

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y TURISMO
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



TESIS

**FACTORES EMPRESARIALES Y SU INFLUENCIA EN EL
ÉXITO COMPETITIVO DE LAS MICRO Y PEQUEÑAS
EMPRESAS DE LA PROVINCIA DE CUSCO, PERIODO 2023**

PRESENTADO POR:

BR. HELLEN HURTADO CCORIMANYA

BR. STEFANY ADELA LAUCATA HUAMAN

**PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL
DE LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

ASESOR:

DR. WILMER FLOREZ GARCIA

CUSCO-PERÚ

2024

INFORME DE ORIGINALIDAD

(Aprobado por Resolución Nro.CU-303-2020-UNSAAC)

El que suscribe, **Asesor** del trabajo de investigación/tesis titulada: FACTORES EMPRESARIALES Y SU INFLUENCIA EN EL ÉXITO COMPETITIVO DE LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA PROVINCIA DE CUSCO, PERIODO 2023

presentado por: HELLEN HURTADO CCORIMANYA con DNI Nro.: 72423323 presentado por: STEFANY ADELA LAUCATA HUAMÁN con DNI Nro.: 46522023 para optar el título profesional/grado académico de LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

Informo que el trabajo de investigación ha sido sometido a revisión por 3 veces, mediante el Software Antiplagio, conforme al Art. 6° del **Reglamento para Uso de Sistema Antiplagio de la UNSAAC** y de la evaluación de originalidad se tiene un porcentaje de 7%.

Evaluación y acciones del reporte de coincidencia para trabajos de investigación conducentes a grado académico o título profesional, tesis

Porcentaje	Evaluación y Acciones	Marque con una (X)
Del 1 al 10%	No se considera plagio.	X
Del 11 al 30 %	Devolver al usuario para las correcciones.	
Mayor a 31%	El responsable de la revisión del documento emite un informe al inmediato jerárquico, quien a su vez eleva el informe a la autoridad académica para que tome las acciones correspondientes. Sin perjuicio de las sanciones administrativas que correspondan de acuerdo a Ley.	

Por tanto, en mi condición de asesor, firmo el presente informe en señal de conformidad y **adjunto** la primera página del reporte del Sistema Antiplagio.

Cusco, 19 de DICIEMBRE de 2024



Firma

Post firma DR. WILMER FLOREZ GARCIA

Nro. de DNI 40105223

ORCID del Asesor 0000-0001-9067-839X

Se adjunta:

1. Reporte generado por el Sistema Antiplagio.
2. Enlace del Reporte Generado por el Sistema Antiplagio: oid: 27259:417315629

Hellen Hurtado - Stefany Lauca

Tesis Factores empresariales Hellen Hurtado - Stefany Laucata - 16-12-2024.pdf

 Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco

Detalles del documento

Identificador de la entrega

trn:oid:::27259:417315629

Fecha de entrega

18 dic 2024, 3:18 p.m. GMT-5

Fecha de descarga

18 dic 2024, 3:23 p.m. GMT-5

Nombre de archivo

Tesis Factores empresariales Hellen Hurtado - Stefany Laucata - 16-12-2024.pdf

Tamaño de archivo

3.1 MB

143 Páginas

34,574 Palabras

168,471 Caracteres

7% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- ▶ Bibliografía
- ▶ Texto citado
- ▶ Texto mencionado
- ▶ Coincidencias menores (menos de 14 palabras)

Exclusiones

- ▶ N.º de coincidencias excluidas

Fuentes principales

- 6%  Fuentes de Internet
- 1%  Publicaciones
- 4%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

Presentación

Sr. Decano de la Facultad de Administración y Turismo de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco – UNSAAC.

SEÑORES MIEMBROS DEL JURADO:

De acuerdo con el vigente Reglamento de Grados y Títulos de la Escuela Profesional de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco–UNSAAC. Se presenta la investigación titulada “FACTORES EMPRESARIALES Y SU INFLUENCIA EN EL ÉXITO COMPETITIVO DE LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA PROVINCIA DE CUSCO, PERIODO 2023” con el objetivo de obtener el Grado de Licenciada en Administración.

La investigación que se presenta se llevó a cabo conforme al proyecto aprobado e inscrito en la escuela profesional. El enfoque del estudio es identificar los factores empresariales que afectan el éxito competitivo de las micro y pequeñas empresas en la provincia de Cusco durante el año 2023. Además, esperamos que este trabajo sea una herramienta útil para comprender y mejorar los elementos que explican el éxito competitivo en los distintos sectores analizados. Confiamos en que los hallazgos y recomendaciones brindados aporten al desarrollo y fortalecimiento de las micro y pequeñas empresas en la provincia de Cusco.

En conclusión, esta investigación refleja la dedicación, esfuerzo y perseverancia que hemos aplicado en cada etapa de su realización, con el objetivo de alcanzar nuestras metas y propósitos profesionales.

Dedicatoria

A los empresarios de Cusco,
quienes constituyen una parte vital de la fuerza laboral de nuestra región.
Que con su dedicación, ingenio y esfuerzo constante
impulsan el desarrollo económico y social de Cusco,
siendo un pilar esencial para el crecimiento
y la estabilidad de nuestra comunidad.

A nuestras familias,
por su apoyo incondicional y su constante impulso.
Gracias por ser la motivación que nos impulsa a seguir formándonos
y a lograr nuestras metas.
Su amor y confianza son nuestro mayor aliento.

Agradecimientos

Queremos expresar nuestro más sincero agradecimiento a la Universidad San Antonio Abad del Cusco por ser el espacio de aprendizaje que nos han permitido crecer tanto personal como profesionalmente.

Agradecemos de manera especial a nuestro asesor de tesis, Dr. Wilmer Florez Garcia, por su continua orientación y apoyo a lo largo de este proceso.

También queremos reconocer a los representantes de gremios y asociaciones que colaboraron con nosotras en la realización de las encuestas, así como a todos los representantes de micro y pequeñas empresas que accedieron a compartir su información.

Su disposición y colaboración han sido fundamentales para el desarrollo de nuestra investigación.

Contenido

Presentación.....	2
Resumen Ejecutivo.....	12
Abstract.....	13
Introducción.....	14
CAPÍTULO I.....	16
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	16
1.1. Situación Problemática.....	16
1.2. Formulación del problema.....	21
1.2.1. Problema general	21
1.2.2. Problemas específicos.....	21
1.3. Objetivos de la investigación	21
1.3.1. Objetivo general.....	21
1.3.2. Objetivos específicos	21
1.4. Delimitación de la investigación	22
1.4.1. Delimitación espacial.....	22
1.4.2. Delimitación temporal	22
1.4.3. Delimitación conceptual	22
1.5. Justificación de la investigación.....	23
1.5.1. Justificación teórica	23
1.5.2. Justificación práctica.....	23
1.5.3. Justificación metodológica.....	23
CAPÍTULO II.....	25
MARCO TEÓRICO	25

2.1.	Antecedentes de la investigación	25
2.1.1.	Antecedentes internacionales	25
2.1.2.	Antecedentes nacionales	29
2.1.3.	Antecedentes locales	31
2.2.	Bases teóricas de la competitividad.....	32
2.2.1.	Ventaja absoluta.....	32
2.2.2.	Ventaja comparativa	32
2.2.3.	Ventaja competitiva	33
2.2.4.	Teoría de la complejidad.....	33
2.2.5.	Teoría de los recursos y capacidades	34
2.2.6.	Teoría de la Configuración	35
2.3.	Competitividad país y región	36
2.3.1.	Competitividad país	36
2.3.2.	Competitividad región	36
2.4.	Competitividad empresarial	37
2.4.1.	Definiciones	37
2.4.2.	Factores empresariales de la competitividad	38
2.4.2.1.	Planificación estratégica y sistemas de control.	38
2.4.2.1.1.	Planificación estratégica y sistemas de control, y su influencia en el éxito competitivo.	39
2.4.2.2.	Gestión de la calidad.	39
2.4.2.2.1.	Gestión de la calidad y su influencia en el éxito competitivo..	41
2.4.2.3.	Tecnología e Innovación.	41
2.4.2.3.1.	Tecnología e Innovación y su influencia en el éxito competitivo.	44
2.4.2.4.	Talento humano.....	44

2.4.2.4.1.	Talento humano y su influencia en el éxito competitivo.....	46
2.4.2.5.	Marketing.....	46
2.4.2.5.1.	Marketing y su influencia en el éxito competitivo.....	47
2.4.2.6.	Éxito competitivo.....	48
2.4.3.	Modelo conceptual de la presente investigación.....	49
2.4.4.	Bases legales.....	51
2.4.4.1.	Políticas de competitividad a nivel nacional y regional.....	51
2.5.	Caracterización de la unidad de estudio.....	51
2.5.1.	Micro y pequeña empresa en Perú.....	51
2.5.2.	Micro y pequeña empresa en Cusco.....	52
CAPÍTULO III.....		54
HIPÓTESIS Y VARIABLES.....		54
3.1.	Formulación de hipótesis.....	54
3.1.1.	Hipótesis general.....	54
3.1.2.	Hipótesis específicas.....	54
3.2.	Identificación de variables.....	54
3.3.	Operacionalización de variables.....	55
CAPÍTULO IV.....		61
DISEÑO METODOLÓGICO.....		61
4.1.	Tipo, enfoque, nivel y diseño de investigación.....	61
4.1.1.	Tipo de investigación.....	61
4.1.2.	Enfoque de investigación.....	61
4.1.3.	Nivel de investigación.....	61
4.1.4.	Diseño de investigación.....	61

4.2. Población y muestra	62
4.2.1. Población de estudio	62
4.2.2. Tipo de muestreo.....	63
4.2.2.1. Tamaño mínimo de la muestra para una modelación PLS-SEM..	64
4.3. Técnicas e instrumentos para la recolección de información.....	65
4.3.1. Encuesta y Cuestionario.....	65
4.3.1.1. Metodología.....	66
4.3.1.2. Validez y confiabilidad del instrumento.....	66
4.3.1.3. Recolección de datos..	66
4.3.1.4. Validación y limpieza de datos.....	67
4.4. Técnica de tratamiento estadístico descriptivo.....	67
4.5. Técnica de tratamiento estadístico inferencial Smart PLS 4.....	67
4.5.1. Modelación de Ecuaciones Estructurales (SEM por sus siglas en inglés).....	67
4.5.2. Definición de PLS-SEM	67
4.5.2.1. Variables en PLS-SEM.	70
4.5.2.2. Enfoques de Medición.....	68
4.5.3. Criterios de Evaluación del Modelo.....	69
CAPÍTULO V.....	73
RESULTADOS Y DISCUSIÓN	73
5.1. Resultados de la encuesta de investigación.....	73
5.1.1. Información general de encuestados	73
5.1.2. Información general de las MYPES	77
5.2 Resultados de la modelación PLS-SEM (mínimos cuadrados parciales).....	84
5.2.1 Metodología aplicada a Modelos de Ecuaciones Estructurales con Mínimos Cuadrados Parciales (PLS-SEM)	84

5.2.1.1	Fase 1. Especificación del modelo.....	85
5.2.1.2	Fase 2. Evaluación del modelo de medida.....	94
5.2.1.3	Fase 3.....	101
5.3	Interpretación de resultados.....	105
5.4	Discusión de resultados.....	108
CAPÍTULO VI.....		112
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		112
Bibliografía.....		116
Anexos.....		129
Anexo A. Matriz de consistencia.....		129
Anexo B Cuestionario de investigación.....		132
Anexo C Fichas de validación por criterio de experto.....		137
Anexo D Matriz de datos.....		140

Lista de figuras

Figura 1 Modelo conceptual de la presente investigación	50
Figura 2 Tipos de recursos y capacidades	35
Figura 3 Modelo de PLS-SEM.....	68
Figura 4 Posición que desempeña en la empresa	73
Figura 5 Género.....	74
Figura 6 Edad	75
Figura 7 Formación Académica	76
Figura 8 Ubicación de la MYPE	77
Figura 9 Tamaño de la MYPE	78
Figura 10 Sector de la MYPE	79
Figura 11 Asociatividad	80
Figura 12 Años en el mercado	82
Figura 13 Número de sucursales	83
Figura 14 Pasos para la aplicación del modelo en PLS-SEM.....	84
Figura 15 Modelo estructural-relación entre variables	85
Figura 16 Modelo de medida-relación entre variables e ítems	89
Figura 17 Primera iteración.....	91
Figura 18 Segunda iteración.....	92
Figura 19 Tercera iteración	93

Lista de tablas

Tabla 1 Criterios de clasificación de empresas en Perú	52
Tabla 2 Distribución de MIPYMES por distrito en la provincia de Cusco.....	52
Tabla 3 Cinco procesos básicos en la gestión de recursos humanos.....	45
Tabla 4 Variables, dimensiones e indicadores	55
Tabla 5 Distribución de micro y pequeñas empresas en la provincia de Cusco, según distrito y sector económico.....	62
Tabla 6 Tamaño mínimo de muestra en PLS-SEM.....	64
Tabla 7 Criterios de evaluación del modelo.....	70
Tabla 8 Grupos, gremios, asociaciones a las que pertenecen los empresarios encuestados	80
Tabla 9 Codificación de ítems.....	87
Tabla 10 Fiabilidad individual	94
Tabla 11 Fiabilidad de la consistencia interna de las variables.....	96
Tabla 12 Validez convergente de las variables de estudio.....	97
Tabla 13 Matriz de ratios Heterotrait-Monotrait (HTMT).....	99
Tabla 14 Validez discriminante de las variables de estudio a través del criterio de Fornell-Larcker	100
Tabla 15 R cuadrado.....	102
Tabla 16 f cuadrado.....	103
Tabla 17 Q cuadrado	103
Tabla 18 Análisis de bootstrapping.....	104

Resumen Ejecutivo

Esta investigación analiza los factores empresariales que influyen en el éxito competitivo de las micro y pequeñas empresas en la provincia de Cusco durante 2023. Se trata de un estudio básico y empírico con un diseño no experimental, transversal y un alcance explicativo. La población de estudio comprende 44,872 micro y pequeñas empresas, analizando datos de 201 empresas mediante encuestas y empleando la modelación de ecuaciones estructurales (SEM) con Smart PLS para evaluar relaciones complejas entre variables.

El modelo conceptual, basado en Rocca Espinoza et al. (2016), se ajustó para reflejar las características de las micro y pequeñas empresas de Cusco, incluyendo planificación estratégica, sistemas de control, gestión de la calidad, tecnología e innovación, talento humano y marketing.

Los hallazgos indican que la planificación estratégica y los sistemas de control de gestión no tienen un impacto positivo significativo en el éxito competitivo. En contraste, la gestión de la calidad, la innovación y las prácticas de marketing muestran una influencia positiva y significativa. Las prácticas de gestión del talento humano presentan una tendencia positiva, aunque no altamente significativa.

En conclusión, se resalta que los propietarios de la micro y pequeña empresa de la provincia de Cusco se enfoquen en la calidad, la innovación y el marketing para mejorar su competitividad. Además, se sugiere reevaluar las prácticas de planificación y control, así como reajustar las prácticas de gestión del talento humano para optimizar el desempeño competitivo.

Palabras clave: Éxito competitivo, micro y pequeñas empresas, planificación estratégica, gestión de calidad, tecnología, innovación, marketing, talento humano.

Abstract

This research analyzes the business factors influencing the competitive success of micro and small enterprises in the province of Cusco during 2023. It is a basic and empirical study with a non-experimental, cross-sectional design and an explanatory scope. The study population comprises 44,872 micro and small enterprises, analyzing data from 201 companies through surveys and employing structural equation modeling (SEM) with Smart PLS to evaluate complex relationships between variables.

The conceptual model, based on Rocca Espinoza et al. (2016), was adjusted to reflect the characteristics of micro and small enterprises in Cusco, including strategic planning, control systems, quality management, technology and innovation, human talent, and marketing.

The findings indicate that strategic planning and control systems do not have a significant positive impact on competitive success. In contrast, quality management, innovation, and marketing practices show a positive and significant influence. Human talent management practices present a positive trend, although not highly significant.

In conclusion, it is highlighted that the owners of micro and small enterprises in the province of Cusco should focus on quality, innovation, and marketing to improve their competitiveness. Additionally, it is suggested to reevaluate planning and control practices, as well as readjust human talent management practices to optimize competitive performance.

Keywords: Competitive success, micro and small enterprises, strategic planning, quality management, technology, innovation, marketing, human talent.

Introducción

La presente investigación indaga sobre los principales factores empresariales que influyen en el éxito competitivo de las micro y pequeñas empresas de la provincia de Cusco, con el fin de abordar las brechas existentes en la investigación sobre competitividad empresarial en contextos regionales. Además, proporciona valiosa información a las partes interesadas como organizaciones e instituciones que promueven la competitividad de las Mypes en Cusco, permitiéndoles identificar y potenciar los factores empresariales que influyen en el éxito competitivo. Este enfoque busca garantizar el desarrollo y crecimiento del sector que, según datos del Instituto Nacional de Estadística e Informática (2024), representaba el 98,87% del sector empresarial formal del Perú al término del año 2023.

El estudio se divide en seis capítulos. La problemática, las preguntas, el objetivo general y específicos que se pretenden resolver en la investigación, se detallan en el primer capítulo. También se exponen los aportes a la comunidad académica y al empresariado cusqueño. Todo ello con la finalidad de que los propietarios y/o gerentes identifiquen los factores empresariales que mejoren la competitividad de sus empresas y darles alcances sobre cómo garantizar su supervivencia y competitividad.

Por otra parte, en el segundo capítulo se explica el marco teórico, conceptualizando lo relacionado a éxito competitivo y factores empresariales de las micro y pequeñas empresas. También se establecen y presentan teorías como, la Ventaja absoluta, la Ventaja comparativa, la Ventaja competitiva, la Perspectiva de la complejidad, la Teoría de Recursos y Capacidades y la Teoría de la Configuración, que son componentes del modelo utilizado para elaborar este estudio.

Además, se desarrollan los antecedentes de la investigación a nivel local, nacional e internacional.

En el capítulo tercero se exponen las hipótesis y se describen y operacionalizan las variables e indicadores.

En el cuarto capítulo se desarrolla el diseño metodológico, donde se describe el tipo, enfoque, nivel y diseño de investigación. Se detalla el cálculo de la muestra, la técnica e instrumento para la recolección de información, las técnicas de tratamiento estadístico de datos tanto descriptivo como inferencial.

En el quinto capítulo se presentan los resultados de la encuesta de investigación y de la modelación PLS SEM, así como la interpretación y discusión de los hallazgos.

Finalmente, en el sexto capítulo se exponen las conclusiones y recomendaciones por cada una de las variables de estudio.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Situación Problemática

El concepto de éxito competitivo se fundamenta en las contribuciones teóricas de Michael Porter, quien ha desarrollado estrategias clave para alcanzar ventajas competitivas sostenibles en las empresas. Sus teorías han sido adoptadas en múltiples países con el objetivo de promover la implementación de habilidades que potencien el desempeño empresarial (Tobón et. al., 2022).

La comprensión y aplicación adecuada de las teorías de Porter son fundamentales para orientar estratégicamente a las empresas hacia el éxito en un entorno competitivo cada vez más complejo y cambiante, aunque la efectividad de esta implementación no siempre es clara, como se evidencia en la disparidad del crecimiento económico a nivel global y nacional (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], 2021; Banco Mundial, 2022).

Perú no ha sido la excepción, según la Encuesta Nacional de Hogares ENAHO (2020), en 2020, se contabilizaron alrededor de 3.1 millones de Mypes repartidas por todo el país, lo que representa una disminución del 48,8% en comparación con 2019, lo que evidencia un elevado índice de cierre de empresas.

Actualmente, según datos del INEI (2023), hacia el tercer trimestre de 2023, el 99,4 % del sector privado en el Perú está conformado por micro y pequeñas empresas (Mypes), las cuales generan el 85% del empleo en el país. Con lo mencionado, se evidencia su relevancia en el ámbito empresarial del país, como principal generador de ingresos y pieza clave dentro de la economía peruana. Sin embargo, su aporte al Producto Bruto Interno (PBI) del país es solamente del 25%.

Sumado a ello y como resultado de la pandemia del Covid-19, el empleo en las microempresas se redujo en 66%, en las pequeñas se redujo en 51% y en las medianas en un 37% (Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas [CONFIEP] & Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2020). Lo que evidencia que los esfuerzos deberían enfocarse en contribuir a la productividad y competitividad de las Mypes.

De acuerdo con el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Arias, 2024) el departamento de Cusco es uno de los principales contribuyentes económicos del Perú, gracias a sus ingresos significativos tanto del sector turístico como de la industria exportadora.

Sin embargo, su recuperación económica pospandemia ha sido menos vigorosa que la del resto del país. Durante este periodo la actividad minera registró una mayor contribución en la creación del Valor Agregado Bruto (VAB) con un aumento de 1,4% en 2020 comparado con 2019, por otro lado, se observó una reducción en la contribución de las siguientes actividades, alojamiento y restaurantes (-2,3%), comercio (-1,5%), construcción (-0,9%) y transporte (-0,6%). Así mismo, el ingreso laboral promedio mensual por trabajador descendió en 24,8% para los trabajadores hombres y 19,9% para las trabajadoras mujeres, con respecto al 2019 (Gerencia Regional de Trabajo y Promoción del Empleo [GRTPE] Cusco, 2021). Hasta el año 2022, Cusco no había recuperado sus niveles de actividad económica anteriores a la crisis sanitaria por COVID-19, con su PBI per cápita aún un 5% por debajo de los niveles prepandemia del país. Este desafío se agravó a principios de 2023 debido a conflictos sociales y condiciones climáticas adversas, resultando en una contracción económica del 0.2% en el primer trimestre (Instituto Peruano de la Economía [IPE], 2023).

Según el INEI (2023), en el caso de Cusco, durante el año 2022 cerraron 10,090 empresas, lo que equivale al 6.7% del total nacional (150,733 empresas). Esto evidencia un problema que afecta tanto a nivel nacional como regional.

En general, las micro y pequeñas empresas (Mypes) presentan una gran diversidad. Por un lado, están las de subsistencia que suelen surgir para satisfacer necesidades individuales de autoempleo, enfrentando desafíos como bajos niveles de capital humano, dificultades en el acceso a financiamiento externo, limitada internacionalización y realización de actividades con requisitos técnicos mínimos. Por otro lado, encontramos las micro y pequeñas empresas (Mypes) de alto rendimiento, que se distinguen por su dinamismo en términos de ingresos y generación de empleo. Estas empresas aprovechan oportunidades de mercado mediante una gestión empresarial innovadora y eficiente (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], 2020). Lo mencionado, evidencia la complejidad del problema planteado en las micro y pequeñas empresas (Mypes) ya que el bajo rendimiento empresarial está fundamentado en diversos factores interrelacionados.

Existen estudios a nivel internacional, nacional y local basadas en teorías como la de Recursos y Capacidades, y la de Configuración, que justifican por qué algunas empresas que parecen similares tienen más éxito que otras, argumentando que cada organización cuenta con recursos y capacidades distintivas que la diferencian de sus competidores en el sector (Fong Reynoso et. al., 2017; Barney, 1991; Lafuente, 2020).

Basados en diversos autores que han estudiado el éxito competitivo de las Micro y pequeñas empresas, la deficiencia competitiva se puede atribuir a la falta de planificación estratégica (Cardoza et al., 2016; Gumel & Bin, 2023; Rocca Espinoza et. al., 2016; Borjas, 2022), a la falta de implementación de sistemas de control de gestión (OIT, 2021; Gumel & Bin,

2023; Rocca Espinoza et, al., 2016), a una inadecuada gestión de la calidad (Borjas, 2022; Thabani & Bonga, 2018), bajo desarrollo o poca adquisición de tecnología respecto a sus competidores y bajo nivel de innovación (Gumel & Bin, 2023; OIT, 2021; Borjas, 2022; Rocca Espinoza et, al., 2016; Thabani & Bonga, 2018). Asimismo, se atribuye la baja competitividad empresarial a la inadecuada gestión de recursos humanos (Gumel & Bin, 2023; Rocca Espinoza et, al., 2016; Borjas, 2022) y a la falta de aplicación de estrategias de marketing (Gumel & Bin, 2023; Thabani & Bonga, 2018).

En síntesis, como diagnóstico, se determina que las Mypes enfrentan una serie de desafíos significativos que afectan su desarrollo y competitividad en Perú y específicamente en Cusco. Fundamentadas en las teorías de Michael Porter para alcanzar ventajas competitivas sostenibles, enfrentan desafíos en cómo aplicar eficazmente sus estrategias en un entorno global y nacional que varía ampliamente. Esto se refleja en una alta tasa de mortalidad empresarial, como se evidencia por la reducción del 48.8% en el número de Mypes entre 2019 y 2020. Aunque representan el 99.4% del sector privado y generan el 85% del empleo en Perú, contribuyen solo con el 25% del Producto Bruto Interno (PBI). La pandemia de Covid-19 exacerbó aún más estos problemas, con reducciones significativas en el empleo en micro y pequeñas empresas. En Cusco, un importante contribuyente económico del país gracias al turismo y las exportaciones, la recuperación pospandemia ha sido más lenta que en otras regiones, con un PBI per cápita aún un 5% por debajo de los niveles prepandemia. Además, durante 2022, cerraron 10,090 empresas en Cusco, lo que representa el 6.7% del total nacional, subrayando desafíos económicos significativos a nivel regional y nacional. Por último, las micro y pequeñas empresas muestran una gran diversidad, lo que resalta la complejidad del bajo rendimiento empresarial, el cual está

afectado por diversos factores interconectados. (MINCETUR, 2024; ENAHO, 2020; INEI, 2023; Instituto Peruano de la Economía, 2023; CONFIEP & OIT, 2020; CEPAL, 2020).

En consecuencia, los propietarios de las Mypes al no identificar cuáles son los factores empresariales que influyen en éxito competitivo de sus empresas no alcanzan a enfocar sus esfuerzos en impulsarlas, lo que genera un bajo nivel de ventas, baja rentabilidad y disminución en su productividad, que, posteriormente podría conllevar el cierre de las empresas.

Como control del pronóstico, los tomadores de decisiones en las Mypes de Cusco deberían identificar e implementar aquellos factores empresariales que impactan en su éxito empresarial y que les ayuden a potenciar el uso de sus recursos y capacidades de manera eficiente, lo que ayudaría a que generen mejores estrategias y a posicionarse de mejor manera en el mercado cusqueño.

Por lo anterior, teniendo en cuenta que existen variables relacionadas al nivel interno, en las que la empresa tiene control sustancial y puede incidir para generar ventaja competitiva (Medeiros, 2019), se hace necesario determinar los factores empresariales que influyen en el éxito competitivo de las micro y pequeñas empresas de la provincia de Cusco, a partir de información que será recabada mediante cuestionarios aplicados a los propietarios, gerentes o persona designada por la Mype en el período 2023. El método de análisis es deductivo-cuantitativo.

Por lo expuesto, el objeto de este trabajo gira en torno a la pregunta principal: ¿Cuáles son los factores empresariales que influyen en el éxito competitivo de las micro y pequeñas empresas de la provincia de Cusco, periodo 2023?

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿Cuáles son los factores empresariales que influyen en el éxito competitivo de las micro y pequeñas empresas de la provincia de Cusco, periodo 2023?

1.2.2. Problemas específicos

- ¿La planificación, sistemas de control de gestión influyen en el éxito competitivo de las micro y pequeñas empresas de la provincia de Cusco, periodo 2023?
- ¿La gestión de la calidad influye en el éxito competitivo de las micro y pequeñas empresas de la provincia de Cusco, periodo 2023?
- ¿La tecnología e innovación influyen en el éxito competitivo de las micro y pequeñas empresas de la provincia de Cusco, periodo 2023?
- ¿Las prácticas de gestión del talento humano influyen en el éxito competitivo de las micro y pequeñas empresas de la provincia de Cusco, periodo 2023?
- ¿Las prácticas de marketing influyen en el éxito competitivo de las micro y pequeñas empresas de la provincia de Cusco, periodo 2023?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

Determinar los factores empresariales que influyen en el éxito competitivo de las micro y pequeñas empresas de la provincia de Cusco, periodo 2023.

1.3.2. Objetivos específicos

- Determinar la influencia de la planificación y sistemas de control de gestión en el éxito competitivo de las micro y pequeñas empresas de la provincia de Cusco, periodo 2023.

- Determinar la influencia de la gestión de la calidad en el éxito competitivo de las micro y pequeñas empresas de la provincia de Cusco, periodo 2023.
- Determinar la influencia de la tecnología e innovación en el éxito competitivo de las micro y pequeñas empresas de la provincia de Cusco, periodo 2023.
- Determinar la influencia de las prácticas de gestión del talento humano en el éxito competitivo de las micro y pequeñas empresas de la provincia de Cusco, periodo 2023.
- Determinar la influencia de las prácticas de marketing en el éxito competitivo de las micro y pequeñas empresas de la provincia de Cusco, periodo 2023

1.4. Delimitación de la investigación

1.4.1. Delimitación espacial

La investigación se realizó con información de empresas ubicadas en los distritos de Cusco, Ccorca, Santiago, San Sebastián, San Jerónimo, Wanchaq, Saylla y Poroy de la provincia de Cusco.

1.4.2. Delimitación temporal

El estudio se enmarcó en información recopilada del año 2023.

1.4.3. Delimitación conceptual

La investigación se basa en las bases teóricas y conceptuales de la competitividad empresarial y el éxito competitivo, así como en la relación con cinco factores clave, tales como: planificación y sistemas de control de gestión, gestión de la calidad, tecnología e innovación, marketing y talento humano.

1.5. Justificación de la investigación

1.5.1. Justificación teórica

Aunque se han publicado algunos estudios sobre competitividad en Perú, sigue habiendo un número limitado de investigaciones que analicen la competitividad de las Mypes en diversos sectores y en entornos regionales como Cusco, que analicen la competitividad desde un enfoque vinculado a la adquisición o el desarrollo de recursos y capacidades. Por ello, el presente estudio, de nivel explicativo, se lleva a cabo con el objetivo de contribuir al conocimiento existente acerca del éxito competitivo y aportar evidencia empírica sobre los factores empresariales que influyen en el éxito competitivo de las Mypes.

1.5.2. Justificación práctica

En cuanto a su relevancia social, las Mypes representan la mayor proporción de empresas en la provincia de Cusco. Dado que este sector es crucial para el desarrollo regional, resulta de vital importancia analizar los principales factores empresariales que influyen en su competitividad y supervivencia. En consecuencia, los resultados de esta investigación ofrecerán al empresariado cusqueño una comprensión más profunda sobre los factores empresariales que contribuyen a un mejor desempeño y la creación de una ventaja competitiva. Además, brindará información relevante para que las organizaciones dedicadas al desarrollo y promoción de la Mypes impulsen los factores empresariales que tienen incidencia en el éxito competitivo de las micro y pequeñas empresas en Cusco.

1.5.3. Justificación metodológica

Esta investigación adopta un enfoque cuantitativo y explicativo para analizar cómo los factores empresariales (planificación estratégica y sistemas de control, gestión de la calidad, tecnología, talento humano y marketing) influyen en el éxito competitivo de las micro y pequeñas

empresas. Para ello, se utiliza la modelación de ecuaciones estructurales (SEM), una técnica estadística avanzada que permite examinar las relaciones complejas entre variables latentes y observables.

La elección de Smart PLS como herramienta de análisis responde a varias razones: es robusta frente a datos no normales, lo que es común en estudios con muestras pequeñas, y permite modelar tanto las relaciones directas como indirectas entre los factores empresariales y el éxito competitivo.

Este enfoque metodológico es particularmente adecuado para estudiar el contexto de las microempresas, ya que permite explorar cómo variables clave como la planificación estratégica, la calidad, la tecnología, el talento humano y el marketing se interrelacionan y afectan el éxito competitivo de las organizaciones. Además, la posibilidad de evaluar la fiabilidad y validez del modelo mediante indicadores estadísticos garantiza la robustez y confiabilidad de los hallazgos.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

Entre los antecedentes bibliográficos respecto a factores que favorecen el éxito competitivo en micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) se destacan los siguientes:

2.1.1. Antecedentes internacionales

Artículo científico: “*Competitive advantage in small and medium enterprises in Java (Indonesia)*” presentado por Verawaty et al. (2023). El objetivo de esta investigación fue analizar y evaluar el papel de los medios sociales, la innovación y la orientación al mercado en el aumento de la ventaja competitiva de las pequeñas y medianas empresas de Indonesia. La muestra fue de 294 Pymes a quienes se distribuyeron cuestionarios. Para analizar los datos se utilizó el software Smart PLS. Las conclusiones a las que llegaron los autores fueron que los medios sociales, la innovación y la orientación al mercado podrían ayudar a las PYME a obtener una ventaja competitiva.

Artículo científico: “*Resource-based view and sustainable advantage: a framework for SMEs*”, elaborado por El Nemar et al., (2022). Esta investigación examina la relación entre los recursos intangibles de las prácticas de gestión del talento humano, la reputación de marca y la ventaja competitiva sostenible de las PYME a través de la lente del Visión Basada en los Recursos (VBR) como herramienta para la gestión estratégica del marketing utilizando el modelo de ecuaciones estructurales¹ (MES). La muestra estuvo conformada por 128 PYME que operan en el Líbano. Los resultados de la investigación revelaron la existencia de un impacto positivo del

¹ Técnica estadística multivariante utilizada para evaluar y estimar relaciones causales basadas en datos estadísticos y en suposiciones cualitativas sobre la causalidad.

capital social en la ventaja competitiva y muestra que el capital humano competente tiene un impacto positivo tanto en la ventaja competitiva como en la reputación de las PYME libanesas. Por último, estas conclusiones aportan valiosas ideas sobre el VBR, apoyando la creencia de que los recursos de capital humano y social son factores clave para el éxito de las PYME durante periodos de incertidumbre.

Artículo científico: “*A review of critical success factors influencing the success of SMEs*”, elaborado por Gumel & Bin (2023). El estudio tuvo por objetivo recopilar e identificar, a través de una revisión bibliográfica, los diferentes factores críticos que influyen en el éxito de las Pymes investigados por académicos de diversos lugares y para diversas industrias, para que sirva como base a otros investigadores a determinar los factores críticos de éxito aplicables a sus respectivos países y sectores empresariales. El documento resume los factores críticos de éxito basándose en tres perspectivas: factores del emprendedor, factores empresariales y factores del entorno. Identificaron seis factores del emprendedor como son, la edad de los propietarios/gerentes, su nivel educativo, su experiencia laboral previa, su orientación emprendedora, su personalidad y su género. Dentro de los factores empresariales identificaron nueve dimensiones que son, el tamaño de la empresa, la red de contactos empresarial, la gestión de las relaciones con los clientes, los recursos financieros, el desarrollo de mercado y productos, el marketing, el capital humano, la internacionalización y el planeamiento estratégico; los otros identificados son el mantenimiento prudente de registros, la utilización de asesores, el momento oportuno de la empresa, producto y/o servicio, y la selección correcta del equipo. Los factores del entorno identificados son económicos, socioculturales, ecológicos/ ambientales, políticos, legales/ regulatorios y la influencia tecnológica.

Publicación: **“Factores internos y externos para el éxito de las PYMES”. Lo que las organizaciones empresariales deben saber para promover empresas más competitivas**”. La Organización Internacional del Trabajo (2021) realizó un estudio acerca de los factores internos y externos que influyen en el éxito de las pequeñas y medianas empresas, con el objetivo de promover empresas más competitivas en un entorno empresarial desafiante. Se destaca la importancia de conocer las razones del éxito de las PYME para diseñar políticas públicas que fomenten el emprendimiento, la creación de empleo de calidad y el crecimiento económico y social. La pandemia resaltó la falta de preparación de muchas PYME para afrontar una crisis, por lo que es fundamental identificar las características internas y externas que favorecen la resiliencia de estas empresas. Es necesario un enfoque global y coherente que considere múltiples factores para promover un sector empresarial sostenible. El método utilizado en esta investigación consistió en realizar una revisión bibliográfica exhaustiva de estudios previos sobre las PYME y sus factores de éxito. Se identificaron hechos estilizados, es decir, patrones comunes y recurrentes, que han sido determinantes en el éxito de las pequeñas y medianas empresas. A partir de esta revisión, se analizaron las principales razones del éxito de las PYME y se extrajeron conclusiones relevantes para la elaboración de políticas públicas que promuevan el emprendimiento, la generación de empleo de calidad y el crecimiento económico de los países. Se tuvo en cuenta que el desarrollo económico y social de una nación está estrechamente vinculado al desempeño de sus PYME, por lo que se buscó identificar las estrategias y prácticas más efectivas que podrían replicarse en otros contextos para impulsar el desarrollo empresarial y económico. El informe propone que las iniciativas de apoyo a las pequeñas y medianas empresas deben formar parte de una estrategia que considere factores individuales, organizacionales, ambientales y macroeconómicos. Se identifican áreas clave para las estrategias de las PYME,

como la innovación, la digitalización y la internacionalización, como cruciales para enfrentar los desafíos actuales y futuros. Se destaca la importancia de centrarse en estas áreas para lograr transformaciones necesarias y garantizar la sostenibilidad y el crecimiento de las PYME.

Artículo científico: **“Key success factors of small and medium scale enterprises: A Ghanaian perspective”**, presentado por Opoku et al., (2020). La investigación analiza los factores críticos de éxito de las PYME en Ghana, tomando como indicador de éxito la facturación anual de las PYME y como factores de éxito los factores demográficos, factores específicos de la empresa y factores externos, haciendo un total de 15 dimensiones, 5 por cada factor. El estudio pretendía ser más riguroso por ello desarrolló un piloto, analizó los resultados y luego se validó con las encuestas a toda la muestra identificada. La investigación es de nivel Correlacional/ Explicativo. El método utilizado en el estudio fue de triangulación, para ello se empleó el software estadístico NCSS versión 11 para analizar los datos y la regresión multinomial para probar la hipótesis para su validación o rechazo y posteriormente un análisis de regresión de Cox para probar la solidez de los hallazgos. La muestra estuvo compuesta por 600 PYMEs ubicadas en Kumasi y Tamale en las regiones Ashanti y Norte de Ghana, respectivamente a quienes se aplicó una encuesta mediante cuestionarios y entrevista semiestructurada.

Se adoptó el muestreo por conveniencia o muestreo aleatorio. De este proceso se concluye que no son los factores combinados (demográficos, específicos de la empresa y externos) los que llevan al éxito a las PYME, sino solo 7 dimensiones, entre específicos de la empresa y externos, que son: apoyo gubernamental, tasa de inflación, tasa de interés, sector, capacitación, plan de negocios e infraestructura.

Artículo científico: **“Anatomy of the Small & Medium Enterprises (SMEs) Critical Success Factors (CSFs) in Zimbabwe: Introducing the 3E Model”**, presentado por Thabani

Nyoni & Wellington G. Bonga, (2018). El objetivo de este artículo es desglosar los factores críticos de éxito (FCE) de las PYME mediante una Revisión Sistemática de la Literatura (RSL), haciendo especial referencia a Zimbabwe. El modelo conceptual 3E propuesto muestra que el éxito de las PYME en Zimbabwe depende en gran medida de factores empresariales (por ejemplo, tecnología, marketing y capacidades de gestión), factores ambientales (por ejemplo, redes sociales y apoyo gubernamental y financiero) y factores empresariales (por ejemplo, género, edad del propietario, nivel educativo y disponibilidad de capital). El modelo orienta a los empresarios para que desvíen su atención de numerosos factores innecesarios y les ayuda a centrarse en los FCE de las PYME.

2.1.2. Antecedentes nacionales

Tesis: “**Factores determinantes del éxito de las empresas locales del distrito de Hualgayoc, Cajamarca**”, planteada por Cuba (2023) para optar el grado académico de Doctor en Administración. Universidad Nacional de Cajamarca. La investigación buscó identificar los factores de éxito de las empresas locales de El Tingo, Pilancoches, Coimolache y Hualgayoc, a través de un estudio realizado en 40 empresas. Se utilizó una investigación mixta y descriptiva correlacional para evaluar las dimensiones que influyen en el éxito competitivo, mediante encuestas a los propietarios o directores de las empresas. Se concluyó que las habilidades del director juegan un papel fundamental en el éxito de las empresas locales en Hualgayoc. Asimismo, la estructura organizativa interna y el capital son factores determinantes para las empresas estudiadas. De igual manera, se destaca que tanto la organización interna como el capital son aspectos cruciales para las empresas analizadas. Se observa que el talento humano y la estructura organizativa interna tienen un papel fundamental en el éxito de las empresas locales.

Tesis: **“Factores determinantes del éxito competitivo de las microempresas comerciales del distrito de Tacna”** planteada por Borjas (2022) para optar el título de Licenciada en Administración y Finanzas. Universidad ESAN. La autora ha identificado factores clave que determinan el éxito competitivo de las microempresas comerciales en el distrito de Tacna. Se utilizó una metodología explicativa, de diseño No Experimental, donde se aplicó una encuesta a 373 microempresarios con al menos tres años de experiencia en el mercado. Los resultados muestran que la innovación y la tecnología, la gestión de recursos humanos, la gestión de la calidad, la planificación estratégica y la capacidad financiera son elementos que impactan de manera directa en el éxito competitivo de las microempresas en Tacna.

Artículo científico: **“Factores determinantes del éxito competitivo en la MiPyme: un estudio empírico en empresas peruanas”**, presentado por Espinoza et al., (2016).

En este estudio se utilizó la metodología Explicativa de diseño No Experimental para analizar los elementos que influyen en el desempeño de las micro, pequeñas y medianas empresas en el contexto peruano, utilizando una muestra de 94 empresas con más de cinco empleados. Se aborda el éxito competitivo desde la visión de la teoría de Recursos y Capacidades empresariales. Los resultados del estudio desde el punto de vista univariante muestran que las empresas más exitosas tienen sistemas de control de gestión más desarrollados, utilizan tecnología avanzada en sus procesos, certifican la calidad de sus productos o servicios y aplican métodos avanzados de gestión de recursos humanos. Además, el tamaño de la micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME) y la experiencia del gerente están positivamente relacionados con el éxito competitivo. Desde una perspectiva multivariante, las MIPYME peruanas con mayores probabilidades de éxito combinan adecuadamente la gestión de recursos humanos y disponen de sistemas de control de gestión más avanzados en su organización.

2.1.3. Antecedentes locales

Tesis: “**Factores determinantes de la competitividad empresarial en Mypes establecimientos de hospedaje de la ciudad del Cusco - periodo 2017**”, planteada por Soto (2023), para optar el grado académico de Doctor en Administración. Universidad Andina del Cusco. La investigación tuvo un enfoque cuantitativo con alcance descriptivo. Además, se utilizó como técnica de recolección de datos, la encuesta, con una muestra de 246 microempresarios. Según la investigadora, la Competitividad Empresarial en el sector de hospedaje está influenciada por diversos aspectos, como las habilidades directivas, la calidad de los servicios ofrecidos, las ventajas competitivas, los recursos tecnológicos, la innovación, los recursos comerciales, la formación de los empleados, los recursos financieros y la cultura empresarial.

Tesis: “**Factores de competitividad empresarial en la asociación de artistas y artesanos del barrio de San Blas – 2016**”, planteada por Bejar (2018) para optar al título de Licenciada en Ciencias Administrativas. Universidad Nacional de San Antonio del Cusco. El propósito del estudio fue investigar las principales características de cada factor de competitividad profesional de la Asociación de Artistas y Artesanos del Barrio de San Blas de la ciudad del Cusco. El estudio fue descriptivo, no experimental, transversal y consideró una muestra de 55 personas. Los instrumentos utilizados fueron cuestionarios y guías de entrevista. Los resultados de la investigación muestran que los factores de competitividad de las empresas son: contabilidad y finanzas, seguidamente de la Producción y compras. Además, considera que los factores Poco Favorables son: los Recursos humanos, Comercialización, y la Gestión ambiental. Finalmente, considera el factor de Aseguramiento de la Calidad como Nada favorable.

2.2. Bases teóricas de la competitividad

Los fundamentos de la competitividad empresarial están asociados a diversas teorías. Las más resaltantes incluyen la teoría de la Ventaja absoluta, Ventaja comparativa, Ventaja competitiva, Perspectiva de la complejidad, la Teoría de Recursos y Capacidades y la Teoría de la Configuración. Estas dos últimas hacen hincapié en la importancia de los recursos y capacidades de las empresas para lograr y mantener una ventaja competitiva. Además, reconocen que no todos los recursos y capacidades tienen el mismo valor y que las empresas necesitan aprovechar estratégicamente sus recursos únicos y valiosos para obtener una ventaja competitiva (Lafuente et al., 2020).

2.2.1. Ventaja absoluta

Cuando dos o más actores rivalizan, se considera que uno de ellos posee una ventaja absoluta debido a su mayor capacidad productiva en comparación con los demás. Esta capacidad productiva se evalúa según la habilidad de generar mayor cantidad de resultados utilizando la menor cantidad posible de recursos de producción. (Cabrera et al., 2011, pág. 13)

Este concepto se remonta a los primeros análisis teóricos, como se evidencia en "La riqueza de las naciones" (1776). Según esta perspectiva, la generación de riqueza se fundamenta en dos elementos principales: la división del trabajo, que permite incrementar la productividad del trabajo mediante la especialización, y la extensión de la participación de la población en el proceso productivo. Adam Smith consideraba crucial también el tamaño del mercado como factor determinante en este proceso.

2.2.2. Ventaja comparativa

De acuerdo con la teoría Ricardiana, citado por Cabrera et al. (2011) la ventaja comparativa se diferencia de la productividad total al centrarse en el costo de oportunidad. En el

ámbito del comercio internacional, un país exhibe ventaja comparativa cuando el costo de oportunidad de producir un bien es inferior al de sus competidores. Este costo suele relacionarse con la ventaja derivada de la abundancia de un recurso específico.

2.2.3. Ventaja competitiva

Según Michael Porter (2010), la ventaja competitiva surge fundamentalmente del valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores y la ventaja estratégica que tiene sobre sus competidores dentro de su sector (p. 22). Además, Porter menciona que las causas por las cuales algunas empresas tienen más éxito que otras para lograr una ventaja Competitiva, sostenible en el tiempo, y un desempeño superior al promedio de la industria, se recogen en la formulación de una estrategia empresarial, concebida como un plan de largo plazo con el cual la empresa maximiza los beneficios y enfrenta a la competencia (Ráez et al., 2021).

Por su parte, Braslina et al. (2014) mencionan que el término ventaja competitiva es la capacidad adquirida a través de diversos atributos y recursos de distinto nivel para rendir a un nivel superior al de otros en el mismo sector o mercado. Existe una ventaja competitiva cuando 1) la empresa tiene la capacidad de ofrecer los mismos beneficios que las competencias a un coste inferior (ventaja de costes); o 2) ofrece beneficios superiores a los de los productos de la competencia (ventaja de diferenciación). Una ventaja competitiva permite que la empresa genere un valor extra superior para sus clientes y/o beneficios superiores para la empresa.

2.2.4. Teoría de la complejidad

Esta teoría investiga cómo elementos que parecen simples tienen la capacidad de autoorganizarse y generar comportamientos colectivos que son completamente nuevos y no pueden ser predecidos únicamente mediante el análisis de las partes individuales. Esta capacidad de los sistemas complejos para producir resultados impredecibles a partir de interacciones entre

sus componentes individuales es una de las características fundamentales estudiadas por esta teoría (Rojas & Pino, 2023).

2.2.5. *Teoría de los recursos y capacidades*

La visión de la estrategia basada en los recursos internos de la empresa (VBR) o también conocida como Teoría de Recursos y Capacidades tuvo sus orígenes con Penrose, quién en su libro *The Theory of the Growth of the Firm* (1959), definió a la empresa como una combinación de recursos productivos y que, de acuerdo con el manejo eficiente de los mismos, le permiten su crecimiento, rentabilidad y creación de ventaja competitiva (Fong Reynoso et al., 2017).

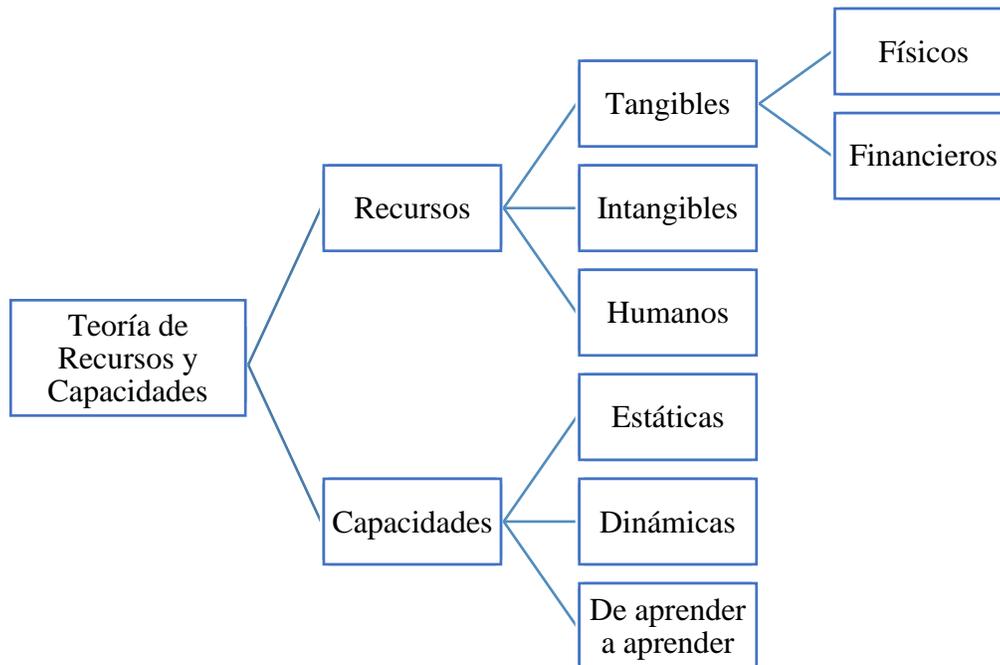
Posteriormente, ha sido desarrollado por Barney (1991) quién destaca que las organizaciones pueden mejorar su posición competitiva, por ejemplo, en lo que respecta a los costos, la calidad u otros factores de diferenciación, si poseen y explotan recursos y capacidades que sean valiosos, raros, inimitables y no sustituibles. De lo último, se desprende el marco VRIO, acrónimo que representa a cuatro espacios fundamentales de una empresa: el valor, la singularidad, la imitabilidad y la organización, que es usado por muchas organizaciones en la actualidad.

Además, Fong Reynoso et al. (2017) mencionan que la Teoría de Recursos y Capacidades es considerada en la actualidad como una de las mejores explicaciones disponibles del éxito empresarial, a pesar de que aún se encuentra en construcción.

Además, los recursos deben ser valiosos, escasos, difíciles de replicar e insustituibles para constituir una fuente de ventaja competitiva duradera. (Barney, 1991).

Figura 1

Tipos de recursos y capacidades



Nota. Elaboración propia, adaptado de Acosta-Medina et al. (2019)

2.2.6. Teoría de la Configuración

Por otro lado, la teoría de la configuración, tal y como exponen Lafuente et al. (2020) se centra en la interconexión entre recursos y capacidades y en cómo contribuyen a la competitividad empresarial. Es decir, considera la competitividad como un constructo multidimensional formado por asociaciones interdependientes entre recursos y capacidades, en lugar de examinar únicamente las contribuciones individuales de recursos y capacidades específicos. Además, sostienen que la perspectiva que adopta una visión unidimensional de la competitividad de las PYME en términos de recursos disponibles y sugiere que todas las PYME pueden aumentar su nivel de competitividad replicando las estrategias adoptadas por otras PYME más competitivas es excesivamente simplista. Las empresas están formadas por recursos y

capacidades interconectados. Para realizar un análisis preciso de la competitividad, es esencial considerar los puntos fuertes y débiles que forman la configuración de competencias de la empresa (Organización Internacional del Trabajo, 2021).

2.3. Competitividad país y región

2.3.1. *Competitividad país*

Según el Ranking de Competitividad Mundial 2023, en el último año Perú ha experimentado un ligero avance en la eficiencia gubernamental, aunque ha retrocedido en los pilares del Desempeño Económico e Infraestructura. El país se sitúa en el puesto 55 de 64 países evaluados, descendiendo una posición respecto al año anterior. No obstante, Perú continúa siendo el segundo país más competitivo de la región., detrás de Chile, según el mismo informe. (Marquina et al., 2023)

Este ranking evalúa la competitividad de los países a través de cuatro pilares principales: desempeño económico, eficiencia del gobierno, eficiencia comercial e infraestructura.

2.3.2. *Competitividad región*

De acuerdo con el Índice de Competitividad Regional –INCORE 2023 presentado por el Instituto Peruano de Economía (IPE), Cusco ha mejorado una posición con respecto al año anterior ubicándose en el puesto 9 a nivel nacional. Este avance se debe principalmente al progreso en dos áreas clave: Salud y Educación. En Entorno económico, Cusco ha mantenido su posición con respecto al año anterior.

Este índice forma parte de los esfuerzos del IPE por analizar los progresos en el desarrollo económico y social de las diversas regiones del Perú. Al comprender las distintas dinámicas locales y realizar comparaciones con otras regiones, se puede determinar el nivel de competitividad y los factores que influyen en ella. Esto proporciona un panorama detallado y

claro por región, crucial para la discusión y la toma de decisiones de políticas públicas que promuevan el desarrollo a nivel regional.

2.4. Competitividad empresarial

2.4.1. Definiciones

La competitividad es uno de los conceptos más debatidos entre empresarios, políticos, académicos, público en general y se pueden encontrar numerosos estudios y revisiones de la literatura. Sumado a ello, su conceptualización suele ser compleja y relativa debido a que su comprensión se modifica con el tiempo y el contexto. No obstante, sigue siendo un tema de actualidad sobre el que hay que continuar investigando, sobre todo en el ámbito empresarial. Diversos autores la definen de la siguiente manera:

Para Lafuente et al. (2020) la competitividad es “el conjunto de recursos y capacidades mutuamente dependientes que permiten la creación o el desarrollo de competencias valiosas”. Se hace hincapié en que el concepto es multidimensional y está estrechamente relacionado con los recursos y capacidades, mostrando una correlación positiva con el rendimiento empresarial.

En esa misma línea, Dvoulety & Blažková (2020) coincide con Navarro et al. (2018) cuando mencionan que la competitividad a nivel de la empresa se entiende como la habilidad para fabricar y comercializar productos con mejores condiciones de precio, calidad y oportunidad, y además competir en un entorno competitivo, crecer y ser rentable frente a sus competidores.

Tobón et al. (2022) menciona que la noción de competitividad empresarial se basa en las teorías de Michael Porter, quien describe las estrategias que permiten a las empresas obtener una ventaja competitiva. Varios países adoptaron teorías de Porter sobre estrategia empresarial para impulsar la implementación de competencias y lograr un mejor rendimiento empresarial.

De acuerdo con Caska (2022), el éxito competitivo es el estado en el que una empresa ha mejorado respecto a resultados anteriores. Indica que el éxito se mide a través de logros o crecimiento de la empresa, evidenciado principalmente por el aumento en las ventas.

Estrada et al. (2009) conceptualiza el éxito como “la capacidad para lograr una mejor posición en el mercado en relación con los demás competidores de su sector, obteniendo buenos resultados de un modo sostenible en el tiempo.”

Sumado a lo mencionado, la competitividad empresarial es un indicador de cuán saludable y rentable es un negocio.

2.4.2. Factores empresariales de la competitividad

Según Medeiros et al, (2019), los "factores empresariales" son aquellos que la empresa puede controlar sustancialmente. Estos factores están vinculados a la acumulación de conocimiento generado por la empresa y sus estrategias.

2.4.2.1. Planificación estratégica y sistemas de control. Rocca Espinoza et. al., (2016) destacan la importancia de la planificación estratégica en las empresas, resaltando su papel en el desarrollo de estrategias para alcanzar objetivos y metas establecidas. Se detallan las cinco etapas principales de este proceso, enfatizando la necesidad de agilidad y adaptabilidad para enfrentar cambios en el entorno y reducir la incertidumbre.

Por otro lado, los sistemas de control son esenciales para monitorear el desempeño y garantizar que las estrategias sean implementadas eficazmente. La literatura sugiere que las pequeñas empresas, al no contar con recursos abundantes, deben gestionar de manera eficiente sus sistemas de control para adaptarse rápidamente a las necesidades del mercado (Ouchi, 1979).

2.4.2.1.1. Planificación estratégica y sistemas de control, y su influencia en el éxito

competitivo. La planificación estratégica se considera uno de los pilares clave para el éxito de las empresas, ya que permite definir objetivos claros, asignar recursos de manera eficiente y guiar las decisiones a largo plazo (Mintzberg, 1994). Se observa una variabilidad en la formalidad de la planificación entre organizaciones, con tendencias hacia procesos más estructurados en empresas más grandes. Además, se subraya el impacto positivo de establecer la misión y visión empresarial en su desempeño, respaldado por estudios que evidencian la estrecha relación entre la planificación estratégica y el rendimiento empresarial, e incluso su importancia para la supervivencia organizacional (Rocca Espinoza et.al, 2016).

Investigaciones previas indagan dos aspectos principales en las empresas: la existencia de un plan estratégico y el grado de utilización de sistemas de control de gestión. (Rocca Espinoza et. al., 2016). Las empresas que recopilan y analizan los datos, establecen objetivos y desarrollan prácticas de recursos humanos enfocadas en el rendimiento, suelen ser más productivas en comparación con aquellas que no las implementan o las implementan menos. Las pequeñas empresas adoptan menos prácticas de gestión en comparación con las empresas grandes, sin embargo, se ha comprobado que el uso intensivo de estas prácticas contribuye al crecimiento, al aumento de la productividad y a la rentabilidad de las empresas que las adoptan (OIT, 2021).

2.4.2.2. Gestión de la calidad. La gestión de la calidad, según la norma ISO 9001:2015, se refiere al conjunto de prácticas y procesos implementados por una organización para asegurar que sus productos y servicios cumplan consistentemente con los requisitos del cliente y las normativas aplicables (Comité Técnico ISO/TC 176, 2008).

La Organización Internacional de Normalización- ISO desarrolló siete principios básicos para la gestión de la calidad con el objetivo de apoyar en la mejora del desempeño de las

organizaciones en general, y son: orientación al cliente, liderazgo, compromiso, enfoque por procesos, mejora continua, toma de decisiones basadas en pruebas y gestión de las relaciones (Comité Técnico ISO/TC 176, 2008, p. 8, 15). A continuación, se desarrolla cada uno de estos principios.

- Orientación al cliente. Las organizaciones dependen de sus clientes; por lo tanto, deben comprender sus necesidades actuales y futuras, satisfacer sus requisitos y esforzarse por exceder sus expectativas.
- Liderazgo. Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Estos deben crear y mantener un ambiente interno en el cual el personal pueda involucrarse por completo en el logro de los objetivos de la empresa.
- Compromiso. El personal constituye la esencia de una organización. Su compromiso total posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la empresa.
- Enfoque por procesos. Un resultado deseado se alcanza con más eficiencia cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
- Enfoques del sistema para la gestión. Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.
- Mejora continua. La mejora continua del desempeño global de la organización debe ser su objetivo permanente.
- Toma de decisiones basadas en pruebas. Las decisiones eficaces se basan en el análisis de datos e información.

- Relaciones beneficiosas con el proveedor. Una organización y sus proveedores son interdependientes. Una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

2.4.2.2.1. Gestión de la calidad y su influencia en el éxito competitivo. La gestión de la calidad es clave para las empresas que buscan diferenciarse en mercados competitivos. Según Deming (1986), la calidad no solo está relacionada con la satisfacción del cliente, sino también con la eficiencia operativa. En micro y pequeñas empresas, la gestión de la calidad es una ventaja competitiva significativa, pues permite la fidelización de los clientes y mejora la rentabilidad a través de la reducción de errores y costos operativos (Juran, 1999).

Las habilidades relacionadas con la calidad son esenciales para que las empresas sean competitivas y exitosas. Específicamente, la gestión de la calidad permite a una empresa emplear sus recursos de forma más eficiente, lo que contribuye a mejorar su posición en el mercado. Sin embargo, muchas pymes carecen de herramientas para gestionar la calidad debido a la falta de experiencia y la necesidad de alinear diferentes competencias (Rocca Espinoza et. al., 2016).

2.4.2.3. Tecnología e Innovación. Según Drejer (2000), la posición tecnológica de una empresa puede entenderse como la capacidad de desarrollar y aplicar tecnologías avanzadas, lo que influye significativamente en su competitividad y en su capacidad de innovación. García Pérez de Lema et al. (2012) clasifica la posición tecnológica en cuatro categorías:

La medición de la tecnología es una base fundamental para la eficiencia y crecimiento de las empresas, se distinguen 4 posiciones:

- Fuerte. La empresa desarrolla tecnología internamente y la usa para obtener mejores resultados que la competencia.

- Buena. La tecnología que adquiere o usa la empresa la posiciona por delante de la competencia.
- Sostenible. La empresa usa tecnología que las empresas del sector e invierte cuando la competencia obtiene buenos resultados.
- Débil. La competencia tiene tecnología más eficiente/moderna que la de la empresa.

Estas clasificaciones proporcionan una perspectiva integral sobre la importancia de la tecnología y su impacto en la posición competitiva de las organizaciones.

Por otro lado, en cuanto a innovación, el Manual de Oslo (2018) la define como el lanzamiento de un producto o proceso empresarial nuevo o mejorado, o una combinación de ambos, que representa un cambio significativo respecto a los productos o procesos previos de la empresa y que ha sido introducido en el mercado o puesto en uso por la misma.

Tipología de Innovaciones

La innovación empresarial puede manifestarse de diversas maneras, y para comprender sus efectos y el tipo de actividades que la impulsan, es esencial clasificarla según su objeto.

Según el Manual de Oslo (2018), se distinguen dos tipos principales: innovaciones de productos e innovaciones de procesos empresariales. Es importante destacar que una sola innovación puede incluir combinaciones de innovaciones tanto de productos como de procesos.

- a. Innovación de productos. Las innovaciones de producto son aquellas que implican la creación o mejora significativa de un bien o servicio. Estas innovaciones deben diferir sustancialmente de los productos previos de la empresa y deben ser introducidas en el mercado. La innovación de producto es un factor crucial en la estrategia empresarial, ya que ayuda a satisfacer las nuevas demandas del mercado y a mejorar la competitividad de la empresa (Manual de Oslo, 2018).

Las innovaciones de productos pueden basarse en nuevas tecnologías o conocimientos, o bien en la reconfiguración de tecnologías o conocimientos existentes para crear productos innovadores. Esta capacidad de combinar tecnologías permite a las empresas desarrollar productos que se adaptan mejor a las necesidades del mercado, aprovechando los avances tecnológicos para mejorar sus ofertas (Manual de Oslo, 2018).

- b. Innovación de procesos. La innovación en procesos empresariales abarca la mejora o creación de nuevos procesos dentro de una empresa que transforman significativamente la forma en que se llevan a cabo las funciones empresariales. Estos procesos incluyen las funciones principales como la producción de bienes y servicios, así como las funciones de apoyo como distribución, logística, marketing, ventas, servicios postventa, y servicios de tecnología de la información y comunicación (TIC), entre otros. En este contexto, un proceso empresarial puede considerarse un servicio donde la propia empresa actúa como cliente, pudiendo ser realizado internamente o contratado a fuentes externas (Manual de Oslo, 2018).

Es importante destacar que las innovaciones en los procesos empresariales a menudo están estrechamente relacionadas con la adopción de tecnologías digitales, las cuales permiten codificar procesos, agregar funciones a los existentes y ofrecer tanto procesos como servicios (Manual de Oslo, 2018).

2.4.2.3.1. Tecnología e Innovación y su influencia en el éxito competitivo. La tecnología es uno de los principales motores de innovación y competitividad en las empresas modernas. En el contexto de las micro y pequeñas empresas, el uso adecuado de las tecnologías digitales puede ser determinante para su crecimiento y adaptabilidad (Rocca Espinoza et.al, 2016). La adopción de nuevas tecnologías mejora la eficiencia, permite la optimización de procesos y abre puertas a nuevos mercados (Porter, 1985).

Además, las empresas que se centran en la tecnología tienen más probabilidades de ser innovadoras y obtener un mejor rendimiento que sus competidores, incluso en condiciones desfavorables donde es difícil apropiarse de los beneficios de estas innovaciones. Sin embargo, cuando los gerentes perciben que no pueden aprovechar completamente estos beneficios debido a la baja apropiabilidad de la industria, pueden carecer de la motivación necesaria para invertir en el desarrollo de nuevas ideas y productos. Es crucial reconocer que las capacidades de innovación tecnológica, como el aprendizaje, la asignación de recursos y la fabricación, así como ciertas capacidades de innovación empresarial, como la administrativa y las prácticas de gestión, están positivamente relacionadas con el rendimiento de la organización (Rocca Espinoza et. al., 2016).

2.4.2.4. Talento humano. Chiavenato (2015, p. 9), afirma que la gestión del talento humano se refiere al conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir cargos gerenciales relacionados con personas o recursos; poniendo en práctica procesos de reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño.

El ciclo de la gestión del talento humano se centra en cinco procesos básicos: integrar, organizar, retener, desarrollar y evaluar a las personas (Chiavenato, 2011, p. 100). Existen cinco procesos básicos en la gestión de recursos humanos, los cuales son caracterizados por Chiavenato (2011, p. 102) de la siguiente manera:

Tabla 1*Cinco procesos básicos en la gestión de recursos humanos*

Proceso	Objetivo	Actividades
Atracción (o provisión)	Quiénes trabajarán en la organización	Investigación de la oferta de RH Reclutamiento de personal Selección de personal
Organización	Qué harán las personas en la organización	Integración de las personas Diseño de puestos de trabajo Descripción y análisis de puestos Evaluación del desempeño
Retención	Cómo conservar a las personas que trabajan en la organización	Remuneración y retribuciones Prestaciones y servicios sociales Higiene y seguridad en el trabajo Relaciones sindicales
Desarrollo	Cómo preparar y desarrollar a las personas	Capacitación Desarrollo organizacional
Evaluación	Cómo saber lo que son y lo que hacen las personas	Banco de datos/Sistemas de información Controles – Constancia – Productividad – Equilibrio social

Nota. Extraído de Chiavenato (2011, p. 102)

2.4.2.4.1. Talento humano y su influencia en el éxito competitivo. El talento humano se considera un activo crucial en cualquier empresa, pero especialmente en las micro y pequeñas empresas, donde los recursos son limitados. La literatura sobre recursos humanos destaca la importancia de contar con personal capacitado y motivado para impulsar la innovación y el rendimiento organizacional (Barney, 1991). La forma en que se recluta, integra y orienta, retiene, desarrolla y evalúa a las personas, es decir, la calidad de gestión de las personas, es crucial para que una organización sea competitiva (Chiavenato, 2011, p. 100).

2.4.2.5. Marketing. El marketing consiste en un conjunto de acciones orientadas a captar la atención de los clientes y gestionar relaciones rentables con ellos (Kotler & Armstrong, 2017).

El objetivo principal del marketing es generar valor para el cliente y establecer relaciones rentables con él. A partir de esto, se define la estrategia de marketing, que es el enfoque que la empresa utiliza para crear ese valor y lograr dichas relaciones. Bajo la dirección de esta estrategia, la empresa desarrolla una mezcla de marketing integrada, que incluye factores que puede controlar: producto, precio, plaza y promoción (las cuatro P del marketing) (Kotler & Armstrong, 2017).

La mezcla de marketing abarca todas las acciones que una empresa puede llevar a cabo para captar a los consumidores y proporcionar valor al cliente. Estas acciones se agrupan en cuatro categorías conocidas como las cuatro P del marketing (Kotler & Armstrong, 2017).

- El producto se refiere a la oferta de bienes y servicios que la empresa pone a disposición del mercado objetivo. El proceso de creación de un producto o servicio requiere identificar los beneficios que brindará. Estos beneficios se transmiten y se

proporcionan mediante los atributos del producto, tales como su calidad, características, estilo y diseño (Kotler & Armstrong, 2012).

- El precio es el monto que los clientes deben pagar para adquirir el producto. Establecer el precio adecuado es una de las tareas más complejas para el profesional del marketing, ya que involucra una variedad de factores. Sin embargo, identificar y aplicar la estrategia de fijación de precios adecuada es crucial para alcanzar el éxito (Kotler & Armstrong, 2012).
- La plaza involucra las actividades que realiza la empresa para asegurar que el producto esté disponible para los consumidores objetivo (Kotler & Armstrong, 2017).
- La promoción se refiere a las actividades diseñadas para comunicar las ventajas del producto y persuadir a los clientes potenciales a realizar la compra (Kotler & Armstrong, 2017).

2.4.2.5.1. Marketing y su influencia en el éxito competitivo. El marketing es esencial para que las microempresas construyan una relación sólida con sus clientes y desarrollen una ventaja competitiva. Según Kotler y Keller (2016), el marketing no solo implica promoción, sino una estrategia integral que incluye la segmentación, la investigación de mercado y la adaptación del producto a las necesidades del consumidor. En micro y pequeñas empresas, la implementación de estrategias de marketing efectivas puede hacer la diferencia entre el éxito y el fracaso.

Las empresas exitosas tienen un aspecto en común, tienen una fuerte orientación al cliente y un alto compromiso con el marketing (Kotler y Armstrong, 2013, p. 4). Las herramientas primordiales de la mezcla de marketing se organizan en cuatro grupos, denominados las cuatro Ps del marketing: producto, precio, plaza y promoción (Kotler y Armstrong, 2013, p.12), las que la

empresa combina para obtener las respuestas deseadas en su mercado meta (Kotler y Armstrong, 2013, p.52).

2.4.2.6. Éxito competitivo. El éxito competitivo se refiere a la capacidad de una empresa para alcanzar y mantener una posición favorable en el mercado frente a sus competidores. Según Porter (1980), esto puede lograrse mediante la diferenciación o el liderazgo en costos. En el caso de las micro y pequeñas empresas, el éxito competitivo también se relaciona con la flexibilidad y rapidez para adaptarse a los cambios del entorno, lo cual es crucial en mercados pequeños o emergentes.

Es la habilidad de alcanzar una mejor posición en el mercado en comparación con otros competidores del sector, logrando resultados positivos de manera sostenible a lo largo del tiempo (Estrada et al., 2009).

Para medir el éxito competitivo se utilizan indicadores que reflejan la percepción directa de los tomadores de decisiones, en lugar de depender solo de indicadores financieros, de difícil acceso y que pueden estar influenciadas por normativas contables y decisiones administrativas pasadas, que no siempre reflejan la situación actual o las perspectivas futuras de la empresa. Para calcular el éxito competitivo global se promediarán las puntuaciones de 7 variables de rendimiento que son: calidad en productos/servicios, eficiencia de procesos internos, satisfacción de clientes, adaptabilidad al cambio, satisfacción de los empleados, crecimiento y rentabilidad, siguiendo el Modelo Marco de valores en competencia propuesto por Quinn y Rohrbaugh y adaptado por García Pérez de Lema et al., (2012). Este modelo proporciona una visión integral del desempeño organizacional al combinar perspectivas múltiples y complementarias, permitiendo a las organizaciones gestionar y equilibrar diversos factores críticos para su éxito.

- **Calidad en Productos/Servicios.** Capacidad de la organización para ofrecer productos y servicios que cumplan o superen las expectativas de los clientes.
- **Eficiencia de Procesos Internos.** Optimización de los recursos y minimización de desperdicios en los procesos internos para mejorar la productividad y reducir costos.
- **Satisfacción de Clientes.** Medida de qué tan bien una organización satisface las necesidades y expectativas de sus clientes.
- **Adaptabilidad al Cambio.** Capacidad de la organización para responder y ajustarse a los cambios del entorno, incluyendo la innovación y la flexibilidad.
- **Satisfacción de los Empleados.** Evaluación del bienestar, la motivación y el compromiso del personal dentro de la organización.
- **Crecimiento.** Expansión de la organización en términos de ingresos, mercado y capacidades.
- **Rentabilidad.** Capacidad de la organización para generar beneficios económicos de manera sostenible.

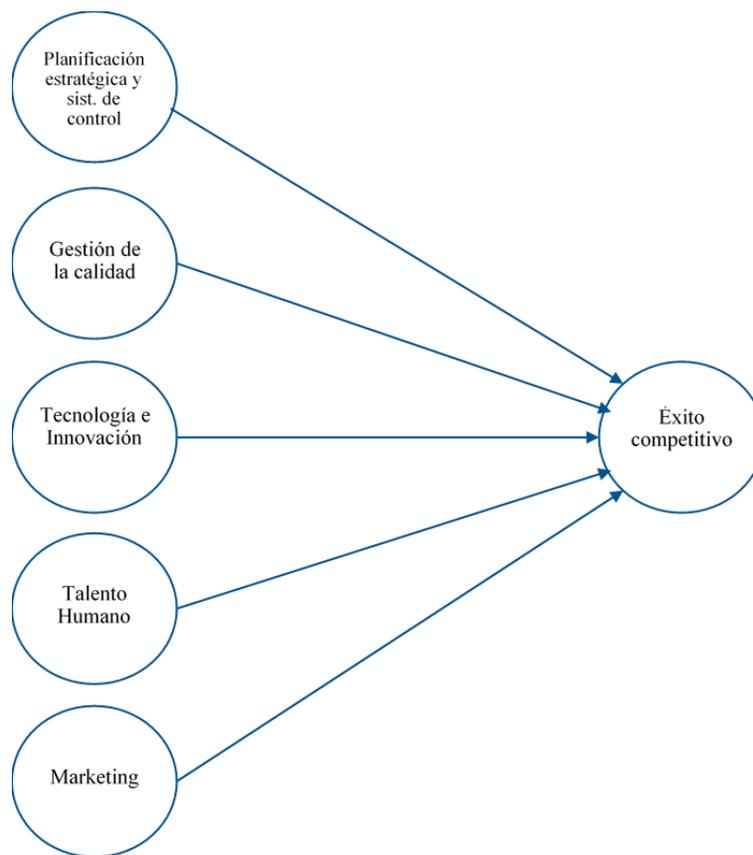
2.4.3. *Modelo conceptual de la presente investigación*

Esta investigación emplea como base el modelo propuesto por Rocca Espinoza et al. (2016) para identificar los factores empresariales que influyen en el éxito de micro y pequeñas empresas en Cusco. Estos autores adoptaron una perspectiva basada en la teoría de los recursos y capacidades empresariales, diseñando un modelo que se ajusta a la realidad del sector empresarial peruano. El análisis de Rocca Espinoza se realizó considerando empresas de diversos tamaños. Basándose en construcciones teóricas y modelos existentes, se examinaron factores clave del éxito competitivo, tales como la planificación, los sistemas de control, la gestión de calidad, la tecnología y los recursos humanos (ver Figura 1).

Aunque el modelo original incluye factores como planificación estratégica y sistemas de control, gestión de la calidad, tecnología y talento humano, se identificó que el marketing juega un papel crucial en el éxito competitivo de las microempresas, especialmente considerando sus limitados recursos y la necesidad de diferenciarse en un mercado competitivo. La inclusión de esta variable responde a la necesidad de comprender cómo las micro y pequeñas empresas pueden utilizar estrategias de marketing adecuadas para potenciar su competitividad en un entorno dinámico. Además, esta adición fue validada a través de un proceso de juicio por expertos, lo que refuerza la relevancia y pertinencia de la variable dentro del modelo propuesto.

Figura 2

Modelo conceptual de la presente investigación



Nota: Adaptado de Rocca Espinoza et al. (2016).

2.4.4. Bases legales

2.4.4.1. Políticas de competitividad a nivel nacional y regional. Con el objetivo de entender el contexto de la competitividad en Perú, a continuación, se presentan las diversas políticas que actualmente están en vigencia respecto a este tema:

- Política Nacional de Competitividad y Productividad (PNCP- 2019).
- Plan de desarrollo regional concertado 2023- 2033 del departamento del Cusco.
- Acuerdo de Consejo Regional N° 090-2023-CR/GR Cusco, documento que aprueba la implementación de la iniciativa de apoyo a la competitividad productiva PROCOMPITE Región Cusco 2023.

2.5. Caracterización de la unidad de estudio

2.5.1. Micro y pequeña empresa en Perú

Históricamente, la participación de las Mypes ha sido cuantitativamente relevante dentro del ecosistema empresarial peruano, lo que corrobora su importancia en dicho ecosistema, en la generación de ingresos para las familias y como engranaje fundamental de la economía de Perú.

Según el Ministerio de la Producción (2021) este sector empresarial constituye el 99,4% de las empresas formales de la economía peruana, el 95,6% microempresas y el 3,8% pequeñas. De ellas, el 85,2% se dedica al comercio y los servicios, mientras que el 14,8% restante participa en actividades productivas como la manufactura, la construcción, la agricultura, la ganadería, la minería y la pesca. Además, las Mypes representan casi el 91% de la Población Económicamente Activa (PEA) ocupada en la industria privada.

Tabla 2*Criterios de clasificación de empresas en Perú*

Tipo de empresa	Ventas anuales máximas	
	UIT	Soles (UIT 2023 ²)
Microempresa	150	742,500
Pequeña empresa	1,700	8,415,000

Nota. Elaborado en base a SUNAT (2021)**2.5.2. Micro y pequeña empresa en Cusco**

De acuerdo con el informe de Diagnóstico Productivo Regional Cusco (2023) del Ministerio de la Producción, existen 85,331 empresas formales entre micro, pequeñas, medianas y grandes en el departamento de Cusco; de las cuales 44, 872 están ubicadas en la provincia de Cusco, de éstas el 99,7% son Mypes (micro y pequeñas empresas) y el 88% pertenecen a los sectores Comercio y Servicios, distribuidos como figura en tabla 2.

Tabla 3*Distribución de Mypes por distrito en la provincia de Cusco*

Distrito	Manufactura	Comercio	Servicios	TOTALES
CCORCA	2	8	9	19
CUSCO	1018	6233	6178	13429
SAN JERONIMO	521	2482	1947	4950
SAN SEBASTIAN	806	4034	3411	8251
WANCHAQ	687	4826	4924	10437

² UIT para el año 2023 = S/. 4950

SAYLLA	35	171	157	363
SANTIAGO	549	3876	2650	7075
POROY	48	171	129	348
TOTALES	3666	21801	19405	44872

Nota. Elaboración propia en base a los Directorios de empresas MIPYME formales del Sector Comercio, Servicios y Manufactura 2021, del Ministerio de la Producción

2.5.2.1. El impacto de la pandemia en las Mypes. De acuerdo con el Comité de Comercio Exterior - COMEX Perú (2021), debido al impacto del COVID-19, las Mypes peruanas se vieron perjudicadas. No obstante, con la reactivación de la economía, diversos sectores empezaron a recuperarse. En consecuencia, en el 2021, existían aproximadamente 5.5 millones de Mypes a nivel nacional, lo que representa un incremento de 75.9% respecto al 2020. Lo cual destaca el importante efecto de la pandemia en el sector empresarial, y cómo esta crisis económica afecta a los hogares que dependen de los ingresos de las Mypes.

CAPÍTULO III

HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1. Formulación de hipótesis

3.1.1. *Hipótesis general*

Los factores empresariales como la planificación, sistemas de control de gestión, gestión de la calidad, tecnología e innovación, recursos humanos influyen positivamente en el éxito competitivo de las micro y pequeñas empresas de la provincia de Cusco, periodo 2023.

3.1.2. *Hipótesis específicas*

- La realización de la planificación estratégica y la utilización de sistemas de control de gestión tiene influencia positiva en el éxito competitivo de las micro y pequeñas empresas de la provincia de Cusco, periodo 2023.
- La gestión de la calidad influye positivamente en el éxito competitivo de las micro y pequeñas empresas de la provincia de Cusco, periodo 2023.
- La tecnología e innovación influyen positivamente en el éxito competitivo de las micro y pequeñas empresas de la provincia de Cusco, periodo 2023.
- Las prácticas de gestión del talento humano influyen positivamente en el éxito competitivo de las micro y pequeñas empresas de la provincia de Cusco, periodo 2023.
- Las prácticas de marketing influyen positivamente en el éxito competitivo de las micro y pequeñas empresas de la provincia de Cusco, periodo 2023.

3.2. Identificación de variables

- Variable dependiente: Éxito competitivo
- Variables independientes: Factores empresariales

3.3. Operacionalización de variables

Tabla 4

Variables, dimensiones e indicadores

VARIABLES	SUBVARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
VI: Factores empresariales	Planificación estratégica y sistemas de control de gestión	Desarrollo de estrategias para alcanzar objetivos y metas establecidas. Se detallan las cinco etapas principales de este proceso, enfatizando la necesidad de agilidad y adaptabilidad para enfrentar cambios en el entorno y reducir la incertidumbre (Rocca Espinoza et. al., 2016). Un sistema de control de gestión se describe como aquel que proporciona datos considerados útiles	Se investiga dos aspectos principales en las empresas: la existencia de <i>un plan estratégico</i> y <i>el grado de utilización de sistemas de control de gestión</i> (Rocca Espinoza et. al., 2016). La información proporcionada por los sistemas de control de gestión se transmite hacia niveles inferiores para que el área operativa tome decisiones más acertadas, facilitando así la alineación de las	1. Planificación estratégica	Procesos formales, objetivos y metas Misión y visión empresarial Estrategias de adaptabilidad al cambio
				2. Sistemas de control de gestión	Implementación y uso de sistemas de control de gestión Adopción y uso de sistemas de control de gestión para recursos humanos Presupuesto de ingresos y gastos anuales Análisis de indicadores económico-financieros

	para los directivos en la ejecución de sus funciones, y asiste a las organizaciones en establecer y conservar modelos de comportamiento efectivos (Hernández-Madrigal, 2017).	operaciones con las prioridades estratégicas establecidas por la alta dirección (Hernández-Madrigal, 2017).		Registro de ventas Gestión de existencias/inventarios Registro de cartera de clientes
Gestión de la calidad	La gestión de la calidad permite a una empresa utilizar sus recursos de manera más eficiente para mejorar su posición en el mercado (Rocca Espinoza et. al., 2016).	La Organización Internacional de Normalización- ISO desarrolló siete principios básicos para la gestión de la calidad con el objetivo de apoyar en la mejora del desempeño de las organizaciones en general, y son: orientación al cliente, liderazgo, compromiso, enfoque por procesos, mejora continua, toma de decisiones basadas en pruebas y gestión de las relaciones (Comité	7 principios de gestión de la calidad de acuerdo a la Organización Internacional de Normalización-ISO	Orientación al cliente Liderazgo Compromiso Enfoque por procesos Mejora continua Toma de decisiones basadas en pruebas Gestión de las relaciones

		Técnico ISO/TC 176, 2008, p. 8, 15).		
Tecnología e innovación	Las empresas que se centran en la tecnología tienen más probabilidades de ser innovadoras y obtener un mejor rendimiento que sus competidores, incluso en condiciones desfavorables donde es difícil apropiarse de los beneficios de estas innovaciones. (Rocca Espinoza et. al., 2016).	La medición de la tecnología es una base fundamental para la eficiencia y crecimiento de las empresas, se distinguen 4 posiciones: Fuerte (la empresa desarrolla tecnología internamente y la usa para obtener mejores resultados que la competencia), Buena (la tecnología que adquiere o usa la empresa la posiciona por delante de la competencia), Sostenible (la empresa usa tecnología que las empresas del sector e invierte cuando la competencia obtiene buenos resultados) y Débil (la competencia tiene tecnología más	1. Posición tecnológica	Fuerte
				Buena
				Sostenible
				Débil

eficiente/moderna que la de la empresa) (García Pérez de Lema et al., 2012).

		La innovación es el desarrollo de un nuevo o mejorado producto o proceso (o una combinación de éstos) que difiere significativamente de los productos o procesos existentes y que son usados por la empresa o puestos en el mercado (Manual de Oslo, 2018).	1. Innovación en productos/ servicios	Desarrollo de nuevos productos/ servicios
				Mejoras o cambios significativos en productos/ servicios existentes
			2. Innovación en procesos	Desarrollo de nuevos procesos
				Mejoras o cambios significativos en procesos existentes
Talento humano	La forma en que se recluta, integra y orienta, retiene, desarrolla y evalúa a las personas, es decir, la calidad de gestión de las personas, es crucial para que una	El ciclo de la gestión del talento humano se centra en cinco procesos básicos: integrar, organizar, retener, desarrollar y evaluar a las personas	1. Integración	Reclutamiento y selección
			2. Organización	Definición de roles
			3. Retención	Estrategias de retención

	organización sea competitiva (Chiavenato, 2011, p. 100).	(Chiavenato, 2011, p. 100).	4. Desarrollo	Programas de capacitación
			5. Evaluación	Evaluación de desempeño
Marketing	Las empresas exitosas tienen un aspecto en común, tienen una fuerte orientación al cliente y un alto compromiso con el marketing (Kotler y Armstrong, 2013, p. 4)	Las herramientas primordiales de la mezcla de marketing se organizan en cuatro grupos, denominados las cuatro Ps del marketing: producto, precio, distribución y promoción (Kotler y Armstrong, 2013, p.12)	1. Producto	Características clave de productos/ servicios
			2. Precio	Estrategia de fijación de precios
			3. Plaza	Canales de venta
			4. Promoción	Estrategias de atracción y retención de clientes
VD: Éxito competitivo	Es la habilidad de alcanzar una mejor posición en el mercado en comparación con otros competidores del sector, logrando resultados positivos de manera sostenible a lo largo del tiempo (Estrada et al., 2009)	Para calcular el éxito competitivo se toman en consideración 7 variables de rendimiento que son: calidad en productos/servicios, eficiencia de procesos internos, satisfacción de clientes, adaptabilidad al cambio, satisfacción	Calidad	Calidad en productos/ servicios
			Procesos internos	Eficiencia de procesos internos
			Clientes	Satisfacción de clientes
			Adaptación	Adaptabilidad al cambio

de los empleados, crecimiento y rentabilidad, siguiendo el Modelo Marco de valores en competencia propuesto por Quinn y Rohrbaugh y adaptado por García Pérez de Lema et al., (2012).	Empleados	Satisfacción de los empleados
	Ventas	Crecimiento de ventas
	Rentabilidad	Rentabilidad

Nota. Elaboración propia en base a Rocca Espinoza et. al. (2016), Hernández-Madrigal (2017), Comité Técnico ISO/TC 176 (2008, p. 8, 15), García Pérez de Lema et al. (2012), Organización Internacional del Trabajo (2021), Chiavenato (2011), Manual de Oslo (2018) y Estrada et. al. (2019).

CAPÍTULO IV

DISEÑO METODOLÓGICO

En este capítulo se precisa el diseño metodológico escogido para la investigación.

Posteriormente, se describe la población y muestra. Además, se mencionan las técnicas de recolección y el proceso de análisis de información que se realizaron para responder las preguntas de la presente investigación.

4.1. Tipo, enfoque, nivel y diseño de investigación

4.1.1. Tipo de investigación

La investigación es de carácter básico o puro dado que “la investigación se orienta a conseguir un nuevo conocimiento de modo sistemático, con el único objetivo de incrementar el conocimiento de una realidad concreta” (Álvarez-Risco, 2020).

4.1.2. Enfoque de investigación

La presente investigación tiene un enfoque cuantitativo debido a que la información recolectada se procesó a través de técnicas estadísticas en el software Smart PLS, para comprobar las hipótesis planteadas.

4.1.3. Nivel de investigación

El alcance es explicativo porque está dirigido a “establecer las causas de los sucesos, problemas o fenómenos que se estudian” (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018, p. 111). En este caso se identificaron los factores empresariales que influyen en el éxito competitivo de las micro y pequeñas empresas de la provincia de Cusco.

4.1.4. Diseño de investigación

El diseño de la presente investigación es No-Experimental de tipo Transversal, porque los datos fueron recolectados directamente de los sujetos investigados, de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipulación de las variables y del tipo transversal porque se obtiene la

información de las variables una sola vez y con esa información se procede a realizar el análisis (Álvarez-Risco, 2020).

4.2. Población y muestra

4.2.1. Población de estudio

Para el presente estudio se consideró como población a las 44,872 micro y pequeñas empresas formales de la provincia de Cusco, registradas en el Directorio de empresas MIPYME formales de los sectores Servicio, Comercio y Manufactura, 2021, elaborado por la Oficina de Estudios Económicos del Ministerio de la Producción quienes utilizaron información de la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT).

Tabla 5

Distribución de micro y pequeñas empresas en la provincia de Cusco, según distrito y sector económico

	Manufactura	Comercio	Servicios	Total por distrito
	8%	49%	43%	
CCORCA	2	8	9	19
CUSCO	1018	6233	6178	13429
SAN JERONIMO	521	2482	1947	4950
SAN SEBASTIAN	806	4034	3411	8251
WANCHAQ	687	4826	4924	10437
SAYLLA	35	171	157	363
SANTIAGO	549	3876	2650	7075
POROY	48	171	129	348
Total por sector	3666	21801	19405	44872

Nota. Elaboración propia en base al Directorio de empresas MIPYME formales de los sectores Servicio, Comercio y Manufactura, 2021.

La información se recolectó de empresas que cumplieran con los siguientes criterios:

- Desarrollaron alguna actividad económica durante el año 2023

- Ubicadas dentro de la provincia de Cusco, que incluye los distritos de Cusco, Wanchaq, Santiago, San Sebastián, San Jerónimo, Poroy, Saylla y Ccorca
- Empresas formales
- Además, que estén clasificadas como micro o pequeña empresa.

4.2.2. *Tipo de muestreo*

Según la fórmula para poblaciones finitas, como es el caso de este trabajo de investigación, delimitamos la muestra en 382 empresas que tienen sede en la provincia de Cusco.

$$n = \frac{Nz^2pq}{(N-1)E^2 + Z^2pq}$$

N= 44,872

p= Probabilidad de éxito, evento a favor (50%)

q= Probabilidad de fracaso, evento en contra (50%)

E= Margen de error muestral (5%)

Z= Nivel de confianza (95%)

n (tamaño de la muestra) = 382

4.2.2.1. Tamaño mínimo de la muestra para una modelación PLS-SEM. Wong

(2013) enfatiza la importancia de definir adecuadamente el tamaño de la muestra en la modelación PLS-SEM, independientemente del software utilizado, dado que esta técnica es aún emergente. En relación con esto, Hair Jr, Hult, Ringle y Sarstedt (2016) mencionan que el tamaño mínimo de la muestra debe determinarse considerando varios criterios, como el nivel de significancia, el poder estadístico, el coeficiente de determinación mínimo (R^2) y el número máximo de flechas que apuntan a una variable latente. Vasquez (2021) también resalta estos aspectos.

Según las pautas establecidas, un estudio que utilice PLS-SEM debería mantener un nivel de significancia del 5%, un poder estadístico del 80% y un valor de R^2 mínimo de 0.25 (Wong, 2013). Para cumplir con estas condiciones, Marcoulides y Saunders (2006) proponen que el tamaño mínimo de la muestra se determine en función del número máximo de flechas que se dirigen a una variable latente en el modelo (ver tabla 6).

Tabla 6

Tamaño mínimo de muestra en PLS-SEM

Tamaño mínimo requerido	Número máximo de flechas que apuntan a una variable latente en el modelo
52	2
59	3
65	4
70	5
75	6
80	7
84	8
88	9
91	10

Nota. Wong (2013)

En el modelo presentado en esta investigación (ver figura 1), se observa que el número máximo de flechas que apuntan a una variable latente es 5. Esto implica que el tamaño de la muestra debe superar los 70 participantes para satisfacer los criterios mínimos requeridos para este tipo de análisis. Sin embargo, Hoyle (1995) aconseja que un tamaño de muestra en el rango de 100 a 200 es óptimo para obtener resultados más robustos y significativos en investigaciones de esta naturaleza.

A pesar de las dificultades de acceso y las limitaciones prácticas, durante el trabajo de campo se encuestó a 220 representantes de micro y pequeñas empresas en la provincia de Cusco. Sin embargo, 19 de ellos no cumplían con los criterios de exclusión definidos previamente, por lo que la muestra final se redujo a 201. Este tamaño de muestra no solo excede el umbral recomendado en función del número de flechas dirigidas, sino que también se sitúa dentro de un rango considerado óptimo para el modelado de caminos (Coeficiente de Ruta). Por lo tanto, se considera que la muestra obtenida proporciona una base adecuada para investigar las relaciones propuestas y extraer conclusiones significativas sobre los factores empresariales que influyen en el éxito competitivo de las micro y pequeñas empresas. En consecuencia, esta investigación se fundamenta en un tamaño de muestra de 201.

4.3. Técnicas e instrumentos para la recolección de información

4.3.1. Encuesta y Cuestionario

La recolección de datos se realizó mediante la técnica de la encuesta, dirigida a los propietarios, gerentes o persona designada por las Mypes de la provincia de Cusco, para lo cual, se elaboró un cuestionario que se utilizó como instrumento para la recolección de datos; la elaboración de dicho cuestionario se hizo en base a las definiciones, dimensiones e indicadores establecidos para las variables de estudio (Ver Anexo 2).

4.3.1.1. Metodología. La información se recolectó mediante un cuestionario aplicado de forma presencial al propietario, gerente o persona designada por la empresa. Adicionalmente, se utilizaron medios digitales para facilitar la recolección de la información.

4.3.1.2. Validez y confiabilidad del instrumento. Se realizó una prueba piloto administrando el cuestionario inicial a una cohorte de 10 empresarios que se ajustaron a las características de la muestra, para comprobar la fiabilidad de la herramienta. Además, se realizó una validación por juicio de expertos con los siguientes profesionales:

- Eduardo Rocca Espinoza, Doctor en Administración y Dirección de empresas, docente e investigador de la Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Indira Yesenia Florez Mujica, Doctora en Administración, docente contratada a tiempo completo en la Escuela Profesional de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.
- Sandra Matamoros Huamán, Magister en Administración pública, coordinadora sectorial de PRODUCE- Cusco.

Posteriormente, el cuestionario se administró a la muestra total de empresas, de acuerdo con los criterios mencionados anteriormente.

4.3.1.3. Recolección de datos. Este proceso se realizó desde el 26 de julio al 7 de setiembre del 2024. Las zonas visitadas se determinaron según la concentración de empresas por distrito y sector económico. Así mismo se solicitaron directorios de micro y pequeñas empresas a las Municipalidades Distritales, a la Asociación de Pequeños y Medianos Empresarios Industriales del Perú (APEMIPE) y al Consorcio Empresarial Exportador Cusco (CONECAL) a quienes aplicamos la encuesta a través de medios digitales y visitas presenciales.

4.3.1.4. Validación y limpieza de datos. Una vez obtenido el total de encuestas establecidas en el muestreo, se adaptaron los datos para ser procesados en el software SmartPLS4.

4.4. Técnica de tratamiento estadístico descriptivo

Se realizó un análisis descriptivo utilizando Excel, donde se generaron gráficos sencillos para representar visualmente los datos recolectados. Esta metodología se aplicó a las preguntas generales, que incluyen datos demográficos y sobre la empresa. Esto facilitó la identificación de patrones en las respuestas de los encuestados.

4.5. Técnica de tratamiento estadístico inferencial Smart PLS 4

4.5.1. Modelación de Ecuaciones Estructurales (SEM por sus siglas en inglés)

De acuerdo con Haenlein y Kaplan (2004), los modelos de ecuaciones estructurales son una técnica que permite analizar datos mediante las relaciones entre variables latentes, tanto dependientes como independientes, lo que facilita la prueba teórica de modelos causales. Wong (2013) menciona que las variables latentes son difíciles de observar y medir. Por lo tanto, debido a la naturaleza de estas variables, la aplicación de la modelación SEM resulta adecuada para esta investigación, ya que la "influencia" es una variable que no se puede medir ni observar directamente.

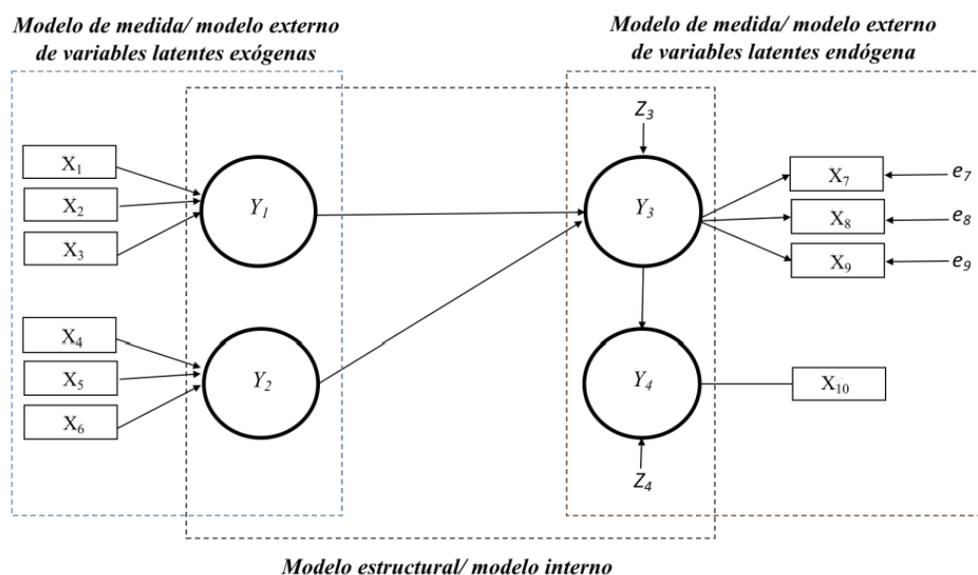
4.5.2. Definición de PLS-SEM

El uso de los SEM se ha expandido en el análisis exploratorio, confirmatorio y predictivo, abarcando diversos temas y modelos específicos. Este enfoque estadístico resulta especialmente valioso en las ciencias sociales, donde muchos conceptos fundamentales no son observables directamente y donde es crucial asegurar la validez constructiva y la solidez metodológica. (Chafloque Cespedes, 2019).

La PLS-SEM ha emergido como una técnica para analizar relaciones complejas entre variables latentes, facilitando la explicación de datos observados y la realización de análisis predictivos en la investigación científica. Aunque los procedimientos matemáticos y estadísticos son rigurosos, el enfoque PLS se ajusta a las condiciones teóricas y empíricas de las ciencias sociales y del comportamiento. A diferencia de la CB-SEM, la PLS-SEM ofrece mayor flexibilidad y es menos restrictiva en cuanto a la distribución de datos, la escala de medición y el tamaño de la muestra (Martínez Ávila et al., 2018).

Figura 3

Modelo de PLS-SEM



Nota. Asencios (2019)

4.5.2.1. Enfoques de Medición

- Enfoque Reflectivo: En este enfoque, las variables latentes afectan a los indicadores observados. Es decir, los indicadores reflejan la variabilidad en la

variable latente. Ejemplo: una variable latente como "satisfacción del cliente" se mide a través de diversos ítems en una encuesta.

- Enfoque Formativo: Aquí, los indicadores afectan a la variable latente. Los ítems o indicadores forman la variable latente, en lugar de reflejarla. Ejemplo: "capital humano" compuesto por educación, experiencia y habilidades.

4.5.3. Criterios de Evaluación del Modelo

Para garantizar que las técnicas de investigación y los datos sean fiables y válidos al construir un modelo PLS-SEM, es esencial evaluar la validez y la fiabilidad de la medición antes de generar los resultados del estudio. La evaluación de la consistencia interna del modelo es fundamental, ya que permite un análisis más detallado de las relaciones entre los ítems (indicadores). Los métodos estándar requieren dos pasos: primero, asegurar un rendimiento del modelo que utilice la fiabilidad de los ítems (indicadores) individuales y la validez convergente; y segundo, realizar la evaluación de la validez discriminante, que se lleva a cabo después de cumplir la primera condición. Esto implica realizar varias iteraciones del modelo en las que se excluyen los ítems (indicadores) con baja carga (Henseler et al., 2015, 2016).

4.5.3.1. Variables en PLS-SEM. Los componentes de las Ecuaciones

Estructurales incluyen el modelo estructural (interno) y el modelo de medida (externo). El modelo estructural describe las relaciones entre las variables latentes exógenas (independientes) y endógenas (dependientes), especificando la manera en que se interrelacionan. A partir de estas relaciones, el SEM calcula un coeficiente de trayectoria para cada variable y evalúa la varianza compartida que estos explican. Por otro lado, el modelo de medida muestra la relación de los ítems (indicadores) con sus respectivas variables latentes (Asencios, 2019; Hair et al., 2016). De esta manera, las medidas ofrecidas por ambos modelos (estructural y de medida) permiten determinar qué tan bien se ajusta la teoría a los datos (Hair et al., 2015).

Tabla 7

Criterios de evaluación del modelo

Evaluación del modelo de medida (Modelo Externo)			
Criterios		Definición	Interpretación
Fiabilidad individual	Fiabilidad individual	Mide la calidad de cada indicador por separado.	La carga externa debe ser >0.7 para el indicador. Para mejorar el AVE (varianza extraída promedio) y la fiabilidad compuesta mediante el procedimiento de eliminación, es necesario eliminar las cargas externas con valores < 0.7 .
	Alfa de Cronbach	Es una medida de fiabilidad que evalúa cuán consistentes son los indicadores de una variable latente.	La fiabilidad debe ser >0.7 .
	Fiabilidad compuesta	Mide cuán confiables son los indicadores en	La fiabilidad debe ser >0.7 .

		conjunto para medir una variable.	
Validez	Validez convergente	Se refiere a la medida en que un indicador o conjunto de indicadores refleja correctamente el constructo que se supone que debe medir.	Los indicadores con una carga externa inferior a 0.7 deben ser eliminados. Fiabilidad del ítem individual (>0.70). La varianza media extraída (>0.50).
	Validez discriminante	Asegura que los constructos del modelo son conceptualmente distintos entre sí.	Carga cruzada: Un factor debe tener una mayor carga externa en el constructo al que pertenece en comparación con su carga en otros constructos. De acuerdo con los criterios de Fornell-Larcker, la raíz cuadrada del AVE del constructo al que pertenece el factor debe ser superior a la de los otros constructos. Además, se debe considerar el tamaño mínimo de muestra requerido.

Evaluación del modelo estructural (Modelo Interno)

Coefficientes de Ruta (β)	Relación entre variables latentes (variables independientes y dependientes).	Valor positivo (+): Indica una relación directa (cuando una variable aumenta, la otra también). Valor negativo (-): Indica una relación inversa (cuando una variable aumenta, la otra disminuye).
El coeficiente de determinación (R^2)	Proporción de la variabilidad de la variable latente	Chin (1998) recomendó los valores de R^2 de 0.67, 0.33 y 0.19,

	(dependiente) explicada por el modelo.	considerándolos como sustancial, moderado y débil, respectivamente.
Tamaño del efecto (f^2)	Tamaño del efecto en las relaciones entre variables latentes dentro del modelo. Es útil para identificar cuáles son las variables independientes más influyentes en el modelo y cómo contribuyen a la explicación de la variable dependiente.	Menos de 0.02: sin efecto 0.02–0.15: efecto pequeño 0.15–0.35: efecto medio Más de 0.35: efectos grandes
Relevancia predictiva (Q^2)	Capacidad predictiva del modelo.	Fornell y Cha indicaron que, si el valor de Q^2 es mayor que cero, el modelo es predictivamente relevante; si es menor que cero, el modelo no es predictivamente adecuado.
Bondad de ajuste del modelo o ajuste global (GoF)	Se usa para comprobar la confiabilidad y el ajuste del modelo.	0.10 como GoF pequeño 0.25 como GoF medio 0.36 como GoF grande

Nota. Elaboración propia en base a Henseler et al. (2015, 2016).

CAPÍTULO V

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

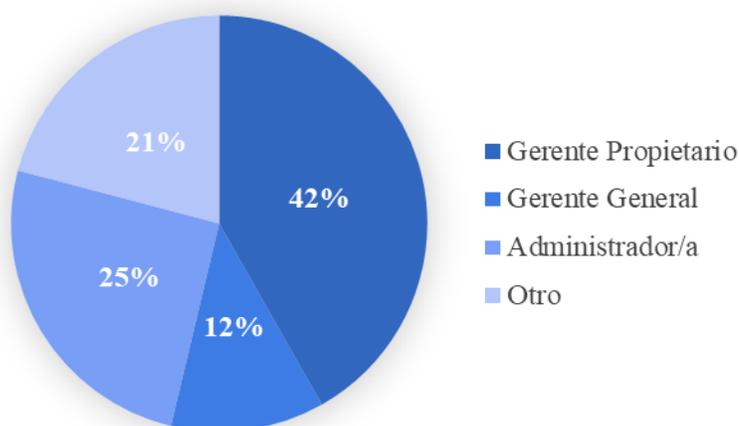
5.1. Resultados de la encuesta de investigación

5.1.1. Información general de encuestados

5.1.1.1 Posición que desempeña en la empresa

Figura 4

Posición que desempeña en la empresa



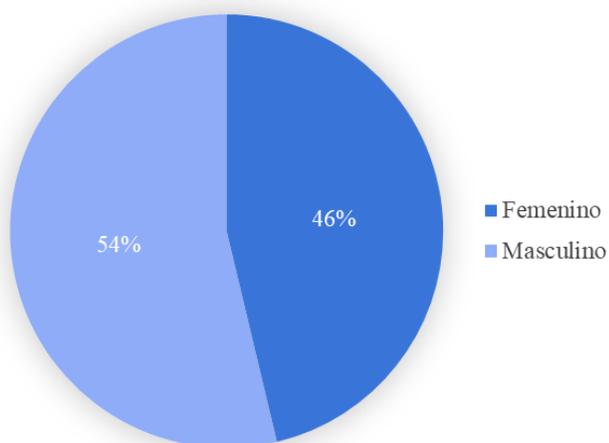
Nota. Elaboración propia en base a resultados de la encuesta a 201 empresarios

Los resultados de la encuesta muestran que el 42% de los encuestados son **Gerentes Propietarios**, quienes suelen ser los fundadores de la empresa y siguen al mando debido a su participación en la propiedad y toma de decisiones clave. En contraste, solo el 12% son **Gerentes Generales**, encargados de supervisar las operaciones y tomar decisiones estratégicas basadas en sus capacidades de gestión. El 25% de los participantes se identifican como **Administradores/as**, responsables de las tareas operativas y de apoyo. Finalmente, el 21% restante pertenece a la categoría "**Otro**", que incluye roles diversos como encargados de tienda y otros empleados.

5.1.1.2. Género

Figura 5

Género



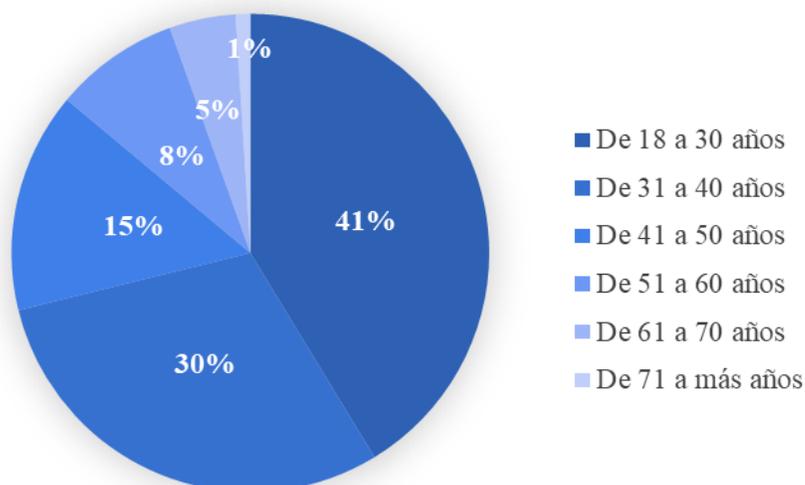
Nota. Elaboración propia en base a resultados de la encuesta a 201 empresarios

Los resultados muestran que el 54% de los propietarios de micro y pequeñas empresas encuestadas en Cusco son **varones** mientras que el 46% son **mujeres**. Estos datos, reflejan una ligera mayoría masculina entre los propietarios encuestados. La distribución de género destaca una representación significativa de ambos géneros en la muestra, con un equilibrio relativamente cercano entre mujeres y hombres en el ámbito empresarial local.

5.1.1.3. Edad

Figura 6

Edad



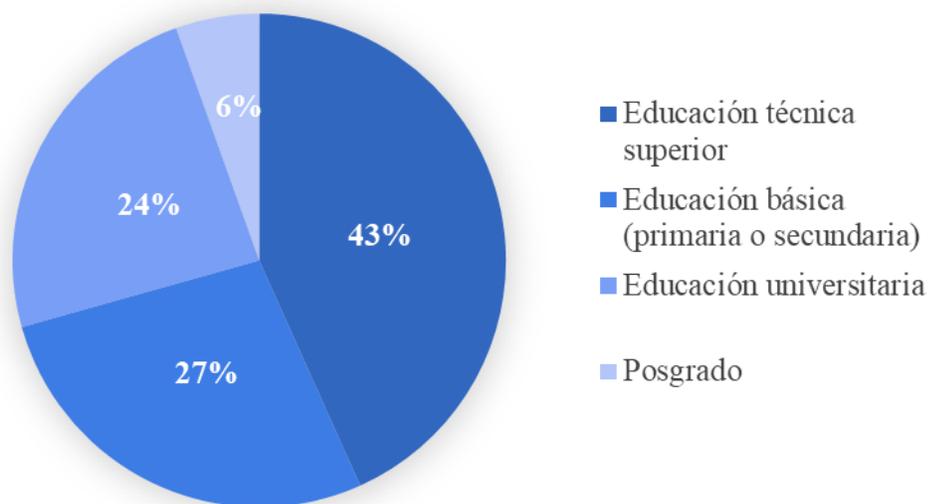
Nota. Elaboración propia en base a resultados de la encuesta a 201 empresarios

Los resultados de la encuesta muestran que el 41% de los participantes están en el rango de **18 a 30 años**, lo que indica una fuerte representación de personas jóvenes. El 30% se encuentra en el grupo de **31 a 40 años**, seguido por el 15% en el rango de **41 a 50 años**. Los grupos de **51 a 60 años** y **61 a 70 años** tienen una menor representación, con el 8% y el 4% respectivamente. Finalmente, solo el 1% de los encuestados tiene **71 años o más**. Estos datos evidencian una predominancia de participantes jóvenes y de mediana edad en la encuesta, con una representación significativamente menor en los grupos de mayor edad.

5.1.1.4. Formación Académica

Figura 7

Formación Académica



Nota. Elaboración propia en base a resultados de la encuesta a 201 empresarios

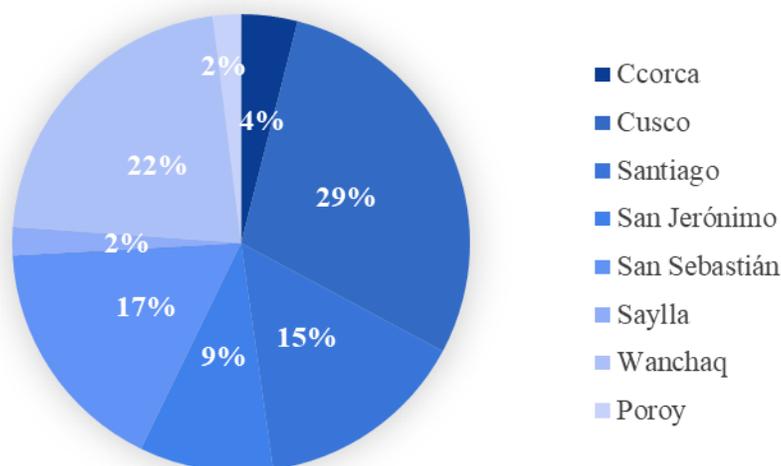
Los resultados de la encuesta revelan que el 43% de los participantes tiene **educación técnica superior**, mientras que el 27% cuenta con **educación básica** (primaria o secundaria). El 24% posee **educación universitaria**, y solo el 5% tiene un **posgrado**. Estos datos destacan una mayoría de encuestados con formación técnica superior, seguida por aquellos con educación básica y universitaria. La representación de personas con posgrado es mínima, lo que sugiere que la muestra está compuesta predominantemente por individuos con formación técnica y básica.

5.1.2. Información general de las MYPES

5.1.2.1. Ubicación de la MYPE

Figura 8

Ubicación de la MYPE



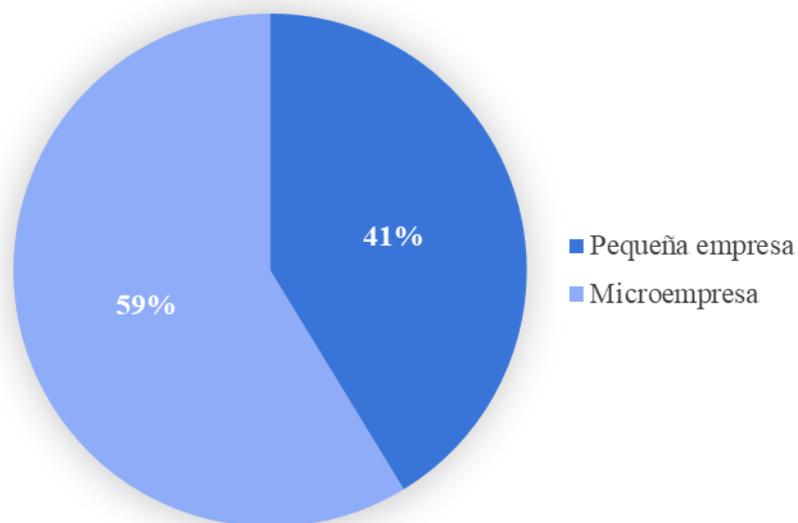
Nota. Elaboración propia en base a resultados de la encuesta a 201 empresarios

Los resultados de la encuesta muestran que el 29% de las MYPE encuestadas se encuentran en **Cusco**, mientras que el 22% están en **Wanchaq** y el 17% en **San Sebastián**. Por otro lado, las áreas con menor representación son **Saylla y Poroy**, con solo el 2% de las empresas encuestadas en cada una. Estos datos destacan una concentración significativa de MYPE en Cusco, seguida por Wanchaq y San Sebastián. La baja representación de Saylla y Poroy responde a que estas áreas tienen una menor densidad empresarial en comparación con las más representadas, lo cual podría reflejar la importancia económica y la actividad empresarial variada dentro de la provincia.

5.1.2.2. Tamaño de la MYPE

Figura 9

Tamaño de la MYPE



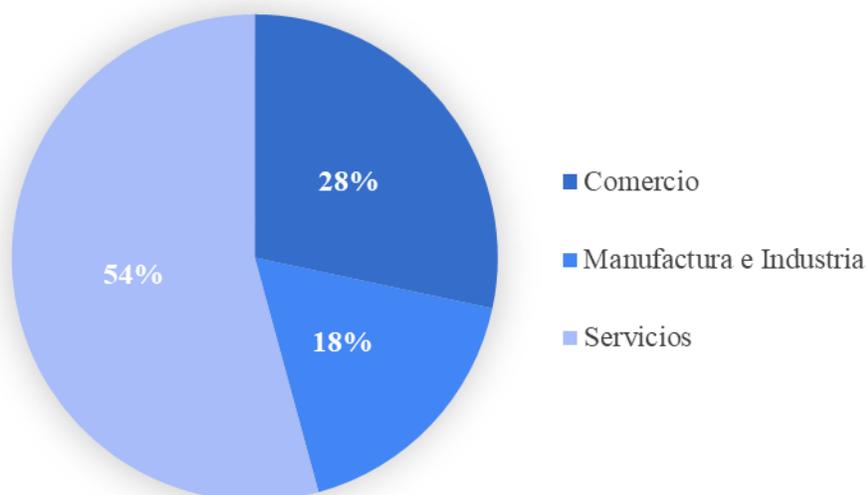
Nota. Elaboración propia en base a resultados de la encuesta a 201 empresarios

La muestra de 201 MYPE encuestadas está compuesta en su mayoría por **microempresas**, que representan el 59% del total, mientras que las **pequeñas empresas** constituyen el 41%. Este dato revela que la mayor parte de las empresas en la muestra son microempresas. Esta preeminencia de las microempresas indica una concentración significativa de negocios de menor tamaño en la provincia de Cusco.

5.1.2.3. Sector de la MYPE

Figura 10

Sector de la MYPE



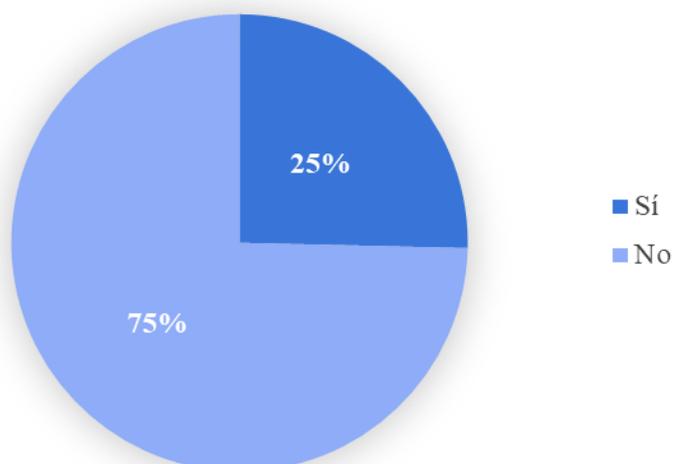
Nota. Elaboración propia en base a resultados de la encuesta a 201 empresarios

Del total de empresas encuestadas, se observa una representatividad que coincide con la distribución sectorial de MYPE en la provincia de Cusco, destacándose el sector servicios con un 54%, seguido del comercio con un 28% y la manufactura con un 17%. Este predominio del sector servicios es particularmente relevante, dado que Cusco es una región turística, lo que explica la alta demanda de servicios relacionados con el turismo. Por otro lado, el comercio también juega un papel importante en la economía local. La manufactura, aunque tiene una menor participación, refleja la baja presencia de industria en la región. Esta distribución sectorial ofrece un marco para entender los factores empresariales que pueden influir en el éxito competitivo de las MYPE en Cusco.

5.1.2.4. Asociatividad

Figura 11

Asociatividad



Nota. Elaboración propia en base a resultados de la encuesta a 201 empresarios

Tabla 8

Grupos, gremios, asociaciones a las que pertenecen los empresarios encuestados

APEMIPE (Asociación de Pequeños y Medianos Empresarios Industriales del Perú)	5	2%
Asociación de agencias de turismo de Cusco	8	4%
Cafetaleros de Quillabamba	1	0%
Cámara de Comercio de Cusco	5	2%
Cámara de Comercio de Cusco, APEMIPE (Asociación de Pequeños y Medianos Empresarios Industriales del Perú), Asociación de Energías Renovables (grupo de networking que promueve políticas ambientales)	1	0%
Cámara de Comercio de Cusco, Asociación de agencias de turismo de Cusco	2	1%
Cámara de Comercio de Cusco, Centro Artesanal Cusco	1	0%

Cámara de Comercio de Cusco, APEMIPE (Asociación de Pequeños y Medianos Empresarios Industriales del Perú), CONECAL (Consortio Empresarial Exportador Cusco)	1	0%
Centro Artesanal Cusco	14	7%
Centro Comercial El Molino cusco	3	1%
Clúster gastronómico de Wanchaq	3	1%
CONECAL (Consortio Empresarial Exportador Cusco)	2	1%
Horeca	1	0%
Ninguno	154	77%
TOTAL	201	100%

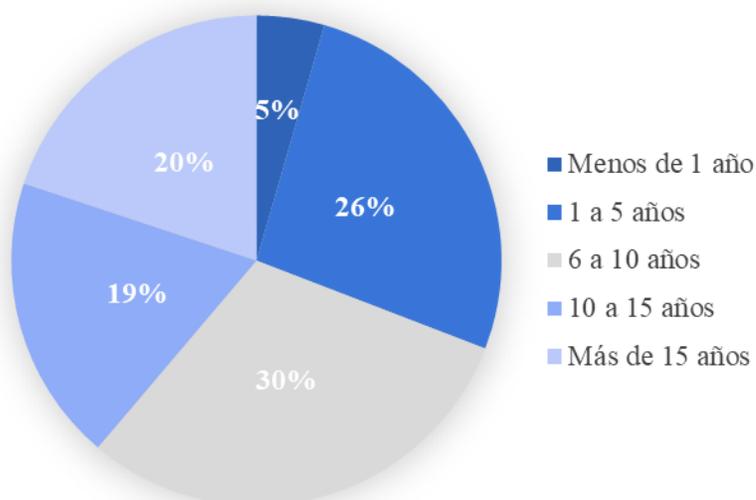
Nota. Elaboración propia en base a los resultados del cuestionario de investigación

Los resultados de la encuesta indican que el 77% de las MYPE encuestadas no pertenecen a ningún grupo empresarial o gremio, mientras que el 7% está asociado al Centro Artesanal Cusco y el 4% a la Asociación de agencias de turismo de Cusco. Por otro lado, la Cámara de Comercio de Cusco cuenta con un 2% de representación entre los encuestados. Estos datos resaltan una baja asociatividad entre las MYPE, lo que sugiere que la mayoría de ellas carecen de conexiones con organizaciones que podrían ofrecerles apoyo y recursos. La escasa representación de otros gremios refleja una oportunidad para fomentar la integración empresarial en la región, lo que podría ser clave para mejorar el acceso a redes de colaboración y oportunidades de desarrollo económico.

5.1.2.6. Años en el mercado

Figura 12

Años en el mercado



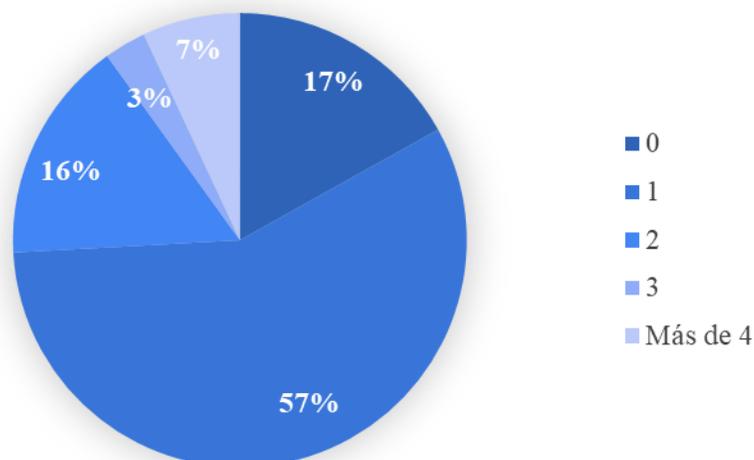
Nota. Elaboración propia en base a resultados de la encuesta a 201 empresarios

Los resultados de la encuesta muestran que el 30% de las MYPE encuestadas tienen entre 6 y 10 años de actividad en el mercado, seguidas por el 26% que operan entre 1 y 5 años. Un 20% de las empresas tienen más de 15 años de experiencia, mientras que el 19% se sitúan en el rango de 10 a 15 años. Por otro lado, las empresas con menos de 1 año representan solo el 4% del total. Estos datos destacan una sólida presencia de MYPE con varios años de operación, lo que sugiere un nivel de estabilidad y experiencia en el mercado.

5.1.2.7. Número de sucursales

Figura 13

Número de sucursales



Nota. Elaboración propia en base a resultados de la encuesta a 201 empresarios

Los resultados de la encuesta revelan que el 57% de las MYPE encuestadas cuentan con una sola sucursal, mientras que el 17% no tiene ninguna sucursal. Un 16% tiene dos sucursales, y solo un 3% posee tres. Por último, un 7% de las empresas opera con más de cuatro sucursales. Estos datos destacan una predominancia de MYPE que operan en una estructura unitaria, lo que podría indicar una estrategia empresarial centrada en la consolidación de recursos y la especialización en su local principal. La baja proporción de empresas con múltiples sucursales sugiere que la expansión geográfica podría ser un área de oportunidad para el crecimiento. Esta concentración en un número limitado de sucursales podría afectar su capacidad para acceder a nuevos mercados y diversificar su clientela, lo cual es fundamental para fortalecer su competitividad en el entorno empresarial de Cusco.

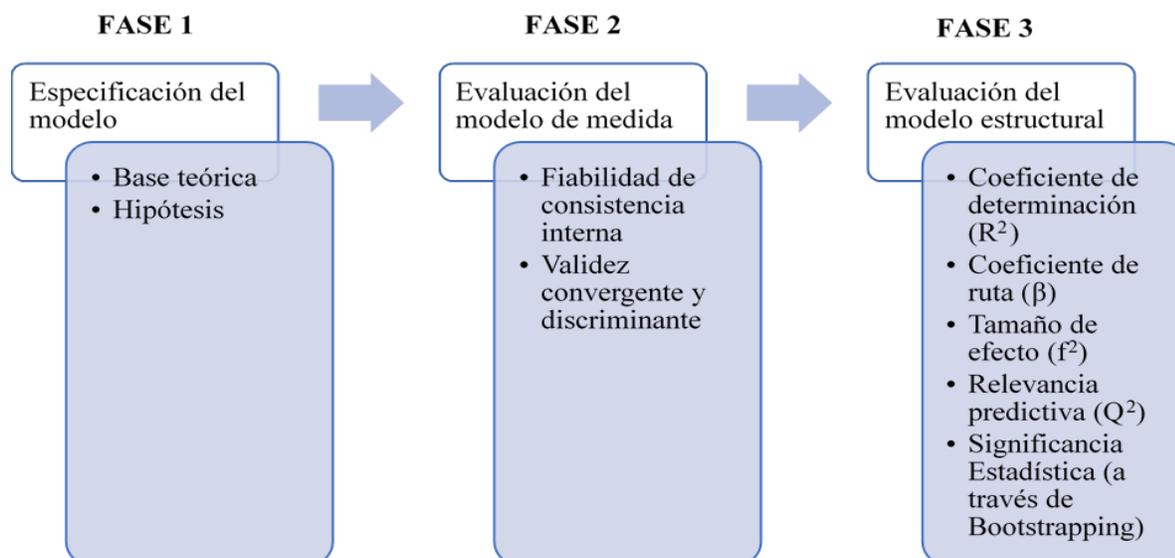
5.2 Resultados de la modelación PLS-SEM (mínimos cuadrados parciales)

El enfoque utilizado en esta investigación es PLS-SEM, ya que facilita un análisis complejo de las relaciones entre variables latentes para explicar los datos obtenidos, así como para llevar a cabo análisis predictivos. Por lo tanto, los datos obtenidos fueron sometidos a un análisis estadístico utilizando el software SmartPLS versión 4, considerado como la herramienta más idónea para abordar modelos complejos como el que se contempla en esta investigación (Contreras et al., 2019). Además, se aplicó el método de mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM) junto con el análisis Bootstrapping, que permitieron determinar la significancia de los coeficientes de ruta (path coefficients), los valores de R^2 , f^2 , valores t y p , resultados que sirvieron para evaluar las hipótesis planteadas en este estudio.

5.2.1 Metodología aplicada a Modelos de Ecuaciones Estructurales con Mínimos Cuadrados Parciales (PLS-SEM)

Figura 14

Pasos para la aplicación del modelo en PLS-SEM



Nota. Elaborado en base a Ramírez-Correa et. al. (2014)

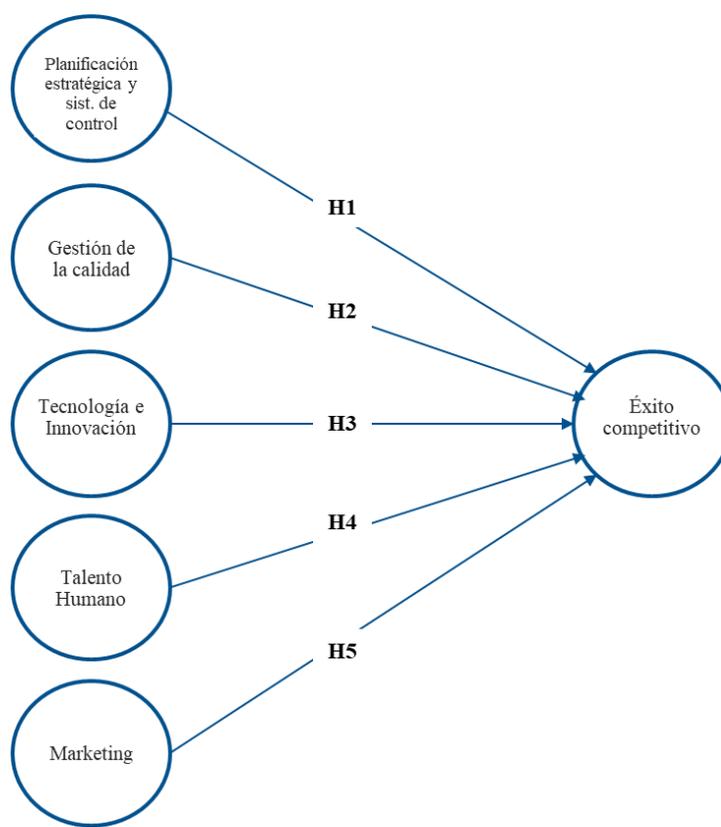
5.2.1.1 Fase 1. Especificación del modelo. El modelo de medida es un componente clave en esta etapa, donde se identifican las variables latentes (VL) y se define cómo estas se componen de indicadores que corresponden a variables observables. En esta sección, se describirá la especificación del modelo estructural y del modelo de medida del presente estudio.

Modelo Estructural

El modelo estructural se basó en el enfoque planteado en el capítulo II, en la sección de bases teóricas donde se propuso el modelo conceptual presentado en la Figura 1., el cual fue aplicado en las micro y pequeñas empresas de los sectores manufactura, comercio y servicios de la provincia de Cusco.

Figura 15

Modelo estructural-relación entre variables



Nota. Elaboración propia

Las hipótesis planteadas para el presente estudio son:

Hipótesis 1: La realización de la planificación estratégica y la utilización de sistemas de control de gestión tiene influencia positiva en el éxito competitivo de las micro y pequeñas empresas de la provincia de Cusco, periodo 2023.

Hipótesis 2: La gestión de la calidad influye positivamente en el éxito competitivo de las micro y pequeñas empresas de la provincia de Cusco, periodo 2023.

Hipótesis 3: La posición tecnológica influye positivamente en el éxito competitivo de las micro y pequeñas empresas de la provincia de Cusco, periodo 2023.

Hipótesis 4: Las prácticas de gestión del talento humano influyen positivamente en el éxito competitivo de las micro y pequeñas empresas de la provincia de Cusco, periodo 2023.

Hipótesis 5: Las prácticas de marketing influyen positivamente en el éxito competitivo de las micro y pequeñas empresas de la provincia de Cusco, periodo 2023.

Modelo de Medida

El modelo de medida muestra la relación de las 5 variables con sus respectivos ítems, como se observa en la Figura 15. En esta investigación, las variables latentes dependientes, independientes y sus indicadores se han definido según las 39 afirmaciones de la encuesta y sus correspondientes secciones divisorias. Dado que el objetivo del estudio es evaluar el impacto de los factores empresariales, los factores considerados fueron los siguientes: “Planificación Estratégica y sistemas de control” con 10 indicadores; “Gestión de la Calidad” con 7 indicadores; “Tecnología e Innovación” con 5 indicadores, "Prácticas de gestión de Talento Humano” con 6 indicadores; y “Marketing” con 4 indicadores. En cuanto a las 7 afirmaciones restantes, dado que éstas están relacionadas con la percepción del desempeño de su empresa por parte de los encuestados (propietarios y gerentes de la micro y pequeña empresa), éstas fueron clasificadas en

un factor: “Éxito Competitivo” con 7 indicadores. En la Tabla 9, se detalla los códigos utilizados para representar cada ítem.

Tabla 9

Codificación de ítems

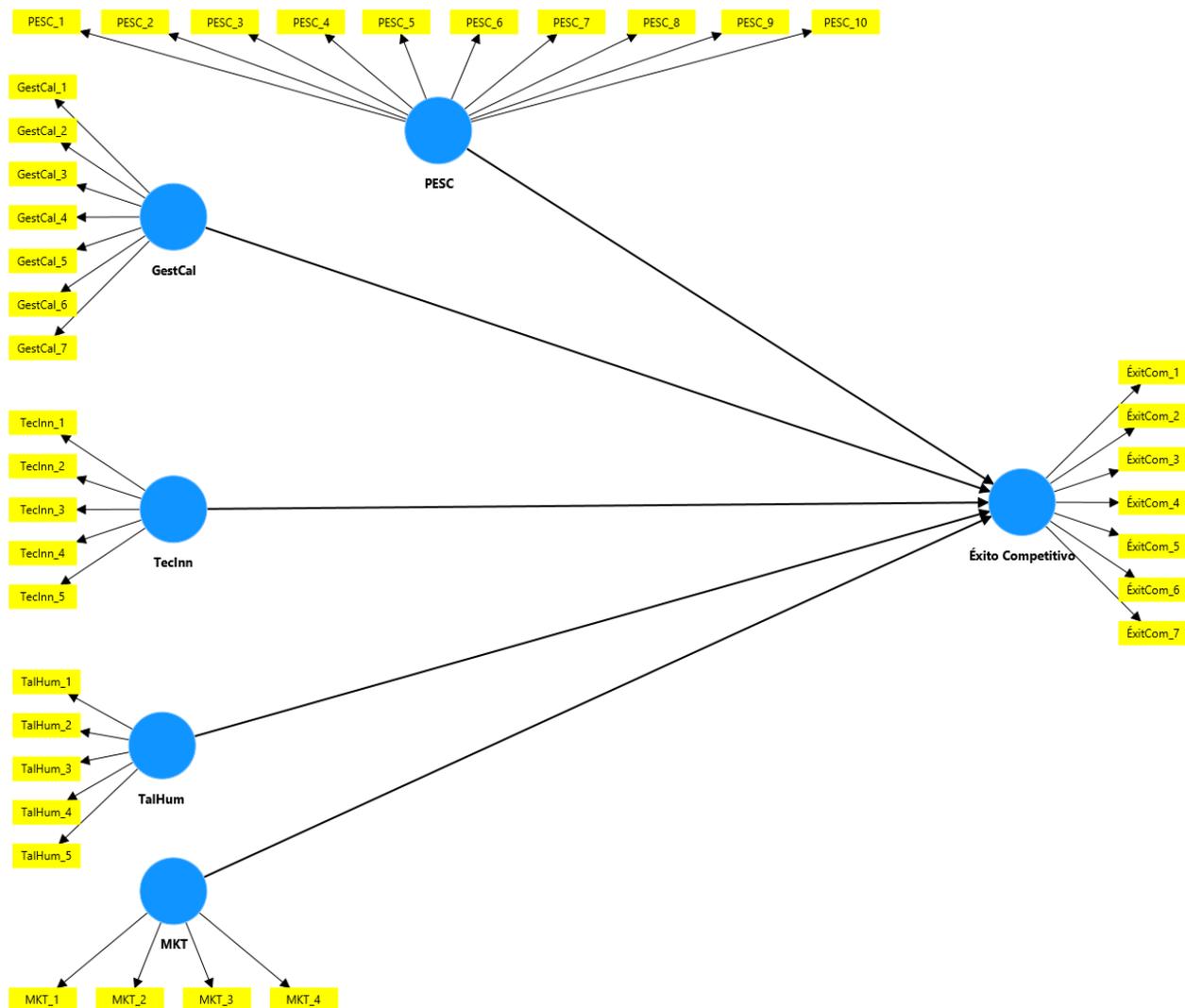
Variable latente/ constructo	Código	Ítems
Planificación estratégica y Sistemas de Control de Gestión	PESC_1	Procesos formales, objetivos y metas
	PESC_2	Misión y visión empresarial
	PESC_3	Estrategias de adaptabilidad al cambio
	PESC_4	Implementación y uso de sistemas de control de gestión
	PESC_5	Adopción y uso de sistemas de control de gestión para recursos humanos
	PESC_6	Presupuesto de ingresos y gastos anuales
	PESC_7	Análisis de indicadores económico-financieros
	PESC_8	Registro de ventas
	PESC_9	Gestión de existencias/ inventarios
	PESC_10	Registro de cartera de clientes
Gestión de la calidad	GestCal_1	Orientación al cliente
	GestCal_2	Liderazgo
	GestCal_3	Compromiso
	GestCal_4	Enfoque por procesos
	GestCal_5	Mejora continua
	GestCal_6	Toma de decisiones basadas en pruebas
	GestCal_7	Gestión de las relaciones
Tecnología e innovación	TecInn_1	Posición tecnológica
	TecInn_2	Desarrollo de nuevos productos/ servicios
	TecInn_3	Mejoras o cambios significativos en productos/ servicios existentes

	TecInn_4	Desarrollo de nuevos procesos
	TecInn_5	Mejoras o cambios significativos en procesos existentes
Talento humano	TalHum_1	Reclutamiento y selección
	TalHum_2	Definición de roles
	TalHum_3	Estrategias de retención
	TalHum_4	Programas de capacitación
	TalHum_5	Evaluación de desempeño
Marketing	MKT_1	Características clave de productos/ servicios
	MKT_2	Estrategia de fijación de precios
	MKT_3	Canales de venta
	MKT_4	Estrategias de atracción y retención de clientes
Éxito competitivo	ÉxitCom_1	Calidad en productos/ servicios
	ÉxitCom_2	Eficiencia de procesos internos
	ÉxitCom_3	Satisfacción de clientes
	ÉxitCom_4	Adaptabilidad al cambio
	ÉxitCom_5	Satisfacción de los empleados
	ÉxitCom_6	Crecimiento de ventas
	ÉxitCom_7	Rentabilidad

Nota: Elaboración propia

Figura 16

Modelo de medida-relación entre variables e ítems



Nota. Elaboración propia en base al informe emitido por el software SmartPLS 4

Iteraciones al modelo

Es importante mencionar que se realizaron tres iteraciones en la modelación PLS-SEM. En primer lugar, se incluyeron todos los indicadores detallados en la Figura 16, y luego fueron extraídos los indicadores “PESC_10”, “TecInn_1” y “MKT_4” y “ÉxitCom_7” puesto que sus

cargas externas no cumplían con un valor mayor a 0.7, el cual es detallado en los criterios descritos en la tabla 7.

De esta manera, la figura 17 muestra la primera iteración con todos los valores de cargas externas, la figura 18 con los valores con carga externa menor a la requerida y que fueron extraídos. Y, por último, la figura 19 muestra la tercera iteración con los valores de cargas externas actualizados, y que constituye el modelo final. En base a este último, se realizaron las siguientes evaluaciones.

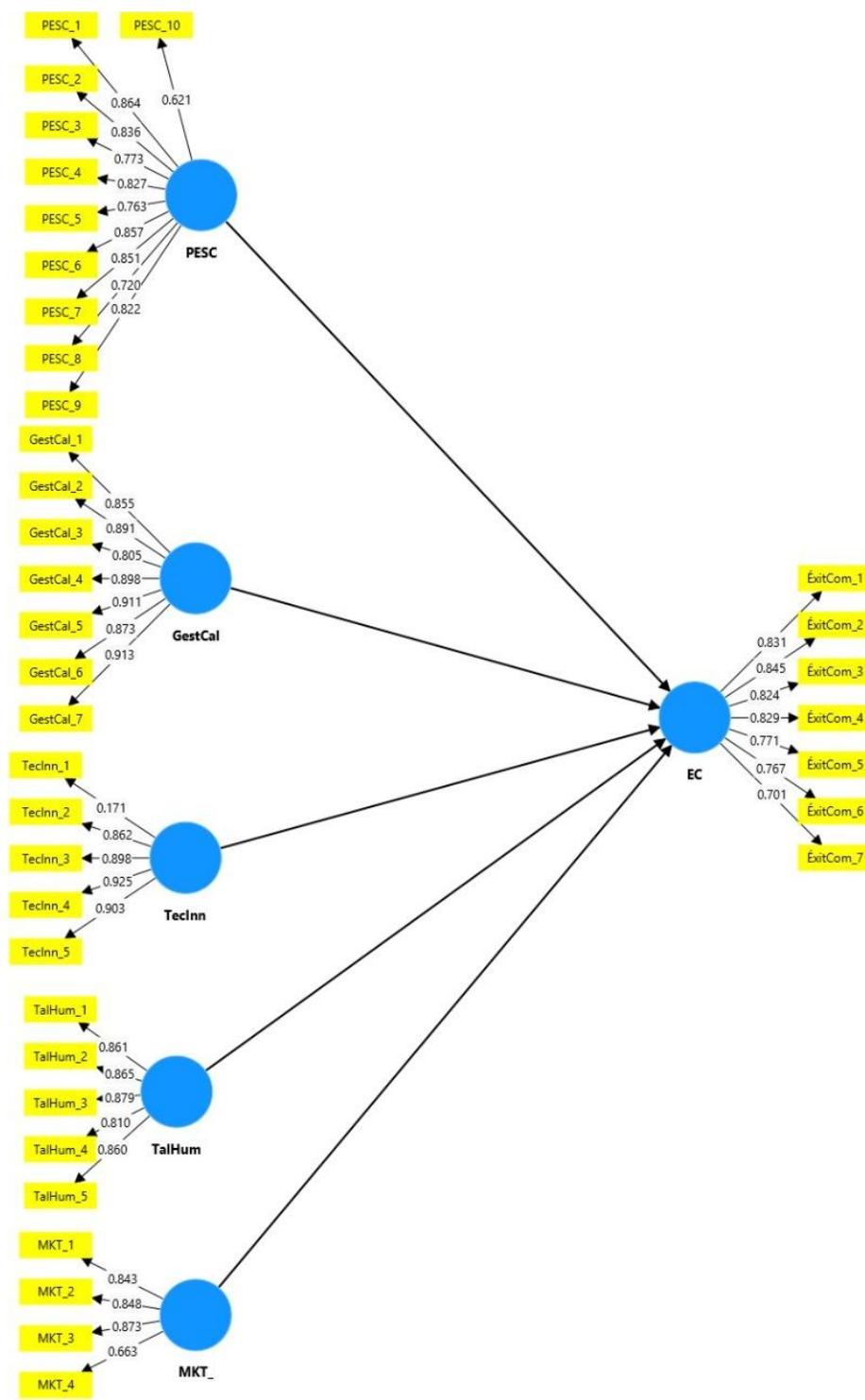
A continuación, se muestran las 3 iteraciones y sus resultados.

Primera iteración

Se observa que los ítems PESC_10, TecInn_1 y MKT_4 tienen carga externa inferior a 0.70 lo que sugiere que pueden no ser relevantes para el constructo, por lo que se procedió a retirarlas del modelo.

Figura 17

Primera iteración



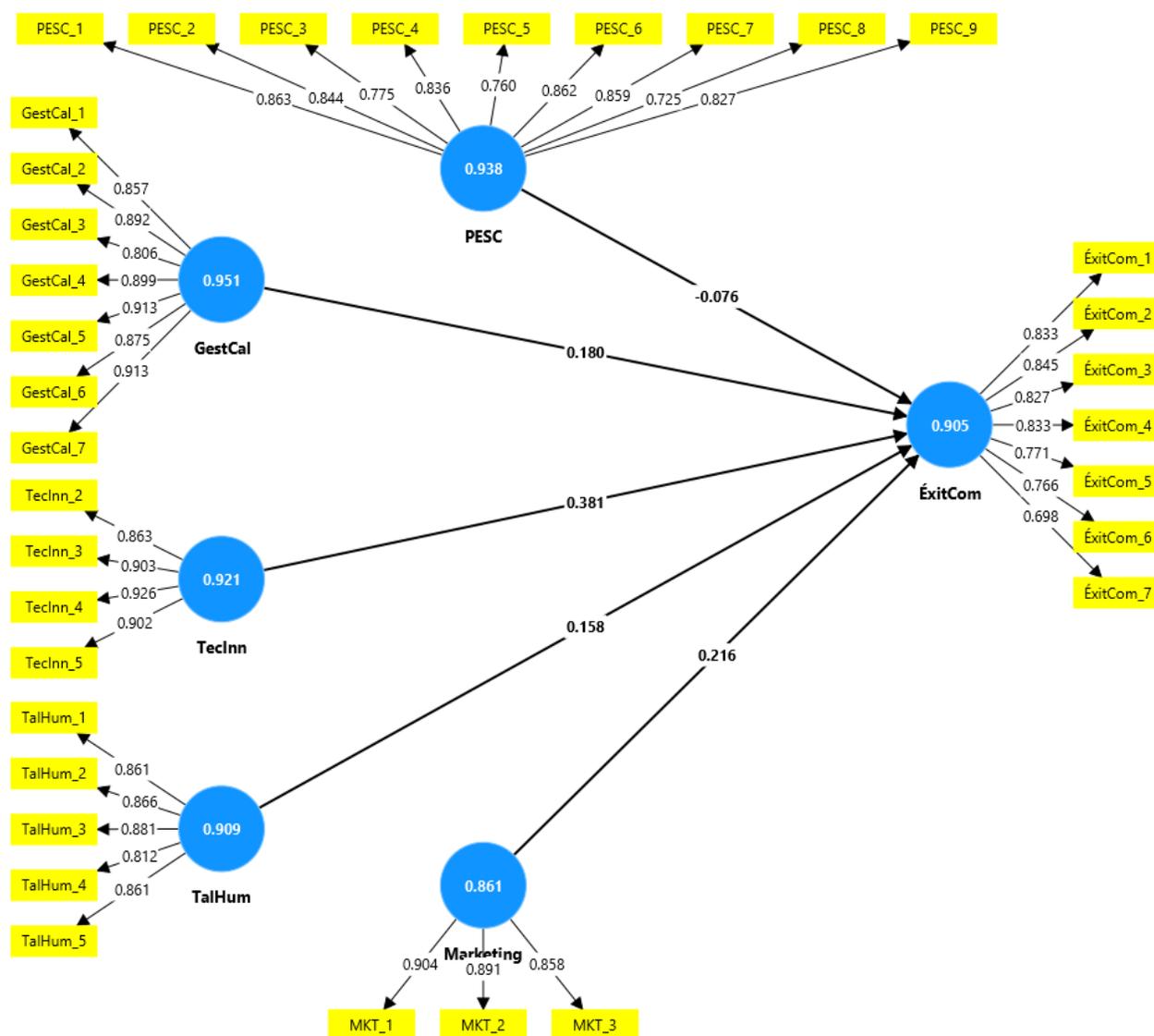
Nota. Elaboración propia en base al informe emitido por el software SmartPLS 4

Segunda iteración

Se observa que el ítem *ÉxitCom_7* es inferior a 0.70 razón por la cual se procedió a retirarlo del modelo.

Figura 18

Segunda iteración



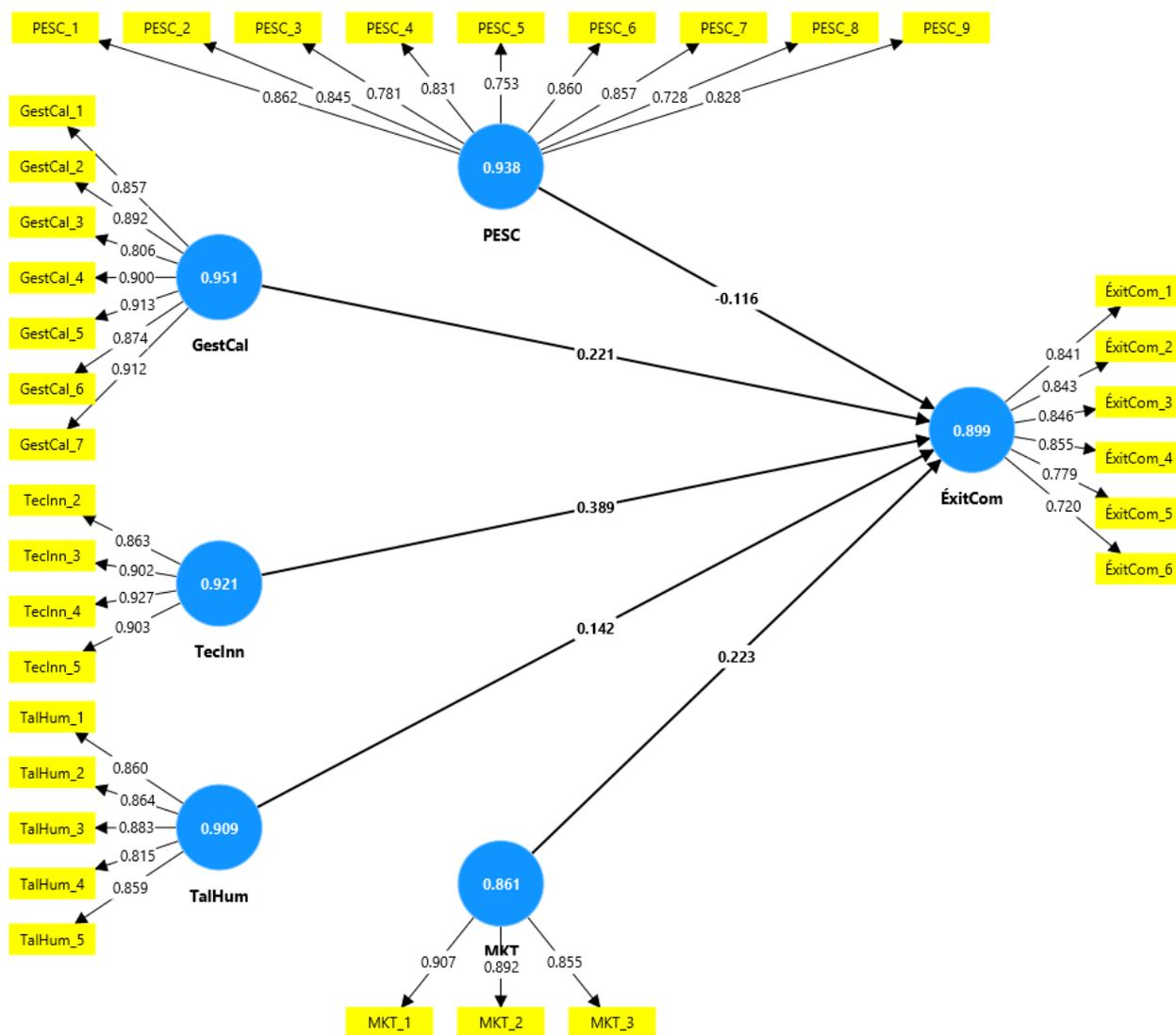
Nota. Elaboración propia en base al informe emitido por el software SmartPLS 4

Tercera iteración y Modelo final

Todos los ítems tienen valores superiores a 0.70 lo que sugiere una fuerte relación con sus respectivas variables latentes y son reflejo de las mismas.

Figura 19

Tercera iteración



Nota. Elaboración propia en base al informe emitido por el software SmartPLS 4

5.2.1.2 Fase 2. Evaluación del modelo de medida. En esta fase se analizó, en base a la tercera iteración del modelo, la fiabilidad y validez de los constructos, es decir, las variables de estudio: Planificación estratégica y sistemas de control, Gestión de la Calidad, Tecnología e Innovación (en adelante solo Innovación, debido al resultado de la iteración 1 en la figura 17, donde se eliminó el indicador correspondiente a Tecnología), Prácticas de gestión del Talento Humano y Marketing. Este análisis permite conocer si las medidas, tanto las variables latentes y sus respectivos indicadores utilizados en el modelo de investigación son consistentes y realmente reflejan los conceptos teóricos que se pretenden estudiar, garantizando así la calidad del modelo de investigación.

Fiabilidad de la consistencia interna

Para evaluar la fiabilidad de consistencia interna de los constructos o variables se utilizaron la Fiabilidad Individual, Alfa de Cronbach y la Fiabilidad Compuesta.

- Fiabilidad Individual

Las cargas externas mayores a 0.70 indican una alta fiabilidad del indicador (ítem) para medir el constructo (variable latente), por lo que los indicadores que se muestran en la tabla 10 son confiables y relevantes para medir su respectiva variable.

Tabla 10

Fiabilidad individual

Variable latente	Indicadores	Cargas externas
Planificación Estratégica y	PESC_1	0.862
Sistemas de Control de	PESC_2	0.845
Gestión	PESC_3	0.781
	PESC_4	0.831
	PESC_5	0.753

	PESC_6	0.860
	PESC_7	0.857
	PESC_8	0.728
	PESC_9	0.828
Gestión de la calidad	GestCal_1	0.857
	GestCal_2	0.892
	GestCal_3	0.806
	GestCal_4	0.900
	GestCal_5	0.913
	GestCal_6	0.874
	GestCal_7	0.912
Innovación	TecInn_2	0.863
	TecInn_3	0.902
	TecInn_4	0.927
	TecInn_5	0.903
Talento Humano	TalHum_1	0.860
	TalHum_2	0.864
	TalHum_3	0.883
	TalHum_4	0.815
	TalHum_5	0.859
Marketing	MKT_1	0.907
	MKT_2	0.892
	MKT_3	0.855
Éxito Competitivo	ÉxitCom_1	0.841
	ÉxitCom_2	0.843
	ÉxitCom_3	0.846
	ÉxitCom_4	0.855
	ÉxitCom_5	0.779
	ÉxitCom_6	0.720

Nota. Elaboración propia en base al informe emitido por el software SmartPLS 4

- Alfa de Cronbach (α)

La variable Planificación estratégica y sistemas de control reportó un α igual a 0.983, la variable Gestión de la Calidad 0.951, la variable Tecnología e Innovación 0.921, la variable Prácticas de gestión del Talento Humano fue de 0.909, la variable Marketing 0.861 y por último la variable Éxito Competitivo fue de 0.899 (ver Tabla 11). Todas las variables del presente estudio fueron mayores al parámetro mínimo establecido ($\alpha > 0.7$). Teniendo en cuenta que este coeficiente es sensible al número de ítems, se analizó también la fiabilidad compuesta.

- Fiabilidad Compuesta (FC)

La consistencia interna de los ítems de las 5 variables: Planificación estratégica y sistemas de control, gestión de calidad, Innovación, Prácticas de Gestión del Talento Humano, Marketing y Éxito Competitivo presentan altos niveles de fiabilidad dentro de los valores aceptables. Tal como se observa en la Tabla 11, las 4 variables modificadas durante las iteraciones mejoraron sus valores de Fiabilidad Compuesta satisfactorios.

Tabla 11

Fiabilidad de la consistencia interna de las variables

Variables	Fiabilidad Compuesta	Alfa de Cronbach
Planif. estratégica y sist. de control	0.948	0.938
Gestión de la Calidad	0.960	0.951
Innovación	0.944	0.921
Prácticas de gestión del Talento Humano	0.932	0.909
Marketing	0.915	0.861
Éxito Competitivo	0.922	0.899

Nota. Elaboración propia en base al informe emitido por el software SmartPLS 4

Validez

La validez de las variables se evaluó mediante la validez convergente y la validez discriminante. La validez convergente se evaluó según las cargas factoriales y la varianza extraída promedio (AVE). Mientras que la validez discriminante se evaluó con el Criterio de Fornell Larcker.

- Validez convergente

En cuanto a la validez convergente de la variable orientación de mercado, los ítems de las que se han considerado para medir las 5 variables tienen valores mayores al valor mínimo esperado.

Tabla 12

Validez convergente de las variables de estudio

Variable latente	Código	Indicadores	Cargas externas	AVE
Planificación Estratégica y Sistemas de Control de Gestión	PESC_1	Procesos formales, objetivos y metas	0.862	0.668
	PESC_2	Misión y visión empresarial	0.845	
	PESC_3	Estrategias de adaptabilidad al cambio	0.781	
	PESC_4	Implementación y uso de sistemas de control de gestión	0.831	
	PESC_5	Adopción y uso de sistemas de control de gestión para recursos humanos	0.753	
	PESC_6	Presupuesto de ingresos y gastos anuales	0.860	

	PESC_7	Análisis de indicadores económico-financieros	0.857	
	PESC_8	Registro de ventas	0.728	
	PESC_9	Gestión de existencias/inventarios	0.828	
Gestión de la calidad	GestCal_1	Orientación al cliente	0.857	0.774
	GestCal_2	Liderazgo	0.892	
	GestCal_3	Compromiso	0.806	
	GestCal_4	Enfoque por procesos	0.900	
	GestCal_5	Mejora continua	0.913	
	GestCal_6	Toma de decisiones basadas en pruebas	0.874	
	GestCal_7	Gestión de las relaciones	0.912	
Innovación	TecInn_2	Desarrollo de nuevos productos/servicios	0.863	0.808
	TecInn_3	Mejoras o cambios significativos en productos/servicios existentes	0.902	
	TecInn_4	Desarrollo de nuevos procesos	0.927	
	TecInn_5	Mejoras o cambios significativos en procesos existentes	0.903	
Talento Humano	TalHum_1	Reclutamiento y selección	0.860	0.734
	TalHum_2	Definición de roles	0.864	
	TalHum_3	Estrategias de retención	0.883	
	TalHum_4	Programas de capacitación	0.815	
	TalHum_5	Evaluación de desempeño	0.859	
Marketing	MKT_1	Características clave de productos/servicios	0.907	0.783
	MKT_2	Estrategia de fijación de precios	0.892	
	MKT_3	Canales de venta	0.855	
	ÉxitCom_1	Calidad en productos/servicios	0.841	

Éxito	ÉxitCom_2	Eficiencia de procesos internos	0.843
Competitivo	ÉxitCom_3	Satisfacción de clientes	0.846
	ÉxitCom_4	Adaptabilidad al cambio	0.855
	ÉxitCom_5	Satisfacción de los empleados	0.779
	ÉxitCom_6	Crecimiento de ventas	0.720

Nota. Elaboración propia en base al informe emitido por el software SmartPLS 4

- Validez discriminante

En la tabla 13 se presenta la matriz de ratios Heterotrait-Monotrait (HTMT) donde se puede observar que los constructos mantienen entre sí una relación moderada dado que los valores están por debajo de 0.85 o 0.90, que según los umbrales establecidos indica que hay una buena validez discriminante entre los constructos.

Tabla 13

Matriz de ratios Heterotrait-Monotrait (HTMT)

	Planificación				
Gestión de Calidad	Marketing	Estratégica y Sistemas de Control de Gestión	Talento Humano	Tecnología e Innovación	Éxito Competitivo
Gestión de Calidad					
Marketing	0.669				
Planificación Estratégica y Sistemas de Control de Gestión	0.660	0.564			

Talento Humano	0.644	0.595	0.744		
Innovación	0.783	0.715	0.658	0.710	
Éxito Competitivo	0.693	0.695	0.508	0.620	0.779

Nota. Elaboración propia en base al informe emitido por el software SmartPLS 4

Además, en la tabla 14 se presentan los resultados del criterio Fornell-Larcker que también evalúa la validez discriminante. De acuerdo con los resultados obtenidos, todos los constructos cumplen con el criterio (Ver Tabla 7), ya que la raíz cuadrada de la AVE de cada constructo es superior a las correlaciones de los demás.

Tabla 14

Validez discriminante de las variables de estudio a través del criterio de Fornell-Larcker

	Gestión de Calidad	Marketing	Planificación Estratégica y Sist. de Control de Gestión	Talento Humano	Tecnología e Innovación	Éxito Competitivo
Gestión de Calidad	(0.880)					
Marketing	0.608	(0.885)				

Planificación	0.646	0.525	(0.817)			
Estratégica y						
Sist. de						
Control de						
Gestión						
Talento	0.600	0.527	0.697	(0.856)		
Humano						
Innovación	0.736	0.637	0.628	0.653	(0.899)	
Éxito	0.654	0.620	0.488	0.566	0.714	(0.815)
Competitivo						

Nota. Elaboración propia en base al informe emitido por el software SmartPLS 4

5.2.1.3 Fase 3. Evaluación de modelo estructural. Una vez completada la evaluación del modelo de medida y confirmada la fiabilidad de consistencia interna y la validez (tanto convergente como discriminante), se avanzó a la evaluación del modelo estructural (ver Figura 9). Este análisis nos permitirá examinar las relaciones, efectos y explicaciones entre las variables.

- Coeficientes de Ruta (β)

Los coeficientes de ruta indican que la **innovación** ($\beta = 0.389$) tiene la relación más fuerte y positiva con el éxito competitivo, destacándose como el factor más influyente. La **gestión de la calidad** ($\beta = 0.221$) y el **marketing** ($\beta = 0.223$) también muestran relaciones positivas moderadas, sugiriendo que mejorar en estas áreas puede aumentar el éxito competitivo. En contraste, la **planificación estratégica** ($\beta = -0.116$) presenta una relación negativa. Las **prácticas de gestión del talento humano** ($\beta = 0.142$) tienen un impacto positivo, aunque más débil.

- Coeficiente de determinación (R²)

Los valores obtenidos en el análisis indican que el 58.5% de la variación en el éxito competitivo puede ser explicada por las variables independientes incluidas en el modelo y el 41.5% pueden ser atribuidos a factores no considerados en el modelo. Una cercanía entre R cuadrado y R cuadrado ajustada indica que el modelo no está sobreajustado y las variables independientes son bastante relevantes para explicar la variable dependiente. Así mismo, sugiere que el modelo tiene una capacidad moderada para explicar el éxito competitivo.

Tabla 15

R cuadrado

	R cuadrado	R cuadrado ajustada
Éxito Competitivo	0.585	0.574

Nota. Elaboración propia en base al informe emitido por el software SmartPLS 4

- Tamaño del efecto (f^2)

Los resultados de f^2 indican que la **innovación** tiene un impacto moderado (0.129) en el éxito competitivo, destacándose como el factor más influyente. Por otro lado, la **gestión de la calidad** (0.045) y el **marketing** (0.065) presentan efectos pequeños a moderados, mientras que la **planificación estratégica** (0.014) y el **talento humano** (0.021) muestran efectos limitados. Esto sugiere que, aunque todos los factores son relevantes, la tecnología e innovación son cruciales para mejorar la competitividad en micro y pequeñas empresas.

Tabla 16*f cuadrado*

	f cuadrado
Planificación Estratégica y Sistemas de Control de Gestión -> Éxito Competitivo	0.014
Gestión de la Calidad -> Éxito Competitivo	0.045
Innovación -> Éxito Competitivo	0.129
Talento Humano -> Éxito Competitivo	0.021
Marketing -> Éxito Competitivo	0.065

Nota. Elaboración propia en base al informe emitido por el software SmartPLS 4

- Q cuadrado

El Q² obtenido sugiere que el modelo tiene una buena capacidad predictiva, es decir que, las variables en el modelo tienen un impacto significativo en el éxito competitivo.

Tabla 17*Q cuadrado*

	Q²
Éxito Competitivo	0.548

Nota. Elaboración propia en base al informe emitido por el software SmartPLS 4

- Ajuste global

El objetivo de obtener el índice de ajuste global (GoF) es comprobar la confiabilidad y el ajuste del modelo, para ello, el resultado del cálculo debe ser mayor a 0.36 y se calcula sacando la raíz cuadrada del valor promedio de R cuadrado multiplicado por el valor promedio de AVE, de la siguiente manera:

$$GoF = \sqrt{R^2 \times AVE}$$

De este cálculo se obtuvo un valor de 0.657 superior al criterio de 0.36, lo que indica que el modelo tiene un ajuste global robusto y es una indicación de que el modelo es bastante eficaz en representar las relaciones entre los constructos y las variables del estudio.

Prueba de hipótesis

Validación del modelo usando bootstrapping

La prueba de hipótesis se llevó a cabo utilizando el análisis de bootstrapping de SmartPLS4, cuyos resultados se presentan en la Tabla 18. Se emplearon los valores t y p como criterios para evaluar la significancia de las relaciones. De este análisis, se determinó que tres de las cinco hipótesis tienen una relación significativa con el éxito competitivo, por lo que se aceptaron estas hipótesis. En contraste, las hipótesis que no cumplieron con los criterios mínimos para los valores t y p fueron rechazadas.

Tabla 18

Análisis de bootstrapping

Hipótesis	Coefficientes de Ruta (β)	Valores t	Valores p	Decisión
H1: Planificación estratégica y sistemas de control → Éxito competitivo	-0.116	1.389	0.165	Rechazada
H2: Gestión de la calidad → Éxito competitivo	0.221	2.042	0.041	Aceptada
H3: Tecnología e Innovación → Éxito competitivo	0.389	4.411	0.000	Aceptada
H4: Prácticas de Gestión del Talento Humano → Éxito competitivo	0.142	1.871	0.061	Rechazada

H5: Marketing → Éxito competitivo	0.223	3.308	0.001	Aceptada
-----------------------------------	-------	-------	-------	----------

Nota. Elaboración propia en base al informe emitido por el software SmartPLS 4

5.3 Interpretación de resultados

Después de la especificación y evaluación del modelo de medida y el modelo estructural, el siguiente paso es interpretar los resultados. Por tal motivo, este apartado se divide en dos partes, la primera analiza los resultados y la segunda presenta la discusión de la presente investigación.

Referente a la influencia de planificación estratégica y sistemas de control, y el éxito competitivo

El coeficiente de ruta (path) de -0.116 sugiere una relación negativa y no significativa entre la planificación estratégica y el uso de sistemas de control de gestión con el éxito competitivo, que indica que un incremento en la planificación y sistemas de control podría estar correlacionado con una disminución en el éxito competitivo, aunque esta relación es débil.

La falta de significancia estadística, reflejada en un valor t de 1.389 y un valor p de 0.165, indica que no se puede establecer un vínculo claro entre las variables investigadas. Esto sugiere que no hay suficiente evidencia para rechazar la hipótesis nula, que plantea que la planificación estratégica y los sistemas de control de gestión no tienen un impacto positivo en el éxito competitivo.

Referente a la influencia de la gestión de la calidad y el éxito competitivo

El coeficiente de ruta (path) de 0.221 indica una relación positiva entre la gestión de la calidad y el éxito competitivo. Esto significa que, conforme mejora la gestión de la calidad en las micro y pequeñas empresas, se observa una tendencia a un mayor éxito competitivo. El tamaño de coeficiente sugiere una influencia moderada de la gestión de la calidad sobre el éxito competitivo.

El valor t de 2.042 indica la significancia estadística del coeficiente de ruta (path). Dado que el valor t supera el umbral crítico de 1.96 podemos considerar que la relación es significativa. Este valor t demuestra que la evidencia en favor de la influencia positiva de la gestión de la calidad en el éxito competitivo es robusta.

El valor p de 0.041 es menor que el umbral comúnmente aceptado de 0.05 para significancia estadística al 95%. Esto confirma que la relación observada entre la gestión de la calidad y el éxito competitivo es estadísticamente significativa. Dado el valor obtenido, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, lo que indica que la gestión de la calidad tiene un impacto positivo en el éxito competitivo.

Referente a la influencia de la Innovación y el éxito competitivo

Cabe resaltar que el único indicador (posición tecnológica) correspondiente a Tecnología, fue eliminado durante la iteración 1 de la fase 1 correspondiente a la especificación del modelo de medida, por ello en la interpretación de resultados se considera solo la influencia de Innovación en el éxito competitivo.

El coeficiente de ruta (path) de 0.389 indica una relación positiva entre la innovación y el éxito competitivo. Este valor sugiere que un aumento en la capacidad de innovación está asociado con un incremento en el éxito competitivo de las empresas. La magnitud del coeficiente refleja una influencia positiva significativa, indicando que la innovación tiene un impacto notable en el rendimiento competitivo.

El valor t de 4.411 es considerablemente superior al umbral crítico de 1.96, que es necesario para alcanzar significancia estadística al nivel del 95% de confianza. Este valor t indica que la relación observada entre la innovación y el éxito competitivo es estadísticamente significativa, proporcionando evidencia robusta de que el efecto no es debido al azar.

El valor p de 0.000 es extremadamente menor que el umbral de 0.05, lo que confirma que la relación entre la innovación y el éxito competitivo es altamente significativa. Un valor p tan bajo refuerza la certeza de que la influencia de la innovación en el éxito competitivo es real y estadísticamente significativa.

Referente a la influencia de las prácticas de gestión del talento humano y el éxito competitivo

El coeficiente de ruta (path) de 0.142 indica una relación positiva entre las prácticas de gestión del talento humano y el éxito competitivo. Este valor sugiere que una mejora en las prácticas de gestión del talento humano está asociada con un incremento en el éxito competitivo de las empresas. Aunque el coeficiente es positivo, lo que indica una influencia positiva, su magnitud es relativamente baja.

El valor t de 1.871 está cerca, pero por debajo del umbral crítico de 1.96 necesario para alcanzar significancia estadística al nivel del 95% de confianza. Esto indica que la evidencia para apoyar la relación positiva es débil y no alcanza el nivel de significancia requerido para una confianza del 95%.

El valor p de 0.061 es ligeramente superior al umbral de 0.05 que se utiliza comúnmente para determinar la significancia estadística al 95%. Esto sugiere que la relación observada entre las prácticas de gestión del talento humano y el éxito competitivo no es estadísticamente significativa al nivel del 95%. Sin embargo, dado que el valor p está cerca de 0.05, puede considerarse marginalmente significativo en un contexto más flexible, como un nivel de confianza del 90% ($p < 0.10$).

Referente a la influencia del marketing y el éxito competitivo

El coeficiente de ruta (path) de 0.223 indica una relación positiva entre las prácticas de marketing y el éxito competitivo. Este coeficiente sugiere que un aumento en la implementación de prácticas de marketing se asocia con un incremento en el éxito competitivo de las empresas.

La magnitud del coeficiente sugiere una influencia positiva moderada, indicando que las prácticas de marketing tienen un efecto relevante en el éxito competitivo.

El valor t de 3.308 es significativamente mayor que el umbral crítico de 1.96, que es el valor requerido para una significancia estadística al nivel del 95% de confianza. Este valor t indica que la relación observada es estadísticamente significativa, proporcionando evidencia sólida de que el impacto de las prácticas de marketing en el éxito competitivo no es fruto del azar. El valor p de 0.001 es considerablemente menor que el umbral de 0.05, que es comúnmente utilizado para determinar la significancia estadística. Esto confirma que la relación entre las prácticas de marketing y el éxito competitivo es altamente significativa. Un valor p tan bajo refuerza la certeza de que las prácticas de marketing tienen un efecto positivo y significativo en el éxito competitivo de las micro y pequeñas empresas.

5.4 Discusión de resultados

Los resultados de esta investigación se obtuvieron mediante encuestas, instrumento que fue validado por tres expertos que revisaron y sugirieron mejoras para garantizar la precisión de los resultados. Asimismo, se llevó a cabo una prueba piloto con 10 empresarios lo que también contribuyó a la validación del instrumento. Las técnicas utilizadas permitieron realizar el análisis de fiabilidad necesario, respaldando así la validez de los resultados obtenidos.

Aunque los resultados obtenidos son confiables, su generalización a otros contextos debe hacerse con precaución, teniendo en cuenta las diferencias culturales y económicas. Sin embargo, los hallazgos podrían ser relevantes para otras provincias de Perú que comparten un entorno económico similar. También podrían aplicarse a regiones de América Latina con dinámicas comparables de micro y pequeñas empresas. Futuros estudios podrían usar enfoques comparativos para evaluar la efectividad de estas estrategias en distintos contextos.

Durante el desarrollo de la investigación, se identificaron varias limitaciones, especialmente en el acceso a la información. Esto se debió a varios factores, como la ausencia de los dueños de las micro y pequeñas empresas en sus locales, la reticencia de los empleados a compartir datos personales de los propietarios para poder encuestarlos, y la desconfianza de los empresarios respecto al uso que se daría a la información solicitada.

Para abordar el primer factor, se decidió visitar los locales en los horarios que los empleados indicaron como adecuados para encontrar a los dueños. En relación al segundo factor, se compartió una encuesta virtual con los empleados para que la transmitieran a los propietarios, aunque el seguimiento realizado tuvo un éxito limitado. Finalmente, para superar la desconfianza de los empresarios, fue necesario responder a una serie de preguntas sobre la investigación en curso, la universidad y la escuela profesional a la que pertenecen las tesis, la finalidad del estudio, y se les aseguró que la encuesta sería anónima.

Es importante resaltar que los resultados obtenidos son en su mayoría, similares a investigaciones anteriores, como veremos a continuación.

Referente a la influencia de la planificación y sistemas de control de gestión en el éxito competitivo de las micro y pequeñas empresas de la provincia de Cusco, los resultados obtenidos a través de Smart PLS muestran una relación negativa y no significativa, lo que sugiere que, a pesar de la importancia teórica atribuida a estas prácticas (Cardoza et al., 2016; Borjas, 2022; OIT, 2021; Gumel & Bin, 2023; Rocca Espinoza et, al., 2016), su simple implementación no garantiza un impacto positivo en el éxito competitivo. Esta falta de significancia podría reflejar una insuficiente adaptación o ejecución de estos sistemas en el contexto local, indicando que se requiere una investigación más profunda para entender los factores que afectan esta relación.

En cuanto a la gestión de la calidad, los hallazgos revelan una influencia positiva y estadísticamente significativa en el éxito competitivo. A medida que las micro y pequeñas

empresas mejoran sus prácticas de gestión de la calidad, se observa un incremento en su competitividad. Este resultado está en línea con estudios previos (Borjas, 2022; Rocca Espinoza et, al., 2016; Thabani & Bonga, 2018) que destacan la importancia de la calidad como un diferenciador clave en el mercado. Así, se valida la hipótesis de que la gestión de la calidad es fundamental para el éxito empresarial en Cusco.

Respecto a la innovación, los resultados indican una relación positiva notable entre la innovación y el éxito competitivo de las micro y pequeñas empresas. Este hallazgo enfatiza que una mayor inversión en innovación se traduce en una mejora significativa en el rendimiento competitivo, sugiriendo que las empresas que no priorizan estos aspectos podrían quedar rezagadas frente a sus competidores (Gumel & Bin, 2023; OIT, 2021; Borjas, 2022; Rocca Espinoza et, al., 2016; Thabani & Bonga, 2018). La estadística respalda esta afirmación, mostrando un valor t considerablemente alto y un valor p muy bajo, lo que refuerza la certeza de la relación observada.

En lo que se refiere a las prácticas de gestión del talento humano, los resultados reflejan una relación positiva, aunque marginalmente significativa. Esto indica que, si bien hay una tendencia a que una mejor gestión del talento humano contribuya al éxito competitivo (Gumel & Bin, 2023; Rocca Espinoza et, al., 2016; Borjas, 2022), la evidencia no es lo suficientemente robusta como para establecer una afirmación definitiva. Esto sugiere que se requiere un enfoque más sistemático en el desarrollo de prácticas de recursos humanos para maximizar su impacto en el desempeño empresarial.

Finalmente, en cuanto a las prácticas de marketing, los resultados demuestran una influencia positiva y significativa en el éxito competitivo de las micro y pequeñas empresas. Este hallazgo resalta la importancia de estrategias de marketing bien definidas y ejecutadas, lo que junto con investigaciones previas (Gumel & Bin, 2023; Thabani & Bonga, 2018) corrobora la hipótesis

planteada en la investigación. La relación estadísticamente significativa sugiere que invertir en marketing es crucial para que las micro y pequeñas empresas puedan competir de manera efectiva en un entorno cada vez más competitivo.

En conclusión, esta investigación subraya que no todos los factores empresariales influyen de la misma manera en el éxito competitivo. Mientras que la gestión de la calidad, la innovación y el marketing se evidencian como pilares fundamentales, la planificación estratégica y la gestión del talento humano requieren de un enfoque más matizado para potenciar su impacto. Estos hallazgos ofrecen un marco valioso para futuras investigaciones y prácticas empresariales en el contexto de las micro y pequeñas empresas de Cusco.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

PRIMERO

Los resultados indican que la planificación estratégica y la utilización de sistemas de control de gestión tienen una influencia positiva en el éxito competitivo de las micro y pequeñas empresas en Cusco no es respaldada por los datos. El coeficiente de ruta (path) negativo y los valores t y p que no alcanzan los umbrales de significancia sugieren que no se observa un efecto positivo significativo. Esto podría indicar que, en el contexto actual, *la planificación estratégica y los sistemas de control de gestión no tienen un impacto positivo claro en el éxito competitivo*, o que otros factores no considerados podrían estar mediando o moderando esta relación. Estos hallazgos destacan la necesidad de investigar más a fondo y considerar posibles ajustes en las prácticas de planificación y control para mejorar el desempeño competitivo.

SEGUNDO

Los resultados apoyan firmemente la hipótesis que *la gestión de la calidad influye positivamente en el éxito competitivo de las micro y pequeñas empresas en la provincia de Cusco durante el año 2023*. La relación positiva observada es significativa y sugiere que invertir en prácticas efectivas de gestión de la calidad puede contribuir a mejorar el desempeño competitivo de estas empresas. Estos hallazgos subrayan la importancia de la gestión de la calidad como un factor clave para el éxito en el entorno empresarial local.

TERCERO

Los resultados del análisis respaldan firmemente la hipótesis que *la innovación influye positivamente en el éxito competitivo de las micro y pequeñas empresas en la provincia de Cusco durante el periodo 2023*. El coeficiente de ruta (path) positivo de 0.389, junto con un

valor t alto y un valor p extremadamente bajo, proporciona una evidencia sólida de que la capacidad de innovación tiene un impacto positivo y significativo en el éxito competitivo. Esto resalta la importancia de que las empresas inviertan en innovación como estrategia clave para mejorar su competitividad en el mercado.

CUARTO

Los resultados del análisis sugieren que la hipótesis que *las prácticas de gestión del talento humano influyen positivamente en el éxito competitivo de las micro y pequeñas empresas en Cusco no está completamente respaldada por los datos* a un nivel de significancia del 95%. Aunque el coeficiente de ruta (path) positivo de 0.142 indica una influencia positiva, el valor t de 1.871 y el valor p de 0.061 muestran que esta relación no alcanza la significancia estadística al nivel tradicional del 95%.

QUINTO

Los resultados de este análisis respaldan firmemente la hipótesis que *las prácticas de marketing influyen positivamente en el éxito competitivo de las micro y pequeñas empresas en la provincia de Cusco durante el periodo 2023*. El coeficiente de ruta (path) positivo, junto con un valor t alto y un valor p bajo, proporciona evidencia sólida de que la implementación efectiva de prácticas de marketing está asociada con una mejora significativa en el éxito competitivo. Esto subraya la importancia de invertir en estrategias de marketing para potenciar el rendimiento y la competitividad de estas empresas en el mercado local.

RECOMENDACIONES

A continuación, se brindan recomendaciones para los empresarios de la micro y pequeña empresa,

Planificación estratégica y sistemas de control de gestión

Se recomienda que los tomadores de decisiones de las micro y pequeñas empresas de Cusco realicen una evaluación detallada de sus prácticas de planificación y control. Esto implica no solo la implementación formal de estos sistemas, sino también la adaptación a las realidades y dinámicas específicas del mercado local. Capacitar a los líderes empresariales en metodologías de planificación estratégica flexible puede ayudar a crear un entorno más receptivo a cambios y ajustes. Además, se sugiere integrar herramientas de seguimiento y evaluación que permitan medir el impacto de estas prácticas en el desempeño empresarial.

Gestión de la calidad

Es fundamental que las empresas inviertan en la mejora continua de sus procesos de calidad. Esto puede incluir la adopción de certificaciones reconocidas que fortalezcan su reputación en el mercado. Implementar programas de capacitación para el personal en prácticas de gestión de calidad también es clave, así como establecer mecanismos de retroalimentación de clientes para identificar áreas de mejora. Promover una cultura organizacional que valore la calidad permitirá a las empresas diferenciarse de la competencia.

Tecnología e Innovación

Las micro y pequeñas empresas deben priorizar la inversión en tecnología y la innovación como un pilar estratégico para su crecimiento. Se recomienda realizar un diagnóstico de las tecnologías actuales y evaluar las oportunidades de mejora o adopción de nuevas herramientas. Además, fomentar alianzas con proveedores de tecnología puede facilitar el acceso a soluciones adecuadas y económicas. Es importante que estas empresas desarrollen una mentalidad

innovadora, promoviendo un entorno donde se valoren las ideas creativas y la mejora de procesos.

Talento humano

Para maximizar el impacto de la gestión del talento humano en el éxito competitivo, se recomienda implementar políticas de recursos humanos más estructuradas. Esto incluye la creación de programas de desarrollo profesional y capacitación continua que respondan a las necesidades del negocio y de los empleados. Además, establecer prácticas de retención del talento, como incentivos y reconocimiento, puede contribuir a crear un equipo motivado y comprometido. Fomentar una cultura de comunicación abierta y feedback permitirá una mejor alineación entre los objetivos de la empresa y las expectativas del personal.

Marketing

Las empresas deben desarrollar e implementar un plan de marketing claro y bien estructurado que contemple tanto estrategias digitales como tradicionales. Es recomendable realizar investigaciones de mercado que permitan identificar las preferencias y necesidades de los clientes en Cusco. Utilizar herramientas de análisis de datos para evaluar el desempeño de las campañas de marketing permitirá ajustar y optimizar las estrategias. Además, fortalecer la presencia en redes sociales y plataformas digitales puede ser un canal efectivo para atraer y fidelizar clientes en un entorno cada vez más competitivo.

Estas recomendaciones tienen el potencial de fortalecer la competitividad de las micro y pequeñas empresas en Cusco, facilitando su adaptación a un entorno empresarial en constante cambio.

Bibliografía

Álvarez-Risco, A. (2020). Clasificación de las investigaciones. *Repositorio Institucional - Ulima*.

<https://repositorio.ulima.edu.pe/handle/20.500.12724/10818>

Arias Schreiber, F. (2024, Abril 25). Mincetur: Cusco es el segundo departamento que más contribuye al desarrollo económico. [https://www.infobae.com/peru/2024/04/25/mincetur-](https://www.infobae.com/peru/2024/04/25/mincetur-cusco-es-el-segundo-departamento-que-mas-contribuye-al-desarrollo-economico/)

[cusco-es-el-segundo-departamento-que-mas-contribuye-al-desarrollo-economico/](https://www.infobae.com/peru/2024/04/25/mincetur-cusco-es-el-segundo-departamento-que-mas-contribuye-al-desarrollo-economico/)

Asencios Gonzalez, Z. B. (2019). Influencia de la violencia contra las mujeres en la productividad laboral de microempresas utilizando ecuaciones estructurales con mínimos cuadrados parciales. Universidad Nacional Agraria La Molina.

Banco Mundial. (s. f.). *World Bank SME Finance: Development news, research, data*

[Text/HTML]. Banco Mundial. Recuperado 1 de agosto de 2023, de

<https://www.worldbank.org/en/topic/smefinance>

Banco Mundial. (2019). *SME Upgrading Programs: Exploring Initiatives that Combine Market Linkages and Capability Strengthening* [Text/HTML]. World Bank.

[https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-](https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/809451594286124279/SME-Upgrading-Programs-Exploring-Initiatives-that-Combine-Market-Linkages-and-Capability-Strengthening)

[reports/documentdetail/809451594286124279/SME-Upgrading-Programs-Exploring-](https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/809451594286124279/SME-Upgrading-Programs-Exploring-Initiatives-that-Combine-Market-Linkages-and-Capability-Strengthening)

[Initiatives-that-Combine-Market-Linkages-and-Capability-Strengthening](https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/809451594286124279/SME-Upgrading-Programs-Exploring-Initiatives-that-Combine-Market-Linkages-and-Capability-Strengthening)

Banco Mundial (2021). *Repensar el futuro del Perú. Notas de política para transformar al*

Estado en un gestor de bienestar y desarrollo. [Text/HTML]. Banco Mundial.

Recuperado 14 de mayo de 2024, de

[https://documents1.worldbank.org/curated/en/330961630045157214/pdf/Repensar-el-](https://documents1.worldbank.org/curated/en/330961630045157214/pdf/Repensar-el-Futuro-del-Peru-Notas-de-Politica-para-Transformar-al-Estado-en-un-Gestor-de-Bienestar-y-Desarrollo.pdf)

[Futuro-del-Peru-Notas-de-Politica-para-Transformar-al-Estado-en-un-Gestor-de-](https://documents1.worldbank.org/curated/en/330961630045157214/pdf/Repensar-el-Futuro-del-Peru-Notas-de-Politica-para-Transformar-al-Estado-en-un-Gestor-de-Bienestar-y-Desarrollo.pdf)

[Bienestar-y-Desarrollo.pdf](https://documents1.worldbank.org/curated/en/330961630045157214/pdf/Repensar-el-Futuro-del-Peru-Notas-de-Politica-para-Transformar-al-Estado-en-un-Gestor-de-Bienestar-y-Desarrollo.pdf)

- Banco Mundial. (2024). *Latin America and the Caribbean Economic Review, April 2024- Competition: The Missing Ingredient for Growth?* Recuperado 24 de abril de 2024, de <https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/3b61afbc-d799-4d78-8422-6d3c7934f832>
- Barney, J. (1991). *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage* -. 17(1). <https://doi.org/10.1177/014920639101700>
- Bejar Hankgo, M. (2018). Factores de competitividad empresarial en la asociación de artistas y artesanos del barrio de San Blas—2016. *Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco*. <https://repositorio.unsaac.edu.pe/handle/20.500.12918/3769>
- Borjas Coaquera, K. G. (2022). *Factores determinantes del éxito competitivo de las microempresas comerciales del distrito de Tacna*. <https://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/3335520>
- Braslina, L., Viksne, K., Cumakovs, A., & Batraga, A. (2014). Innovative Competitive Advantage Determination Model. *Economic Science for Rural Development*, 35. <https://core.ac.uk/download/pdf/71805712.pdf>
- Cabrera A.M., López P.A., Ramírez C. (2011). *La competitividad empresarial: Un marco conceptual para su estudio*. *Documentos de investigación* 4(57) https://www.researchgate.net/publication/256014318_La_Competitividad_EmpresarialUn_Marco_Conceptual_Para_Su_Estudio_Corporate_competitiveness_a_conceptual_framework_for_its_study
- Cañari, A. (2020). *Las PYMES peruanas en el marco de los acuerdos comerciales*. Blog USIL. <https://blogs.usil.edu.pe/facultad-derecho/relaciones-internacionales/las-pymes-peruanas-en-el-marco-de-los-acuerdos-comerciales>

- Casas, M., Perez, M., Rojas, J., & Alvarez, J. (2020). Strategic planning model to improve competitiveness for service industry SMEs using the balanced scorecard. *Advances in Intelligent Systems and Computing*, 1018, 1001–1006. Recuperado el 17 de junio de 2024 de: https://sci-hub.se/10.1007/978-3-030-25629-6_155
- Caska, A. (2022). *What factors determine SMEs business success? A case study in Riau province*. DOI: 10.44108/EAL.14-12-2021.2318348. Recuperado el 24 de mayo de 2024 en <https://eudl.eu/pdf/10.4108/eai.14-12-2021.2318348>
- CEPAL. (2020). *Mipymes en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento*. CEPAL. Recuperado el 16 de mayo de 2024 en <https://repositorio.cepal.org/entities/publication/cbe085f5-48c5-4458-a158-b5c07f3c9c91>
- Chafloque Céspedes, M. R. (2019). *Aplicación de los Modelos de Ecuaciones Estructurales a las empresas del Sector Artesanal Peruano*. Recuperado el 15 de setiembre de 2024 en <https://repositorio.lamolina.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12996/4255/chafloque-cespedes-maria-raquel.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. Recuperado el 20 de julio de 2024 en <http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1145/1/Chiavenato-Recursos%20humanos%20na%20ed.pdf>
- Chiavenato, Idalberto (2015), *Gestión del Talento Humano*. (3ra ed.), España. McGraw-Hill Interamericana de España S.L.
- Coad, A. (2009). *The Growth of Firms: A Survey of Theories and Empirical Evidence*. *New Perspectives on the Modern Corporation (2009)*. <https://doi.org/10.4337/9781848449107>

- Coad, A., Cowling, M., & Siepel, J. (2017). Growth processes of high-growth firms as a four-dimensional chicken and egg. *Industrial and Corporate Change*, 26(4), 537-554.
<https://doi.org/10.1093/icc/dtw040>
- Comité de Comercio Exterior (COMEX) Peru. (2021). *Informe anual de diagnóstico y evaluación acerca de la actividad empresarial de las micro y pequeñas empresas en el Perú, y los determinantes de su capacidad formal*.
<https://www.comexperu.org.pe/upload/articles/reportes/reporte-comexperu-001.pdf>
- Comité Técnico ISO/TC 176 (2008). Norma internacional ISO 9001: sistema de gestión de la calidad. Requisitos. Ginebra: International Organization for Standardization.
- CONFIEP. (2022). Propuestas de política hacia un tejido empresarial sostenible e inclusivo en el marco de la Agenda 2030. *CONFIEP*. <https://www.confiep.org.pe/propuestas-de-politica-hacia-un-tejido-empresarial-sostenible-e-inclusivo-en-el-marco-de-la-agenda-2030/>
- Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas y Oficina de la OIT para los Países Andinos (2020). *Mercado laboral peruano: impacto de la COVID-19 y recomendaciones de política*. https://webapps.ilo.org/wcmssp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_774977.pdf
- Contreras, L., Diogo, G., Lopes, E., Herrero, E. & Bueno, R. (2019). Propensity of contracting loans services from FinTech's in Brazil. *International Journal of Bank Marketing*, 37(5), 1190–1214. doi: 10.1108/IJBM-07-2018-0174. Recuperado el 13 de junio de 2024, de <https://sci-hub.se/10.1108/IJBM-07-2018-0174>
- Davidsson, P., Delmar, F., & Wiklund, J. (2006). *Entrepreneurship and the Growth of Firms*.
<https://doi.org/10.4337/9781781009949>
- Diario El Peruano, (2023, mayo 5). *Mypes representan 21% del PBI y 99% del empleo formal*/
ECONOMÍA. El Peruano; NOTICIAS EL PERUANO

[https://www.elperuano.pe/noticia/211984-mypes-representan-21-del-pbi-y-99-del-
empleo-formal](https://www.elperuano.pe/noticia/211984-mypes-representan-21-del-pbi-y-99-del-empleo-formal)

Diario Gestión, N. (2019, enero 1). *Inacal: El 44.6% de las mypes con una norma técnica peruana mejoraron su productividad* | *ECONOMIA*. Gestión; NOTICIAS GESTIÓN.

[https://gestion.pe/economia/inacal-44-6-mypes-norma-tecnica-peruana-mejoraron-
productividad-254382-noticia/](https://gestion.pe/economia/inacal-44-6-mypes-norma-tecnica-peruana-mejoraron-productividad-254382-noticia/)

Dosi, G. (1988). Sources, procedures, and microeconomic effects of innovation. *Journal of Economic Literature*, 26, 1120-1171

Drejer, A. (2000). Organisational learning and competence development.

Technovation, 20(8), 473-491. Recuperado el 16 de julio de 2024 en

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09696470010342306/full/html>

Dvoulety, O., & Blažková, I. (2020a). Determinants of Competitiveness of the Czech SMEs: Findings from the Global Competitiveness Project. *Competitiveness Review An International Business Journal incorporating Journal of Global Competitiveness*.

<https://doi.org/10.1108/CR-01-2020-0007>

Dvoulety, O., & Blažková, I. (2020b). Determinants of Competitiveness of the Czech SMEs: Findings from the Global Competitiveness Project. *Competitiveness Review An International Business Journal incorporating Journal of Global Competitiveness*.

<https://doi.org/10.1108/CR-01-2020-0007>

El Nemar, S., El-Chaarani, H., Dandachi, I., & Castellano, S. (2022). Resource-based view and sustainable advantage: A framework for SMEs. *Journal of Strategic Marketing*, 0(0), 1-

24. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2022.2160486>

Estrada, R., Garcia, D. y Sanchez, V. (2009). Factores determinantes del éxito competitivo en la pyme: Estudio empírico en México. Recuperado el 13 de junio del 2024,

de: <https://www.produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/10528/10516>

Fong Reynoso, C., Flores Valenzuela, K. E., Cardoza Campos, L. M., Fong Reynoso, C., Flores Valenzuela, K. E., & Cardoza Campos, L. M. (2017). La teoría de recursos y capacidades: Un análisis bibliométrico. *Nova scientia*, 9(19), 411-440.

<https://doi.org/10.21640/ns.v9i19.739>

Fontalvo Herrera, T., De la Hoz Granadillo, E., & Morelos Gómez, J. (2018). *LA*

PRODUCTIVIDAD Y SUS FACTORES: INCIDENCIA EN EL MEJORAMIENTO

ORGANIZACIONAL. <https://doi.org/10.15665/dem.v16i1.1375>

Gumel, B. I. & Bin Bardai, B. (2023). A review of critical success factors influencing the success of SMEs. *SEISENSE Business Review*, 3(1), 37-61. <https://doi.org/10.33215/sbr.v3i1.906>

Harvard Business School. (s. f.). *The Five Forces—Institute For Strategy And*

Competitiveness—Harvard Business School. Recuperado 18 de agosto de 2023, de

<https://www.isc.hbs.edu/strategy/business-strategy/Pages/the-five-forces.aspx>

Gerencia Regional de Trabajo y Promoción del Empleo – GRTPE Cusco. (2021). Diagnóstico Socio Económico Laboral. Recuperado el 19 de junio de 2024 de:

[https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2868354/Cusco%20-](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2868354/Cusco%20-%20Diagn%C3%B3stico%20Cusco%20N%C2%BA%2001-%202021.pdf)

[%20Diagn%C3%B3stico%20Cusco%20N%C2%BA%2001-%202021.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2868354/Cusco%20-%20Diagn%C3%B3stico%20Cusco%20N%C2%BA%2001-%202021.pdf)

Haenlein, M., & Kaplan, A. (2004). A Beginner's Guide to Partial Least Squares Analysis.

Understanding Statistics, 3, 283-297. Recuperado el 15 de setiembre de 2024 en

http://dx.doi.org/10.1207/s15328031us0304_4

Hair Jr., J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks, CA: Sage

- Publications. Recuperado el 15 de setiembre de 2024 en https://www.researchgate.net/publication/236032728_A_Primer_on_Partial_Least_Squares_Structural_Equation_Modeling
- Henseler, J., Ringle, C.M. & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *J. of the Acad. Mark. Sci.* 43, 115–135. Recuperado el 19 de setiembre de 2024 en <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Henseler, J., Ringle, C.M. and Sarstedt, M. (2016), "Testing measurement invariance of composites using partial least squares", *International Marketing Review*, Vol. 33 No. 3, pp. 405-431. Recuperado el 19 de setiembre de 2024 en <https://doi.org/10.1108/IMR-09-2014-0304>
- Hernández-Madriral, Mónica. (2017). *Sistemas de control de gestión y de medición del desempeño: conceptos básicos como marco para la investigación*. Ciencia y Sociedad. Recuperado el 22 de julio de 2024 https://www.researchgate.net/publication/320541763_Sistemas_de_control_de_gestion_y_de_medicion_del_desempeno_conceptos_basicos_como_marco_para_la_investigacion
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Mc Graw Hill Education. <https://virtual.cuautitlan.unam.mx/rudics/?p=2612>
- ILO-ACT/EMP. (2020). *Driving up Productivity: A Guide for Employer and Business Membership Organizations* [Report]. http://www.ilo.org/actemp/publications/WCMS_758749/lang--en/index.htm
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2024). *Informe técnico. Demografía empresarial IV trimestre del 2023*. Recuperado el 27 de julio de 2024

https://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_demografia_empresarial_4t2023.pdf

Instituto Peruano de Economía. (2023). Conflictos sociales costaron al menos S/ 450 millones al turismo en Cusco. <https://www.ipe.org.pe/portal/conflictos-sociales-costaron-al-menos-s-450-millones-al-turismo-en-cusco/>

Jiménez, R. A., Campos, P. C., & Hernández, J. G. V. (2019). Los factores internos de las pymes y su influencia en la competitividad (caso sector comercio en Lázaro Cárdenas Michoacán). *Horizontes Empresariales*, 18(2), Article 2.
<https://doi.org/10.22320/hem.v18i2.3907>

Juárez, A. M. P., & Golovina, N. S. (2021). La gestión empresarial en las micro, pequeñas, medianas empresas. *Revista Científica de FAREM-Estelí*, 96-114.
<https://doi.org/10.5377/farem.v0i0.11610>

Kotler, P., y Armstrong, G. (2013) Fundamentos de Marketing. 11e. PEARSON EDUCACIÓN México. Recuperado el 22 de julio de 2024
https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod_resource/content/1/Fundamentos%20del%20Marketing-Kotler.pdf

Kotler, P., y Armstrong, G. (2017) Fundamentos de Marketing. 13e. PEARSON EDUCACIÓN México. Recuperado el 22 de julio de 2024
file:///C:/Users/Stefany/Downloads/pdfcoffee.com_fundamentos-de-marketing-13-ava-edicion-pdf-4-pdf-free.pdf

Kotler, P., y Armstrong, G. (2012) Marketing. 14e. PEARSON EDUCACIÓN México. Recuperado el 22 de julio de 2024 file:///C:/Users/Stefany/Downloads/marketing_kotler-armstrong.pdf

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). Marketing Management (15th ed.). Pearson.

- Lafuente, E., Szerb, L., & Rideg, A. (2020). A system dynamics approach for assessing SMEs' competitiveness. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 27(4), 555-578.
<https://doi.org/10.1108/JSBED-06-2019-0204>
- Lampadarijos, E. I. (2015). Critical Success Factors (CSFs) for Small Medium Enterprises (SMEs): An Empirical Study in the UK Chemical Distribution Industry. (Tesis post doctoral). Leeds Beckett University. 385 pp.
<https://eprints.leedsbeckett.ac.uk/id/eprint/2116/7/CRITICAL%20SUCCESS%20FACTORS%20F>
- Marquina, P., Avolio, B., Del Carpio, L., & Fajardo, V. (2023). *Resultados del ranking de competitividad mundial 2023*.
<https://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/194900>
- Martínez Ávila, M., Fierro Moreno, E., (2018). Aplicación de la técnica PLS-SEM en la gestión del conocimiento: un enfoque técnico práctico. *RIDE. Revista Iberoamericana para la investigación y el desarrollo educativo*, 8(16), 130-164.
https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-74672018000100130
- Medeiros, V., Godoi, G., & Camargos Texeira, E. (2019). *La competitividad y sus factores determinantes: Un análisis sistémico para países en desarrollo*. CEPAL.
<https://www.cepal.org/es/publicaciones/45005-la-competitividad-sus-factores-determinantes-un-analisis-sistemico-paises>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2024)
- Ministerio de la Producción. (2017). *Estudio de la situación actual de las empresas peruanas*.
<https://www.gob.pe/institucion/produce/informes-publicaciones/19935-estudio-de-la-situacion-actual-de-las-empresas-peruanas>

Ministerio de la Producción. (2021). *Estadística MIPYMES*.

<https://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/en/shortcode/estadistica-oe/estadisticas-MiPymes>

Navarro, Gracián, G., & Ferrer, W. (2018). *La calidad del capital humano una vertiente positiva en la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas enfocada en la Empresa Cristy Viajes*. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202018000200026

News Center Microsoft Latinoamérica. (2023, marzo 22). *PyMEs en Perú consideran que transformación digital impacta su negocio*. News Center Latinoamérica.

<https://news.microsoft.com/es-xl/pymes-peruanas-considera-que-transformacion-digital-impacta-su-negocio/>

Nyoni, T., & Bonga, W. G. (2018). *Anatomy of the Small & Medium Enterprises (SMEs) Critical Success Factors (CSFs) in Zimbabwe: Introducing the 3E Model* (SSRN Scholarly Paper 3130094). Recuperado el 18 de mayo de 2024 de

<https://papers.ssrn.com/abstract=3130094>

Opoku Afriyie, P., Domeher, D., & Korsah, E. (2020). *Key Success Factors of Small and Medium Scale Enterprises: A Ghanaian Perspective*. *The International Journal of Business & Management*, 8. Recuperado el 18 de mayo de 2024 de

<https://doi.org/10.24940/theijbm/2020/v8/i5/BM2005-066>

Organización Internacional del Trabajo. (2021). *Factores internos y externos para el éxito de las PYME. Lo que las Organizaciones Empresariales deben saber para promover empresas más competitivas* (Primera Edición). Edición española.

https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---act_emp/documents/publication/wcms_829958.pdf

- Ouchi, W. G. (1979). A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms. *Management Science*, 25(9), 833-848. Recuperado el 16 de julio de 2024 en [https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202011/S3/Ouchi%20\(1979\).pdf](https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202011/S3/Ouchi%20(1979).pdf)
- Plan International Perú. (2021). *Impacto de las TIC en las pymes: Así se benefician las y los jóvenes emprendedores de nuestro país*. <https://www.planinternational.org.pe/blog/impacto-de-las-tic-en-las-pymes-asi-se-benefician-las-y-los-jovenes-emprendedores-de-nuestro-pais>
- Porter, M. E. (2010). *Ventaja competitiva*. Pirámide. <https://www.crisol.com.pe/libro-ventaja-competitiva-creacion-y-sostenibilidad-de-un-rendimiento-superior-9788436823219>
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
- Ráez, R. N., Jiménez, W. G., Buitrago, J. D., Ráez, R. N., Jiménez, W. G., & Buitrago, J. D. (2021). LAS TEORÍAS DE LA COMPETITIVIDAD: UNA SÍNTESIS. *Revista republicana*, 31, 119-144. <https://doi.org/10.21017/rev.repub.2021.v31.a110>
- Regalado, F. P., & Vallejos, E. Z. (2017). La innovación en la micro y la pequeña empresa (MYPE): No solo factible, sino accesible. *360: Revista de Ciencias de la Gestión*, 2, Article 2. <https://doi.org/10.18800/360gestion.201702.003>
- Rocca Espinoza, E., García Pérez de Lema, D., & Duréndez Gómez-Guillamón, A. (2016). Factores determinantes del éxito competitivo en la MiPymes: Un estudio empírico en empresas peruanas. *Contabilidad y Negocios*, 11(22), 52-68. Recuperado el 02 de febrero del 2024, de: <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/contabilidadyNegocios/article/view/16431/16815>

- Rojas, C.A.D. & Pino, R. (2023). Principios de formación de estrategias complejas: un enfoque basado en la teoría de la complejidad. 360: Revista de Ciencias de la Gestión. Recuperado el 14 de mayo de 2024 de <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/360gestion/article/view/27377/25903>
- Siepel, J., & Dejardin, M. (2020). *How do we measure firm performance? A review of issues facing entrepreneurship researchers*. <https://shs.hal.science/halshs-02571478>
- Stam, E. y Wennberg, K. (2009). The roles of R&D in new firm growth. *Small Business Economics*, 3, 77-89.
- Tobón, L. N., Urquía, E., & Cano, E. E. (2022). *¿Qué factores de gestión interna favorecen la competitividad de las pymes? Evidencia en Colombia*. <https://revistas.urosario.edu.co/xml/1872/187270555010/html/index.html#ref25>
- Vásquez Rivera, C. A. (2021). Influencia del contexto de la industria en la adopción BIM de los profesionales de construcción. Recuperado el 21 de septiembre del 2024, de: <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio//handle/20.500.12404/20066>
- Verawaty, Kamar, K., Sasmita, D., Dharta, F. Y., & Rahma, A. A. (2023). Competitive Advantage in Java, Indonesia's Small and Medium-Sized Businesses. *Quality - Access to Success*, 24(195), 360-365. Scopus. <https://doi.org/10.47750/QAS/24.195.42>
- Wiklund, J., Patzelt, H., & Shepherd, D. A. (2009). Building an integrative model of small business growth. *Small Business Economics*, 32(4), 351-374. <https://doi.org/10.1007/s11187-007-9084-8>
- Wong, K. K.-K. (2013). Partial least square structural equation modeling (PLS-SEM) techniques using SmartPLS. Recuperado el 21 de septiembre del 2024, de: https://www.researchgate.net/publication/268449353_Partial_least_square_structural_equation_modeling_PLS-SEM_techniques_using_SmartPLS

ANEXOS

Anexos

Anexo A. Matriz de consistencia

Factores empresariales y su influencia en el éxito competitivo de las micro y pequeñas empresas de la provincia de Cusco, periodo 2023				
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA
<p>Problema General: ¿Cuáles son los factores empresariales que influyen en el éxito competitivo de las micro y pequeñas empresas de la provincia de Cusco, periodo 2023?</p>	<p>Objetivo General Determinar los factores empresariales que influyen en el éxito competitivo de las micro y pequeñas empresas de la provincia de Cusco, periodo 2023.</p>	<p>Hipótesis General Los factores empresariales como planificación, sistemas de control de gestión, gestión de la calidad, tecnología, recursos humanos influyen positivamente en el éxito competitivo de las micro y pequeñas empresas de la provincia de Cusco, periodo 2023.</p>	<p>V. Dependiente: Éxito competitivo</p> <p>V. Independientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Planificación, sistemas de control de gestión ● Gestión de la calidad ● Tecnología e Innovación ● Gestión del Talento Humano ● Marketing 	<p>Tipo y enfoque de investigación Básico- Empírico</p> <p>Diseño No experimental- Transversal</p>
<p>Problema Específico 1: ¿La planificación, sistemas de control de gestión influyen en el éxito competitivo de las micro y pequeñas empresas de la provincia de Cusco, periodo 2023?</p>	<p>Objetivo Específico 1: Determinar la influencia de la planificación y sistemas de control de gestión en el éxito competitivo de las micro y pequeñas empresas de la provincia de Cusco, periodo 2023.</p>	<p>Hipótesis Específica 1: La realización de la planificación estratégica y la utilización de sistemas de control de gestión tiene influencia positiva en el éxito competitivo de las micro y pequeñas empresas de la</p>	<p>Nivel de investigación Explicativo</p> <p>Método Deductivo-Cuantitativo</p>	

		provincia de Cusco, periodo 2023.	
Problema Específico 2: ¿La gestión de la calidad influye en el éxito competitivo de las micro y pequeñas empresas de la provincia de Cusco, periodo 2023?	Objetivo Específico 2: Determinar la influencia de la gestión de la calidad en el éxito competitivo de las micro y pequeñas empresas de la provincia de Cusco, periodo 2023.	Hipótesis Específica 2: La gestión de la calidad influye positivamente en el éxito competitivo de las micro y pequeñas empresas de la provincia de Cusco, periodo 2023.	Población 44,872 micro y pequeñas empresas de la provincia de Cusco Muestra 201 micro y pequeñas empresas de la provincia Cusco
Problema Específico 3: ¿La posición tecnológica e innovación influye en el éxito competitivo de las micro y pequeñas empresas de la provincia de Cusco, periodo 2023?	Objetivo Específico 3: Determinar la influencia de la tecnología en el éxito competitivo de las micro y pequeñas empresas de la provincia de Cusco, periodo 2023.	Hipótesis Específica 3: La posición tecnológica influye positivamente en el éxito competitivo de las micro y pequeñas empresas de la provincia de Cusco, periodo 2023.	Métodos de Recolección de Datos Revisión Bibliográfica Cuestionario
Problema Específico 4: ¿Las prácticas de gestión del talento humano influyen en el éxito competitivo de las micro y pequeñas empresas de la	Objetivo Específico 4: Determinar la influencia de las prácticas de gestión del talento humano en el éxito competitivo de las micro y pequeñas empresas de la	Hipótesis Específica 4: La edad, educación del gerente, la experiencia profesional del gerente y las prácticas de gestión del talento humano influyen positivamente en el éxito	Instrumentos de Recolección de Datos Encuesta Tratamiento Estadístico Smart PLS

provincia de Cusco, periodo 2023?	provincia de Cusco, periodo 2023.	competitivo de las micro y pequeñas empresas de la provincia de Cusco, periodo 2023.
Problema Específico 5: ¿Las prácticas de marketing influyen en el éxito competitivo de las micro y pequeñas empresas de la provincia de Cusco, periodo 2023?	Objetivo Específico 4: Determinar la influencia de las prácticas de marketing en el éxito competitivo de las micro y pequeñas empresas de la provincia de Cusco, periodo 2023.	Hipótesis Específica 4: Las prácticas de marketing influyen positivamente en el éxito competitivo de las micro y pequeñas empresas de la provincia de Cusco, periodo 2023.

Nota. Elaboración propia

Anexo B Cuestionario de investigación



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABADEL CUSCO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y TURISMO
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



Encuesta de Investigación

Estimado(a) empresario(a),

El propósito de este cuestionario es obtener información sobre los factores empresariales y el éxito competitivo en las micro y pequeñas empresas ubicadas en la provincia de Cusco. Su participación es crucial y todas las respuestas proporcionadas serán tratadas con total transparencia y solo para fines académicos. Garantizamos que sus respuestas permanecerán anónimas; ni su nombre ni el de su empresa serán mencionados en el informe final.

Instrucciones: Por favor, asegúrese de leer cuidadosamente cada pregunta, revisar todas las opciones disponibles y seleccionar la alternativa que mejor refleje su situación.

SECCIÓN I: INFORMACIÓN GENERAL

1. Posición que desempeña en la empresa
 - Gerente propietario
 - Gerente General
 - Administrador
2. Género
 - Masculino
 - Femenino
3. Edad
 - De 18 a 30 años
 - De 31 a 40 años
 - De 41 a 50 años
 - De 51 a 60 años
 - De 61 a 70 años
 - De 71 a más años
4. Formación Académica
 - Secundaria incompleta
 - Secundaria completa
 - Técnico incompleto
 - Técnico completo
 - Universidad incompleta
 - Universidad completa
 - Otro
5. Número de sucursales (otras sedes/ locales)
 - 0
 - 1
 - 2
 - 3
 - Más de 4
6. Distrito donde está ubicada la MYPE
 - Cusco
 - Santiago
 - San Sebastián
 - San Jerónimo
 - Wanchaq
 - Saylla
 - Ccorca
 - Poroy
7. Tamaño de la MYPE
 - Microempresa (Ventas anuales hasta 150 UIT – Hasta 61,875 soles mensuales)
 - Pequeña empresa (Ventas anuales hasta 1700 UIT – Hasta 701,250 soles mensuales)
8. Sector de la MYPE
 - Manufactura
 - Comercio
 - Servicios
9. Rubro de la empresa: _____
10. ¿Su empresa está inscrita en SUNAT?:
 - Sí
 - No
11. Años de actividad en el mercado:
 - Menos de 1 año
 - 1 a 5 años
 - 6 a 10 años
 - 10 a 15 años
 - Más de 15 años



1. ¿Pertenece a algún gremio, asociación o cluster empresarial?

Si ¿cuál?

No

SECCIÓN II: ÍTEMS DE LAS VARIABLES DE ESTUDIO

Nota:

- Éxito competitivo es la capacidad para lograr una mejor posición en el mercado en relación con los demás competidores de su sector, obteniendo buenos resultados de un modo sostenible en el tiempo (Estrada et al., 2009).
- Factores empresariales, son aquellos que la empresa puede controlar sustancialmente. Estos factores están vinculados a la acumulación de conocimiento generado por la empresa y sus estrategias (Medeiros et al., 2019).

Por favor, utilice la escala que se muestra a continuación para responder, marcando con una "X" en los espacios correspondientes según su grado de aplicación o uso de las siguientes prácticas en su empresa.

ESCALA			
Nunca	La mayoría de las veces no	La mayoría de las veces si	Siempre
1	2	3	4

ITEMS	Escala de valoración			
	1	2	3	4
V1. FACTORES EMPRESARIALES				
Planificación estratégica y sistemas de control de gestión				
<i>Planeación estratégica</i>				
1. La empresa elabora un plan anual que incluye sus objetivos y prioridades				
2. La empresa establece una misión y visión empresarial				
3. La empresa se adapta rápidamente a los cambios del mercado y las necesidades de los clientes				
<i>Sistemas de control de gestión</i>				
4. La empresa implementa y usa sistemas (software, aplicativos, registros en Excel, entre otros) para gestionar sus procesos internos (producción y/o prestación de servicios) de				
5. La empresa adopta y utiliza sistemas, como software, aplicaciones y registros en Excel, para administrar a sus empleados.				



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y TURISMO
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



6. La empresa establece presupuestos anuales de egresos e ingresos				
7. La empresa analiza anualmente sus indicadores económico-financieros (ingresos, egresos, pérdidas y ganancias) para evaluar el desempeño y tomar decisiones informadas				
8. La empresa registra sus ventas de forma manual o digital.				
9. La empresa cuenta con inventarios de sus productos, y/o de sus recursos para la prestación de servicios				
10. La empresa cuenta con una lista de sus clientes frecuentes				
Gestión de la calidad				
11. La empresa escucha y entiende a sus clientes, ajusta sus productos y/o servicios para satisfacer y superar sus expectativas				
12. Los líderes motivan al equipo con objetivos claros y apoyo al desarrollo profesional, promoviendo un compromiso con la calidad.				
13. La empresa capacita a los empleados y promueve su participación en la mejora de productos y/o servicios, asegurando que se sientan motivados y valorados.				
14. Organizan los procesos de manera clara y sencilla para ofrecer productos y/o servicios de calidad				
15. La empresa siempre busca maneras de mejorar sus productos y/o servicios con el fin de asegurar un crecimiento continuo				
16. Revisan los datos de ventas y comentarios de sus clientes lo que les ayuda a tomar decisiones informadas y realizar ajustes prácticos y efectivos en su empresa				
17. Mantenemos relaciones sólidas y de confianza con nuestros clientes, proveedores, empleados y la comunidad, buscando siempre el beneficio mutuo y el apoyo continuo.				
Tecnología e Innovación				
<i>Posición tecnológica</i>				
18. En cuanto a la tecnología utilizada en su empresa, marque la opción que refleje su situación actual:				
Tipo A: Se desarrolla internamente la tecnología y la utilizan para obtener mejores resultados que la competencia.				
Tipo B: Se adquiere tecnología y su uso les posiciona por delante de la competencia.				
Tipo C: Se utiliza la misma tecnología que la mayoría de empresas del sector y solo se invierte cuando se comprueba que la competencia obtiene buenos resultados.				
Tipo D: Sus principales competidores tienen una tecnología más eficiente o moderna que su empresa.				
Escala de valoración				1 2 3 4
<i>Innovación en productos/Servicios</i>				



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y TURISMO
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



19. La empresa establece cambios o mejoras significativas en productos/ servicios existentes				
20. La empresa desarrolla nuevos productos/servicios				
<i>Innovación en procesos</i>				
21. La empresa establece cambios o mejoras significativas en uno o más procesos existentes				
22. La empresa implementa uno o más procesos nuevos.				
Práctica de gestión del Talento Humano				
23. La empresa busca que las habilidades y valores del candidato coincidan con los de la empresa				
24. Los empleados tienen claras sus funciones y quién los supervisa				
25. La empresa retiene a sus mejores empleados ofreciendo oportunidades de crecimiento, reconocimiento y un buen equilibrio entre el trabajo y la vida personal.				
26. Se invierte en programas de capacitación que ayuden a los empleados a adquirir nuevas habilidades y conocimientos.				
27. La empresa evalúa el desempeño de los empleados de forma transparente y justa.				
Marketing				
28. La empresa identifica características clave (calidad, diseño innovador, costo accesible, empaque atractivo, etc) por las que sus clientes adquieren sus productos y/o servicios				
29. La empresa utiliza una estrategia (en base a la competencia, producto diferenciado o a los costos) para fijar el precio de venta de sus productos/ servicios.				
30. La empresa evalúa qué tan bien funcionan los lugares (físicos o digitales) donde vende sus productos para asegurarse de que estén disponibles en el mercado.				
31. Realiza campañas promocionales y/o marketing digital para dar a conocer nuestros productos				

ESCALA			
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4

V2. ÉXITO COMPETITIVO	1	2	3	4
32. La empresa ofrece productos y/o servicios de alta calidad.				
33. Los procesos internos de la empresa son altamente eficientes				
34. La empresa utiliza los comentarios de los clientes para mejorar sus productos y/o servicios				



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO
 FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y TURISMO
 ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



35. La empresa se adapta rápidamente ante los cambios en el mercado				
36. Tiene empleados satisfechos y motivados				
37. La empresa ha aumentado sus ventas y ha crecido de manera constante a comparación de años previos				
38. La empresa está obteniendo más ganancias de manera constante y creciente				

Anexo C Fichas de validación por criterio de experto



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y TURISMO
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



Ficha de Validación por Criterio de Experto

1. Datos Generales

1.1. Apellidos y nombres del Experto : Rocca Espinoza Eduardo

1.2. Grado académico / mención : Doctor en Administración y Dirección de Empresas

1.3. N° DNI / Teléfono y/o celular : 07547036/6262171

1.4. Cargo e institución donde labora : Docente/Pontificia Universidad Católica del Perú

1.5. Autoras del instrumento : Bach. Hellen Hurtado Ccorimanya y Bach. Stefany Adela Laucata Huamán

1.6. Lugar y fecha : Lima, 24 de julio de 2024

2. Aspectos de la Evaluación

Indicadores	Criterios	Deficiente	Acceptable	Bueno
		1	3	5
1. Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado y comprensible.			X
2. Objetividad	El instrumento está organizado y expresado en comportamientos observables.			X
3. Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.			X
4. Organización	Presentación ordenada.			X
5. Suficiencia	Comprende aspectos de las variables en cantidad y calidad suficiente.			X
6. Pertinencia	Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados.			X
7. Consistencia	Pretende conseguir datos basado en teorías o modelos teóricos.			X
8. Coherencia	Entre variables, dimensiones, indicadores e ítems.			X
9. Metodología	La estrategia responde al propósito de la investigación.			X
10. Aplicación	Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente.			X
Conteo total de marcas		A	B	C

Coeficiente de validez $\frac{1 \times A + 3 \times B + 5 \times C}{50} = \frac{50}{50} = 1.00$

3. Opinión de aplicabilidad

Intervalo	Categoría	
[0,20 – 0,40]	No válido, reformular	<input type="radio"/>
<0,41 – 0,60]	No válido, modificar	<input type="radio"/>
<0,61 – 0,80]	Válido, mejorar	<input type="radio"/>
<0,81 – 1,00]	Válido, aplicar	<input checked="" type="radio"/>

4. Recomendaciones

Felicitaciones, está bien encaminado el trabajo.

Solo mencionar que normalmente se usa la escala de Likert para una valoración de 1 a 5, ya que esto permite que 3 es la parte intermedia (algo así como "regular") en una valoración de muy bueno-bueno-malo-muy malo. O el 3 significa como un intermedio entre totalmente de acuerdo- de acuerdo-desacuerdo-totalmente en desacuerdo.



Firma del Experto
DNI. N° 07547036



Ficha de Validación por Criterio de Experto

1. Datos Generales

- 1.1. Apellidos y nombres del Experto : Indira Yesenia Florez Mujica
 1.2. Grado académico / mención : Doctora en Administrativo
 1.3. N° DNI / Teléfono y/o celular : DNI: 45542239 / 984453847
 1.4. Cargo e institución donde labora : Docente Contratada a Tiempo Completo
 1.5. Autor(es) del instrumento : Hellen Hurtado Ccorimanya y Stefany Adela Laucata Huamán
 1.6. Lugar y fecha : 14/08/2024

2. Aspectos de la Evaluación

Indicadores	Criterios	Deficiente	Aceptable	Bueno
		1	3	5
1. Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado y comprensible.		x	
2. Objetividad	El instrumento está organizado y expresado en comportamientos observables.			x
3. Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.		x	
4. Organización	Presentación ordenada.			X
5. Suficiencia	Comprende aspectos de las variables en cantidad y calidad suficiente.			X
6. Pertinencia	Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados.			X
7. Consistencia	Pretende conseguir datos basado en teorías o modelos teóricos.			X
8. Coherencia	Entre variables, dimensiones, indicadores e ítems.			X
9. Metodología	La estrategia responde al propósito de la investigación.			X
10. Aplicación	Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente.		3	
Conteo total de marcas		0	3	7

$$\text{Coeficiente de validez} = \frac{1x A + 3x B + 5x C}{50} = 0.88$$

3. Opinión de aplicabilidad

Intervalo	Categoría	
[0,20 – 0,40]	No válido, reformular	<input type="radio"/>
<0,41 – 0,60]	No válido, modificar	<input type="radio"/>
<0,61 – 0,80]	Válido, mejorar	<input type="radio"/>
<0,81 – 1,00]	Válido, aplicar	<input checked="" type="radio"/>

4. Recomendaciones

Dra. Indira Yesenia Florez Mujica
Docente EP. Ciencias Administrativas



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN
ANTONIO ABAD DEL CUSCO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y TURISMO
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS

Ficha de Validación por Criterio de Experto

1. Datos Generales

- 1.1. Apellidos y nombres del Experto : *Sandra Matamoros Huaman*
 1.2. Grado académico / mención : *Maestría / Administración Pública*
 1.3. N° DNI / Teléfono y/o celular : *31044409 / 984630729*
 1.4. Cargo e institución donde labora : *Coordinadora Sectorial - PRODUCE*
 1.5. Autor(es) del instrumento : *Hellen Hurtado*
Ccorimanya y Stefany Adela Laucata Huamán
 1.6. Lugar y fecha : *22/07/2024*

2. Aspectos de la Evaluación

Indicadores	Criterios	Deficiente Aceptable Bueno		
		1	3	5
1. Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado y comprensible		X	
2. Objetividad	El instrumento está organizado y expresado en comportamientos observables		X	
3. Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología		X	
4. Organización	Presentación ordenada		X	
5. Suficiencia	Comprende aspectos de las variables en cantidad y calidad suficiente		X	
6. Pertinencia	Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados		X	
7. Consistencia	Pretende conseguir datos basado en teorías o modelos teóricos		X	
8. Coherencia	Entre variables, dimensiones, indicadores e ítems		X	
9. Metodología	La estrategia responde al propósito de la investigación		X	
10. Aplicación	Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente	X		
Cotejo total de marcas		A	B	C

Coefficiente de validez = $\frac{10}{18} = 0.56$

3. Opinión de aplicabilidad

Intervalo	Categoría
[0,20 - 0,40]	No válido, reformular
<0,41 - 0,60]	No válido, modificar
<0,61 - 0,80]	Válido, mejorar
<0,81 - 1,00]	Válido, aplicar

4. Recomendaciones

Evaluar la posibilidad de uso de otra escala de medición, las opciones de respuestas no responden del todo o cómo se plantean las preguntas

Firma del Experto
DNI. N° 31044409

PESC_	GestC	Tecn	Tecn	Tecn	Tecn	Tecn	TaiHu	TaiHu	TaiHu	TaiHu	TaiHu	MKT_	MKT_	MKT_	MKT_	ÉxitC																									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	al_1	al_2	al_3	al_4	al_5	al_6	al_7	n_1	n_2	n_3	n_4	n_5	m_1	m_2	m_3	m_4	m_5	1	2	3	4	om_1	om_2	om_3	om_4	om_5	om_6	om_7				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	3	3		
2	3	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	
3	3	3	3	1	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	2	
3	4	4	4	1	3	2	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3
3	4	3	1	1	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3
3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	2	1	2	3	2	3	3	4	3	4	4	2	4	2	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2
2	2	3	3	3	1	1	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	1	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
1	1	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	3	1	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	3	4	3	2	3	3	3	3	3	2	
2	3	3	3	1	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	1	3	3	2	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2	1	3	1	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	3	2	3	1	2	2	3	2	2	2	1	3	1	2	4	3	2	1	3	2	3	3	3	2	2	2	1	
2	2	3	1	1	1	2	1	1	3	3	3	2	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	2	2	4	4	2	2	3	2	4	4	2	2	3	2	4	4	1
2	4	3	4	3	3	3	3	4	2	3	4	4	3	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	4	3	4	4	2	4	3	4	3	3	4	2	3	4	4	4	3	3
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
2	3	2	3	4	2	2	3	4	3	2	4	2	2	2	3	4	3	3	2	1	2	1	2	1	3	2	2	4	4	4	3	2	2	4	4	4	3	2	2	2	2
3	2	2	1	3	2	4	4	2	1	3	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	2	4	4	4	4	2	4	4	4	3	3	
3	3	3	4	2	3	2	2	3	4	2	4	2	1	2	3	2	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
2	4	4	4	1	1	4	4	2	1	4	4	4	4	4	4	4	1	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	
2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
3	4	3	3	3	2	3	4	3	2	4	3	2	3	3	3	4	1	3	2	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	2	4	3	3	3	3	3	3	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
2	4	4	4	1	1	4	4	2	1	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	4	4	4	1	1	4	4	2	1	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	3	3	3	2	3	4	3	2	4	3	2	3	3	3	4	1	3	2	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	2	4	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
1	1	3	1	1	3	2	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
1	1	3	1	1	2	1	4	3	1	2	2	2	3	2	3	3	1	2	2	2	2	2	1	3	1	1	1	3	3	2	1	3	2	3	3	2	3	2	2	2	
3	1	3	1	2	1	4	1	4	4	4	3	4	4	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	4	3	2	3	3	4	4	3	2	2	2	2	
2	2	3	1	1	2	2	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	1	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	
3	3	3	3	2	3	3	4	2	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	4	3	3	3	3	3	3	2	2		
3	3	3	4	2	3	2	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
1	1	3	1	1	3	2	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
1	1	3	1	1	2	1	4	3	1	2	2	2	3	2	3	3	1	2	2	2	2	2	1	3	1	1	1	3	3	2	1	3	2	3	3	2	3	2	2	2	
3	1	3	1	2	1	4	1	4	4	4	3	4	4	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	4	3	2	3	3	4	4	3	2	2	2	2	
2	2	3	1	1	2	2	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	1	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	
3	3	3	3	2	3	3	4	2	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2	
3	3	3																																							

