) destaca que las nuevas teorías consideran que la competitividad es determinada por toda la cadena de producción; señala que los factores en el nivel micro de competitividad no sólo incluyen la capacidad de gestión, logística y las estrategias empresariales, sino también la interacción entre productores, proveedores y clientes.

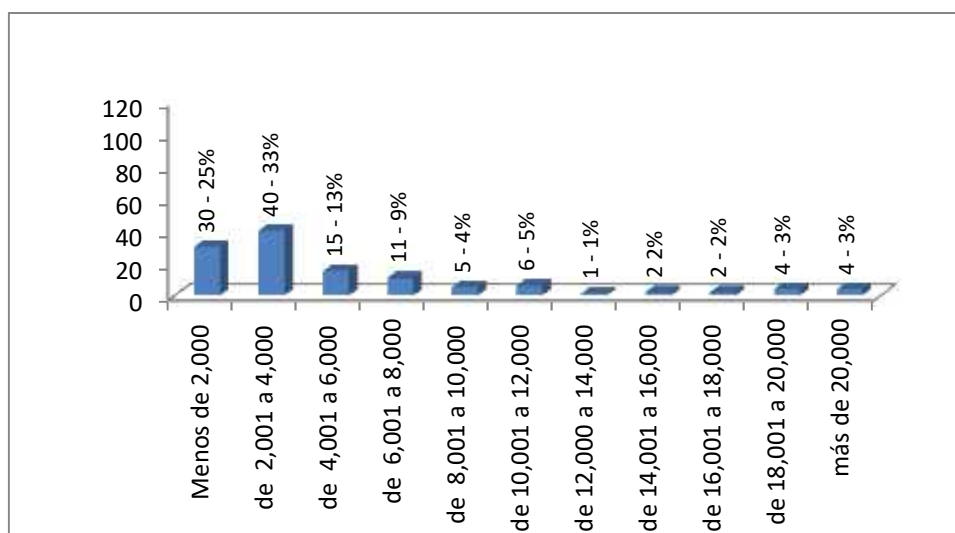
Facturación promedio por cliente

**Cuadro N° 16. Facturación promedio por cliente
Empresas de servicios – Cajamarca**

| Facturación prom./cliente (en miles) | Grupo no Competitivo | Grupo Competitividad 1 | Grupo Competitividad 2 | Grupo Competitividad 3 | Total | |
|--------------------------------------|----------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------|-------------|
| | | | | | | |
| Menos de 5, | 30 | | | | 30 | 25% |
| de 5, a 10, | 8 | 32 | | | 40 | 33% |
| de 10, a 15, | 3 | 12 | | | 15 | 13% |
| de 15, a 20, | | 9 | 2 | | 11 | 9% |
| de 20, a 25, | | 5 | | | 5 | 4% |
| de 25, a 30, | | | 3 | 3 | 6 | 5% |
| de 30, a 35, | | 1 | | | 1 | 1% |
| de 35, a 40, | 1 | | 1 | | 2 | 2% |
| de 40, a 45, | | | | 2 | 2 | 2% |
| de 45, a 50, | | | 4 | | 4 | 3% |
| más de 50, | | | | 4 | 4 | 3% |
| TOTAL | 42 | 59 | 10 | 9 | 120 | 100% |

Elaboración propia

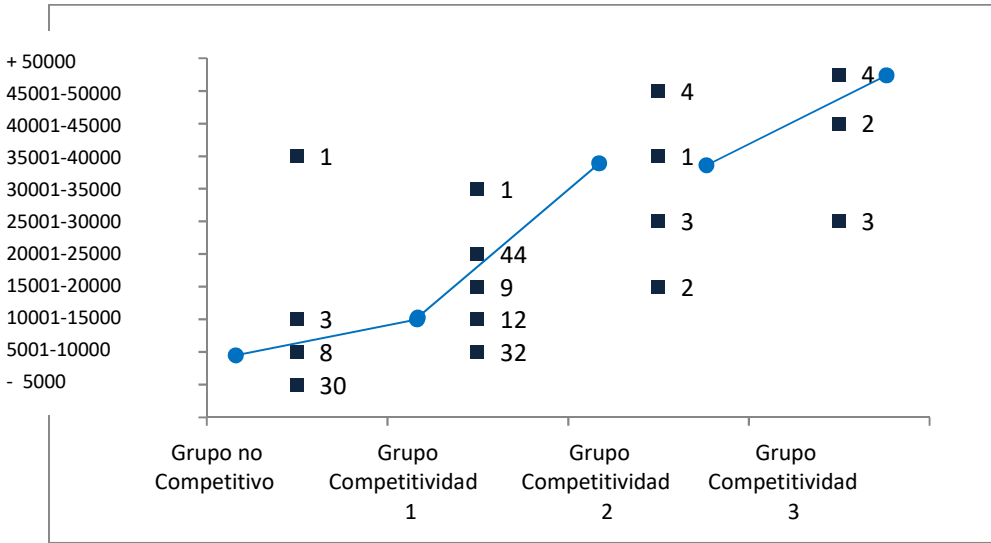
**Gráfico N° 16.1. Facturación promedio por cliente
Empresas de servicios – Cajamarca**



Elaboración propia

En general la mayoría de las empresas de servicios se encuentran en un rango de ingresos promedios por cliente menores a 10,000 soles (El 33% en el rango de 5,000 a 10,000 soles y el 25% con ingresos menores a 5,000 soles). Se aprecia que conforme se incrementa los niveles de ingreso, son cada vez menos las empresas lo alcanzan. (Solamente el 3% alcanzan ingresos promedios por cliente superiores a 50,000 soles).

Gráfico N° 16.2. Facturación promedio por cliente por grupo de competitividad. Empresas de servicios – Cajamarca.



Elaboración propia

En el análisis del comportamiento de la facturación promedio por cliente, evaluado por grupo de competitividad, podemos ver una clara correspondencia entre los valores de facturación y los grupos de competitividad empresarial, se podría afirmar, en este sentido, que un promedio elevado de facturación es un factor clave de competitividad derivado del tamaño de operaciones por cliente lo que exige alcanzar mayores niveles de competitividad.

Señalemos al respecto, que dentro de la perspectiva financiera del Cuadro de Mando Integral de Robert y Nolan (2000), la rentabilidad por cliente y los ingresos por cliente, son considerados como algunos de los indicadores fundamentales a medir para mejorar la competitividad de las organizaciones.

Uso herramientas de gestión de clientes

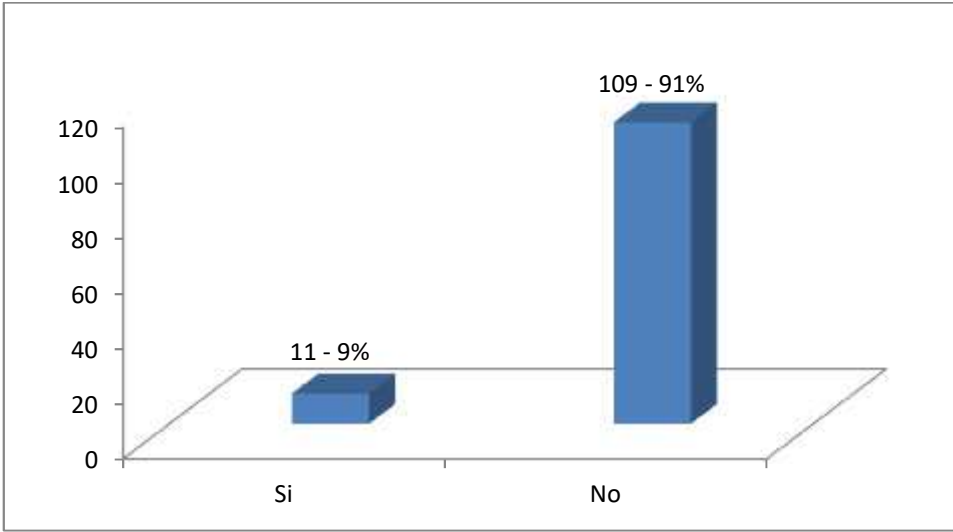
**Cuadro N° 17. Uso de herramientas de gestión de clientes
Empresas de servicios – Cajamarca**

| Grupos | Si | | No | | Total |
|------------------------|----------|------------|----------|------------|-------|
| | Cantidad | Porcentaje | Cantidad | Porcentaje | |
| Grupo no Competitivo | 0 | 0% | 42 | 100% | 42 |
| Grupo Competitividad 1 | 0 | 0% | 59 | 100% | 59 |
| Grupo Competitividad 2 | 6 | 60% | 4 | 40% | 10 |
| Grupo Competitividad 3 | 5 | 56% | 4 | 44% | 9 |
| Total | 11 | 9% | 109 | 91% | 120 |

Elaboración propia

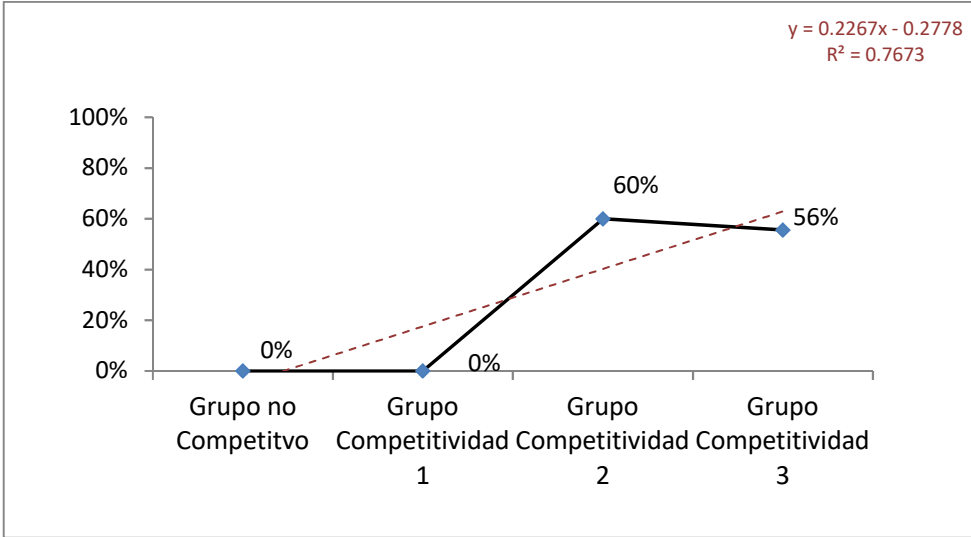
En el gráfico siguiente (Gráfico N° 17.1.), se puede apreciar al respecto, que general el uso de herramientas de gestión de clientes no es una práctica común en las empresas de servicios de la provincia de Cajamarca, tan solo se lleva a cabo el 9% de éstas.

**Gráfico N° 17.1. Uso de herramientas de gestión de clientes
Empresas de servicios – Cajamarca**



Elaboración propia

Gráfico N° 17.2. Uso de herramientas de gestión de clientes por grupo de competitividad. Empresas de servicios – Cajamarca



Elaboración propia

Analizando este factor, por grupos de competitividad, el uso de herramientas de gestión gerencial se manifiesta como un factor importante para la competitividad de las empresas

de servicios. La mayoría de empresas se ubican en mayores niveles de competitividad (grupos 2 y 3) incorporando el uso herramientas de gestión de clientes: El 60% en el grupo de competitividad 2 y el 56% en el grupo de competitividad 3.

Avalos Roca (2009) Señala que el conocimiento de los clientes aumenta la capacidad competitiva de la empresa, tomando en consideración los segmentos de mercado objetivo y realizando un análisis del valor y calidad de éstos (uso herramientas de gestión de clientes).

Segmentación por tipo de servicio

La distribución de las empresas por grupos de competitividad, en el cual se ubicaron pocas empresas en los niveles superiores de competitividad (Grupos de competitividad 2 y 3), no permite segmentaciones que podrían darnos información del comportamiento de los factores empresariales según tipo de servicios u otras categorizaciones), pero , como se logra demostrar en el análisis de la información, esta distribución nos permitió, determinar de forma significativa cómo se manifiestan y relacionan los factores empresariales, a nivel de todo el sector servicios.

CAPITULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. CONCLUSIONES:

Respecto a los factores empresariales estructurales podemos concluir:

1. No existe una relación significativa entre la antigüedad de las empresas de servicios y el nivel de competitividad en la que se encuentra ubicada, sin embargo, se puede apreciar para el caso del grupo no competitivo que las empresas se ubican en los tres rangos menores de antigüedad (que van desde menos de 10 años hasta 30 años). Por lo que se desprende de este estudio, podemos señalar que el hecho de que una empresa logre determinado nivel de competitividad o se ubique en los grupos de mayor competitividad 2 y 3 no es consecuencia del paso del tiempo.
2. Por otro lado, no existe relación evidente entre los grupos de competitividad y el número de trabajadores de la misma; salvo en el caso del grupo no competitivo en el que las empresas se ubican en los rangos de menor número de trabajadores; se puede concluir que la cantidad de personal no es un factor determinante de la competitividad de las empresas de servicios del distrito de Cajamarca.

3. Otro aspecto importante, que surge del estudio, es que se observa que en grupos superiores de competitividad hay un porcentaje importante de empresas de servicios de ámbito regional y nacional, pudiéndose inferir que el ámbito geográfico es un factor de competitividad para estas empresas. Por supuesto que, tal como se comentó en el análisis del gráfico respectivo, el tamaño del segmento de competitividad superior no permite asegurar los porcentajes obtenidos, pero sí que existe una diferencia en los mismos.
4. Podemos afirmar que contar con una estructura orgánica formalizada (con organigrama, definición de puestos, funciones, tareas e instrumentos de gestión organizacional) es un factor relevante para alcanzar mayores niveles de competitividad.
5. Del mismo modo se observa una relación entre las empresas que conforman los grupos de competitividad y la presencia de profesionales entre las personas con personal a cargo, por lo que este factor también se convierte en un factor clave de competitividad.
6. Finalmente otro factor estructural relacionado con el tamaño de las empresas tiene efecto en la competitividad de las empresas de servicios, los ingresos brutos manifiestan una clara tendencia al crecimiento conforme se avanza en los grupos de competitividad.

Respecto a los factores empresariales de gestión podemos concluir:

1. Las empresas que han alcanzado mayor grado de competitividad parecen haber sorteado con más éxito las exigencias del mercado, incorporando una serie de prácticas relacionadas con la gestión tales como gerenciamiento contratado, gerenciamiento

profesional, accesos a consultorías o asesoramientos, capacitación y uso herramientas de gestión, constituyéndose estos factores en factores claves de competitividad para la empresas de servicios de la provincia de Cajamarca; uno de los factores de este grupo que no contribuyen a la competitividad fue la asistencia técnica recibida.

2. Se debe tener en cuenta que respecto a las asesorías y consultorías por grupos de competitividad, el acceso en aspectos contables y tributarios se manifiesta mayormente en los grupos no competitivo y de competitividad 1, mientras que en los grupos de competitividad superior (grupos 2 y 3) se destaca el acceso a asesorías y consultorías en el área de gestión gerencial para toma de decisiones. También se debe considerar como un resultado importante respecto a las capacitaciones que conforme aumentan los niveles de competitividad la capacitación va cambiando de los niveles de ejecución y mandos medios a los niveles gerenciales.

3. Otra conclusión interesante que se desprende de este estudio, es que se observa una clara relación entre las empresas que se clasificaron con grados superiores de competitividad (grupos 2 y 3) y el tamaño de sus clientes, pues éstas consideraron que sus principales clientes son empresas grandes; esto se corrobora con otros resultados del estudio, relacionados con el entorno cliente, que revelan que la facturación promedio por cliente y el uso de herramientas de gestión de clientes, son factores condicionantes de la competitividad empresarial en el sector servicios.

4.2. RECOMENDACIONES:

1. Ante las exigencias de los mercados actuales, las empresas del distrito de Cajamarca, deben enfocarse en desarrollar características de competitividad a la par de llevar a cabo prácticas de gestión que conlleven a gestionar sus recursos y sus actividades desde el nivel operativo hasta el nivel gerencial con la finalidad de poder competir exitosamente con empresas de su sector.
2. Las empresas de servicios del distrito de Cajamarca, tanto las del grupo no competitivo y grupo de competitividad 1 así como las de nivel superior (Grupos de competitividad 2 y 3), deben tener en cuenta los factores empresariales estructurales y de gestión estudiados, que influyen en la competitividad empresarial presentes en sus organizaciones; las primeras, para implementarlas en su momento y las segundas, para mantenerlas y mejorarlas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Avalos Roca Fernando. 2009. *Factores determinantes de la competitividad empresarial*. Escuela de post grado UPC. Ciclo de conferencias.

Blázquez S. Félix, Dorta V. José Andrés, Verona M. María Concepción. 2006. Cuad. Adm. *Concepto, perspectivas y medida del crecimiento empresarial*. Bogotá.

Caresani, Daniel Darío. 2010. *Tesis: Modelos de conductas tecnológicas y su impacto en la competitividad empresarial. El caso de las Pymes industriales argentinas*. Buenos Aires.

Castaño, Saturnino Ángel. 2009. *Etapas de evolución organizacional*. Encuentro IDEA - PYME Argentina. Escuela de Negocios IDEA.

Drucker F. Peter. 1999. *Los desafíos de la administración en el siglo XXI*. Argentina, Ed. Sudamericana SA.

Edvisson L. Y Malone M. S 2000. *El Capital Intelectual*. España. Editorial Gestión.

Escuela de Postgrado. 2010. *Protocolo General. Proyectos de investigación. Tesis de Maestría y Doctorado*. UNC.

Esser, K.; Hillebrand, W.; Messner, D. Y Meyer-Stamer, J. 1996. *Competitividad sistémica: Nuevo desafío a las empresas y a las políticas*. Santiago. Revista de la CEPAL.

Hernández Calzada Martín Aubert. 2004. *Tesis: La Antigüedad de las Pequeñas y Medianas Empresas y su Relación Con la Competitividad. Argentina*.

Kaplan, Robert; Norton, David. 2000. *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*, España. Editorial Gestión.

Kerlinger, F. and Lee, H. 2002. *Investigación del comportamiento*. México. 4ª Ed. McGraw Hill.

López Moreno. M. J. 2000. *Organización y dirección de empresas*. España. Copycom.

Monfort, Vicente M. 1999. *Tesis doctoral: Competitividad y factores críticos de éxito en los destinos turísticos mediterráneos: Benidorm y Peñíscola*. Valencia.

Moreno Luzón, M.D.; Peris, F.J.; Gonzalez, T. 2001. *Gestión de la calidad y Diseño de organizaciones: Teoría y estudio de casos*. Madrid: Prentice Hall.

Pérez Del Castillo, C. 1995. *Las Nuevas Dimensiones de la Competitividad Internacional*. Montevideo, CEFIR.

Porter, Michael E. 1996. *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales de la competencia*. México. Editorial CECOSA.

Porter, Michael E. 1996. *Ventaja Competitiva: Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior*. México. Ed. McGraw-Hill.

Puchol, L. 2005. *Dirección y gestión de recursos humanos*. Madrid. Díaz de Santos.

Rubio Bañón, Alicia; Aragón Sánchez, Antonio. 2002. *Tesis: Factores explicativos del éxito competitivo. Un estudio empírico en la pyme*. Universidad de Murcia.

Ubfal Diego. 2004. *El concepto de competitividad. Medición y aplicación*. Argentina. Buenos Aires. Universidad de Buenos Aires

Valor, Josep; Sieber, Sandra y Porta, Valentín. 2005. *Los Sistemas de Información en la Empresa Actual*. España. Mcgraw-Hill / Interamericana.

Zuani Rafael Elio. 2003. *Introducción a la Administración de Organizaciones*. Argentina. Editorial Maktub.

Páginas web visitadas.

SciELO scientific electronic library online. Universidad Nacional de Colombia. (Colombia):
http://www.agorasocial.com/infos/que_es_evaluacion.pdf. Servicios integrales para el tercer sector. 2007. *Que es y para qué sirve la evaluación del desempeño*.

Facultad de Ingeniería Universidad de Talca (Talca Chile):
http://ing.otalca.cl/~fespinos/21-Sistemas_informacion.pdf. Fernando Espinosa Fuentes .2006. *Sistemas De Información Para La Gestión De La Empresa*.

Empresa consultora Managinf Ltda. www.managinf.com/sig.pdf. (Colombia):
www.managinf.com/sig.pdf. Veloza Cortés, Nelsy. *Sistema de gestión y sistema de información*.

APÉNDICES

Apéndice N° 01: MATRIZ DE CONSISTENCIA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

TÍTULO: “COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL Y LOS FACTORES ESTRUCTURALES Y DE GESTIÓN EN LAS EMPRESAS DE SERVICIOS DEL DISTRITO CAJAMARCA”

| PROBLEMA | OBJETIVOS | HIPÓTESIS | VARIABLES | CONCEPTO | DIMENSIONES | INDICADORES |
|--|---|--|----------------------------|--|---|---|
| ¿Existe relación entre la competitividad empresarial y los factores estructurales y de gestión, presentes en las empresas de servicios del distrito de Cajamarca, clasificados en grupos competitivos? | <p>GENERAL</p> <p>Determinar si los factores empresariales, estructurales y de gestión, presentes en las empresas de servicios del distrito de Cajamarca influyen en su competitividad y clasificar las empresas de servicios del distrito de Cajamarca para establecer grupos de competitividad.</p> <p>ESPECÍFICOS:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer las Características claves de competitividad que nos permitan establecer grupos de competitividad para las empresas de servicios del distrito de Cajamarca 2. Determinar los factores estructurales, presentes en las empresas de servicios del distrito de Cajamarca que posibilitan su competitividad. 3. Determinar los factores de gestión, presentes en las empresas de servicios del distrito de Cajamarca que posibilitan su competitividad. | Los factores empresariales, estructurales y de gestión, presentes en las empresas de servicios del distrito de Cajamarca, influyen en su competitividad empresarial. | Competitividad empresarial | Competitividad empresarial : Capacidad competitiva alcanzada en función al desarrollo de características de competitividad a nivel Micro. | Características fundamentales de Competitividad | <ul style="list-style-type: none"> - Posesión de algún sistema informático de integración (Por ejemplo: contable, facturación, personal, tributario, etc.) - Posesión de sistemas de aseguramiento de calidad (Obtención de Certificados ISO 9000, ISO 14000 etc.) - Uso de Sistema de evaluación del desempeño. (Sistemas de evaluación de productividad, Diagnostico empresarial, etc.) - Sistemas informáticos de integración y de evaluación de desempeño atado a un sistema de evaluación de objetivos numéricos concretos. (Planeamiento estratégico, Balanced Scorecard, etc.) |

TÍTULO: “COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL Y LOS FACTORES ESTRUCTURALES Y DE GESTIÓN EN LAS EMPRESAS DE SERVICIOS DEL DISTRITO CAJAMARCA”

Competitividad Empresarial y los Factores Estructurales y de Gestión en las Empresas de Servicios del Distrito Cajamarca

| PROBLEMA | OBJETIVOS | HIPÓTESIS | VARIABLES | CONCEPTO | DIMENSIONES | ÍNDICES |
|--|--|--|--------------------------------------|--|---|---|
| ¿Existe relación entre la competitividad empresarial y los factores estructurales y de gestión, presentes en las empresas de servicios del distrito de Cajamarca, clasificados en grupos competitivos? | <p>GENERAL</p> <p>Determinar si los factores empresariales, estructurales y de gestión, presentes en las empresas de servicios del distrito de Cajamarca influyen en su competitividad y clasificar las empresas de servicios del distrito de Cajamarca para establecer grupos de competitividad.</p> <p>ESPECÍFICOS:</p> <p>1. Establecer las Características claves de competitividad que nos permitan establecer grupos de competitividad para las empresas de servicios del distrito de Cajamarca</p> <p>2. Determinar los factores estructurales, presentes en las empresas de servicios del distrito de Cajamarca que posibilitan su competitividad.</p> <p>3. Determinar los factores de gestión, presentes en las empresas de servicios del distrito de Cajamarca que posibilitan su competitividad.</p> | Los factores empresariales, estructurales y de gestión, presentes en las empresas de servicios del distrito de Cajamarca, influyen en su competitividad empresarial. | Factores estructurales | Los factores empresariales se refieren a aquellos sobre los cuales la empresa tiene poder de decisión y que puede controlar y modificar a través de su conducta. | Tamaño de la empresa | Matriz N° de trabajadores / Competitividad Matriz Facturación (ingresos brutos) / Competitividad |
| | | | | | Antigüedad de la empres | Matriz Años de antigüedad / Competitividad |
| | | | | | Ámbito de la empresa | Matriz: Ámbito de la empresa / Competitividad. Matriz: Tipo de servicio / Competitividad |
| | | | | | Estructura orgánica | Matriz: Formalidad de la estructura orgánica/ Competitividad Matriz % de profesionales /Competitividad |
| | | | | | Entorno Clientes | Matriz: % de empresas con clientes grandes / Competitividad Matriz: Promedio de facturación por cliente / Competitividad |
| | | | Gerenciamiento de la empresa. | | Matriz: Tipo gerenciamiento /Competitividad | |
| | | | Consultorías o asesoramientos. | | Matriz: Acceso a consultoría o asesoramiento / Competitividad. | |
| | | | Capacitación y asistencia técnica | | Matriz: Capacitación / Asistencia técnica / Competitividad. | |
| | | | innovación tecnológica | | Matriz: inversión en innovación tecnológica / Competitividad. | |
| | | | de herramientas de gestión gerencial | | Matriz: uso de herramientas de gestión gerencial / Competitividad | |
| Entorno Clientes | Matriz: uso de herramientas de gestión de clientes / Competitividad | | | | | |

Apéndice N° 02. CUESTIONARIO

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA
ESCUELA DE POSTGRADO

El presente cuestionario tiene por finalidad levantar información para el desarrollo del trabajo de investigación “La Competitividad Empresarial y los Factores Estructurales y de Gestión en las Empresas de Servicios de Cajamarca”.

Los datos revelados están protegidos por las leyes y normas sobre secreto estadístico y confidencialidad de la información.

CUESTIONARIO:

Comité de Servicios Cámara Comercio C.

Factores estructurales

1. N° de trabajadores

| | | | | | |
|-------------|-----|------------|-----|------------|-----|
| Menos de 10 | () | de 11 a 20 | () | de 21 a 30 | () |
| de 31 a 40 | () | de 41 a 50 | () | de 51 a 60 | () |
| de 61 a 70 | () | más de 80 | () | | |

2. Facturación (ingreso bruto) anual (2012) en Nuevos Soles

| | | | | | |
|----------------------|-----|----------------------|-----|----------------------|-----|
| Menos de 20,000 | () | de 20,001 a 40,000 | () | de 40,001 a 60,000 | () |
| de 60,001 a 80,000 | () | de 80,001 a 100,000 | () | de 100,001 a 120,000 | () |
| de 120,001 a 140,000 | () | de 140,001 a 160,000 | () | de 160,001 a 180,000 | () |
| de 180,001 a 200,000 | () | más de 200,000 | () | | |

3. Años de antigüedad

| | | | | | |
|-------------|-----|------------|-----|------------|-----|
| Menos de 10 | () | de 11 a 20 | () | de 21 a 30 | () |
| de 31 a 40 | () | de 41 a 50 | () | más de 50 | () |

4. Ámbito de la empresa

| | |
|---------------|-----|
| Local | () |
| Regional | () |
| Nacional | () |
| Internacional | () |

Competitividad Empresarial y los Factores Estructurales y de Gestión en las Empresas de Servicios del Distrito Cajamarca

5. Está definida formalmente la estructura orgánica de su empresa si () no ()
(Manual de Organización y Funciones, Reglamentos, etc.)

6. Los empleados que tienen personal a su cargo son profesionales si () no ()
(Subgerentes, directivos, jefes etc.)

Factores de gestión

7. ¿La Gerencia General de la empresa, está a cargo de Dueño o propietario ()
Contratado ()

8. Independientemente que el gerente sea el propietario o contratado
, éste es profesional si () no ()

9. En los últimos años ha tenido acceso a consultoría o asesoramiento si () no ()

9.1. En qué área se realizó la consultoría o asesoramiento:

.....
.....

10. En los últimos años ha invertido en capacitación si () no ()

10.1. En qué nivel o niveles se llevó a cabo la capacitación

Nivel Gerencial ()

Nivel de mandos medios ()

Nivel de ejecutores ()

11. En los últimos años ha solicitado asistencia técnica si () no ()

12. En los últimos años ha invertido innovación tecnológica si () no ()

13. En los últimos años usó herramientas de gestión gerencial si () no ()

(Tales como modelo EFQM de excelencia, outsourcing
empowerment, benchmarking, joint venture etc.)

Otros (indique)
.....
.....

14. Considera que el tamaño de sus principales clientes es: Pequeña empresa ()

Mediana empresa ()

Gran empresa ()

15. Facturación promedio por clientes el año 2012 (aproximadamente)

Menos de 2,000 () de 2,001 a 4,000 () de 4,001 a 6,000 ()
de 6,001 a 8,000 () de 8,001 a 10,000 () de 10,001 a 12,000 ()
de 12,001 a 14,000 () de 14,001 a 16,000 () de 16,001 a 18,000 ()
de 18,001 a 20,000 () más de 20,000 ()

16. En los últimos años usó herramientas de gestión de clientes si () no ()

Indique cuales:
.....

Características clave de Competitividad.

17. ¿La empresa tiene algún sistema informático/de integración si () no ()

(Por ejemplo: contable, facturación, personal, tributario, etc.)

18. ¿Tiene certificado sistemas de aseguramiento de calidad? si () no ()

(ISO 9001, 14001)

Si las dos respuestas anteriores son positivas

19. ¿Su organización utiliza un Sistema de evaluación del desempeño? si () no ()

(Sistemas de evaluación de productividad, Diagnostico empresarial, etc.)

Si su respuesta es positiva:

20. ¿Este sistema está atado a un sistema de evaluación de objetivos si () no ()

Numéricos? (Planeamiento estratégico, Balanced Scorecard, etc.)

Gracias por su colaboración Fecha.....