



UNIVERSIDAD  
PRIVADA  
DEL NORTE

# ESCUELA DE POST GRADO Y ESTUDIOS CONTINUOS

HABILIDADES GERENCIALES EN LA  
COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL DE CLINICAS  
VETERINARIAS EN LIMA METROPOLITANA, 2021

Tesis para optar el grado de **MAESTRO** en:

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Autor:

Jose Luis Delgado Sánchez

Asesor:

Doctor. Willian S. Flores Sotelo

Cajamarca - Perú

2021

## Resumen

El presente estudio tiene como objetivo determinar la influencia de las habilidades gerenciales en la competitividad empresarial en clínicas veterinarias en el 2021. Se realizó una investigación de tipo correlacional con un enfoque cuantitativo, de diseño no experimental, transeccional. Se utilizó un cuestionario de 44 ítems con una escala de Likert con 5 opciones, aplicado a 100 propietarios y/o gerentes de Clínicas veterinarias en la ciudad de Lima. Los resultados fueron analizados con el paquete estadístico SPSS Versión 25, determinando la validación de la hipótesis a través de una prueba de coeficiente de Correlación, evaluando el grado de significancia del análisis con la prueba Rho de Sperman. Los resultados demostraron que existe correlación buena y positiva (0.734) de las habilidades gerenciales en la competitividad empresarial (99% de confianza,  $p < 0.01$ ). Así mismo, se encontró que las dimensiones planeación estratégica, globalización y recursos humanos poseen correlación buena y positiva (0.646, 0.640, 0.622 respectivamente) (99% de confianza,  $p < 0.01$ ); mientras que la dimensión administración estratégica posee correlación moderada y positiva (0.526) (99% de confianza,  $p < 0.01$ ). Se concluye que, existe influencia de las habilidades gerenciales en la competitividad empresarial de Clínicas Veterinarias en Lima Metropolitana en el año 2021.

Palabras Clave: Habilidades gerenciales, Competitividad empresarial, Clínicas veterinarias.

## Abstract

The main objective of this study is to determine the influence of managerial skills on business competitiveness in veterinary clinics in 2021. A correlational research type was carried out with a quantitative, explanatory-deductive approach, using a non-experimental, transectional design, causal. As a measurement instrument, a questionnaire was used, which was applied to 100 owners and / or managers of veterinary clinics located in the city of Lima. The applied questionnaire was made up of 44 items. The Likert scale with 5 options was used to answer each item. The results were analyzed with the statistical package SPSS Version 25, determining the validation of the hypothesis test through a Correlation coefficient test and evaluating the degree and meaning of the analysis using the Sperman Rho test. The results showed that there is a good and positive correlation (0.734) of managerial skills in business competitiveness (99% confidence,  $p < 0.01$ ). Likewise, it was found that the dimensions strategic planning, globalization and human resources have a good and positive correlation (0.646, 0.640, 0.622 respectively) (99% confidence,  $p < 0.01$ ); while the strategic management dimension has a moderate and positive correlation (0.526) (99% confidence,  $p < 0.01$ ). The study concludes that there is an influence of managerial skills on the business competitiveness of Veterinary Clinics in Metropolitan Lima in 2021.

Key Words: Management skills, Business competitiveness, Veterinary clinics.

## **Dedicatoria y Agradecimientos**

El presente trabajo de tesis está dedicado a Dios, por darme las fuerzas necesarias para concluir mis estudios.

A mis padres, Alejandro y Catalina, por ser motivo de inspiración y por las enseñanzas que me brindan con su forma de ver la vida.

A mis hermanos, Elizabeth, Edith, Toribia y Alexis, por ayudarme constantemente en el día a día.

Agradezco a la UPN por ayudarme con esta etapa de vida, brindándome conocimientos desde otra perspectiva de mi carrera.

Agradezco a mi asesor William Flores Sotelo, por todo el apoyo brindado en la realización del presente trabajo, por enseñarme una forma distinta de investigación.

A mis amigos Juan Olazábal y Karina Bardales, por el apoyo incondicional con sus consejos y sugerencias para el presente trabajo.

## Tabla de contenidos

Carátula .....	i
Resumen .....	ii
Abstract.....	iii
Dedicatoria y agradecimiento .....	iv
Tabla de contenidos .....	v
Índice de tablas y figuras .....	vi
I. INTRODUCCIÓN.....	9
I.1. Realidad problemática.....	9
I.2. Pregunta de investigación .....	10
I.2.1. Pregunta general.....	10
I.2.2. Preguntas específicas.....	10
I.3. Objetivos de la investigación.....	11
I.3.1. Objetivo general .....	11
I.3.2. Objetivos específicos .....	11
I.4. Justificación de la investigación .....	12
I.4.1. Justificación teórica.....	12
I.4.2. Justificación práctica .....	12
I.4.3. Justificación metodológica .....	13
I.5. Alcance de la investigación .....	13
II. MARCO TEÓRICO.....	14
II.1. Antecedentes .....	14
II.1.1. Antecedentes internacionales .....	14
II.1.2. Antecedentes nacionales .....	16
II.2. Conceptos .....	18
II.2.1. Habilidades gerenciales .....	18
II.2.2. Competitividad empresarial.....	32
II.3. Bases teóricas.....	44
II.4. Marco conceptual (terminología).....	45
III. HIPÓTESIS.....	47
III.1. Declaración de hipótesis .....	47
III.1.1. Hipótesis general .....	47
III.1.2. Hipótesis específicas .....	47
IV. DESCRIPCIÓN DE MÉTODOS Y ANÁLISIS .....	48
IV.1. Tipo de investigación.....	48
IV.2. Nivel de investigación.....	48

IV.3. Diseño de investigación .....	48
IV.4. Método de investigación.....	49
IV.5. Población.....	49
IV.6. Muestra .....	50
IV.7. Unidad de estudio .....	50
IV.8. Técnicas de recolección de datos .....	51
IV.8.1. Técnica.....	51
IV.8.2. Instrumento .....	51
IV.8.3. Presentación de resultados.....	52
V. RESULTADOS .....	53
VI. DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	64
VI.1. Discusión.....	64
VI.2. Conclusiones.....	67
VI.3. Recomendaciones.....	69
Lista de referencias.....	71
Apéndice .....	78

## Índice de tablas

Tabla 1: Análisis comparativo de las funciones y reacciones del equipo ante los estilos de liderazgo .....	24
Tabla 2. Diferencias entre un Líder y un administrador.....	24
Tabla 3. Pilares de la gerencia y el liderazgo .....	25
Tabla 4: Clasificación de las habilidades sociales.....	28
Tabla 5: Valoración del coeficiente de correlación de Spearman.....	52
Tabla 6: Nivel de Habilidades gerenciales.....	53
Tabla 7: Nivel de la dimensión administración estratégica de la variable habilidades gerenciales .....	54
Tabla 8: Nivel de la dimensión planeación estratégica de la variable habilidades gerenciales .....	55
Tabla 9: Nivel de la dimensión globalización de la variable habilidades gerenciales.....	56
Tabla 10: Nivel de la dimensión recursos humanos de la variable habilidades gerenciales .....	57
Tabla 11: Nivel de la Competitividad empresarial .....	58
Tabla 12: Influencia entre las Habilidades gerenciales y la competitividad empresarial en clínicas veterinarias en Lima Metropolitana en el año 2021.....	59
Tabla 13: Influencia entre la administración estratégica y la competitividad empresarial de Clínicas Veterinarias en Lima Metropolitana en el año 2021. ....	60
Tabla 14: Influencia entre la planeación estratégica y la competitividad empresarial de Clínicas Veterinarias en Lima Metropolitana en el año 2021. ....	61
Tabla 15: Influencia entre la globalización y la competitividad empresarial de Clínicas Veterinarias en Lima Metropolitana en el año 2021. ....	62
Tabla 16: Influencia entre los recursos humanos y la competitividad empresarial de Clínicas Veterinarias en Lima Metropolitana en el año 2021. ....	63

## Índice de figuras

Figura 1: Importancia de las habilidades gerencias .....	22
Figura 2: Habilidades del Gerente .....	23
Figura 3: Comparativo entre los elementos de un gerente y un árbol .....	25
Figura 4: : Retroalimentación de la administración estratégica .....	30
Figura 5: Proceso de planeación estratégica. ....	31
Figura 6: Rueda de la estrategia competitiva .....	37
Figura 7: Cinco fuerzas competitivas en la empresa.....	38
Figura 8: Factores determinantes en la competitividad sistémica .....	42
Figura 9: Competitividad de las naciones- Modelo del Diamante de Porter .....	43
Figura 10: Nivel de habilidades gerenciales .....	53
Figura 11: Nivel de administración estratégica.....	54
Figura 12: Nivel de planeación estratégica.....	55
Figura 13:Nivel de globalización.....	56
Figura 14: Nivel de recursos humanos .....	57
Figura 15: Nivel de competitividad empresarial.....	58

# I. INTRODUCCIÓN

## I.1. Realidad problemática

Las Clínicas Veterinarias en el mundo enfrentan una serie de problemas, como: el exceso de centros, la competencia desleal, la falta de especialización y las malas condiciones laborales (Portal Veterinaria, 2019). En América Latina la mayor debilidad es la atomización de clínicas veterinarias, esto genera una relación desfavorable entre la estructura y los servicios brindados con inmadurez sistémica, escasa diferenciación y deficiencias en el negocio (Ochs *et al.*, 2015). En Perú, las prácticas como empirismo, intrusismo y desempeño de profesionales sin colegiatura habilitada, son denunciadas por el gremio de médicos veterinarios (CMVDL, 2020). Dichos inconvenientes también son observados en Lima Metropolitana y llama la atención el crecimiento lento que esto genera en el sector. Es necesario una evaluación completa del sector de negocio que permita brindar alternativas de desarrollo y cumplir con las exigencias de un servicio de calidad.

Las habilidades gerenciales en directivos son una preocupación actual en todos los países del mundo, esto debido a la dificultad de lidiar con características propias de personalidad de los individuos (Milenio, 2018). En América Latina, algunas universidades son conscientes de esta realidad y están incluyendo el desarrollo de habilidades blandas dentro de los planes curriculares para generar más empleabilidad en el graduado (Herrero, 2019). En el Perú, la reclutadora de talentos especializados, Downing Teal, asevera que para búsqueda directivos competentes son necesarias las habilidades gerenciales que garantizan el éxito del negocio (Gestion, 2019). No cabe duda que habilidades gerenciales son importantes para el desempeño exitoso de un negocio. Sin embargo, existen sectores donde no se brindado la importancia adecuada y por ello se puede notar que algunos negocios no son sostenibles con el tiempo.

La competitividad empresarial es un reto a nivel mundial, cómo manejar un negocio para sostenerse en el tiempo aun no encuentra respuesta exacta, España por ejemplo, tiene a prueba “El Plan de España Digital 2025” donde espera disminuir problemas de competitividad (CCE, 2020). Como consecuencia de una competitividad empresarial deficiente, se podría desencadenar el deterioro de las condiciones financieras y posterior quiebra del negocio (Martínez *et al.*, 2010). En el Perú, la competitividad empresarial se ve afectada por la transformación digital, empresas que no se adecuen a un entorno digital terminarían saliendo del mercado (De la Vega,

2019). La competitividad empresarial es una variable que no está siendo tomada en cuenta en el sector veterinario, de ella depende que los negocios se mantengan, surjan o quiebren. Esta capacidad asegura un buen desempeño de la empresa en su entorno.

Partiendo de esta realidad y debido que la demanda del sector de clínicas veterinarias se encuentra en crecimiento en Lima Metropolitana, las variables descritas resultan relevantes para un adecuado funcionamiento. En tal sentido, el presente estudio es importante para los emprendedores que desean incursionar en este rubro.

## **I.2. Pregunta de investigación**

### **I.2.1. Pregunta general**

¿Las habilidades gerenciales influyen en la competitividad empresarial de Clínicas Veterinarias en Lima Metropolitana en el año 2021?

### **I.2.2. Preguntas específicas**

¿La administración estratégica de las habilidades gerenciales influye en la competitividad empresarial de Clínicas Veterinarias en Lima Metropolitana en el año 2021?

¿La planeación estratégica de las habilidades gerenciales influye en la competitividad empresarial de Clínicas Veterinarias en Lima Metropolitana en el año 2021?

¿La globalización de las habilidades gerenciales influye en la competitividad empresarial de Clínicas Veterinarias en Lima Metropolitana en el año 2021?

¿Los recursos humanos de las habilidades gerenciales influyen en la competitividad empresarial de Clínicas Veterinarias en Lima Metropolitana en el año 2021?

### **I.3. Objetivos de la investigación**

#### **I.3.1. Objetivo general**

- Determinar la influencia de las habilidades gerenciales en la competitividad empresarial de Clínicas Veterinarias en Lima Metropolitana en el año 2021.

#### **I.3.2. Objetivos específicos**

- Determinar la influencia de la administración estratégica de las habilidades gerenciales en la competitividad empresarial de Clínicas Veterinarias en Lima Metropolitana en el año 2021.
- Determinar la influencia de la planeación estratégica de las habilidades gerenciales en la competitividad empresarial de Clínicas Veterinarias en Lima Metropolitana en el año 2021.
- Determinar la influencia de la globalización de las habilidades gerenciales en la competitividad empresarial de Clínicas Veterinarias en Lima Metropolitana en el año 2021.
- Determinar la influencia de los recursos humanos de las habilidades gerenciales en la competitividad empresarial de Clínicas Veterinarias en Lima Metropolitana en el año 2021.

## **I.4. Justificación de la investigación**

### **I.4.1. Justificación teórica**

En Perú las micro y pequeñas empresas (MYPES) son de gran importancia para la economía. Estas generan empleo a la población y representan gran parte del producto bruto interno (Tello, 2014). El nivel de desempeño de las MYPES y de los factores que intervienen sigue siendo objeto de estudio en el afán de incrementar la productividad.

La competitividad empresarial evalúa el desempeño de las organizaciones en el entorno. Para tal efecto, intervienen múltiples factores, siendo las habilidades gerenciales una de las más importantes (Codina, 2010). Estas permiten medir la capacidad de los directivos en dirección de la organización y los objetivos planteados. De esta forma, el presente trabajo de investigación contribuye en generar reflexión y debate académico en teorías ya existentes y contrasta resultados con otros sectores.

### **I.4.2. Justificación práctica**

Las clínicas veterinarias son un tipo de MYPES que están en crecimiento continuamente, esto debido, a la gran demanda basada en el valor sentimental y el afecto que los propietarios muestran por sus mascotas. En Perú el 60% de hogares urbanos cuenta con mascotas que requieren de atención médica para sus cuidados (CPI, 2016). Así mismo, en Lima Metropolitana se calcula que el 62% de las familias tiene al menos una mascota en su hogar y de éstas el 76% necesitan de servicios médicos en las Clínicas veterinarias (Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión, 2018) (Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión, 2018) (CPI, 2018).

Evaluar si existe relación entre las habilidades gerenciales y la competitividad empresarial de las clínicas veterinarias servirá como estudio precedente para sugerir la importancia del desarrollo de habilidades gerenciales en dueños, gerentes y administradores de estos

establecimientos. Así También, contribuirá a los emprendedores que deseen incursionar en el rubro al dar a conocer la implicancia del desarrollo de habilidades.

#### I.4.3. Justificación metodológica

El presente estudio busca evaluar la influencia de las habilidades gerenciales en la competitividad empresarial en clínicas veterinarias. En este sentido, se justifica metodológicamente mediante el diseño, no experimental, transeccional, causal, para el análisis de cada dimensión en un escenario real.

#### I.5. Alcance de la investigación

El presente estudio busca determinar la influencia de la variable, habilidades gerenciales en la competitividad empresarial en clínicas veterinarias en el 2021. La investigación es correlacional con un enfoque cuantitativo y de tipo explicativo-deductivo. Cuenta con un diseño, no experimental, transeccional, causal, para el análisis de cada dimensión en un escenario real. Se encuestaron 98 propietarios y/o gerentes de clínicas veterinarias en Lima Metropolitana.

Dentro de las limitaciones encontradas fueron la poca respuesta de la unidad de análisis para el llenado del cuestionario. Así también, el presente estudio comprende el análisis en clínicas veterinarias pudiéndose replicar en otras unidades de negocio del sector veterinario.

## II. MARCO TEÓRICO

### II.1. Antecedentes

#### II.1.1. Antecedentes internacionales

Gonzales y Ley (2019) realizaron un estudio con el objetivo de medir la influencia de las habilidades gerenciales en la competitividad de agroempresas del valle de Mexicali, México. En una investigación de tipo cualitativa, encuestaron a una muestra de 200 gerentes o productores agrícolas seleccionados al azar de la Secretaría de Agricultura y desarrollo Rural de baja California. Donde, el 37.5%, 37%, 24% y 1.5% del total de encuestados, pertenecían a la micro, pequeña, mediana y gran empresa, respectivamente. El contenido de la encuesta fue validado mediante consulta a expertos y el constructo en base al Alfa de Cronbach, utilizando el modelo de Quinn y Rohrbaugh (1983). Se encontró que las dimensiones: planes estratégicos y actualización en cursos de administración de las habilidades gerenciales contribuyen en la competitividad general de la empresa. Por su parte, las dimensiones: costos de producción y cursos técnicos pueden contribuir tanto de forma positiva como de forma negativa en la competitividad. Por el contrario, los presupuestos por área, programas de cómputo y toma de decisiones en base a un programa no contribuyen en la efectividad de la empresa. En este sentido, se concluyó que las distintas habilidades gerenciales pueden influir de manera positiva, negativa o nula en la efectividad de las agroempresas. No obstante, cada habilidad impacta de manera distinta a cada uno de los objetivos empresariales y a su vez el logro de cada objetivo requiere de habilidades distintas.

Garcia *et al.* (2019) realizaron un estudio, con el objetivo de analizar estrategias utilizadas y las habilidades de los gerentes en la competitividad de las Pymes del sector construcción. El estudio fue de tipo cuantitativo, descriptiva, transversal, con muestra no probabilística. Para tal efecto encuestaron a un total de 45 gerentes de Pymes de una población de estudio de 54 empresas. La encuesta estuvo conformada por 23 ítems con escala frecuencial, y validadas por juicio de 6 expertos y por el Alfa de Cronbach. En el estudio, se evalúa las habilidades técnicas, conceptuales y humanas como dimensiones de habilidades gerenciales. De esta forma, se concluyó

que, las habilidades son desarrolladas moderadamente entre los gerentes y que la competitividad empresarial puede verse fortalecida si se enfocan en potenciarlas.

Cedeño y Mata (2019) realizaron un estudio con el objetivo de determinar la incidencia de las habilidades gerenciales y la planeación estratégica como factores de la competitividad empresarial en Pymes de Guayaquil. La investigación fue de tipo descriptivo, correlacional de corte transversal con enfoque cualitativo. La población de estudio fue de 83 organizaciones y el tamaño de muestra de 37 organizaciones de construcción. El instrumento utilizado fue una encuesta estructurada el cual fue validada juicio de expertos. Concluyeron que si existe incidencia de la planeación estratégica en la competitividad empresarial de la Pymes del sector de construcción en la ciudad de Guayaquil

Leyva *et al.*, (2018) tuvo como objetivo medir la influencia de la planeación estratégica y las habilidades gerenciales en la competitividad empresarial en Sonora, Mexico. Para tal efecto, realizaron un cuestionario validado por el método de Delphi o panel de expertos, prestando servicios de 6 expertos del área de Pymes, que podían pertenecer al gobierno, la cámara de comercio o al sector de educación. El cuestionario estructurado fue debidamente llenado por los gerentes de cada una de las Pymes asociados a la Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo (Canaco-Servitur). Solo se consideraron las encuestas debidamente llenadas, siendo validadas un total de 108 encuestas de una población de 390. De este grupo, 80 empresas pertenecieron al sector comercio y 27 al sector industrial. Así mismo, 72 declararon ser pequeñas y 34 medianas empresas. Para mostrar su posición si se encontraban de acuerdo o en desacuerdo, se utilizó a escala de Likert de 7 puntos. El análisis estadístico utilizó el Modelo de Ecuaciones Estructurales con la Técnica de Mínimos Cuadrados Parcial, encontrando que a mayor planeación estratégica dentro de las Pymes se incrementa la competitividad empresarial. Así también, concluyeron que las habilidades gerenciales influyen de forma significativa en la competitividad empresarial. Sin embargo, la relación no fue en el sentido esperado por lo que recomiendan realizar más investigaciones.

Ramón *et al.* (2017) realizaron un estudio con el objetivo de valorar las habilidades gerenciales personales en colaboradores de organizaciones publico privadas de la provincia de El Oro. El estudio fue de tipo empírico, con un enfoque cuantitativo y método deductivo lógico. El diseño fue no experimental transeccional descriptivo. Utilizaron de instrumento una encuesta estructurada con 23 ítems. La muestra estuvo constituida por 178 organizaciones entre público y privadas. El estudio concluyo que no existe diferencia entre las habilidades gerenciales (Nivel de autoconocimiento, Manejo de situaciones de estrés y soluciones analíticas y creativas) en el capital humano en organizaciones público y privadas de la provincia de El Oro.

### II.1.2. Antecedentes nacionales

Morales (2019) con el objetivo de determinar la relación entre la responsabilidad social y la competitividad empresarial en la Universidad Telesup, sede Huacho, 2018, realizo una encuesta. El estudio fue de tipo descriptivo correlacional, con un enfoque cuantitativo y diseño no experimental transversal. La encuesta constaba de 34 ítems basadas en la escala de Likert y fue tomada al total de la población de estudiantes, conformada por 184 alumnos. Se evaluó la confiabilidad del instrumento mediante el Alfa de Cronbach. Fueron tomadas en cuenta dos dimensiones, innovación y participación del mercado dentro de la variable competitividad. Se concluyó que, existe relación directa, significativa y moderada entre la responsabilidad social y la competitividad empresarial en la universidad Telesup, sede Huacho en el 2018.

Claros (2019) con el objetivo de evaluar la influencia de las estrategias de marketing en la competitividad empresarial en la ladrillera Maxx en Tacna, realizo un estudio de tipo basica, transversal de campo. Para ello realizo una encuesta y utilizo como muestra al total de la población, la cual estuvo conformada por 42 colaboradores. La encuesta fue validada por juicio de expertos y por Alfa de Cronbach. Dentro de la variable competitividad empresarial evaluó dos dimensiones, capacidad administrativa y capacidad de operación. Concluyo que las estrategias de

marketing influyen de forma significativa en la competitividad empresarial de la empresa ladrillera Maxx en el 2019.

Yenque (2019) con el objetivo de evaluar si existe relación entre la atención al cliente y la competitividad empresarial en la microempresa de comercio Emanuel realizó un estudio de tipo descriptivo con diseño comparativo y transversal. Para esto, utilizó una muestra de 150 clientes que asistían a una de las cuatro tiendas Emanuel en Andahuaylas. La técnica e instrumento utilizados fueron la observación y la encuesta. La encuesta fue validada por la prueba Alfa de Cronbach. El estudio concluyó que existe relación entre la calidad de atención al cliente y la competitividad empresarial en la microempresa de comercio Emmanuel.

Machaca (2018) con el objetivo de, evaluar el efecto de las habilidades gerenciales en la satisfacción laboral de colaboradores de microempresas en Ayacucho realizó un estudio de tipo Básica, con enfoque cuantitativo, método deductivo y diseño no experimental, transeccional casual. Para ello, encuestó una muestra de 144 colaboradores de microempresas. La encuesta fue válida por juicio de expertos, se evaluó la confiabilidad del constructo por la Alfa de Cronbach y calificada en base a la escala de Likert. Evaluó las dimensiones de comunicación, toma de decisiones y capacidad de negociación dentro de la variable independiente. Concluyó que las habilidades gerenciales influyen de forma directa y positiva en la satisfacción laboral de colaboradores de microempresas en Ayacucho, 2018.

Janqui (2017) en su estudio realizado en Cusco, con el objetivo de determinar la relación entre las habilidades gerenciales y el clima organizacional en los colaboradores de Programa Nacional Cuna Mas de Cusco efectuó dos encuestas. El estudio fue de tipo cuantitativo, descriptivo y correlacional con diseño no experimental y transversal. Para ello, utilizó una muestra de 114 colaboradores de una población de 160 trabajadores del programa. Las encuestas fueron validadas por juicio de expertos. Evaluó las 3 dimensiones de la variable independiente, habilidades conceptuales, técnicas y humanas. Se concluyó que existe relación directa positiva y moderada entre las habilidades gerenciales y el clima organizacional en los

colaboradores de la Unidad Territorial Cusco del Programa Nacional Cuna Más en el 2017.

## **II.2. Conceptos**

### **II.2.1. Habilidades gerenciales**

Las habilidades gerenciales son las capacidades y competencias de los directivos interrelacionadas entre sí con la finalidad de generar resultados optimizando los recursos de la organización (Madrigal, 2009). Son un conjunto de acciones identificables realizados por los directivos con el objetivo de obtener resultados que garanticen el éxito de la organización (Whetten y Cameron, 2011). Conjunto de conocimientos y capacidades de los gerentes, importantes para la dirección de la organización, cuyo éxito o fracaso determinan la dirección de la empresa (R. Katz, 1974). En este sentido, se habla de habilidades gerenciales a un conjunto de capacidades, competencias y conocimientos que interrelacionan entre sí para el éxito de las organizaciones.

Diversos autores han intentado definir, clasificar e incorporar teorías sobre las habilidades gerenciales. En 1954 Peter Drucker, quien es un pionero en el tema, propone clasificar las habilidades gerenciales de un directivo en 5 operaciones básicas: fijar objetivos, organizar, comunicar y motivar, medir y evaluar, desarrollar personas. Considera que las habilidades no pueden ser modificadas ni desarrolladas por lo que cita “Hay dos tipos de personas, las que nacieron para mandar y las que les gusta que les manden”. Autores contemporáneos consideran que dicho paradigma debe ser desterrado, dado que las habilidades Gerenciales hoy en día pueden enseñarse y desarrollarse.

En 1974, Robert Katz, da a conocer un enfoque donde sugiere que hay tres habilidades básicas de un gerente: Habilidades técnicas, habilidades conceptuales y habilidades humanas. En tanto que, Griffin y Ebert en el 2005 basándose en lo descrito por Katz, añaden habilidades complementarias como habilidades de administración y tecnología, habilidades de administración y tiempo, habilidades técnicas, Habilidades de relaciones

humanas, Habilidades conceptuales, Habilidades de toma de decisiones, Habilidades de administración global. Por otra parte, Madrigal en el 2009, describió ocho tipos de habilidades directivas Liderazgo, Motivación, Inteligencia emocional, Comunicación, Administración del tiempo, Creatividad, Toma de decisiones y Trabajo en equipo; asimismo Bateman y Snell (2009) categorizan en tres tipos las habilidades gerenciales: Técnicas, Interpersonales y comunicativas y Conceptuales de decisión.

En el 2009, Antonio Amaru, así como también, Madrigal modifican el paradigma e insisten en que las habilidades directivas se pueden aprender y desarrollar. Introduce la teoría de las ocho habilidades de Mintzberg adoptando una postura de transmisión de conocimientos con desarrollo y mejora de habilidades gerenciales. Así también, identifica un mayor número de habilidades a las que describe Robert Katz y asocia estas a los papeles gerenciales que define.

Whetten y Cameron en el 2011 clasifican 10 habilidades gerenciales divididas en 3 subgrupos: Habilidades Personales, Interpersonales y en grupo. En el 2014 Robbins y Coulter basándose en Katz, desarrollan un enfoque cuantitativo para mejorar la asignación de recursos en base a las habilidades. Por otro lado, Griffin y Van Fleet en el 2016 introducen la teoría del Modelo de desarrollo de habilidades directivas centrales; el modelo detalla antecedentes esenciales para el desarrollo de habilidades gerenciales: la educación, la experiencia y habilidades personales.

Griffin y Van Fleet clasifican las habilidades en: Habilidades técnicas, Habilidades interpersonales, Habilidades conceptuales, Habilidades para diagnosticar, Habilidades para comunicar, Habilidades para tomar decisiones y Habilidades para administrar el tiempo.

Evolución teórica de las habilidades gerenciales según autores referentes.

Año	Autor	Teoría	Aporte
1954	Drucker	Dirección por objetivos y autocontrol. Teoría de Peter Drucker	Propone 5 operaciones básicas de un directivo: fijar objetivos, organizar, comunicar y motivar, medir y evaluar, desarrollar y formar personas. "Hay dos tipos de personas, las que nacieron para mandar y las que les gusta que les manden"
1974	Katz	Habilidades para un trabajo eficaz	Tiene un enfoque donde sugiere que hay tres habilidades básicas de un gerente: - Habilidades Técnicas: comprensión y competencia en una actividad. - Habilidades Conceptuales: capacidad de ver a la empresa como un todo. - Habilidades Humanas: Trabajo efectivo en equipo.
2005	Griffin y Ebert	Habilidades básicas de la gerencia	Habilidad de administración y tecnología, habilidad de administración de tiempo, habilidades técnicas, Habilidades de relaciones humanas, Habilidades conceptuales, Habilidades de toma de decisiones, Habilidades de administración global.
2009	Madrigal	Habilidades directivas	Describió ocho tipos de habilidades: Liderazgo, Motivación, Inteligencia emocional, Comunicación, Administración del tiempo, Creatividad, Toma de decisiones y Trabajo en equipo.
2009	Bateman y Snell	Categorías de habilidades gerenciales	Categoriza en tres tipos de habilidades gerenciales: Técnicas, Interpersonales y comunicativas y Conceptuales de decisión.
2009	Amaru	Teoría de las ocho habilidades de Mintzberg	Tiene una postura de transmisión de conocimientos con desarrollo y mejora de habilidades gerenciales. Identifica un mayor número de habilidades a las que describe Katz y asocia estas a los papeles gerenciales que define.
2011	Whetten y Cameron	Modelo de habilidades administrativas esenciales	Encontraron 10 habilidades divididas en 3 subgrupos: Habilidades Personales, Interpersonales y en grupo
2014	Robbins y Coulter	Modelo de optimización y de información	Basándose en Katz, agregan otras habilidades identificadas para desarrollar un enfoque cuantitativo para mejorar la asignación de recursos.
2016	Griffin y Van Fleet	Modelo de desarrollo de habilidades directivas centrales	El modelo detalla antecedentes esenciales para el desarrollo de habilidades gerenciales: la educación, la experiencia y habilidades personales. Clasifican las habilidades en: Habilidades técnicas, Habilidades interpersonales, Habilidades conceptuales, Habilidades para diagnosticar, Habilidades para comunicar, Habilidades para tomar decisiones y Habilidades para administrar el tiempo.

### **II.2.1.1. Bases teóricas de Habilidades Gerenciales según Madrigal**

Los gerentes de la actualidad enfrentan grandes retos, los movimientos ideológicos, la apertura a la tecnología y la globalización, exigen que se debe contar con habilidades que permitan equilibrar el entorno donde se desempeñan. Debido a esto, Madrigal planteo que todo gerente necesita desarrollar sus habilidades, como atributos para su desempeño laboral muy importantes para el éxito de las empresas que dirigen. En este sentido, un gerente del presente siglo debe manejar las habilidades de comunicación, la toma de decisiones, creatividad para a innovación, improvisación y planificación, liderazgo, administración del tiempo y del personal y trabajo en equipo.

Madrigal, define las habilidades gerenciales o directivas de forma similar a Katz, como: una capacidad adquirida por el aprendizaje, para producir resultados previstos con el máximo de certeza, el mínimo de distendió de tiempo y economía y con la máxima seguridad. Así como para autores contemporáneos, como Amaru (2009), hace énfasis en aclarar que las habilidades gerenciales se aprenden y se desarrollan, ¡Se aprende a pensar!, se puede enseñar varios tipos de habilidades para que los gerentes puedan aprenderlas y desarrollarlas, es el enfoque que le da a su libro. Refiere a Torres Tasso (1997), e indica que las habilidades sociales son un conjunto de comportamientos interpersonales complejos, los cuales no son un rasgo de personalidad sino más bien un conjunto de comportamientos.

Respecto al desarrollo de las habilidades sociales, Madrigal toma como base al programa PEHIS citando a Monjas Casares (1993), el cual es el programa más completo en desarrollo de habilidades sociales. El marco de referencia sobre su clasificación de las habilidades gerenciales es Katz (1974), quien originalmente las clasifica en habilidades técnicas, habilidades humanas y habilidades conceptuales. Madrigal, hace la clasificación de las habilidades sociales en 4 grupos, además, de define ocho tipos de habilidades, las cuales son: Liderazgo, Motivación, Inteligencia emocional, Comunicación, Administración del tiempo, Creatividad, Toma de decisiones y Trabajo en equipo.

Las habilidades gerenciales son importantes para conocer que hacen y que deben hacer los directivos, las necesidades que tienen para realizarlas y finalmente los resultados que se esperan de sus acciones. Liderar un equipo de trabajo requiere de conocimiento técnicos del área, y para ello habilidades y capacidades interpersonales para motivar, liderar, influir y persuadir en el grupo.

Peter Drucker decía: “Dirigir no es más que obtener resultados a través de otros (a los que dirigimos) o lograr que hagan las cosas que queremos que hagan...”. Sin embargo, actualmente el principal inconveniente de la motivación en las organizaciones es la inconformidad que tienen los colaboradores con sus jefes y con sus gerencias. En este sentido, Madrigal en un estudio realizado en México encuentra que una de las principales causas de desmotivación en el trabajo en los colaboradores es la forma como dirigen sus superiores. Esto refleja la importancia de las habilidades interpersonales para saber dirigir una organización.

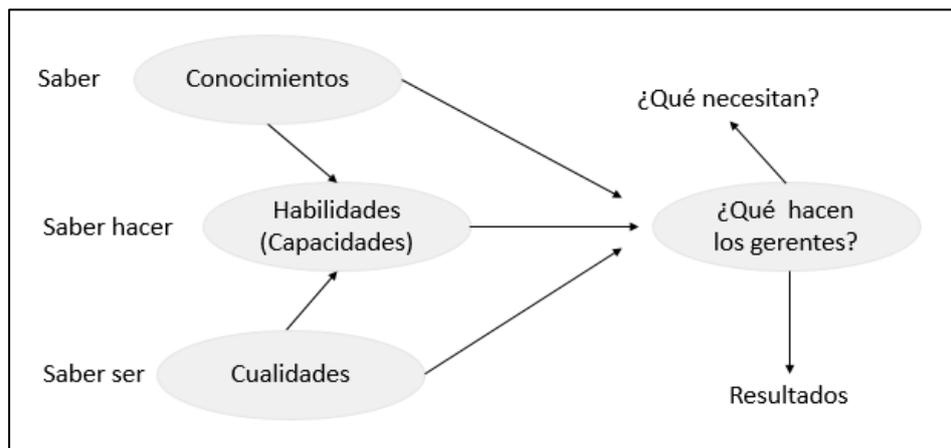


Figura 1: Importancia de las habilidades gerenciales  
Fuente: Madrigal 2009

## La Gerencia

La gerencia se considera como un elemento del proceso administrativo quien tiene como principal intención el de dirigir no el de ejecutar, por lo que requiere de habilidades y capacidades para dicha función. El gerente es el encargado de dirigir, supervisar y motivar al personal para poder así cumplir los objetivos de la organización. Debe contar con la capacidad de liderazgo para dirigir las operaciones, mediante la cooperación de los esfuerzos de los subordinados para alcanzar los niveles de productividad.

Para que la gerencia pueda existir y cumplir con los objetivos, se requieren dos aspectos importantes primero la empresa o institución y segundo, el directivo, para esto, el gerente debe desarrollar habilidades interpersonales, administrativas, humanas, técnicas y sociales. Cuando se habla de habilidades, estas implican que están asociadas a un trabajo, desarrolladas en un medio, se muestran durante las labores cotidianas y se pueden aprender mediante la práctica. Las habilidades gerenciales se cultivan y educan mediante capacitaciones como cursos, talleres especialidades y maestrías de cada área.

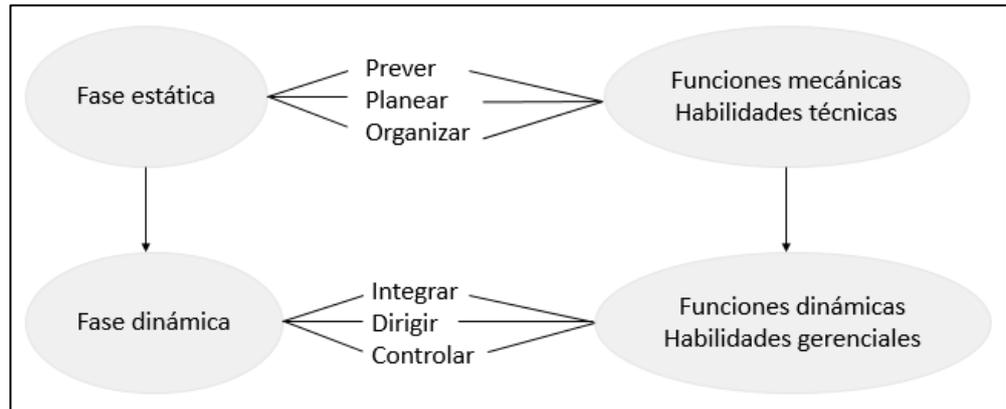


Figura 2: Habilidades del Gerente  
Fuente: Madrigal (2009)

## Liderazgo y gerencia

El liderazgo considerado como una condición humana universal, es una habilidad necesaria para los gerentes de las organizaciones y el cual deben desarrollar. Según Paul Hersey (1998), citado por Madrigal, afirma que “El liderazgo es la actividad de influir en la gente para que se empeñe de buena gana para los objetivos del grupo”. Desde el punto de vista organizacional y administrativo existen diferentes estilos de liderazgo tales como: Dirigente

autocrático, dirigente democrático, dirigente laissez-faire, en el siguiente cuadro se muestran las diferentes reacciones de los equipos ante los estilos de liderazgo.

*Tabla 1: Análisis comparativo de las funciones y reacciones del equipo ante los estilos de liderazgo*

<b>Autocrático</b>	<b>Democrático</b>	<b>Laissez-faire</b>
Determina toda la norma política.	Anima y asiste en la discusión de las normas del grupo.	Libertad completa de decisión, con mínima participación del líder.
Dicta todos los pasos a seguir.	Sugiere dos o más procedimientos para escoger.	Proporciona los medios solo cuando se le requiere. No participa en el trabajo.
Decide el trabajo por realizar y designa al responsable.	Los miembros son libres de trabajar en el grupo que deseen.	No participa en la absoluto en la operación o realización del trabajo.
Personaliza las críticas y alabanzas. Distante del grupo a excepción de las demostraciones.	Es objetivo al recibir críticas y alabar. Se basa en hechos y es miembro regular del grupo.	Comentarios al trabajo de los colaboradores son poco frecuentes. No intenta valorar el curso de los acontecimientos.

Fuente: Madrigal (2009)

Existen diferencias entre liderazgo (habilidad de liderar) y la administración, el concepto de liderazgo es mucho más amplio y engloba al concepto de administración. La administración está regida por la consecuencia de las metas organizacionales, mientras que, el liderazgo obtiene sus metas a través de las habilidades interpersonales y la motivación del equipo de trabajo. En la siguiente tabla se muestra los principales alcances y funciones del líder y del administrador.

*Tabla 2. Diferencias entre un Líder y un administrador.*

<b>Líder</b>	<b>Administrador</b>
Innova	Administra
Crea y desarrolla	Copia y mantiene
Convence y da confianza	Ordena y controla
Investiga la realidad	Acepta la realidad
Se enfoca en la gente	Se enfoca en sistemas y estructura
Diseña procedimiento	Se apega a los procedimientos
Es flexible	Es ortodoxo

Fuente: Madrigal (2009)

Los gerentes se rigen de valores éticos y morales, los valores son convicciones de un modo de comportamiento personal y social, que se

reflejan cuando se ejerce un puesto directivo. Al hablar de habilidades gerenciales se habla también de los valores. En la siguiente figura se muestra un comparativo entre las características del gerente con un árbol, donde los principios y valores son la base y son adquiridos en los primeros años de vida, la misión es el camino a seguir y los roles son las diferentes labores a desempeñar.

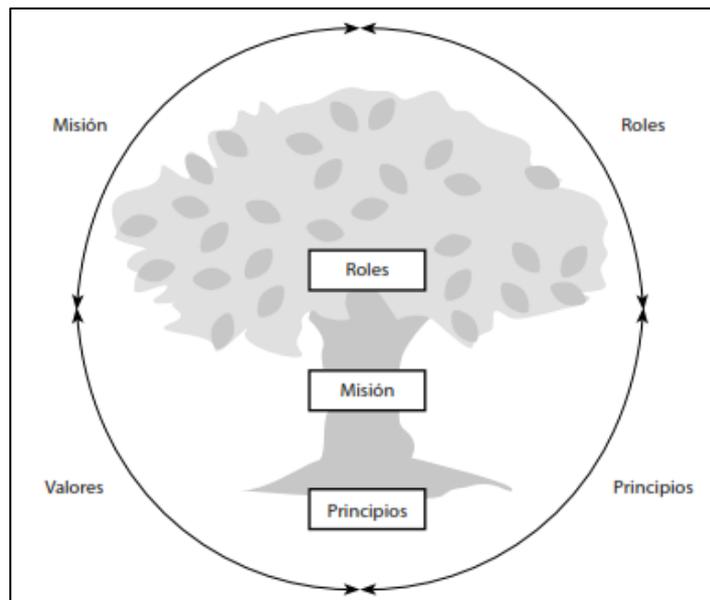


Figura 3: Comparativo entre los elementos de un gerente y un árbol  
Fuente: Madrigal (2009)

La gerencia como el liderazgo descansan en diferentes pilares o habilidades a continuación se listan los diferentes pilares que el administrador y líder deben desarrollar. Están son importantes porque el directivo debe desarrollar en la empresa.

Tabla 3. Pilares de la gerencia y el liderazgo

Pilares de la Gerencia	Pilares del Liderazgo
1. Comunicación	1. Poder
2. Delegación	2. Política
3. Venta	3. Autoridad
4. Discurso	4. Maquiavelismo
5. Participación	5. Inteligencia emocional
6. Compromiso	

Fuente: Madrigal (2009)

## **Inteligencia emocional**

La inteligencia emocional, otra de habilidades descritas por Madrigal, la define al igual que Goleman (1995) como la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y de los demás, de motivarnos y de manejar adecuadamente las relaciones. Es considerada muy importante en el mundo empresarial, más que la inteligencia intelectual, ya que determina cómo nos comportamos nosotros mismos y con los demás y como interrelacionamos. Es así, que un gerente que desarrolle esta habilidad se gane cierto grado de admiración por sus subordinados a partir de sus actitudes y formas de delegar, que se traduce en el éxito de la organización.

Goleman (1995) realizó un estudio analizando y agrupando los rasgos de las empresas de mayor prestigio mundial, en tres categorías de empresa, en la que predominaban actitudes técnicas, capacidades cognoscitivas y elementos de inteligencia emocional de sus asociados. Demostró que el 90% de la diferencia en el desempeño de los gerentes y los resultados en sus organizaciones se atribuyen a factores asociados a la inteligencia emocional. Madrigal, para un estudio de la inteligencia emocional se ha clasificado en dos tipos de inteligencias: la inteligencia personal y la inteligencia intrapersonal, las cuales comprenden un conjunto de habilidades, actitudes, destrezas y competencias que regulan el comportamiento y conducta del individuo.

Para la gerencia, la inteligencia emocional influye de manera decisiva en los factores críticos de la organización como es la toma de decisiones, el liderazgo, la comunicación, las relaciones personales, entre otros factores (Madrigal, 2006). Según Robert Cooper (1999), referido por Madrigal (2006), la inteligencia emocional es “la capacidad de sentir, entender y aplicar eficazmente el poder y la agudeza de las emociones como fuente de energía humana, información, conexión e influencia”. Un gerente no requiere únicamente que tenga emociones, sino que sepa controlarlas y aplicarlas en su entorno de trabajo.

Existen diferentes tipos de clasificación de habilidades gerenciales. Sin embargo, las habilidades interpersonales, sociales y de liderazgo son de suma importancia para que se logre los objetivos de la organización.

### **II.2.1.2. Clasificación de habilidades gerenciales**

La clasificación de las habilidades gerenciales según Madrigal es:

#### **A. Habilidades conceptuales en la organización**

Las habilidades conceptuales son las que permiten ver a la organización como un todo, es decir, toman en cuenta el contexto general de la empresa tanto desde el medio interno como el entorno externo. Estas incluyen destrezas para analizar, predecir y planificar, necesarias para entender la organización como un conjunto y la influencia del gerente dentro de ella.

Para el desarrollo de habilidades conceptuales el gerente debe de conocer sobre organizaciones y empresas del rubro, la administración empresarial, la planeación estratégica, la cultura del entorno donde se van a desempeñar, ciencias de la conducta como psicología, sociología, antropología y sobre globalización.

#### **B. Habilidades interpersonales**

Las habilidades interpersonales son necesarias para trabajar en equipo, con apoyo entre todos los colaboradores, resolviendo sus dificultades para obtener objetivos de la empresa. Este tipo de habilidades son importantes porque permiten que el grupo se mantenga motivado para los intereses de la organización.

Este tipo de habilidades logran: la motivación del grupo, inteligencia emocional, adecuada dirección y supervisión, delegación, estilos de liderazgo, manejo del estrés y calidad de vida, actitud ante el cambio, administración estratégica, el liderazgo, adecuada administración del tiempo, habilidades del pensamiento y adecuada negociación.

#### **C. Habilidades técnicas y profesionales**

Este tipo de habilidades constituyen el uso de conocimiento técnicos y especializados de en el desempeño del trabajo. Están relacionadas con el “hacer”, es decir con las labores en base a los objetivos de la organización.

Ejemplos de habilidades técnicas son los profesionales médicos veterinarios, los administradores, los ingenieros, etc.

#### D. Habilidades sociales

El desarrollo de las habilidades sociales es indispensable para todo directivo ya que a partir del buen uso de ellas puede generar un resultado positivo y favorable hacia su organización. Si bien las habilidades sociales tienen relación con la personalidad del directivo y al entorno en la cual se ha desarrollado desde la niñez, también, dichas habilidades pueden aprenderse y desarrollarse a través de programas de formación para directivos Madrigal que a la vez cita a Torres Tasso (1997).

Los tipos de habilidades sociales son: Primeras habilidades sociales, habilidades sociales avanzadas, Habilidades relacionadas con los sentimientos, habilidades alternativas a la agresión, Habilidades para hacer frente al estrés, habilidades de planificación.

*Tabla 4:* Clasificación de las habilidades sociales

<p>Grupo I. Primeras habilidades sociales</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Escuchar</li> <li>- Iniciar y mantener una conversación</li> <li>- Formular preguntas</li> <li>- Dar las gracias y hacer cumplidos</li> <li>- Presentar a otras personas</li> </ul>
<p>Grupo II. Habilidades sociales avanzadas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pedir ayuda</li> <li>- Participar</li> <li>- Dar y seguir instrucciones</li> <li>- Disculparse</li> <li>- Convencer a los demás</li> </ul>
<p>Grupo III. Habilidades relacionadas con los sentimientos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocer y expresar los propios sentimientos</li> <li>- Comprender los sentimientos de los demás</li> <li>- Enfrentarse con el enfado del otro</li> <li>- Expresar el afectó</li> <li>- Resolver el miedo</li> <li>- Autorecompensarse</li> </ul>
<p>Grupo IV. Habilidades alternativas a la agresión</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pedir permiso</li> <li>- Compartir algo</li> <li>- Ayudar a los demás</li> <li>- Negociar</li> </ul>

Grupo V. Habilidades para hacer frente al estrés

Grupo VI. Habilidades de planificación

- Emplear el autocontrol
- Defender los propios derechos
- Responder a las bromas
- Evitar los problemas con los demás
- No entrar en peleas
  
- Formular una queja
- Responder a una queja
- Demostrar deportividad después del juego
- Resolver la vergüenza
- Arreglárselas cuando le dejan de lado
- Defender a un amigo
- Responder a la persuasión
- Responder al fracaso y a la acusación
- Enfrentarse a los mensajes contradictorios
- Prepararse para una conversación difícil
- Hacer frente a las presiones del grupo
  
- Tomar iniciativas
- Discernir sobre la causa del problema
- Establecer un objetivo
- Recoger la información
- Resolver los problemas según su importancia
- Tomar una decisión
- Concentrarse en una tarea

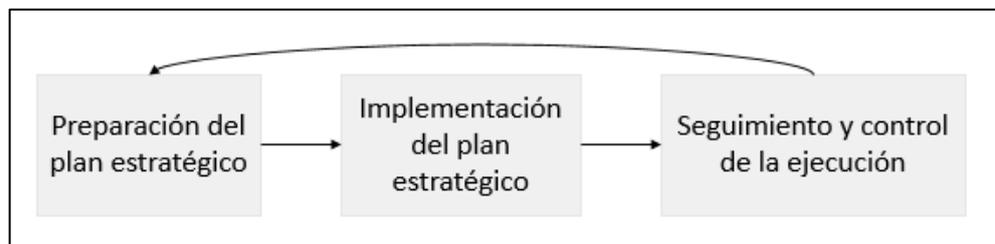
Fuente: Madrigal (2009)

### II.2.1.3. Dimensiones de las habilidades gerenciales

Las dimensiones tratadas dentro del presente estudio de investigación son:

#### A. Administración Estratégica

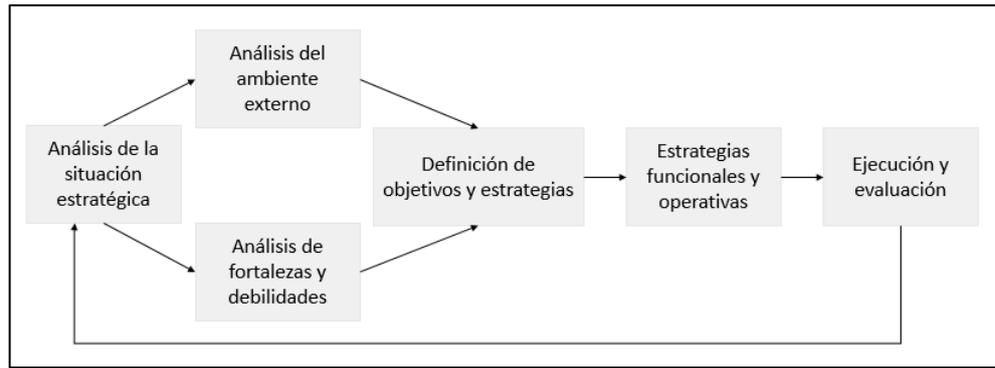
La administración estratégica son un conjunto de procedimientos necesarios para llevar a cabo un plan o tarea para la realización de objetivos, como tal la administración estratégica es un proceso continuo el cual se retroalimenta a través de la medición de controles que indican si la estrategia aplicada es la correcta o se vuelve a iniciar el ciclo de planeación a fin de que funcione correctamente (Amaru, 2009).



*Figura 4: Retroalimentación de la administración estratégica*  
Fuente: Amaru, 2009

#### B. Planeación Estratégica

El Planeación estratégica es el proceso encargado de definir la misión y los objetivos de la organización, considerando las amenazas y oportunidades del ambiente, estructurando y esclareciendo los caminos que debe tomar la organización y los objetivos a alcanzar; la responsabilidad de definir la misma recae en la alta dirección con la participación de funcionarios de otros niveles (Amaru, 2009). Se aplica a la totalidad de la empresa y cada una de sus áreas como estrategias de producción, recursos humanos, etc. Es una secuencia de análisis y decisiones que comprende los siguientes componentes principales:



*Figura 5: Proceso de planeación estratégica.*

Fuente: Amaru, 2009

### **C. Globalización**

La globalización se considera como un proceso que se refiere a la creciente integración de las económicas de todo el planeta, especialmente la integración global a través del comercio y los flujos financieros, existen diferentes dimensiones de la globalización tales como la financiera, cultural, social, etc. (Madrigal, 2009).

El proceso de globalización se puede entender como un proceso particular del proceso de mundialización, considerado por algunos autores como la prolongación del capitalismo a escala internacional y que impacta profundamente en la interconexión entre naciones, así como en el incremento sustancial del capital transnacional en las economías del mundo (Madrigal, 2009).

En los últimos años la globalización se ha visto favorecida por adelantos tecnológicos y ordenamiento geopolítico, este proceso es una macro-tendencia que redefine el contexto mundial convirtiéndolo en un único espacio global de interdependencias, flujos de recursos (Capital, humanos) y movilidad.

### **D. Recursos Humanos**

La función de los recursos humanos tiene como objetivo encontrar, atraer y mantener los individuos de la organización, esto implica desarrollar

procedimientos y actividades como parte del sistema integrado de gestión de los recursos humanos, desde la etapa de selección del candidato, hasta la desvinculación total del trabajador (Amaru, 2009).

Todos los directivos de la organización deben trabajar en la gestión de los recursos humanos para el logro de objetivos organizacionales para lo cual deben abordar distintos asuntos que van desde la fuerza laboral siempre variable, hasta requisitos gubernamentales, cambios tecnológicos así como la reducción de costos y aumento de la productividad; una gestión eficaz de los recursos humanos involucra a 5 áreas funcionales las cuales son: proceso de empleo, desarrollo de recursos humanos, compensación y beneficios, seguridad social y salud, relaciones laborales y con empleados (Amaru, 2009).

## II.2.2. Competitividad empresarial

Se define como competitividad empresarial a la capacidad de las empresas para diseñar, desarrollar, producir y colocar sus productos y servicios con atributos que sean más atractivos que sus similares de los competidores (Chesnais, 1981). Es el logro de ventajas sostenibles en el entorno utilizando como medio estrategias de liderazgo y adaptación al medio altamente cambiante (Mintzberg, 1997). Es la necesidad de las empresas de sostenerse y consolidarse en su entorno, teniendo como mejor indicador el porcentaje de participación de sus bienes y servicios, a partir de una concepción sistemática que incorpora elementos económicos, empresariales, políticos y socioculturales (Porter, 1982). Se entiende por competitividad empresarial a la capacidad de la empresa para mantener un crecimiento sostenible en el sector donde se desempeña.

La competitividad empresarial es la consecuencia de un desempeño libre entre la interacción de individuos que ofertan y demandan, por tal, existen múltiples autores que han aportado teorías sobre este tema. En 1964, Peter Drucker, con su teoría Sistema APO (Administración por objetivos, propuso establecer rendimientos por áreas para generar incentivos salariales y reconocimientos generando la competitividad por

grupos de trabajo. Una década después Michael Porter, en 1979, identificó las principales características estructurales que determinan la fortaleza competitiva de una organización, detecta fortalezas y debilidades para aprovecharlas y optimizar la rentabilidad mediante el modelo de las 5 fuerzas de Porter. En 1990, el mismo autor, complementa su primer modelo con, el Modelo de Diamante donde esquematiza un diagrama y da a conocer los factores implicados en la competitividad para determinar su ventaja competitiva.

William Deming en 1982, con su modelo de Calidad Total, mide resultados empresariales óptimos en base a variables de calidad como son: control de la cooperación, aprendizaje permanente, satisfacción de trabajadores y búsqueda de una mejora continua en procesos productos y servicios. El mismo Deming, en 1986 complementa su teoría al incluir a su visión un análisis individual y grupal. Individual como grupo de trabajo y grupal al buscar el rendimiento organizacional en su obra Sistema de Gestión basado en objetivos empresariales. El mismo año (1986), Malcolm Baldrige evalúa que el desempeño organizacional encaminado a satisfacer las exigencias de los clientes y del mercado. Los indicadores que evalúa son: la planificación estratégica, gestión por procesos, liderazgo, recursos humanos, enfoque al cliente y al mercado y la información y análisis.

En 1990 Josep Moses, con la finalidad de evaluar los índices financieros para los capitalistas presento un grupo de estrategias de mejora continua aplicables a cualquier tipo de organización llamado "Método Juran, Análisis y planeación de calidad". Kaplan y Norton en 1992 presentaron su "Modelo de balance SCORE CARD" o cuadro de mando integral, útil para la medición de desempeño, que sirve como herramienta de diagnóstico empresarial tomando en cuenta la misión, visión y la estrategia en los clientes, las finanzas, procesos internos, el aprendizaje y el conocimiento. Matthew, Miles y Huberman en 1994, presentaron su modelo "Análisis de datos cualitativos. El aprendizaje del error", el cual muestra lado de la dirección de las organizaciones a partir de indicadores como conocimiento, capital humano y tecnología.

El 2001, Eduardo Bueno en su "Modelo de creación, medición y gestión de intangibles: diamante del conocimiento", se enfoca en la dirección

de las empresas a partir del conocimiento, sugiere valorar de forma monetaria el conocimiento en tiempo y calidad de prácticas. El mismo año (2001) Jose Viedna crea el Modelo de Gestión de Capital, donde muestra una herramienta para gestionar el capital intelectual de las ciudades, esto con la finalidad de enriquecer las estrategias de desarrollo de las ciudades. Por último, el 2009 Mercader, Ruiz, Martínez y Peláez, crean el “Modelo para la gestión del cambio organizacional en las pymes” en su estudio enfatizan en un cambio organizacional a partir de la interrelación, gestión y evaluación continua de factores productivos para mejorar la competitividad empresarial.

Evolución teórica de la competitividad empresarial según autores referentes.

Año	Autor	Teoría	Aporte
1964	Peter Drucker	Sistema APO (Administración por objetivos)	Propone establecer rendimientos por áreas para generar incentivos salariales y reconocimientos generando la competitividad por grupos de trabajo
1979 1990	Michael Porter	Modelo de las fuerzas de Porter Modelo de Diamante de Porter	Identifica las principales características estructurales que determinan la fortaleza competitiva de una organización, detecta fortalezas y debilidades para aprovecharlas y optimizar la rentabilidad.  Esquematiza un diagrama donde da a conocer los factores implicados en la competitividad para determinar su ventaja competitiva.
1982 1986	William Deming	El modelo Deming, Calidad Total  Sistema de Gestión basado en objetivos empresariales	Mide resultados empresariales óptimos en base a variables de calidad como son: control de la cooperación, aprendizaje permanente, satisfacción de trabajadores y búsqueda de una mejora continua en procesos productos y servicios.  Complementa su teoría al incluir a su visión un análisis individual y grupal. Individual como grupo de trabajo y grupal al buscar el rendimiento organizacional.
1986	Malcolm Baldrige	El modelo de la calidad de Malcolm	En su modelo evalúa que el desempeño organizacional este encaminado a satisfacer las exigencias de los clientes y del mercado. Los indicadores que evalúa son: la planificación estratégica, gestión por procesos, liderazgo, recursos humanos, enfoque al cliente y al mercado y la información y análisis.
1990	Josep Moses	"Método Juran, y Analisis planeación de calidad"	Con la finalidad de mejorar los índices financieros para los capitalistas presento un grupo de estrategias de mejora continua aplicables a cualquier tipo de organización.
1992	Robert Kaplan y David Norton	"Modelo de balance SCORE CARD" o cuadro de mando integral	Desarrollaron un modelo para medición de desempeño, que sirve como herramienta de diagnóstico empresarial tomando en cuenta la misión, visión y la estrategia y enfatizando en los clientes, las finanzas, procesos internos, el aprendizaje y el conocimiento.
1994	Matthew Miles y Huberman	"Análisis de datos cualitativos. El aprendizaje del error"	Muestra lado de la dirección de las organizaciones a partir de indicadores como conocimiento, capital humano, tecnología.
2001	Eduardo Bueno	Modelo de creación, medición y gestión de inatngibles: El diamante del conocimiento"	Enfoca en la dirección de las empresas a partir del conocimiento, sugiere valorar de forma monetaria el conocimiento en tiempo y calidad de prácticas.
2001	Jose Viedma	Método de gestión de Capital	En su documento: "CICBS: CITIES Intellectual Capital Benchmarking System", muestra una herramienta para gestionar el capital intelectual de las ciudades, esto con la finalidad de enriquecer las estrategias de desarrollo de las ciudades.
2009	Mercader, Ruiz, Martínez y Peláez	Modelo para la gestión del cambio organizacional en las pymes	En su estudio enfatizan en un cambio organizacional a partir de la interrelación, gestión y evaluación continua de factores productivos para mejorar la competitividad empresarial.

### **II.2.2.1. Bases teóricas de Competitividad Empresarial según Michael Porter**

Porter marca un hito con su obra *Estrategia Competitiva*, enfocándose en la investigación y la docencia dedicada en la economía de las organizaciones. Este se fundamenta en un conocimiento profundo de las organizaciones y de sus competidores ya que noto que existía un vacío para los administradores de las empresas. Plasma muchos años de investigación que inicio con su tesis doctoral, utilizo técnicas estadísticas, trabajos en varias organizaciones, investigación personal, e investigación de sus estudiantes. Su obra está dirigida para profesionales que deseen formular estrategias de una empresa y para investigadores que deseen conocer la competencia.

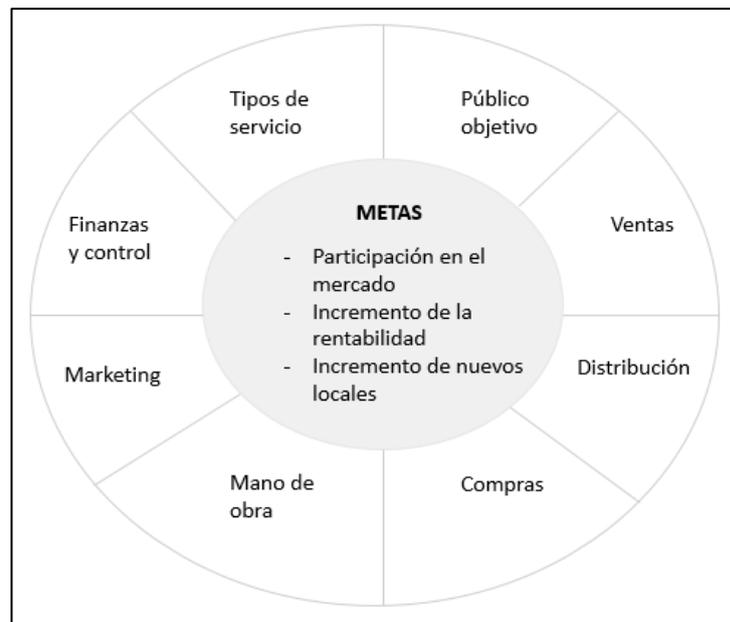
Se inspiró en los decanos de la escuela de Administración de Harvard, Lawrence Fouraker y John Mc Arthur, por el apoyo brindado durante la realización. Aprovecho investigaciones de candidatos a doctores Kathryn Harrigan, Joseph D´Cruz, Nitin Mehta, Peter Patch y Georde Yip sobre las empresas en declinación. Así también, Richard Caves también brindo un gran aporte intelectual en el manuscrito.

Toda empresa cuenta con una estrategia de competitividad para desenvolverse en su entorno, esta puede ser explícita o implícita. Explícitamente mediante una planeación e implícitamente, cuando cada área refleja sus especialidades para obtener resultados o conseguir los incentivos de sus jefes. En efecto, la formulación explícita obtiene beneficios importantes ya que garantiza políticas para cada área con beneficios comunes para la empresa.

¿Qué impulsa a la competencia en el sector donde me desenvuelvo?, ¿Qué medidas adoptaran nuestros competidores y como debemos de responder?, ¿Cuál es la mejor manera de posicionar en el mercado mi empresa?, son cuestionamientos que hacen prestar mayor atención a la planeación estratégica.

Diseñar una estrategia competitiva implica esquematizar la forma como una empresa va a competir, los objetivos que desea alcanzar y las políticas que utilizara para llegar a ellas. Existe un método clásico en la

formulación de la estrategia competitiva, este se muestra en la figura 06, en ella figuran las metas de la compañía y de los medios que utiliza para alcanzarlos. En el centro de la rueda se muestran las metas de la empresa con objetivos específicos mientras que los rayos son las políticas operativas utilizadas para cumplir dichos objetivos.



*Figura 6:* Rueda de la estrategia competitiva  
Fuente: Michael Porter (2008)

Para formular una estrategia de competitividad se debe relacionar la empresa con su entorno de desarrollo, en este sentido, abarca múltiples fuerzas económicas y sociales. La estructura de la empresa y la estrategia que utiliza determinan su competitividad. Existen fuerzas externas que al interrelacionar con las capacidades de las empresas pueden decidir el éxito o el fracaso de esta.

La magnitud de la competencia de una empresa se debe a la estructura económica subyacente y no a la conducta de los competidores actuales. En este sentido, la magnitud depende de cinco fuerzas competitivas, la unión de estas fuerzas determina el potencial de utilidades respecto a su sector. No todos los sectores empresariales tienen el mismo potencial, algunos sectores consiguen rendimientos altos como es el caso de servicios, cosméticos y artículos de tocador, mientras que otros sectores el rendimiento es menor como la de papel y siderúrgica.

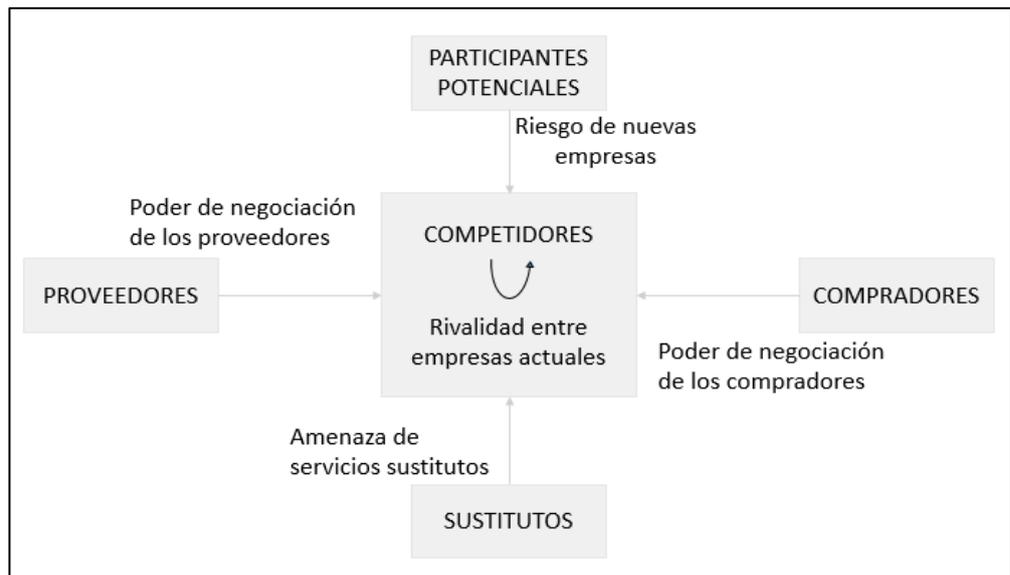


Figura 7: Cinco fuerzas competitivas en la empresa.  
Fuente: Michael Porter (2008)

El poder de las fuerzas competitivas en una empresa dispone el nivel de inversión y estimula el rendimiento en el entorno, por tal, un nivel de liquidez mayor a la del promedio. Las cinco fuerzas competitivas: participantes potenciales, riesgo de sustitución, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación con los compradores y rivalidad con los competidores actuales denotan que la competencia no solo es con participantes actuales del sector. Los proveedores, compradores, productos sustitutos y participantes potenciales son también competidores de la empresa y se puede denominar una competencia extensa o ampliada.

### II.2.2.2. Fuerzas competitivas en las empresas

Según Michael Porter (2008), las fuerzas competitivas son:

#### Riesgo que entren más participantes

El deseo de captar participación en el medio hace que los nuevos participantes sean una gran fuerza competitiva, muchos de ellos con más capacidad y grandes recursos. Pueden hacer que disminuya el precio para los clientes o que se incremente el costo de producción. Existen barreras que limitan el ingreso de nuevos competidores, así como la reacción de las empresas ya establecidas.

Las principales barreras de entrada son: (1) Economía de escala: Implican el reducir el costo unitario de los productos al producir en gran escala. Disuaden ya que obligan a realizar grandes inversiones y a exponerse reacciones de la empresa ya establecida o invertir poco y aceptar la desventaja de costos, ambas opciones son poco atractivas. (2) Diferenciación de productos: Las empresas ya establecidas gozan de la identificación de su marca y la fidelidad de sus clientes, esto se consigue con la publicidad, calidad de servicio al cliente, características del producto o tiempo de la empresa en el mercado. (3) Necesidades de capital: Requerir gran cantidad de capital para entrar a un mercado crea una barrera de entrada, necesidades de invertir en publicidad, investigación y desarrollo crean un gran riesgo para iniciar en nuevo mercado. (4) Costos cambiantes: Los costos que paga un comprador al cambiar de proveedor crean una barrera la entrada de nuevos competidores. (5) Acceso a canales de distribución: Una barrera contra el ingreso cuando la empresa nueva encuentra los canales de distribución ya saturados. (6) Desventaja de costos independientes de la economía de escala: Las empresas establecidas tienen la ventaja de manejar costos a los cuales los participantes potenciales no pueden acceder.

### **Intensidad de la rivalidad entre competidores actuales**

Los competidores actuales adquieren rivalidad para alcanzar una mejor posición en el mercado, muchas veces usan estrategias de precio, campañas publicitarias, introducción de nuevos productos y adecuada calidad de servicio hacia los clientes. La manifestación más común en este tipo de fuerza competitiva es la competencia de precios, sin embargo, esta repercute en la rentabilidad de las empresas.

Existe una rivalidad exacerbada cuando se presentan los siguientes factores: (1) Competidores numerosos o de igual fuerza: Cuando existen muchas empresas o empresas con similar capacidad puede surgir una inestabilidad y pueden luchar entre ellas. (2) Lento crecimiento del sector: Esto genera que las empresas quieran tener más participación en el sector. (3) Altos costos fijos o de almacenamiento: Las empresas verán la

necesidad de reducir el precio final a los clientes para asegurar sus ventas e incrementar la rotación de sus productos. (4) Ausencia de diferenciación y costos cambiantes: Cuando no hay diferenciación, los servicios se ven como una mercadería y el cliente opta con el costo más accesible. (5) Incrementos grandes de la capacidad: Cuando algunas empresas por necesidad incrementan sus capacidades, esta desestabiliza la oferta y la demanda en el sector. (6) Competidores diversos: Los competidores con diferentes culturas tienen diferentes metas y estrategias y formas de competir. (7) Intereses estratégicos: Varias empresas buscan el éxito a toda costa.

### **Presión proveniente de los proveedores sustitutos**

Todos los productos y servicios de una empresa compiten con productos que realizan la misma función o sustitutos, los productos sustitutos disminuyen las utilidades de las empresas ya que ponen un límite a los precios. Las empresas de un sector estratégicamente lanzan acciones colectivas como publicidad fuerte y sustentada contra los sustitutos para disminuir su afectación.

Existen dos tipos de sustitutos altamente competitivos, los que están sujetos a tendencias con buena relación precio/desempeño y los que generan buenas utilidades.

### **Poder de negociación de los compradores**

Cuando los compradores presionan para reducir los precios, mejorar la calidad y obtener más servicios se convierten en competidores. El poder de los compradores depende de la situación del mercado y del valor de compra que realizan. Los compradores serán poderosos si: (1) Compran gran volumen en relación con la venta de la empresa. (2) Los productos o servicios que se adquieren son indiferenciados. (3) Los compradores tienen pocos costos cambiantes. (4) Compradores con bajas utilidades. (5) Cuando el producto no cumple las expectativas del comprador. (6) Cuando tienen toda la información de costos y procesos.

## **Poder de negociación con los proveedores**

Los proveedores pueden actuar como competidores si, elevan el precio de los insumos o disminuyen la calidad de los productos que ofrecen. Las situaciones que pueden hacer poderosos a los proveedores son: (1) Grupo pequeño de proveedores para múltiples empresas. (2) Los productos ofrecidos por los proveedores no tienen sustitutos. (3) La empresa no es un cliente atractivo para los proveedores. (4) El producto del proveedor es importante para la empresa. (5) Los productos de los proveedores son diferenciados. (6) Cuando los proveedores (mano de obra) constituye una amenaza a la empresa.

Conociendo las cinco fuerzas competitivas se identifica los puntos fuertes y débiles de la empresa. Ser competitivo implica planificar acciones defensivas y ofensivas para lograr una adecuada posición. Existen formas de hacerlo como son: el posicionamiento para que las capacidades ofrezcan mejor defensa, diseñar una estrategia ofensiva para influir en un equilibrio con las fuerzas competitivas y promover el cambio para influir a un equilibrio.

### II.2.2.3. Dimensiones de competitividad empresarial

Las dimensiones tratadas dentro del presente estudio de investigación son:

#### A. Competitividad sistémica

Definida como la integración y vinculación de elementos de 4 niveles analíticos diferenciados: micro, macro, meta y meso. Esto es importante ya que permite determinar la competitividad de un negocio el cual surge por la interacción dinámica entre el estado, la empresa, las instituciones intermediarias y la sociedad. En este sentido no se puede considerar un solo nivel como responsable del éxito de una empresa (Saavedra, 2012)

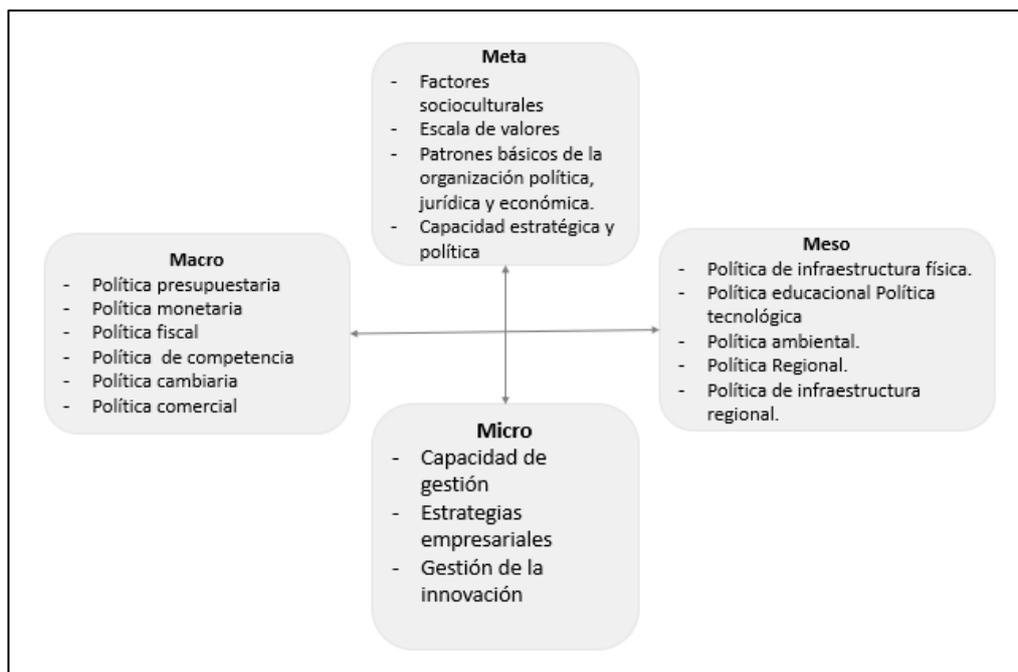


Figura 8: Factores determinantes en la competitividad sistémica

Fuente: Naciones Unidas-Cepal, 2001

- 1) El nivel microeconómico: manejos al interior del negocio para generar ventajas competitivas. Gestión, estrategia, gestión, innovación, etc.
- 2) El nivel macroeconómico: se refiere a la política fiscal, política monetaria, comercial, presupuestaria, competencia, para asignación de recursos.

- 3) El nivel mesoeconómico: Eficiencia del entorno, mercados de factores, infraestructura física e institucional.
- 4) El nivel metaeconómico: referida a la estructura política y economía orientada al desarrollo, estructura competitiva de la economía, planes nacionales de desarrollo.

## B. Competitividad Nacional

Define fortalezas del poder nacional, los cuales pueden generar ventajas para competir en el entorno. Estos son: las condiciones de los factores, las condiciones de la demanda, la estrategia, estructura y rivalidad de las empresas y sectores relacionados de apoyo (D'Alessio, 2014).

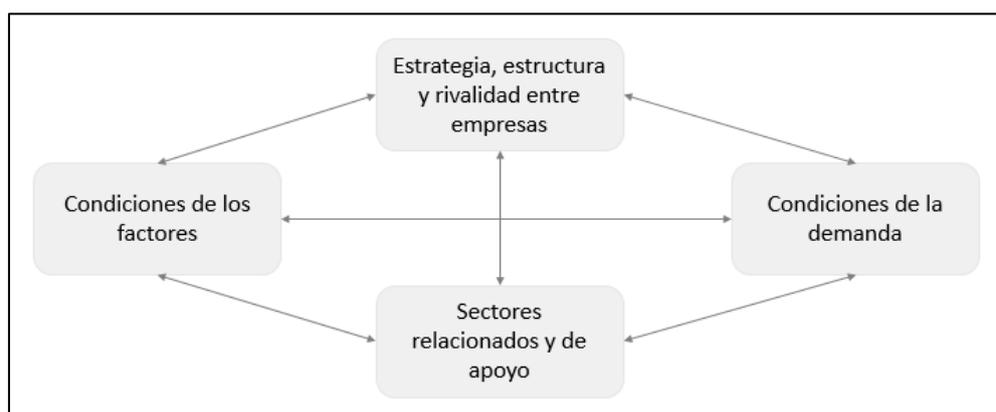


Figura 9: Competitividad de las naciones- Modelo del Diamante de Porter  
Fuente: D'Alessio (2014)

- 1) Condiciones de los factores: Referidos a los factores de producción de bienes y servicios como son los recursos (mano de obra, conocimiento, capital), la infraestructura (material administrativo, científico y tecnológico) y demás bienes para competir en el sector. Estos juegan un rol muy importante para la creación de ventaja competitiva.
- 2) Condiciones de la demanda: Trata sobre la naturaleza de los clientes en base al servicio o producto ofrecido (Si son exigentes, si están informados, si tienen otros requerimientos). Según Porter, para determinar ventaja competitiva la calidad es más importante que la cantidad de la demanda interna.

- 3) Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas: refiere a las condiciones del país y la competencia, debe haber una buena relación para no ver afectada la rentabilidad. No existe un sistema administrativo apropiado que sea universal.
- 4) Sectores relacionados y de apoyo: Indica la presencia de proveedores o afines competitivos, los cuales irradian ventajas. Las ventajas se pueden manifestar como eficiencia, prontitud, acceso a costos preferenciales.

### **II.3. Bases teóricas**

Según la Clasificación Industrial Internacional (CIIU) del Instituto Nacional de Estadística (INEI), los términos “Clínica Veterinaria” y “Consultorio Veterinario” son actividades económicas en el Perú, y están establecidas con la codificación 7500 dentro del acápite “Actividades Veterinarias” (INEI, 2010).

#### **Clínicas Veterinarias**

Las Clínicas Veterinarias son los establecimientos que prestan servicio para la prevención, tratamiento de animales domésticos. Dichos servicios se manifiestan mediante control, cirugías estéticas o reproductivas.

Las clínicas veterinarias deben de contar con la atención de un médico veterinario colegiado como responsable del establecimiento, personal administrativo y técnico. Así también debe de contar con una infraestructura y equipamiento mínimo para especialización y separación de áreas, equipamiento de salas de cirugía, área de consultas, sala de espera para clientes, etc. (Salazar & Sánchez, 2018).

Los servicios que brindan este tipo de establecimientos son: la atención en clínica interna y/o externa, atención de tratamientos, de emergencias médicas, procedimientos quirúrgicos rutinarios, tratamientos preventivos, asesoramiento en temas sanitarios a los propietarios, nutrición animal y la venta de productos veterinarios como accesorios y alimentos balanceados (Salazar & Sánchez, 2018).

## Consultorio Veterinario

Los Consultorios Veterinarios son establecimientos dedicados a la atención clínica en general de animales domésticos, se pueden realizar cirugías menores y cirugías de emergencia, por lo que el local debe contar con condiciones mínimas de área y personal (Salazar & Sánchez, 2018).

Los consultorios veterinarios al igual que las clínicas veterinarias deben de contar con un médico veterinario colegiado responsable del establecimiento y con personal auxiliar. También deben de contar con una infraestructura y equipamiento mínimo, dentro de ellas, sala de espera, información técnica, servicios básicos, etc. (Salazar & Sánchez, 2018).

Los servicios brindados por los consultorios veterinarios son: la atención de clínica, tratamientos y atención de procedimientos rutinarios como vacunaciones, diagnósticos, atención de emergencias quirúrgicas, asesoramiento en sanidad y nutrición a los clientes, venta de productos accesorios veterinarios (Pereira Salazar & Sánchez Figari, 2018).

### II.4. Marco conceptual (terminología)

**Habilidad:** Capacidad, gracia y destreza de un individuo adquirida por el aprendizaje para la realización de algo precisión, en un tiempo y costo mínimo y máxima capacidad de seguridad (Madrigal, 2009).

**Competitividad:** El termino competitividad es la traducción de “Competitiveness” que quiere decir justa rivalidad y que deriva de la competencia. Desde el punto de vista económico es la creación y mantenimiento de un mercado donde se determina un precio de acuerdo con la oferta y la demanda (Bada Carbajal *et al.*, 2013).

**Ventaja competitiva:** Es una acción que realiza el negocio el cual no puede ser superada ni igualada por la competencia. Se mantiene por un tiempo determinado donde los competidores buscan desarrollar habilidades para superar la generación de valor de la empresa.

**Servicio:** Son un conjunto de actividades que buscan satisfacer las necesidades del cliente. Es la forma en la que se ofertan los bienes o servicios de la empresa.

**Microempresa:** Es la unidad económica, el cual está constituida por una persona natural o jurídica contemplada en la legislación vigente y cuyo objeto es el desarrollo de actividades de producción, transformación, extracción, comercialización de bienes o la prestación de servicios.

### **III. HIPÓTESIS**

#### **III.1. Declaración de hipótesis**

##### III.1.1. Hipótesis general

Existe influencia directa y significativa de las habilidades gerenciales en la competitividad empresarial de Clínicas Veterinarias en Lima Metropolitana en el año 2021.

##### III.1.2. Hipótesis específicas

###### Hipótesis específica 1

Existe influencia directa y significativa de la administración estratégica de las habilidades gerenciales en la competitividad empresarial de Clínicas Veterinarias en Lima Metropolitana en el año 2021.

###### Hipótesis específica 2

Existe influencia directa y significativa de la planeación estratégica de las habilidades gerenciales en la competitividad empresarial de Clínicas Veterinarias en Lima Metropolitana en el año 2021.

###### Hipótesis específica 3

Existe influencia directa y significativa de la globalización de las habilidades gerenciales en la competitividad empresarial de Clínicas Veterinarias en Lima Metropolitana en el año 2021.

###### Hipótesis específica 4

Existe influencia directa y significativa de los recursos humanos de las habilidades gerenciales en la competitividad empresarial de Clínicas Veterinarias en Lima Metropolitana en el año 2021.

## **IV. DESCRIPCIÓN DE MÉTODOS Y ANÁLISIS**

### **IV.1. Tipo de investigación**

El presente estudio de investigación es de tipo básica también conocida como investigación pura, teórica o dogmática. Esto debido que busca incrementar los conocimientos y campos de investigación en un tema sin fines prácticos específicos (Carrasco, 2008). Tiene un enfoque de tipo cuantitativo ya que se centra en aspectos observables y susceptibles a medir, usa variables, prueba una hipótesis en base a una medición y análisis estadístico y busca explicar y señalar (Gómez, 2006). En donde, se busca cuantificar la influencia de las habilidades gerenciales en la competitividad empresarial.

### **IV.2. Nivel de investigación**

El presente estudio de investigación es de tipo explicativo, esto debido que se va a orientar los factores causales que afectan la ocurrencia del tema de estudio. Se indaga el porqué de los hechos mediante la relación de causa y efecto entre las variables (Bernal, 2010). En el presente estudio de investigación se busca la relación entre las habilidades gerenciales y la competitividad empresarial.

### **IV.3. Diseño de investigación**

El diseño de la investigación refiere a la estrategia utilizada para obtener la información deseada con la finalidad de responder el planteamiento del problema (Hernández *et al.*, 2014). El presente estudio de investigación tiene un diseño no experimental, transeccional, causal. No experimental porque no se manipula ninguna de las variables en la investigación. Transeccional porque la recolección de datos se realizó en un lapso de tiempo, correspondiente al año 2021. Causal porque analiza los efectos de la variable independiente frente a la dependiente en un momento dado y se centra en explicar porque ocurre un hecho.

El diseño del presente trabajo es:

X<sub>1</sub>: Variable independiente

X<sub>2</sub>: Variable dependiente

—→ : Relación causalidad

#### IV.4. Método de investigación

El presente estudio de investigación es de método deductivo ya que se utiliza el raciocinio para la obtención de conclusiones desde sucesos de interés. Este método usa la deducción para probar la hipótesis, toma conclusiones generales para explicaciones de temas particulares. Sugiere la aplicación de leyes universales a casos particulares y se realiza mediante la examinación de postulados, teoremas, leyes, etc. (Pino, 2018)

#### IV.5. Población

La población es el total de individuos que pertenecen al ámbito donde va dirigido la investigación (Carrasco, 2008). En tal sentido, según IPSOS (2015) se conoce que la población de clínicas veterinarias en Lima es de 640 y 374 tiendas para mascotas llamadas petshops, la mayoría de ellas ubicada en los distritos de San Juan de Lurigancho, San Martín de Porres, Ate y Surco.

Por otro lado, según Pereira & Sánchez (2018) quienes en su estudio censan los negocios veterinarios con licencia de funcionamiento en Lima Metropolitana contabilizan un total de 919 establecimientos, 139 clínicas veterinarias, 537 consultorios veterinarios y 243 tiendas de servicios veterinarios.

En tal sentido, la población del presente estudio es 139 establecimientos (clínicas veterinarias), los criterios de inclusión y exclusión fueron: **Criterios de inclusión:** (1) Clínicas veterinarias registradas ante la municipalidad y con licencia de funcionamiento. (2) Clínicas veterinarias con dos o más años de funcionamiento. (3) Que cuenten con cuatro o más colaboradores. **Criterios de exclusión:** (1) Clínicas veterinarias sucursales de una central.

## IV.6. Muestra

La muestra es una cantidad representativa de la población. La muestra es un fragmento representativo de la población con características esenciales son reflejo de ella, en tal sentido los resultados obtenidos pueden generalizarse a todos los elementos de la población (Carrasco, 2008). El tamaño de la muestra se calculó mediante la siguiente formula:

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

Donde:

N: Tamaño de la población.

p: Proporción de una de las variables importantes del estudio (obtenido de los antecedentes).

(complemento de p).

Error de tolerancia.

Z: Valor de la distribución normal, para un nivel de confianza de (1- $\alpha$ ).

El tamaño de la muestra correspondiente al presente estudio fue de 98 encuestados.

## IV.7. Unidad de estudio

Se refiere a unidad de estudio al ser que posee características, el evento, cualidades o variable que se desea estudiar, este puede ser una persona, un objeto un grupo, una extensión geográfica una institución, entre otros (Lopez, 2004).

En el presente estudio la unidad de investigación es el dueño, gerente y/o administrador de la Clínica Veterinaria y consultorio veterinario.

## **IV.8. Técnicas de recolección de datos**

### **IV.8.1. Técnica**

En el presente trabajo de investigación la técnica utilizada es la encuesta. Esta técnica se utiliza para exploración, indagación y recolección de datos, por medio de preguntas a los individuos que constituyen la unidad de análisis. Es la aplicación de un procedimiento estandarizado para recabar información de una muestra de sujetos y es útil en la investigación social (Carrasco, 2008). Se usó esta técnica para la recoger información de la variable independiente habilidades gerenciales como de la variable dependiente competitividad empresarial.

### **IV.8.2. Instrumento**

En el presente trabajo de investigación el instrumento utilizado en campo es el cuestionario. El cuestionario es instrumento más usado en investigación social, esto debido que permite una respuesta directa en la ficha de preguntas (Carrasco, 2008).

El cuestionario está formado por preguntas relacionadas con las dimensiones de cada variable del problema de la investigación, se toma en cuenta las hipótesis, el problema y los objetivos del estudio. Las preguntas están redactadas de forma coherente, concisa, estructurada y secuencial con la finalidad de obtener los datos de forma precisa. En este sentido, para la variable independiente habilidades gerenciales se utilizó 30 preguntas, mientras que para la variable dependiente competitividad empresarial se utilizó 14 preguntas.

El cuestionario estuvo formado por ítems, cada uno de ellos planteado de forma positiva y de escala nominal. Presento la siguiente estructura: dimensión administración estratégica (7 ítems), dimensión planeación estratégica (7 ítems), dimensión globalización (8 ítems) y dimensión recursos humanos (8 ítems) mientras que variable competitividad empresarial tuvo 14 ítems. Se utilizó el procedimiento de Likert con 5 opciones para dar respuesta a cada ítem. En tal sentido, Carrasco (2008) asevera que la escala de Likert es una estructura donde las personas expresan su opinión de acuerdo a proposiciones positivas sobre temas sociales.

La validez del instrumento, el cual refiere a “el grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir” (Hernández et al., 2014) o “lo que mide el cuestionario y cuan bien lo hace” (Bernal, 2010). En este sentido, en el

presente estudio tomamos el cuestionario ya validado “Influencia de la Planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial en las Pymes” realizado en México en el 2017.

#### IV.8.3. Presentación de resultados

En el presente trabajo de investigación se empleó el paquete estadístico SPSS Versión 25 para la presentación de tablas y figuras. La relación entre la variable dependiente e independiente y validación de hipótesis se efectuó mediante la prueba de Coeficiente de Correlación; mientras que el grado y el sentido del análisis se realizó mediante la prueba Rho de Spearman (Arnau, 1995).

El valor de la prueba Rho de Spearman varía de 0 a 1, donde 1 es una correlación perfecta. Puede ser de sentido positivo o negativo, donde el valor positivo indica relación directa y el valor negativo indica una relación inversa.

Tabla 5: Valoración del coeficiente de correlación de Spearman

<b>Puntaje</b>	<b>Magnitud de Correlación</b>
0.0 - 0.2	Correlación mínima
0.2 - 0.4	Correlación baja
0.4 - 0.6	Correlación moderada
0.6 - 0.8	Correlación buena
0.8 - 1.0	Correlación muy buena

## V. RESULTADOS

Los resultados descriptivos se muestran en las siguientes tablas y figuras.

Tabla 6: Nivel de Habilidades gerenciales

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	33	33.0	33.0
	Regular	30	30.0	63.0
	Eficiente	37	37.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0

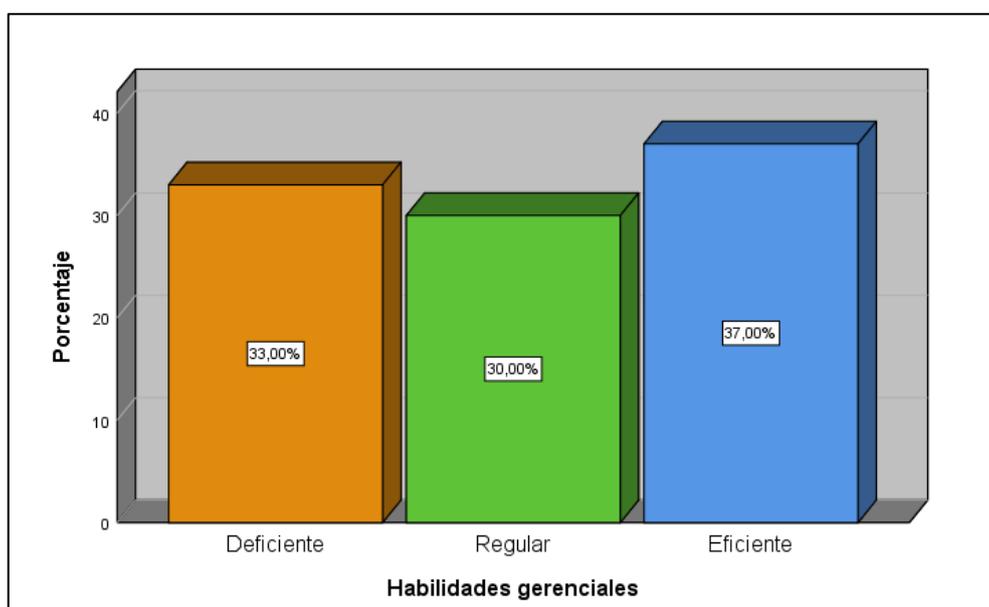


Figura 10: Nivel de habilidades gerenciales

En la tabla 6, se observa los resultados del nivel de percepción de la variable independiente habilidades gerenciales. Según los propietarios, gerentes y administradores de clínicas veterinarias de Lima metropolitana el 33% de los censados expresan que el nivel es deficiente, mientras que el 30% de los censados percibe que el nivel es regular y el 37% manifiestan que el nivel es eficiente. Por lo tanto, se puede deducir que el 63% de los censados manifiestan que existe algún problema en las habilidades gerenciales.

Tabla 7: Nivel de la dimensión administración estratégica de la variable habilidades gerenciales

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	29	29.0	29.0
	Regular	37	37.0	66.0
	Eficiente	34	34.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0

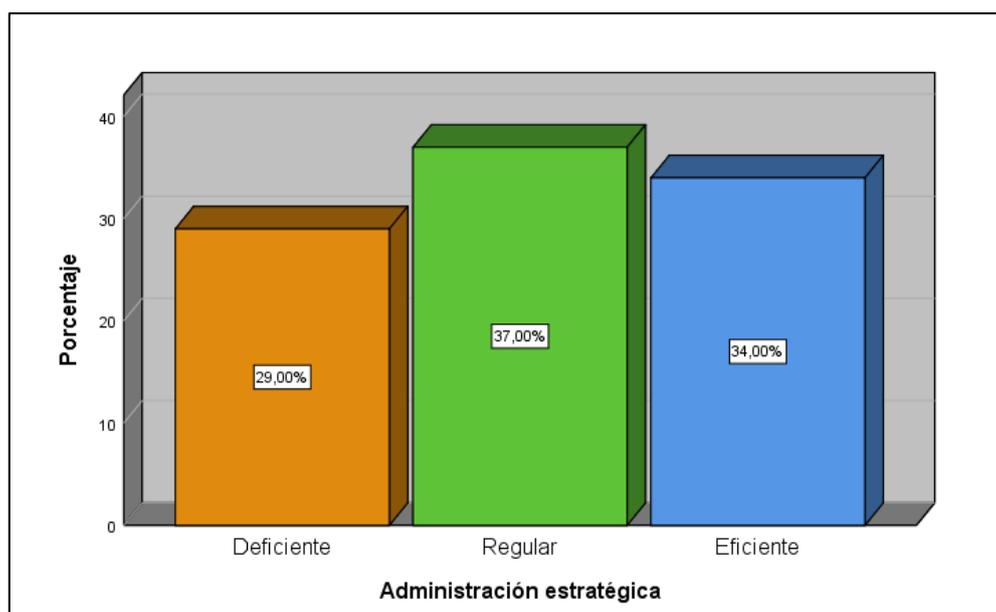


Figura 11: Nivel de administración estratégica

En la tabla 7, se observa la percepción de la dimensión administración estratégica de la variable habilidades gerenciales. Según los propietarios, gerentes y administradores de clínicas veterinarias de lima metropolitana el 29% de los censados expresan que el nivel es deficiente, mientras que el 37% de los censados percibe que el nivel es regular y el 34% manifiestan que el nivel es eficiente. Por lo tanto, se puede deducir que el 66% de los censados manifiesta que existe algún problema en la administración estratégica de las habilidades gerenciales.

Tabla 8: Nivel de la dimensión planeación estratégica de la variable habilidades gerenciales

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	24	24.0	24.0
	Regular	33	33.0	57.0
	Eficiente	43	43.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0

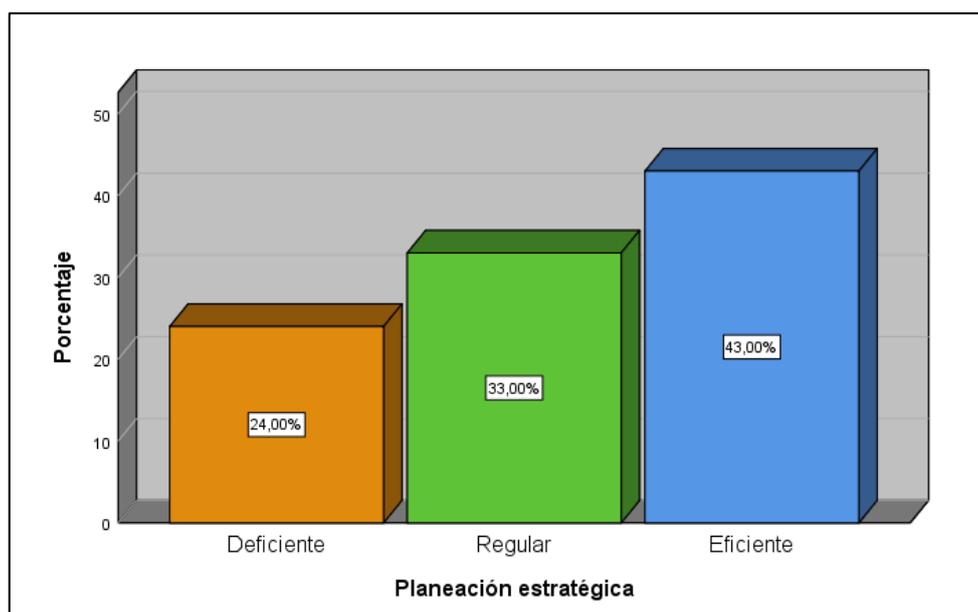


Figura 12: Nivel de planeación estratégica

En la tabla 8, se observa la percepción de la dimensión planeación estratégica de la variable habilidades gerenciales. Según los propietarios, gerentes y administradores de clínicas veterinarias de lima metropolitana el 24% de los censados expresan que el nivel es deficiente, mientras que el 33% de los censados percibe que el nivel es regular y el 43% manifiestan que el nivel es eficiente. Por lo tanto, se puede deducir que el 57% de los censados manifiesta que existe algún problema en la planeación estratégica de las habilidades gerenciales.

Tabla 9: Nivel de la dimensión globalización de la variable habilidades gerenciales

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	29	29.0	29.0
	Regular	37	37.0	66.0
	Eficiente	34	34.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0

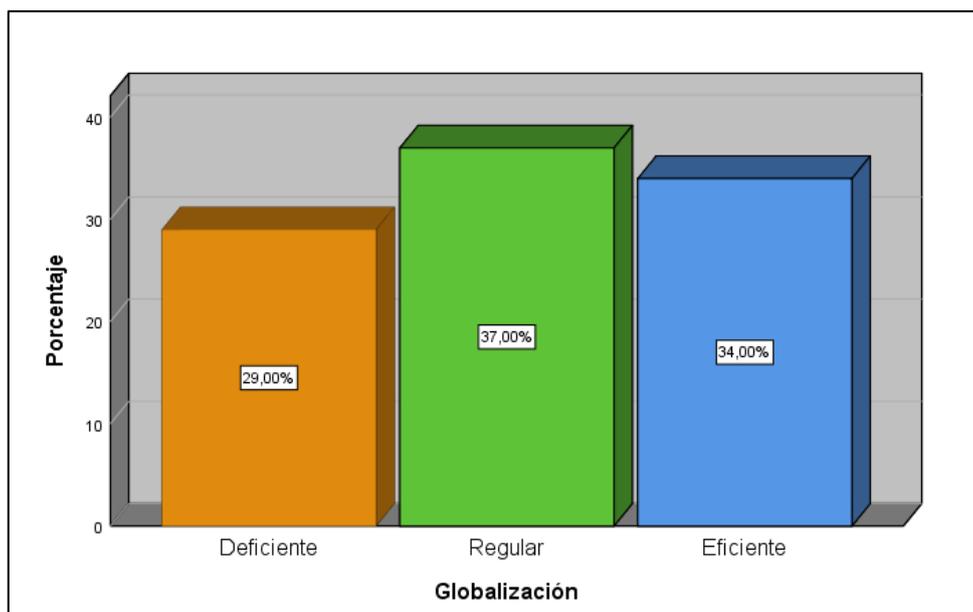


Figura 13: Nivel de globalización

En la tabla 9, se observa la percepción de la dimensión globalización de la variable habilidades gerenciales. Según los propietarios, gerentes y administradores de clínicas veterinarias de lima metropolitana el 29% de los censados expresan que el nivel es deficiente, mientras que el 37% de los censados percibe que el nivel es regular y el 34% manifiestan que el nivel es eficiente. Por lo tanto, se puede deducir que el 66% de los censados manifiesta que existe algún problema en la globalización de las habilidades gerenciales.

Tabla 10: Nivel de la dimensión recursos humanos de la variable habilidades gerenciales

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	30	30.0	30.0
	Regular	29	29.0	59.0
	Eficiente	41	41.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0

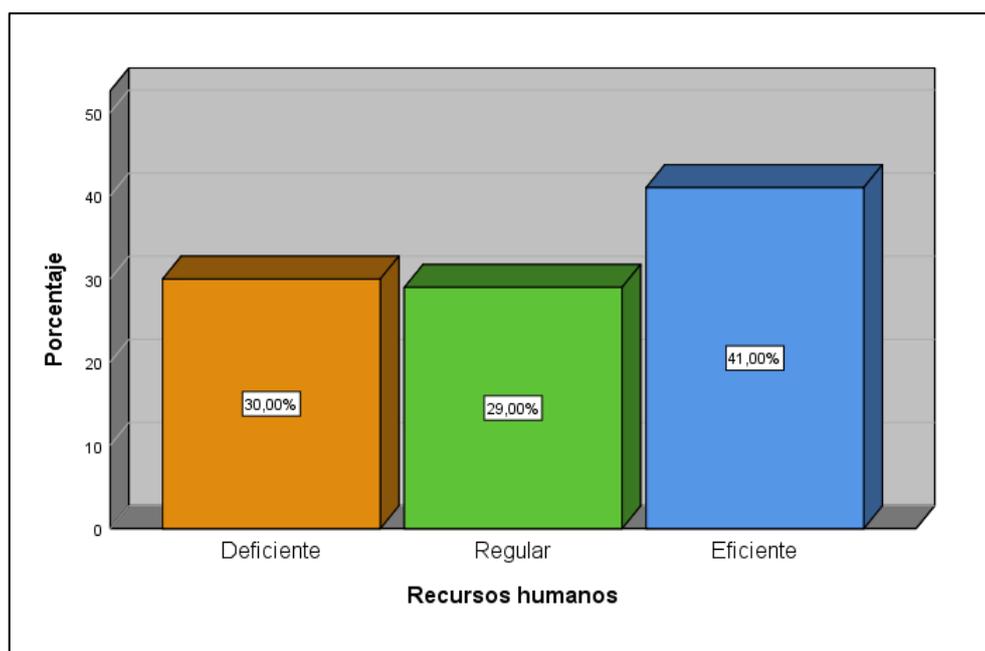


Figura 14: Nivel de recursos humanos

En la tabla 10, se observa la percepción de la dimensión recursos humanos de la variable habilidades gerenciales. Según los propietarios, gerentes y administradores de clínicas veterinarias de lima metropolitana el 30% de los censados expresan que el nivel es deficiente, mientras que el 29% de los censados percibe que el nivel es regular y el 41% manifiestan que el nivel es eficiente. Por lo tanto, se puede deducir que el 59% de los censados manifiesta que existe algún problema en los recursos humanos de las habilidades gerenciales.

Tabla 11: Nivel de la Competitividad empresarial

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	27	27.0	27.0
	Regular	39	39.0	66.0
	Eficiente	34	34.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0

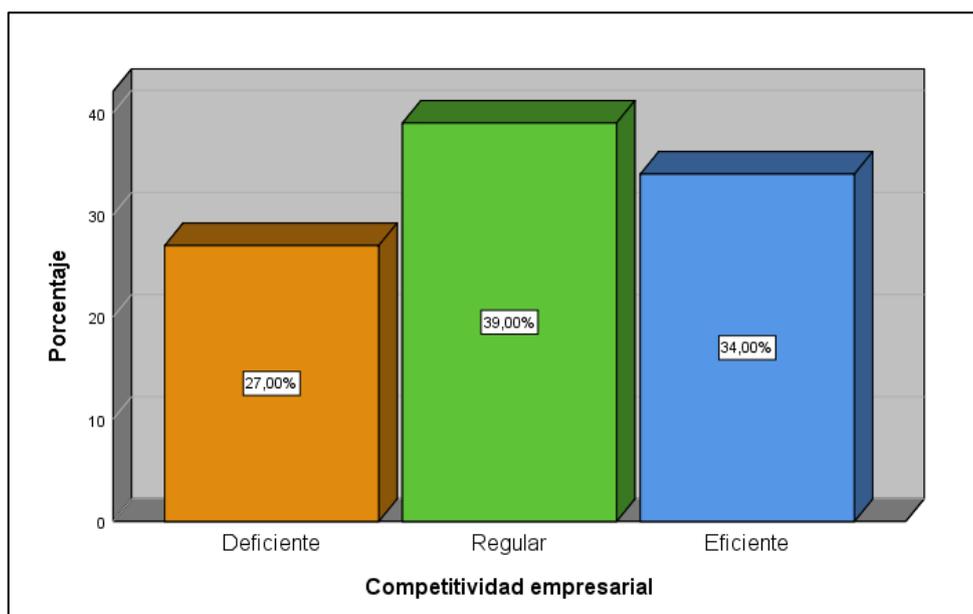


Figura 15: Nivel de competitividad empresarial

En la tabla 11, se observa los resultados del nivel de percepción de la variable dependiente competitividad empresarial. Según los propietarios, gerentes y administradores de clínicas veterinarias de lima metropolitana el 27% de los censados expresan que el nivel es deficiente, mientras que el 39% de los censados percibe que el nivel es regular y el 34% manifiestan que el nivel es eficiente. Por lo tanto, se puede deducir que el 66% de los censados manifiesta que existe algún problema en la competitividad empresarial.

Los resultados inferenciales de la presente investigación se muestran en las siguientes tablas.

Respecto a la hipótesis general los datos obtenidos fueron:

Ho: No existe influencia directa y significativa de las habilidades gerenciales en la competitividad empresarial de Clínicas Veterinarias en Lima Metropolitana en el año 2021.

Ha: Si influye en forma directa y significativa las habilidades gerenciales en la competitividad empresarial de Clínicas Veterinarias en Lima Metropolitana en el año 2021.

Tabla 12: Influencia entre las Habilidades gerenciales y la competitividad empresarial en clínicas veterinarias en Lima Metropolitana en el año 2021.

			Habilidades gerenciales	Competitividad Empresarial
Rho de Spearman	Habilidades gerenciales	Coeficiente de correlación	1.000	0.734**
		Sig. (bilateral)	.	<b>0.000</b>
		N	100	100
	Competitividad Empresarial	Coeficiente de correlación	0.734**	1.000
		Sig. (bilateral)	<b>0.000</b>	.
		N	100	100

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0.01 (bilateral).

Los resultados que se aprecian en la tabla 12 presentan los datos estadísticos en cuanto al grado de influencia entre las variables habilidades gerenciales y competitividad empresarial determinada por el Rho de Spearman, cuyo resultado es 0.734, el cual significa que existe correlación buena y positiva entre las variables, al 99% de confianza con un p-valor (grado de significación estadística)  $p < 0.01$ , por lo que rechazamos la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, afirmando que si influye en forma directa y significativa las habilidades gerenciales en la competitividad empresarial de Clínicas Veterinarias en Lima Metropolitana en el año 2021.

Respecto a la hipótesis específica 1 los datos obtenidos fueron:

Ho: No existe influencia directa y significativa de la administración estratégica de las habilidades gerenciales en la competitividad empresarial de Clínicas Veterinarias en Lima Metropolitana en el año 2021.

Ha: Si influye en forma directa y significativa la administración estratégica de las habilidades gerenciales en la competitividad empresarial de Clínicas Veterinarias en Lima Metropolitana en el año 2021.

Tabla 13: Influencia entre la administración estratégica de las habilidades gerenciales y la competitividad empresarial de Clínicas Veterinarias en Lima Metropolitana en el año 2021.

		Administración Estratégica	Competitividad Empresarial
Rho de Spearman	Administración Estratégica	Coefficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	.000
		N	100
	Competitividad Empresarial	Coefficiente de correlación	0.526**
		Sig. (bilateral)	0.000
		N	100

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0.01 (bilateral).

Los resultados que se aprecian en la tabla 13 presentan los datos estadísticos en cuanto al grado de influencia entre la dimensión administración estratégica de las habilidades gerenciales y la variable competitividad empresarial determinada por el Rho de Spearman, cuyo resultado es 0.526, el cual significa que existe correlación moderada y positiva, al 99% de confianza con un p-valor (grado de significación estadística)  $p < 0.01$ , por lo que rechazamos la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, afirmando que si influye en forma directa y significativa la administración estratégica en la competitividad empresarial de Clínicas Veterinarias en Lima Metropolitana en el año 2021.

Respecto a la hipótesis específica 2 los datos obtenidos fueron:

Ho: No existe influencia directa y significativa de la planeación estratégica de las habilidades gerenciales en la competitividad empresarial de Clínicas Veterinarias en Lima Metropolitana en el año 2021.

Ha: Si influye en forma directa y significativa la planeación estratégica de las habilidades gerenciales en la competitividad empresarial de Clínicas Veterinarias en Lima Metropolitana en el año 2021.

Tabla 14: Influencia entre la planeación estratégica de las habilidades gerenciales y la competitividad empresarial de Clínicas Veterinarias en Lima Metropolitana en el año 2021.

			Planeación Estratégica	Competitividad Empresarial
Rho de Spearman	Planeación Estratégica	Coeficiente de correlación	1.000	0.646**
		Sig. (bilateral)	.	0.000
		N	100	100
	Competitividad Empresarial	Coeficiente de correlación	0.646**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	.
		N	100	100

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0.01 (bilateral).

Los resultados que se aprecian en la tabla 14 presentan los datos estadísticos en cuanto al grado de influencia entre la dimensión planeación estratégica de las habilidades gerenciales y la variable competitividad empresarial determinada por el Rho de Spearman, cuyo resultado es 0.646, el cual significa que existe correlación buena y positiva, al 99% de confianza con un p-valor (grado de significación estadística)  $p < 0.01$ , por lo que rechazamos la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, afirmando que si influye en forma directa y significativa la planeación estratégica en la competitividad empresarial de Clínicas Veterinarias en Lima Metropolitana en el año 2021.

Respecto a la hipótesis específica 3 los datos obtenidos fueron:

Ho: No existe influencia directa y significativa de la globalización de las habilidades gerenciales en la competitividad empresarial de Clínicas Veterinarias en Lima Metropolitana en el año 2021.

Ha: Si influye en forma directa y significativa la globalización de las habilidades gerenciales en la competitividad empresarial de Clínicas Veterinarias en Lima Metropolitana en el año 2021.

Tabla 15: Influencia entre la globalización de las habilidades gerenciales y la competitividad empresarial de Clínicas Veterinarias en Lima Metropolitana en el año 2021.

		Globalización	Competitividad Empresarial
Rho de Spearman	Globalización	Coeficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	.
		N	100
	Competitividad Empresarial	Coeficiente de correlación	0.640**
		Sig. (bilateral)	0.000
		N	100

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0.01 (bilateral).

Los resultados que se aprecian en la tabla 15 presentan los datos estadísticos en cuanto al grado de influencia entre la dimensión globalización de las habilidades gerenciales y la variable competitividad empresarial determinada por el Rho de Spearman, cuyo resultado es 0.640, el cual significa que existe correlación buena y positiva, al 99% de confianza con un p-valor (grado de significación estadística)  $p < 0.01$ , por lo que rechazamos la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, afirmando que si influye en forma directa y significativa la globalización en la competitividad empresarial de Clínicas Veterinarias en Lima Metropolitana en el año 2021.

Respecto a la hipótesis específica 4 los datos obtenidos fueron:

Ho: No existe influencia directa y significativa de los recursos humanos de las habilidades gerenciales en la competitividad empresarial de Clínicas Veterinarias en Lima Metropolitana en el año 2021.

Ha: Si influye en forma directa y significativa los recursos humanos de las habilidades gerenciales en la competitividad empresarial de Clínicas Veterinarias en Lima Metropolitana en el año 2021.

Tabla 16: Influencia entre los recursos humanos de las habilidades gerenciales y la competitividad empresarial de Clínicas Veterinarias en Lima Metropolitana en el año 2021.

			Recursos Humanos	Competitividad Empresarial
Rho de Spearman	Recursos Humanos	Coefficiente de correlación	1.000	0.622**
		Sig. (bilateral)	.	0.000
		N	100	100
	Competitividad Empresarial	Coefficiente de correlación	0.622**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	.
		N	100	100

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0.01 (bilateral).

Los resultados que se aprecian en la tabla 16 presentan los datos estadísticos en cuanto al grado de influencia entre la dimensión recursos humanos de las habilidades gerenciales y la variable competitividad empresarial determinada por el Rho de Spearman, cuyo resultado es 0.622, el cual significa que existe correlación buena y positiva, al 99% de confianza con un p-valor (grado de significación estadística)  $p < 0.01$ , por lo que rechazamos la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, afirmando que si influye en forma directa y significativa los recursos humanos en la competitividad empresarial de Clínicas Veterinarias en Lima Metropolitana en el año 2021.

## VI. DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### VI.1. Discusión

En el presente estudio se utilizó un constructo previamente validado del estudio: “Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las Pymes” cuyos autores fueron Leyva *et al.* (2018). Dicho constructo fue sometido al método de Delphi o juicio de expertos como lo señalan Yáñez y Cuadra (2008), en él, revisaron el modelo de triple hélice, utilizando expertos de tres sectores: universidad, industria y gobierno como lo recomiendan González (2009) y Mejía (2004). De acuerdo con los resultados obtenidos, el nivel de confianza del 99% indica que la data es consistente y confiable, el cual está en relación con la validez del constructo.

Definitivamente, para el éxito empresarial es necesario un equipo directivo dinámico, como lo indica Weick (2009) el gerente es considerado como el principal agente promotor del cambio, debe establecer una relación adecuada entre el público objetivo y la empresa, que permite realizar una mejora continua en la organización. Es así que, el desempeño gerencial para lograr competitividad empresarial está basado en habilidades, para trabajar en equipo, sociales, interpersonales, que se expresan dentro y fuera de la empresa conjuntamente con una planeación estratégica (Cantzler y Leijon, 2007). En este sentido, existe evidencia que indica que las habilidades y desempeño del gerente influyen en la competitividad empresarial.

Los resultados del presente estudio evidencian que el desarrollo de habilidades gerenciales en propietarios y/o gerentes influyen significativamente en la competitividad empresarial de las clínicas veterinarias en Lima Metropolitana (2021). Es decir, adquirir competencias en habilidades gerenciales de administración estratégica, planeación estratégica, globalización y recursos humanos del gerente impactan en la competitividad empresarial de la clínica veterinaria tal como se muestra en la tabla 12. Existen diversos estudios donde destacan las habilidades gerenciales y su gran importancia en la sostenibilidad en el mercado y la competitividad empresarial en PyMEs; tal es así que Aragón y Rubio (2005), Pereda *et al.* (2014), así como también Ferrer y Clemenza (2006) coinciden con nuestro resultado y mencionan que las habilidades gerenciales tienen relación con la competitividad empresarial, ya que son esenciales para la generación de valor y para establecer ventajas

competitivas. Por otra parte, Navarrete y Sansores (2011) señalan que las habilidades gerenciales son uno de los factores determinantes para el fracaso empresarial.

Los resultados de la hipótesis específica 1 presentados en la tabla 13 muestran que habilidades en administración estratégica si influyen en forma directa, significativa y moderada en la competitividad empresarial de Clínicas Veterinarias en Lima Metropolitana en el año 2021. Esto podría deberse que las clínicas veterinarias son establecimientos ya consolidados, ya pasaron por una serie de procedimientos para llegar a tal nivel e internamente los colaboradores manejan el proceso de atención de servicios sin mayor aprobación cotidiana del gerente y propietario. En este sentido, concuerda con el estudio de Gonzales y Ley (2019), que cada habilidad impacta de manera distinta a cada uno de los objetivos empresariales y a su vez el logro de cada objetivo requiere de habilidades distintas. Por lo tanto, concluyen que, las distintas habilidades gerenciales pueden influir de manera positiva, negativa o nula en la efectividad de las agroempresas. Las preguntas para evaluar esta dimensión hacen notar que importancia de la comunicación, que, de acuerdo con las encuestas, el 90% estudiaron veterinaria, una carrera de ciencias en donde no priorizan la enseñanza de habilidades comunicativas.

Los resultados de la hipótesis específica 2 presentados en la tabla 14 muestran que habilidades en planeación estratégica influyen en forma directa, significativa y buena en la competitividad empresarial de Clínicas Veterinarias en Lima Metropolitana en el año 2021. La correlación es buena y en sentido positivo lo que indica que, el desarrollo de habilidades de planeación estratégica son importantes para el éxito de la clínica veterinaria. Estos resultados coinciden con el estudio de Estrada *et al.* (2009) quien muestra que las Pymes altamente competitivas son aquellas que innovan en sus procesos de producción, tienen alto nivel tecnológico, poseen una planeación estratégica y una adecuada gerencia para la gestión de la empresa. En este sentido Martínez y Álvarez (2006) al igual que (Ortega, 2011) mencionan que la planeación estratégica permite establecer la orientación de actividades futuras de la empresa y está relacionada al trabajo de los directivos. La definen como un proceso continuo de análisis de objetivos, resultados y la adopción medidas correctivas de manera continua, considerando fortalezas y debilidades de la empresa, las amenazas y oportunidades del medio.

Los resultados de la hipótesis específica 3 presentados en la tabla 15 muestran que habilidades en globalización influyen en forma directa, significativa y buena en la competitividad empresarial de Clínicas Veterinarias en Lima Metropolitana en el año 2021. Existen modelos, como el planteado por Villarreal y Ramos (2001), que considera la globalización como un aspecto importante para la competitividad, reconoce que el mercado y la apertura por sí solos no conducen a un desarrollo con competitividad. Debido a esto, plantea una estrategia de inserción activa a la globalización basada en un modelo de competitividad sistémica que permita enfrentar la hipercompetencia en el mercado nacional; de tal manera, que la apertura ante la globalización se acompaña de una articulación productiva interna y de cohesión social. En la misma dirección Katz y Hilbert (2003) menciona que la globalización permite el acceso a tecnología de información que resulta de vital importancia para desarrollar una estructura competitiva del negocio.

Los resultados de la hipótesis específica 4 presentados en la tabla 16 muestran que habilidades en recursos humanos influyen en forma directa, significativa y buena en la competitividad empresarial de Clínicas Veterinarias en Lima Metropolitana en el año 2021. Estos resultados coinciden con Kramar y Steane (2012) quienes verifican el rol del desarrollo de habilidades en recursos humanos e indican que los gerentes esperan abarcar más para el desarrollo de competencias en el capital humano como una herramienta necesaria para el éxito del negocio. En este sentido, Aragón y Rubio (2005), Martínez y Álvarez (2006) y Estrada (2010) consideran que el manejo de los recursos humanos se puede concebir como una estrategia empresarial, donde se manifiestan las relaciones colectivas entre los gestores, directivos y trabajadores, propiciando participación activa en la empresa.

## VI.2. Conclusiones

Sí existe influencia directa y significativa de las habilidades gerenciales en la competitividad empresarial de Clínicas Veterinarias en Lima Metropolitana en el año 2021. En el ciclo del rubro veterinario la denominación de “clínica” implica todo un proceso de desarrollo de capacidades en los gerentes que son adquiridos con el tiempo y que permiten mantener los clientes. Así también, los gerentes y propietarios encuestados muestran una serie de habilidades en comunicación, liderazgo, trabajo en equipo y adaptación al cambio que permiten mejorar la competitividad de las clínicas que representan. Por otro lado, la tendencia de los gerentes en implementación de nuevos recursos como ERP favorecen el seguimiento y fidelización de clientes y consecuentemente la competitividad empresarial.

La competitividad empresarial de Clínicas Veterinarias en Lima Metropolitana en el año 2021 se vio influenciada de forma directa y significativa por la dimensión administración estratégica de las habilidades gerenciales. La comunicación de gerentes con los colaboradores es fluida, espontánea y horizontal donde transmiten las necesidades de la empresa que van alineadas al posicionamiento de la empresa en el mercado. Así mismo, los gerentes buscan oportunidades en el entorno constantemente y transmiten a sus colaboradores la misma cualidad para maximizar los recursos. Por otro lado, la capacidad de negociación de los gerentes con colaboradores internos y clientes es una cualidad encontrada en los gerentes de Clínicas Veterinarias en Lima Metropolitana en el año 2021.

La competitividad empresarial de Clínicas Veterinarias en Lima Metropolitana en el año 2021 se vio influenciada de forma directa y significativa por la dimensión planeación estratégica de las habilidades gerenciales. Los gerentes encuestados tienen claro los objetivos y metas del negocio determinados por plazos de tiempo y herramientas necesarias para ello. Por otro lado, la elaboración de presupuestos anuales es una práctica importante encontrada en los gerentes y que permite planificar las inversiones a mediano y controlar adecuadamente los recursos. Debido a esto, conocer las tendencias del sector en el mundo y anticiparse en nuestro medio es una práctica de los gerentes que les permite mejorar ventajas competitivas de la clínica veterinaria.

La competitividad empresarial de Clínicas Veterinarias en Lima Metropolitana en el año 2021 se vio influenciada de forma directa y significativa por la dimensión globalización de las habilidades gerenciales. Los gerentes habidos al aprendizaje de nuevos conceptos, metodologías y procesos e implementan estos conocimientos en la organización rentabilizan la organización. Así mismo, la velocidad de respuesta oportuna del gerente a un entorno cambiante garantiza que la organización no quede desactualizada. Por otro lado, los directivos que implementan de nuevas tecnologías para facilitar el manejo de la clínica veterinaria promueven la fidelización de clientes lo cual repercute en el éxito empresarial.

La competitividad empresarial de Clínicas Veterinarias en Lima Metropolitana en el año 2021 se vio influenciada de forma directa y significativa por la dimensión recursos humanos de las habilidades gerenciales. Los gerentes empáticos con los colaboradores hacen que el equipo de trabajo se identifique con él y por consiguiente con los objetivos de la empresa donde laboran. Así también, los gerentes que fomentan el trabajo en equipo para un clima laboral adecuado incrementan la productividad. Por último, el director que genera empleabilidad en los colaboradores mediante cursos y capacitaciones garantiza la fidelidad e influye en el desempeño técnico en la empresa.

### VI.3. Recomendaciones

Se recomienda acudir a capacitaciones para el desarrollo de habilidades gerenciales a los dueños y gerentes de clínicas veterinarias, el 70% de encuestados respondió que sí ha tenido capacitaciones para el aprendizaje continuo. Así también, de ser el caso de contratar un gerente, priorizar a alguien con experiencia comprobada en el rubro ya que garantizarían la competitividad del negocio veterinario. Se recomienda la implementación de nuevos recursos de planeación empresarial de manejo interno de para la optimización de recursos, el 91% de los encuestados indico que ha aprovechado oportunidades de innovación tecnológica.

Se recomienda empoderar a un colaborador como responsable de la clínica veterinaria para la toma de decisiones cotidianas, el 94% de los encuestados indico que genera en sus colaboradores un espíritu gestor para maximizar los recursos y capitalizar la empresa. Se recomienda realizar reuniones frecuentes para transmitir a los colaboradores internos la importancia del éxito del negocio para concientizarlos como fundadores de la marca, el 99% indico la importancia de una comunicación eficaz incide en el desempeño del trabajador. Se recomienda adoptar un enfoque proactivo frente a las negociaciones como compra de materiales y servicios a gran escala en las clínicas veterinarias, el 99% de los encuestados indico la búsqueda constante de oportunidades.

Se recomienda, describir claramente la misión y visión del negocio para que los colaboradores internos orienten su trabajo a esto, el 51% de encuestados indico tener claro los objetivos de la empresa. Se recomienda elaborar un presupuesto anual de las inversiones dentro la clínica veterinaria, contemplando los servicios a los clientes, las capacitaciones a los colaboradores, instalaciones por mejorar, adquisiciones nuevas y un fondo de emergencias ante cualquier eventualidad, formular las operaciones en términos numéricos y elaborar presupuestos es un indicador importante afirmado por el 82% de encuestados. Se recomienda alinearse o asistir a grupos de desarrollo del sector para conocer las tendencias futuras en el mercado veterinario, se encontró que el 61% de encuestados visualiza las tendencias del medio.

Se recomienda asistir a capacitaciones y cursos en gestión de procesos y manejo de empresas para implementar los conocimientos en la clínica veterinaria, el 70% de gerentes indica haber presentado capacitaciones para la implementación en el negocio. Se recomienda estar actualizado en tendencias del mercado para mejorar la capacidad de respuesta ante un evento, debido que el 70% de encuestados indica estar capacitado para acoplarse a un entorno cambiante. Se recomienda implementar recursos de planificación empresarial (ERP) para facilitar el manejo de la clínica veterinaria y hacer atenciones oportunamente, el 45% de encuestados indico haber aprovechado oportunidades en innovación tecnológica.

Se recomienda incentivar y hacer un plan de capacitación a los colaboradores mediante cursos, charlas o congresos de especialización de casos clínicos que se observen cotidianamente en las consultas, esto ya que el 59% indico fomentar la formación en el equipo de trabajo. Se recomienda realizar reuniones de confraternidad con cierta frecuencia y/o en fechas festivas específicas como son, navidad, fiesta patrias y cumpleaños de cada colaborador, el 91% de gerentes encuestados indico ser capaz de construir relaciones de confianza. Por último, se recomienda el reconocimiento y bono a los trabajadores destacados de cada área a fin de año ya que el 46% de los gerentes encuestados indico realizar evaluaciones y retroalimentación de desempeño de sus colaboradores.

## Lista de referencias

- Álvarez Pecol, J. (2015). Perú, país perruno. Ipsos Peru. [https://www.ipsos.com/es-pe/peru-pais-perruno#:~:text=En el Perú y específicamente,registró 58%25 \(3\)](https://www.ipsos.com/es-pe/peru-pais-perruno#:~:text=En el Perú y específicamente,registró 58%25 (3)
- Amaru, A. C. (2009). Fundamentos de la Administración (PEARSON EDUCACIÓN (ed.); 1era edición.
- Aragón, S. A., & Rubio, B. A. (2005). Factores explicativos del éxito competitivo: el caso de las PyMEs del estado de Veracruz. *Contaduría y Administración*, 35–69.
- Arnau, J. (1995). Diseños de investigación longitudinal (Limusa (ed.); 1era Edici). Diseños longitudinales aplicados a las ciencias sociales y del comportamiento.
- Bada Carbajal, L. M., Ramírez Hernández, Z., & López Velázquez, M. ángel. (2013). Competitiveness of Small Business Agro-Industrial Citrus From Alamo , Veracruz , Mexico. *Investigación Administrativa*, 1.
- Bateman, T. S., & Snell, S. A. (2009). Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo (McGraw-Hill (ed.); 8a ed).
- Bernal, C. A. (2010). Metodología de la investigación (Pearson (ed.); 3era Edici).
- Camara de Comercio de España. (2020). Competitividad ¿Quieres conseguir que tu empresa crezca? Empieza a diseñar las estrategias que te ayuden a alcanzar este objetivo. 04/01/2021. <https://www.camara.es/innovacion-y-competitividad/como-ser-competitivo>
- Cantzler, I., & Leijon, S. (2007). . Team-oriented women entrepreneurs: a way to modern management. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 14(4), 732–746. <https://doi.org/10.1108/14626000710832802>
- Carrasco, S. (2008). Metodología de la investigación científica: Pautas metodológicas para diseñar y elaborar el proyecto de investigación (S. Marcos (ed.); 2da Edició).
- Cedeño Garcia, K. M., & Mata Ochoa, X. A. (2019). Incidencia de la planeaciónestratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las Pymes del sector de la construcción en la ciudad de Guayaquil. Universidad Catolica de Santiago de Guayaquil.

- Chesnais, F. (1981). Indicadores de competitividad internacional. <http://www.oecd.org/eco/outlook/33841783.pdf>
- Claros Franco, J. (2019). Estrategias de Marketing y su Influencia en la Competitividad Empresarial de la Empresa Ladrillera Maxx de Tacna, 2019 [UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA]. <http://repositorio.upt.edu.pe/handle/UPT/795>
- Codina, J. A. (2010). Codina, J. A. (2010). 10 Habilidades Directivas. ¿Cuáles?, ¿Para qué?, ¿Cómo?. Saber, Ciencia y Libertad, 15-36. Saber, Ciencia Y Libertad.
- Colegio Médico Veterinario Departamental de Lima. (2020). Denuncias contra el ejercicio ilegal. <https://cmvl.pe/denuncias/>
- Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión. (2018). Tendencia de mascotas en los hogares a nivel nacional (pp. 1–4). [https://www.cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr\\_mascotas\\_201808.pdf](https://www.cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_mascotas_201808.pdf)
- Compañía peruana de estudios de mercados y opinión pública. (2016). Presencia de mascotas en el hogar. In Market report (p. 2). [https://www.cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/cpi\\_mascotas\\_201610.pdf](https://www.cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/cpi_mascotas_201610.pdf)
- D'Alessio Ipinza, F. A. (2014). Planeamiento Estratégico Razonado (Pearson (ed.); 1ra Edición).
- De la Vega Polanco, M. (2019). La transformación digital elevará competitividad empresarial peruana. 10/11/2019. <https://andina.pe/agencia/noticia-la-transformacion-digital-eleva-competitividad-empresarial-peruana-772562.aspx>
- Drucker, P. F. (1984). El ejecutivo eficaz (Editorial & Sudamericana (eds.)).
- Estrada Bárcenas, R., García Pérez de Lema, D., & Sánchez Trejo, V. G. (2009). Factores determinantes del éxito competitivo en la Pyme: Estudio Empírico en México. Revista Venezolana de Gerencia, 14(46), 169–182.
- Estrada, R. (2010). Planeación estratégica en la Pyme: evidencia empírica de empresas mexicanas (U. de Cantabria (ed.)).

- Ferrer, J., & Clemenza, C. (2006). Habilidades gerenciales como fundamento de la estrategia competitiva en los sectores de actividad metalmecánica venezolana. *Tendencias*, 7(1), 81–100.
- García Guiliány, J., Paz Marcano, A., & Cantillo Campo, N. (2019). ESTRATEGIAS Y HABILIDADES PARA LA COMPETITIVIDAD: CASO DE PYMES DEL SECTOR CONSTRUCCIÓN EN BARRANQUILLA. *AGLALA ISSN*, 4(1), 312–339.
- Gestion. (2019). Cinco competencias básicas que se demandan en los profesionales del sector minero. 30/05/2019. <https://gestion.pe/fotogalerias/cinco-competencias-basicas-demandan-profesionales-sector-minero-268563-noticia/?ref=gesr&foto=5>
- Gómez, M. M. (2006). Introducción a la metodología de investigación científica (E. Brujas (ed.); 1ra Edición).
- Gonzales, M. R., & Ley, J. (2019). Habilidades gerenciales y su influencia en la competitividad de las agroempresas del valle de Mexicali, México. *Revista ESPACIOS*, 40(42), 16. <https://www.readbag.revistaespacios.com/a19v40n42/a19v40n42p16.pdf>
- González, T. (2009). El modelo de triple hélice de relaciones universidad, industria y gobierno: un análisis crítico. *Ciencia, Pensamiento y Cultura*, 738–755.
- Griffin, R., & Van Fleet, D. (2016). Habilidades directivas. Evaluación y desarrollo. (Cengage Learning (ed.)).
- Griffin, R. W., & Ebert, R. J. (2005). *Negocios* (Pearson Educación (ed.)).
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. P. (2014). *Metodología de la investigación* (McGraw-Hill (ed.); 6ta Edición).
- Herrero, A. (2019). Ingenieros del siglo XXI: Los números entre comunicación y trabajo en equipo. 21/06/2019. <https://www.elobservador.com.uy/nota/ingenieros-del-siglo-xxi-los-numeros-entre-comunicacion-y-trabajo-en-equipo-2019614221026>
- INEI. (2010). Clasificación Industrial Internacional Uniforme. Dirección Nacional de Cuentas Nacionales, 259. [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib0883/Libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0883/Libro.pdf)

- Janqui Esquivel, M. (2017). Habilidades gerenciales y clima organizacional en la unidad territorial Cusco del programa nacional Cuna más – Año 2017 [Universidad Nacional De San Antonio Abad Del Cusco]. In Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco (Vol. 1). <http://repositorio.unsaac.edu.pe/handle/UNSAAC/4211>
- Katz, J., & Hilbert, M. (2003). Los caminos hacia una sociedad de la información en América Latina y el Caribe (Cepal (ed.)).
- Katz, R. (1974). No Title. Harvard Business Review, Obtenido de Skills of an effective administrator. <https://hbr.org/1974/09/skills-of-an-effective-administrator>
- Kramar, R., & Steane, P. (2012). Emerging HRM skills in Australia. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 4(2), 139–157. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/17574321211269289>
- Leyva Carreras, A. B., Cavazos Arroyo, J., & Espejel Blanco, J. E. (2018). Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las Pymes. *Contaduría y Administración*, 63(3), 1–21. [www.cya.unam.mx/index.php/cya](http://www.cya.unam.mx/index.php/cya)
- Leyva Carreras, A. B., Espejel Blanco, J. E., & Cavazos Arroyo, J. (2017). Habilidades gerenciales como estrategia de competitividad empresarial en las pequeñas y medianas empresas (Pymes). *RPE*, 4(1), 7–22. <http://dx.doi.org/10.16967/rpe>.
- Lopez, P. L. (2004). Población Muestra Y Muestreo. *Punto Cero*, 09(08), 69–74.
- Machaca Rejas, A. (2018). EFECTO DE LAS HABILIDADES GERENCIALES EN LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LAS MICROEMPRESAS EN LA CIUDAD DE AYACUCHO, 2018. UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTÍN.
- Madrigal, B. (2009). HABILIDADES DIRECTIVAS 2a Edición. In HABILIDADES DIRECTIVAS 2a Edición (Issue April).
- Martínez, J., & Álvarez, C. (2006). Mapa de Competitividad para el diagnóstico de PYMES. En Las Memorias XI Foro de Investigación. Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática. México, D.F., Octubre.
- Martínez Santa María, R., Charterina Abando, J., & Araujo de la Mata, A. (2010). Un modelo causal de competitividad empresarial planteado desde la VBR: Capacidades

directivas, de innovación, marketing y calidad. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de La Empresa*, 16(2), 165–188. [https://doi.org/10.1016/S1135-2523\(12\)60117-8](https://doi.org/10.1016/S1135-2523(12)60117-8)

Mejía Navarrete, J. (2004). Sobre la investigación cualitativa. Nuevos conceptos y campos de desarrollo. *Investigaciones Sociales*, VII(13), 277-299. *Investigaciones Sociales*, VII(13), 277–299.

Milenio. (2018). Habilidades gerenciales: modelo ejemplar. 06.09.2018. <https://www.milenio.com/opinion/varios-autores/universidad-politecnica-de-tulancingo/habilidades-gerenciales-modelo-ejemplar>

Mintzberg, H. (1997). *El Proceso Estratégico: Conceptos, Contextos y Casos* (P. H. Hispanoamericana (ed.)).

Morales Obregón, G. D. (2019). RESPONSABILIDAD SOCIAL Y LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL EN LA UNIVERSIDAD PRIVADA TELESUP - ODE HUACHO, 2018. UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN FACULTAD.

Navarrete, M. E., & Sansores, G. E. (2011). El fracaso de las micro, pequeñas y medianas empresas en Quintana Roo, México: un análisis multivariante. *Revista Internacional Administración y Finanzas*, 21–33.

Ochs Olazábal, H. A., Abreu Palermo, C., Strauch Mezzera, F., Soler Cornejo, S., Rodríguez Gamarra, P., Soto Suarez, C., & Gil Rodríguez, A. (2015). Atomización: Limitante crítica del sector “ Clínicas Veterinarias ” en Montevideo y área metropolitan area. *REDVET*, 16(5), 1–11.

Ortega, M. (2011). Estrategia emergente en la Pyme de México en ambientes de incertidumbre. Un estudio cualitativo en empresas del sector automotriz. En *Las Memorias Del XV Congreso Internacional de Investigación En Ciencias Administrativas*.

Pereda, P. F., López-Guzmán, G. T., & González, S. F. (2014). Las habilidades directivas como ventaja competitiva. El caso del sector público de la provincia de Córdoba. *Intangible Capital*, 528–561.

Pereira Salazar, V. P., & Sánchez Figari, N. A. (2018). Caracterización de oferta y demanda de los servicios para canes en consultorios y clínicas veterinarias del distrito de

Santiago de Surco en el 2018 [Universidad Pontificia Católica].  
<http://hdl.handle.net/10757/624460>

Pino, R. (2018). Metodología de la investigación: Elaboración de diseños para contrastar hipótesis (San Marcos (ed.); 2da Edició).

Portal Veterinaria. (2019). Análisis de la problemática actual del sector de los animales de compañía. 16/05/2019. <https://www.portalveterinaria.com/animales-de-compania/actualidad/31149/analisis-de-la-problematica-actual-del-sector-de-los-animales-de-compania.html>

Porter, M. E. (1982). Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia. In Patria (Ed.), 2008. [www.editorialpatria.com.mx](http://www.editorialpatria.com.mx)

Ramón Ramón, D. I., Ollage Valarezo, J., Granda Bohorquez, J., & Naranjo Sánchez, C. (2017). Valoración de habilidades gerenciales personales a empleados de organizaciones públicas y privadas, por parte de directivos. INNOVA Research Journal, 2(8.1), 42–55. <https://doi.org/10.33890/innova.v2.n8.1.2017.329>

Robbins, S. p., & Coulter, M. (2014). Administración. In EDUCACIÓN PEARSON (Ed.), Economía (Doceava ed, Vol. 0, Issue 12).

Saavedra Garcia, M. L. (2012). Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana. Pensamiento y Gestión, 33, 93–124.

Tello Cabello, S. Y. (2014). Importancia de la micro, pequeñas y medianas empresas en el desarrollo del país. Lex, 12(14), 199–2018. <https://doi.org/10.21503/lex.v12i14.623>

Torres Tasso, E. (1997). “Manejo de los problemas de conducta social en el hogar y la escuela”, Habilidades sociales.

Villarreal, & Ramos. (2001). La apertura de México y la Paradoja de la competitividad: hacia un modelo de competitividad sistémica. CEPAL. (CEPAL (ed.)).

Weick, K. E. (2009). La Gestión Empresarial. Barcelona: Editorial Legis. (Editorial Legis (ed.)). Editorial Legis.

Whetten, H., & Cameron, S. (2011). Desarrollo de habilidades directivas (Pearson ed). Vol 8.

Yáñez Gallardo, R., & Cuadra Olmos, R. (2008). La técnica Delphi y la investigación en los servicios de salud. *Ciencia y Enfermería*, XIV((1)), 9–15.

Yenque Guerrero, K. E. (2019). CALIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE Y SU RELACIÓN EN LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA DE COMERCIO “EMANUEL” EN LA CIUDAD DE ANDAHUAYLAS. UNIVERSIDAD JOSÉ CARLOS MARIATEGUI.

## Apéndice

### Población de Clínicas veterinarias en Lima Metropolitana

Censos municipales de Lima Metropolitana – Establecimientos de servicios veterinarios por distrito.

MUNICIPALIDAD	NEGOCIOS GIRO			TOTAL	Porcentaje (servicios vet) por distrito	POBLACION		
	CLINICA VETERINARIA	CONSULTORIO VETERINARIO	VETERINARIA/ SERVICIOS VETERINARIO			Poblacion por distrito (personas)- INEI 2017	Porcentaje por distrito	Cantidad de encuestas necesarias por distrito
Santiago de Surco	10	53	42	105	11.43%	551,577	3.92%	15
La Molina	3	46	16	65	7.07%	179,785	1.97%	8
Cosmas	2	1	56	59	6.42%	537,263	5.88%	23
San Miguel	1	36	18	55	5.98%	137,247	1.50%	6
Magdalena del Mar	0	23	11	34	3.70%	54,925	0.60%	2
San Borja	1	29	1	31	3.37%	112,712	1.23%	5
Carabaylo	2	17	2	21	2.29%	317,952	3.48%	13
Independencia	0	13	7	20	2.18%	220,372	2.41%	9
Pueblo Libre	2	11	0	13	1.41%	76,129	0.83%	3
San Isidro	0	5	6	11	1.20%	53,460	0.59%	2
Los Olivos	0	0	13	13	1.41%	384,711	4.21%	16
Ancón	1	0	1	2	0.22%	41,474	0.45%	2
Ate Vitarte	2	48	17	67	7.29%	661,786	7.25%	28
Barranco	4	0	0	4	0.44%	28,970	0.32%	1
Breña	1	0	1	2	0.22%	74,411	0.81%	3
Chaclacayo	9	0	0	9	0.98%	44,197	0.48%	2
Chorillos	6	0	2	8	0.87%	336,054	3.68%	14
Cieneguilla	2	0	0	2	0.22%	49,707	0.54%	2
El Agustino	4	0	0	4	0.44%	195,304	2.14%	8
Jesús María	2	31	1	34	3.70%	71,680	0.79%	3
La Victoria	11	0	0	11	1.20%	166,657	1.83%	7
Cercado de Lima	0	20	0	20	2.18%	265,693	2.91%	11
Lince	2	17	3	22	2.39%	49,064	0.54%	2
Lurigancho	3	1	1	5	0.54%	229,307	2.51%	10
Lurin	1	0	0	1	0.11%	89,416	0.98%	4
Miraflores	0	27	0	27	2.94%	81,619	0.89%	3
Pachacamac	1	0	0	1	0.11%	136,921	1.50%	6
Puerto Piedra	5	0	0	5	0.55%	573,062	4.09%	10
Rimac	3	0	1	4	0.44%	162,897	1.78%	7
San Juan de Lurigancho	9	113	27	149	16.21%	1,138,453	12.47%	48
San Juan de Miraflores	3	23	6	32	3.48%	415,870	4.53%	17
San Luis	4	0	2	6	0.65%	58,461	0.64%	2
San Martín de Porres	13	0	0	13	1.41%	729,974	7.99%	31
Santa Anita	0	6	8	14	1.52%	238,290	2.61%	10
Santa Rosa	1	0	0	1	0.11%	19,802	0.22%	1
Surquillo	27	1	0	28	3.05%	91,474	1.00%	4
Villa el Salvador	4	11	0	15	1.63%	482,027	5.28%	20
Villa María del Triunfo	1	5	2	8	0.87%	465,735	5.10%	20
	<b>139</b>	<b>537</b>	<b>243</b>	<b>919</b>	<b>100%</b>	<b>9,130,438</b>	<b>100%</b>	<b>384</b>

Fuente: Elaboración propia a partir del censo municipal.

Matriz de consistencia.

TÍTULO: HABILIDADES GERENCIALES EN LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL DE CLINICAS VETERINARIAS EN LIMA METROPOLITANA, 2021				
PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGIA
<b>1. Problema General:</b>	<b>1. Objetivo General:</b>	<b>1. Hipótesis General:</b>	<b>V. Independiente</b>	1. Tipo de Investigación: Básica o pura, con un enfoque cuantitativo 2. Nivel de Investigación: Explicativo 3. Método: Deductivo 4. Diseño de la Investigación: No experimental, transeccional, causal. 5. Población: 139 Clínicas veterinarias 6. Muestra: 98 Clínicas veterinarias 7. Unidad de Análisis: Propietarios y/o gerentes de Clínicas veterinarias 7. Técnicas: Encuesta. 8. Instrumentos: Cuestionario 9. Indicadores: Ítems, Habilidades gerenciales: 30 ítems. Dimensión administración estratégica (7 ítems), dimensión planeación estratégica (7 ítems), dimensión globalización (8 ítems) y dimensión recursos humanos (8 ítems). Competitividad empresarial tuvo 13 ítems.
¿Las habilidades gerenciales influyen en la competitividad empresarial de Clínicas Veterinarias en Lima Metropolitana en el año 2021?	Determinar la influencia de las habilidades gerenciales en la competitividad empresarial de Clínicas Veterinarias en Lima Metropolitana en el año 2021.	Existe influencia directa y significativa de las habilidades gerenciales en la competitividad empresarial de Clínicas Veterinarias en Lima Metropolitana en el año 2021.	Habilidades Gerenciales	
<b>2. Problemas Específicos:</b>	<b>2. Objetivos Especificos</b>	<b>2. Hipótesis Específicas (opcional):</b>	<b>V. Dependiente:</b>	
1. ¿La administración estratégica de las habilidades gerenciales influye en la competitividad empresarial de Clínicas Veterinarias en Lima Metropolitana en el año 2021?	1. Determinar la influencia de la administración estratégica de las habilidades gerenciales en la competitividad empresarial de Clínicas Veterinarias en Lima Metropolitana en el año 2021.	Hipótesis especifica 1 : Existe influencia directa y significativa de la administración estratégica de las habilidades gerenciales en la competitividad empresarial de Clínicas Veterinarias en Lima Metropolitana en el año 2021.	Competitividad Empresarial	
2. ¿La planeación estratégica de las habilidades gerenciales influye en la competitividad empresarial de Clínicas Veterinarias en Lima Metropolitana en el año 2021?	2. Determinar la influencia de la planeación estratégica de las habilidades gerenciales en la competitividad empresarial de Clínicas Veterinarias en Lima Metropolitana en el año 2021.	Hipótesis especifica 2: Existe influencia directa y significativa de la planeación estratégica de las habilidades gerenciales en la competitividad empresarial de Clínicas Veterinarias en Lima Metropolitana en el año 2021.		
3. ¿La globalización de las habilidades gerenciales influye en la competitividad empresarial de Clínicas Veterinarias en Lima Metropolitana en el año 2021?	3. Determinar la influencia de la globalización de las habilidades gerenciales en la competitividad empresarial de Clínicas Veterinarias en Lima Metropolitana en el año 2021.	Hipótesis especifica 3: Existe influencia directa y significativa de la globalización de las habilidades gerenciales en la competitividad empresarial de Clínicas Veterinarias en Lima Metropolitana en el año 2021.		
4. ¿Los recursos humanos de las habilidades gerenciales influyen en la competitividad empresarial de Clínicas Veterinarias en Lima Metropolitana en el año 2021?	4. Determinar la influencia de los recursos humanos de las habilidades gerenciales en la competitividad empresarial de Clínicas Veterinarias en Lima Metropolitana en el año 2021.	Hipótesis especifica 4: Existe influencia directa y significativa de los recursos humanos de las habilidades gerenciales en la competitividad empresarial de Clínicas Veterinarias en Lima Metropolitana en el año 2021.		

# Base de datos y hoja de resultados

Base de datos 06.sav [ConjuntoDatos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

Visible: 56 de 56 variables

	V2P8	V2P9	V2P10	V2P11	V2P12	V2P13	V2P14	VAR02	VAR01_3N	VAR02_3N	V1D1_3N	V1D2_3N	V1D3_3N	V1D4_3N	va
79	3	4	4	3	4	3	3	48	Deficiente	Regular	Regular	Regular	Regular	Deficiente	
80	3	2	2	2	2	2	3	32	Deficiente	Deficiente	Deficiente	Deficiente	Deficiente	Deficiente	
81	3	2	2	2	2	2	3	32	Deficiente	Deficiente	Deficiente	Deficiente	Deficiente	Deficiente	
82	4	5	4	5	5	4	4	60	Regular	Eficiente	Regular	Regular	Regular	Eficiente	
83	1	2	2	2	4	3	3	41	Regular	Deficiente	Deficiente	Deficiente	Deficiente	Eficiente	
84	4	4	4	4	4	3	4	54	Eficiente	Eficiente	Eficiente	Eficiente	Eficiente	Eficiente	
85	5	5	5	5	5	5	5	68	Eficiente	Eficiente	Eficiente	Eficiente	Eficiente	Eficiente	
86	3	4	4	4	5	4	5	59	Eficiente	Eficiente	Eficiente	Eficiente	Eficiente	Eficiente	
87	3	3	3	2	3	3	3	45	Regular	Regular	Deficiente	Regular	Regular	Eficiente	
88	4	4	4	3	4	4	3	49	Regular	Regular	Eficiente	Regular	Regular	Regular	
89	2	3	3	4	3	3	3	40	Regular	Deficiente	Regular	Regular	Regular	Deficiente	
90	2	2	2	2	2	2	2	28	Deficiente	Deficiente	Deficiente	Deficiente	Deficiente	Deficiente	
91	4	3	3	4	4	3	4	51	Eficiente	Regular	Eficiente	Regular	Eficiente	Eficiente	
92	2	3	3	4	3	3	3	43	Deficiente	Deficiente	Deficiente	Deficiente	Deficiente	Deficiente	
93	3	4	4	4	4	4	4	57	Eficiente	Eficiente	Eficiente	Regular	Eficiente	Regular	
94	1	1	2	2	2	3	3	36	Deficiente	Deficiente	Deficiente	Deficiente	Regular	Deficiente	
95	4	4	4	4	4	4	4	54	Regular	Eficiente	Regular	Regular	Regular	Eficiente	
96	3	3	3	3	3	3	5	46	Deficiente	Regular	Deficiente	Deficiente	Regular	Regular	
97	3	3	4	4	4	4	4	54	Eficiente	Eficiente	Eficiente	Eficiente	Eficiente	Eficiente	
98	2	3	3	3	3	4	4	49	Regular	Regular	Regular	Eficiente	Eficiente	Regular	
99	5	3	3	3	3	4	4	53	Eficiente	Regular	Eficiente	Eficiente	Eficiente	Eficiente	
100	1	3	2	2	2	3	3	37	Deficiente	Deficiente	Eficiente	Deficiente	Deficiente	Eficiente	
101															

Vista de datos Vista de variables

IBM SPSS Statistics Processor está listo Unicode:ON

Escribe aquí para buscar 12:06 8/05/2021

Resultado4\_19.04.spv [Documento2] - IBM SPSS Statistics Visor

Imprimir Página siguiente Anterior Dos páginas Acercar Alejar Configurar página Cerrar

**Correlaciones no paramétricas**

[ConjuntoDatos1] D:\MAESTRIA\Tesis\Documento\Base de Datos\SPSS\Base de datos 06.sav

**Correlaciones**

Rho de Spearman	Habilidades gerenciales	Coefficiente de correlación	Habilidades gerenciales
			1,000
		Sig. (bilateral)	.
		N	100
	Competitividad empresarial	Coefficiente de correlación	,734**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	100

**Correlaciones**

Rho de Spearman	Habilidades gerenciales	Coefficiente de correlación	Competitividad empresarial
			,734**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	100
	Competitividad empresarial	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	.
		N	100

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

```
NONPAR CORR
/VARIALES=V1D1_3N VAR02_3N
/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
```

**Correlaciones no paramétricas**

Página 3 El procesador de SPSS Statistics está listo

Escribe aquí para buscar 12:12 8/05/2021

<b>Estudio: Habilidades gerenciales en la competitividad de clínicas veterinarias de Lima</b>	
El cuestionario forma parte de un estudio académico, que busca evaluar la influencia de las habilidades gerenciales en la competitividad empresarial de clínicas veterinarias en Lima. La información brindada es de carácter reservado, por lo que se solicita gentilmente llenar la información de la forma más transparente posible. La presente encuesta consta de 6 secciones. En total son 44 preguntas de opción múltiple.	
Nombre y Apellido Nombre del establecimiento Carrera Profesional Distrito del establecimiento Numero de Colaboradores	
<b>Administración estratégica</b>	
1	Búsqueda constante de oportunidades en el entorno para garantizar la viabilidad de los objetivos del negocio, generando el mismo espíritu gestor en sus colaboradores para la maximización de los recursos y capitalización de oportunidades y proyectos de la empresa.
2	¿Considera usted que su habilidad para comunicarse de forma oral y escrita con otras personas es eficiente?
3	¿Considera usted que su habilidad para expresarse eficazmente (dando muestras de manejar un lenguaje técnico y profesional con un tono muy espontáneo, acorde a su nivel de formación y experiencia, así como del nivel del cargo que ocupa), incide directamente en el nivel de impacto personal del trabajador?
4	¿Considera que su disposición de actuar, sentir y/o pensar entorno a las necesidades del cliente (para lo cual dirige todas sus acciones como estrategia) garantizan la satisfacción de los mismos?
5	¿Considera que su habilidad para escuchar, entender correctamente los pensamientos, sentimientos o preocupaciones de los demás (aunque no se expresen verbalmente o se expresen parcialmente), deberían ser captados por los demás?
6	Considera que tiene habilidad para llegar a acuerdos satisfactorios para todos
7	Para garantizar la viabilidad de los objetivos empresariales ¿Con qué frecuencia, se encuentra usted en la búsqueda de oportunidades en el entorno, generando en sus colaboradores el mismo espíritu gestor de nuevas acciones, que se inclinen por maximizar los recursos y capitalización de la empresa?
<b>Planeación Estratégica</b>	
8	Capacidad para determinar de forma eficaz, fases, etapas, metas y prioridades para la consecución de objetivos; a través del desarrollo de planes de acción incluyendo los recursos necesarios y los sistemas de control
9	¿Con qué frecuencia, usted ha logrado visualizar las tendencias del medio, con una actitud positiva y optimista, orientando su conducta a la consecución de metas?
10	¿Considera tener capacidad para anticiparse a las necesidades futuras, con criterios estratégicos, con objeto de encontrar oportunidades de negocio que supongan para la empresa una ventaja competitiva?
11	¿Con qué frecuencia ha manifestado tener la capacidad para visualizar el futuro hacia donde se pretende llegar, identificando estrategias, previendo consecuencias y anticipándose a los hechos que pueden generar riesgos en las acciones empresariales que se implementen?
12	¿Ha determinado usted los objetivos a nivel de la organización y/o departamento, que sirven para definir el rumbo de la empresa?
13	¿Con qué frecuencia ha logrado formular en términos numéricos un plan de operaciones y recursos que ayude a lograr los objetivos de la empresa?
14	¿Con qué frecuencia ha elaborado presupuestos en los puntos estratégicos del negocio?
<b>Globalización</b>	
15	¿Ha tenido capacitaciones para el aprendizaje continuo de procesos, que permiten implementar nuevos conceptos, metodologías y compromiso con la promoción del aprendizaje organizacional?
16	¿Considera tener capacidad para acoplarse eficazmente a entornos cambiantes, los cuales involucran procesos, responsabilidades o personas?
17	¿Con qué frecuencia concibe y/o realiza tareas nuevas e inexistentes con el propósito de diseñar y generar nuevos procesos con mayores niveles de rentabilidad y eficiencia?
18	¿Ha identificado y/o aprovechado oportunidades en innovación tecnológica?
19	¿Ha identificado como impacta la globalización en el contexto económico, tecnológico, social y cultural a gran escala para su empresa?
20	¿Visualiza hacia donde se pretende llegar con el negocio, identificando estrategias, previniendo consecuencias y anticipándose a los hechos que pueden generar riesgos en las acciones empresariales que se puedan implementar?
21	¿Ha logrado identificar puntos claves del negocio que afectan a la rentabilidad y el crecimiento de la empresa, para actuar de manera persistente y enfrentar la competencia de forma efectiva?
22	¿Ha identificado y diseñado una o más características de la empresa, que puedan manifestarse de muy diversas formas (Nombre, logo, colores representativos, tipo de servicio, etc.)?
<b>Recursos Humanos</b>	
23	¿Considera que en el negocio hay disposición para entender, acatar y actuar dentro de las directrices y normas organizacionales y sociales?
24	Considera que en el negocio hay flexibilidad de pensamiento (analizar las situaciones desde diversas perspectivas)
25	Considera tener capacidad para construir relaciones de confianza y desarrollo integral (personal y organizacional)
26	¿Usted tiene la habilidad para integrarse e integrar equipos de trabajo efectivos dentro del negocio?
27	Dentro del negocio, propicia usted la participación de su grupo de trabajo, haciendo que estos hagan contribuciones importantes, sean creativos e innovadores, asuman riesgos, y quieran sentirse responsables de sus actos y decisiones
28	¿Realiza evaluaciones y retroalimentaciones a sus colaboradores?
29	¿Fomenta el aprendizaje y la formación a largo plazo de su grupo de trabajo?
30	¿Con qué frecuencia realiza evaluaciones de la información del grupo de trabajo de forma inteligente?
<b>Competitividad sistémica</b>	
31	¿Está usted al tanto de los últimos avances tecnológicos en el rubro de su negocio?
32	Considera que tiene habilidad en el desarrollo de la comunicación con los clientes primarios y finales
33	Considera que sus conocimientos sobre el nivel de la demanda de alta calidad en el mercado son adecuados
34	¿Logra un adecuado manejo y control del desafío de la competitividad?
35	¿Ha empleado usted las estrategias diseñadas para enfrentar la competitividad de la empresa?
36	¿Con qué frecuencia ha logrado identificar los factores que condicionan la competitividad de las empresas en Perú (regulaciones, entidades, permisos, etc.)?
37	¿Considera que tiene la habilidad para identificar las variables y diseñar modelos que ayuden a enfrentar la competitividad del negocio?
<b>Competitividad Nacional</b>	
38	¿Tiene usted un sistema de seguimiento del negocio que ayuda a lograr de forma efectiva la competitividad del negocio?
39	¿Considera usted que posee conocimientos de competitividad nacional?
40	¿Considera que sus conocimientos sobre la estrategia, la estructura y rivalidad de las empresas locales, son amplios?
41	¿Considera que sus conocimientos del estado actual de los factores del rubro del negocio: disponibilidad y estado del sector (trabajo, recursos naturales, capital, infraestructura), ¿son amplios?
42	¿Considera que sus conocimientos sobre la tecnología de procesos propios de la empresa, la diferenciación de productos y/o servicios, la reputación del negocio, así como las relaciones con los clientes, son amplios?
43	¿Percibe o descubre nuevas y/o mejores formas de competir en el sector, trasladándolas al mercado, es decir, innovando?