



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas



DOCTORADO

**TESIS**

**MODELO DE CONSULTORÍA EMPRESARIAL BASADO EN  
COMPETENCIAS GERENCIALES PARA LA MEJORA DE LA  
COMPETITIVIDAD DE LAS MICROEMPRESAS DE LA REGIÓN  
JUNÍN DE LA REPÚBLICA DEL PERÚ**

Doctorando: Gustavo Ilich Loayza Acosta

Director de Tesis: Juan José Gilli

Miembros del Tribunal de Tesis: María Teresa Casparri, Victoriano Zacarías Rodríguez,  
Jorge Romero Álvarez

Fecha de defensa de la Tesis: 29.08.25

## **DEDICATORIA**

A mis padres, Hilario y Nélida

A mis hijos, Rodrigo y Jimena

## RESUMEN

Las micro y pequeñas empresas (MYPE) en la región Junín, Perú, enfrentan desafíos estructurales que limitan su competitividad, como alta informalidad (86% según PRODUCE, 2021), baja productividad, escasa planeación estratégica y deficiencias en competencias gerenciales. A pesar de iniciativas públicas y privadas, como financiamiento y capacitaciones, estas no han resuelto problemas estructurales. La investigación identifica la necesidad de un modelo de consultoría empresarial basado en competencias gerenciales para fortalecer la competitividad de las MYPE, actores clave que representan el 99.5% de las empresas formales y contribuyen al 40% del PBI peruano.

El objetivo general es determinar el impacto de un modelo de consultoría basado en competencias gerenciales en la competitividad de las MYPE de la región Junín. Los objetivos específicos incluyen evaluar el impacto en ocho dimensiones del Mapa de Competitividad del BID: Planeamiento Estratégico, Servicios y Operaciones, Aseguramiento de la Calidad, Comercialización, Contabilidad y Finanzas, Recursos Humanos, Gestión Ambiental y Sistemas de Información), comparar el desempeño entre un grupo refuerzo (con el modelo) y un grupo control (consultoría tradicional), e identificar competencias gerenciales clave.

La investigación empleó un enfoque experimental con dos grupos: un grupo refuerzo que recibió consultoría con coaching directivo y un grupo control con consultoría tradicional. Se utilizó el Mapa de Competitividad del BID para medir la competitividad antes y después de la intervención. Las competencias gerenciales se identificaron mediante un análisis bibliográfico de 23 autores, seleccionando siete con mayor relevancia: comunicación, inteligencia emocional, solución de problemas, liderazgo, toma de decisiones, diseño de futuro/visión, trabajo en equipo. La prueba de Wilcoxon evaluó diferencias estadísticas.

De acuerdo con los resultados de la investigación el grupo refuerzo mejoró su competitividad promedio de 2.22 a 2.42, superando al grupo control en cinco dimensiones: Planeamiento Estratégico, Servicios y Operaciones, Aseguramiento de la Calidad, Comercialización, y Contabilidad y Finanzas. No hubo mejoras significativas en Recursos Humanos, Gestión Ambiental y Sistemas de Información. La prueba de Wilcoxon ( $W=0$ ,  $p=0.018$ ) confirmó un impacto positivo significativo.

Finalmente, de acuerdo con las conclusiones el modelo de consultoría basado en competencias gerenciales incrementó significativamente la competitividad de las MYPE en Junín, especialmente en cinco dimensiones. Se recomienda fortalecer las áreas débiles con capacitaciones en sostenibilidad, tecnología y gestión del talento, y escalar el modelo mediante la vinculación universidad-empresa-gobierno.

**Palabras clave:** Competitividad, Coaching directivo, Microempresas, competencias gerenciales, Vinculación universidad empresa.

## ABSTRACT

Micro and small enterprises (MYPE) in the Junín region, Peru, face structural challenges that limit their competitiveness, such as high informality (86% according to PRODUCE, 2021), low productivity, limited strategic planning, and deficiencies in managerial competencies. Despite public and private initiatives, such as financing and training, these have not addressed structural issues. The research identifies the need for a business consulting model based on managerial competencies to enhance the competitiveness of MYPEs, key actors that account for 99.5% of formal businesses and contribute 40% to Peru's GDP.

The main objective is to determine the impact of a consulting model based on managerial competencies on the competitiveness of MYPEs in Junín. Specific objectives include evaluating the impact across eight dimensions of the BID Competitiveness Map: Strategic Planning, Services and Operations, Quality Assurance, Marketing, Accounting and Finance, Human Resources, Environmental Management, and Information Systems; comparing performance between a reinforcement group (with the model) and a control group (traditional consulting); and identifying key managerial competencies.

The research employed an experimental approach with two groups: a reinforcement group receiving consulting with executive coaching and a control group with traditional consulting. The BID Competitiveness Map was used to measure competitiveness before and after the intervention. Managerial competencies were identified through a bibliographic analysis of 23 authors, selecting seven with the highest relevance: communication, emotional intelligence, problem-solving, leadership, decision-making, future design/vision, and teamwork. The Wilcoxon test assessed statistical differences. According to the research results, the reinforcement group improved its average competitiveness from 2.22 to 2.42, outperforming the control group in five dimensions: Strategic Planning, Services and Operations, Quality Assurance, Marketing, and Accounting and Finance. No significant improvements were observed in Human Resources, Environmental Management, and Information Systems. The Wilcoxon test ( $W=0$ ,  $p=0.018$ ) confirmed a significant positive impact.

In conclusion, the consulting model based on managerial competencies significantly increased the competitiveness of MYPEs in Junín, particularly in five dimensions. It is recommended to strengthen weaker areas with training in sustainability, technology, and

talent management, and to scale the model through university-business-government collaboration.

**Keywords:** Competitiveness, Executive coaching, Microenterprises, Managerial competencies, University-business collaboration.

## ÍNDICE GENERAL

RESUMEN .....	3
ABSTRACT .....	5
ÍNDICE GENERAL.....	7
ÍNDICE DE TABLAS .....	9
ÍNDICE DE FIGURAS .....	11
INTRODUCCIÓN .....	13
CAPÍTULO I .....	14
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	14
1.1 Planteamiento del Problema .....	15
1.3. Objetivos de investigación .....	19
1.4 Hipótesis de la investigación .....	19
1.5. Estructura de la tesis .....	20
CAPÍTULO II .....	21
MARCO TEÓRICO.....	21
2.1 Las micro y pequeñas empresas - MYPE .....	21
2.2 Medición de la Competitividad de la MYPE .....	24
2.3 Experiencias de Vinculación Universidad Empresa - VUE .....	25
2.4 Competencias gerenciales.....	30
2.4.1 Comunicación.....	34
2.4.2 Inteligencia emocional / gestión emocional. ....	37
2.4.3 Solución de problemas.....	40
2.4.4 Liderazgo.....	42
2.4.5 Toma de decisiones.....	44
2.4.6 Diseño de futuro/visión.....	47
2.4.7 Trabajo en equipo.....	49
2.5 Modelo de Consultoría basado en habilidades directivas .....	55
2.6 Modelo de medición de la competitividad .....	58
CAPÍTULO III .....	60
METODOLOGÍA.....	60
CAPÍTULO IV .....	65
HALLAZGOS .....	65
4.1. Competitividad Inicial de las MYPE del grupo de Control.....	65

4.2. Diagnósticos iniciales grupo de Refuerzo.....	75
4.3. Diagnósticos finales grupo Control .....	85
4.4. Diagnósticos Finales grupo Refuerzo .....	95
4.5. Comparaciones entre los diagnósticos iniciales y finales .....	105
4.5.1. Comparaciones Grupo Control.....	105
4.5.2. Comparaciones Grupo Refuerzo .....	110
4.6. Discusión de los resultados .....	113
4.7 Prueba de Hipótesis .....	116
CONCLUSIONES .....	118
RECOMENDACIONES.....	119
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	122
ANEXO 1 .....	145
ANEXO 2 .....	149
ANEXO 3 .....	150
ANEXO 4 .....	151
ANEXO 5 .....	152

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> Caracterización de las MYPE .....	21
<b>Tabla 2</b> Perú: cantidad de MYPE: 2019 -2022.....	22
<b>Tabla 3</b> Junín: cantidad de MYPE: 2019 -2022 .....	23
<b>Tabla 4</b> MYPE atendidas por la DOLA: 2010 - 2023 .....	29
<b>Tabla 5</b> Relación de autores revisados .....	32
<b>Tabla 6</b> Competencias gerenciales según autores .....	33
<b>Tabla 7</b> Programación de las sesiones grupales (grupo de refuerzo) .....	62
<b>Tabla 8</b> Programación de las sesiones individuales (grupo de refuerzo) .....	62
<b>Tabla 9</b> Empresas MYPE del grupo de control.....	63
<b>Tabla 10</b> Empresas MYPE del grupo de refuerzo .....	64
<b>Tabla 11</b> Resultados de competitividad inicial de la empresa Lácteos Vakilact.....	65
<b>Tabla 12</b> Resultados de competitividad inicial de la empresa Industrias Oreber S.R.L.....	66
<b>Tabla 13</b> Resultados de competitividad inicial de la empresa Asociación San Pedro II.....	67
<b>Tabla 14</b> Resultados de competitividad inicial de la empresa Grupo Meiji S.A.C. ....	68
<b>Tabla 15</b> Resultados de competitividad inicial de la empresa Euro Perú S.A.C. ....	69
<b>Tabla 16</b> Resultados de competitividad inicial de la empresa Grupo Heryar S.R.L. ....	70
<b>Tabla 17</b> Resultados de competitividad inicial de la empresa Textil Aisatex S.A.C .....	71
<b>Tabla 18</b> Mapa de competitividad inicial por áreas de la empresa Textil Aisatex S.A.C .....	72
<b>Tabla 19</b> Resultados de competitividad inicial de la empresa G Bookstore MR&N E.I.R.L. ...	72
<b>Tabla 20</b> Resultados de competitividad inicial de la empresa Gatrix Vip S.A.C.....	73
<b>Tabla 21</b> Resultados de competitividad inicial de la empresa Instituto de Gestión de Tecnología en Salud e Ingeniería Clínica E.I.R.L.....	74
<b>Tabla 22</b> Resultados de competitividad inicial de la empresa Inka Ari Food's E.I.R.L. ....	75
<b>Tabla 23</b> Resultados de competitividad inicial de la empresa Creaciones Sáenz .....	76
<b>Tabla 24</b> Resultados de competitividad inicial de la empresa I.E.S.P. Héroes de la Breña. ....	77
<b>Tabla 25</b> Resultados de competitividad inicial de la empresa Exicont C & A S.A.C. ....	78
<b>Tabla 26</b> Resultados de competitividad inicial de la empresa Incorpora D&Y. ....	79
<b>Tabla 27</b> Resultados de competitividad inicial de la empresa Inversiones Dav Co S.A.C .....	80
<b>Tabla 28</b> Resultados de competitividad inicial de la empresa Valle Mantaro S.A.C.....	81
<b>Tabla 29</b> Resultados de competitividad inicial de la empresa Cassuz S.A.C.....	82
<b>Tabla 30</b> Resultados de competitividad inicial de la empresa Distribuidora Dehur Perú .....	83
<b>Tabla 31</b> Resultados de competitividad inicial de la empresa Compañía Peruana Nacional Textil S.A.C. ....	84
<b>Tabla 32</b> Resultados de competitividad final de la empresa Lácteos Vakilact .....	85
<b>Tabla 33</b> Resultados de competitividad final de la empresa Industrias Oreber S.R.L. ....	86
<b>Tabla 34</b> Resultados de competitividad final de la empresa Asociación San Pedro II.....	87
<b>Tabla 35</b> Resultados de competitividad final de la empresa Grupo Meiji S.A.C.....	88
<b>Tabla 36</b> Resultados de competitividad final de la empresa Euro Perú S.A.C.....	89
<b>Tabla 37</b> Resultados de competitividad final de la empresa Grupo Heryar S.R.L.....	90
<b>Tabla 38</b> Resultados de competitividad final de la empresa Textil Aisatex S.A.C.....	91
<b>Tabla 39</b> Resultados de competitividad final de la empresa G Bookstore MR&N E.I.R.L. ....	92
<b>Tabla 40</b> Resultados de competitividad final de la empresa Gatrix Vip S.A.C. ....	93
<b>Tabla 41</b> Resultados de competitividad final de la empresa Instituto de Gestión de Tecnología en Salud e Ingeniería Clínica E.I.R.L.....	94
<b>Tabla 42</b> Resultados de competitividad final de la empresa Inka Ari Food's E.I.R.L.....	95

<b>Tabla 43</b>	Resultados de competitividad final de la empresa Creaciones Sáenz .....	96
<b>Tabla 44</b>	Resultados de competitividad final de la empresa I.E.S.P. Héroes de la Breña.....	97
<b>Tabla 45</b>	Resultados de competitividad final de la empresa Exicont C & A S.A.C.....	98
<b>Tabla 46</b>	Resultados de competitividad final de la empresa Incorpora D&Y. ....	99
<b>Tabla 47</b>	Resultados de competitividad final de la empresa Inversiones Dav Co S.A.C.....	100
<b>Tabla 48</b>	Resultados de competitividad final de la empresa Valle Mantaro S.A.C.....	101
<b>Tabla 49</b>	Resultados de competitividad final de la empresa Cassuz S.A.C. ....	102
<b>Tabla 50</b>	Resultados de competitividad final de la empresa Distribuidora Dehur Perú.....	103
<b>Tabla 51</b>	Resultados de competitividad final de la empresa Compañía Peruana Nacional Textil S.A.C. ....	104
<b>Tabla 52</b>	Leyenda de las empresas MYPE del grupo Control.....	106
<b>Tabla 53</b>	Resultados de competitividad inicial de las empresas MYPE del grupo Control .....	106
<b>Tabla 54</b>	Resultados de competitividad final de las empresas MYPE del grupo Control.....	107
<b>Tabla 55</b>	Resultados del promedio de competitividad de las empresas MYPE del grupo Control .....	107
<b>Tabla 56</b>	Leyenda de las empresas MYPE del grupo Control.....	110
<b>Tabla 57</b>	Resultados de competitividad inicial de las empresas MYPE del grupo Refuerzo... ..	110
<b>Tabla 58</b>	Resultados de competitividad final de las empresas MYPE del grupo Refuerzo .....	111
<b>Tabla 59</b>	Resultados del promedio de competitividad de las empresas MYPE del grupo Refuerzo .....	111
<b>Tabla 60</b>	Comparativo del promedio de competitividad final de las empresas MYPE del grupo Control y Refuerzo.....	114
<b>Tabla 61</b>	Comparativo de las dimensiones de competitividad final de las empresas MYPE del grupo Control y Refuerzo.....	115
<b>Tabla 62</b>	<i>Prueba de Wilcoxon para las dimensiones</i> .....	117

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> Perú: empresas en el Perú según tipo (%).....	14
<b>Figura 5</b> Mapa de competitividad inicial por áreas de la empresa Lácteos Vakilact .....	66
<b>Figura 6</b> Mapa de competitividad inicial por áreas de la empresa Industrias Oreber S.R.L. ....	67
<b>Figura 7</b> Mapa de competitividad inicial por áreas de la empresa Asociación San Pedro II .....	68
<b>Figura 8</b> Mapa de competitividad inicial por áreas de la empresa Grupo Meiji S.A.C.....	69
<b>Figura 9</b> Mapa de competitividad inicial por áreas de la empresa Euro Perú S.A.C. ....	70
<b>Figura 10</b> Mapa de competitividad inicial por áreas de la empresa Grupo Heryar S.R.L.....	71
<b>Figura 11</b> Mapa de competitividad inicial por áreas de la empresa G Bookstore MR&N E.I.R.L .....	73
<b>Figura 12</b> Mapa de competitividad inicial por áreas de la empresa Gatrix Vip S.A.C. ....	74
<b>Figura 13</b> Mapa de competitividad inicial por áreas de la empresa Instituto de Gestión de Tecnología en Salud e Ingeniería Clínica E.I.R.L.....	75
<b>Figura 14</b> Mapa de competitividad inicial por áreas de la empresa Inka Ari Food's E.I.R.L ....	76
<b>Figura 15</b> Mapa de competitividad inicial por áreas de la empresa Creaciones Sáenz.....	77
<b>Figura 16</b> Mapa de competitividad inicial por áreas de la empresa I.E.S.P. Héroes de la Breña .....	78
<b>Figura 17</b> Mapa de competitividad inicial por áreas de la empresa Exicont C & A S.A.C. ....	79
<b>Figura 18</b> Mapa de competitividad inicial por áreas de la empresa Incorpora D&Y.....	80
<b>Figura 19</b> Mapa de competitividad inicial por áreas de la empresa Inversiones Dav Co S.A.C	81
<b>Figura 20</b> Mapa de competitividad inicial por áreas de la empresa Valle Mantaro S.A.C .....	82
<b>Figura 21</b> Mapa de competitividad inicial por áreas de la empresa Cassuz S.A.C.....	83
<b>Figura 22</b> Mapa de competitividad inicial por áreas de la empresa Distribuidora Dehur Perú..	84
<b>Figura 23</b> Mapa de competitividad inicial por áreas de la empresa Compañía Peruana Nacional Textil S.A.C. ....	85
<b>Figura 24</b> Mapa de competitividad final por áreas de la empresa Lácteos Vakilact.....	86
<b>Figura 25</b> Mapa de competitividad por áreas de la empresa Industrias Oreber S.R.L .....	87
<b>Figura 26</b> Mapa de competitividad por áreas de la empresa Asociación San Pedro II .....	88
<b>Figura 27</b> Mapa de competitividad final por áreas de la empresa Grupo Meiji S.A.C. ....	89
<b>Figura 28</b> Mapa de competitividad final por áreas de la empresa Euro Perú S.A.C.....	90
<b>Figura 29</b> Mapa de competitividad final por áreas de la empresa Grupo Heryar S.R.L. ....	91
<b>Figura 30</b> Mapa de competitividad final por áreas de la empresa Textil Aisatex S.A.C .....	92
<b>Figura 31</b> Mapa de competitividad final por áreas de la empresa G Bookstore MR&N E.I.R.L .....	93
<b>Figura 32</b> Mapa de competitividad final por áreas de la empresa Gatrix Vip S.A.C.....	94
<b>Figura 33</b> Mapa de competitividad final por áreas de la empresa Instituto de Gestión de Tecnología en Salud e Ingeniería Clínica E.I.R.L.....	95
<b>Figura 34</b> Mapa de competitividad final por áreas de la empresa Inka Ari Food's E.I.R.L. ....	96
<b>Figura 35</b> Mapa de competitividad final por áreas de la empresa Creaciones Sáenz.....	97
<b>Figura 36</b> Mapa de competitividad final por áreas de la empresa I.E.S.P. Héroes de la Breña .	98
<b>Figura 37</b> Mapa de competitividad final por áreas de la empresa Exicont C & A S.A.C .....	99
<b>Figura 38</b> Mapa de competitividad final por áreas de la empresa Incorpora D&Y .....	100
<b>Figura 39</b> Mapa de competitividad final por áreas de la empresa Dav Co S.A.C.....	101
<b>Figura 40</b> Mapa de competitividad final por áreas de la empresa Valle Mantaro S.A.C. ....	102
<b>Figura 41</b> Mapa de competitividad final por áreas de la empresa Cassuz S.A.C.....	103
<b>Figura 42</b> Mapa de competitividad final por áreas de la empresa Distribuidora Dehur Perú ..	104

<b>Figura 43</b> Mapa de competitividad final por áreas de la empresa Compañía Peruana Nacional Textil S.A.C. ....	105
<b>Figura 44</b> Mapa de competitividad comparativo (inicial – final) por áreas de las empresas MYPE del grupo Control .....	108
<b>Figura 45</b> Mapa de competitividad comparativo (inicial – final) por áreas de las empresas MYPE del grupo Refuerzo .....	112
<b>Figura 46</b> Mapa de competitividad comparativo (inicial – final) por áreas de las empresas MYPE del grupo Control Vs grupo Refuerzo .....	114

## INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo de investigación propone un modelo de consultoría empresarial basado en competencias gerenciales para mejorar de la competitividad de las micro y pequeñas empresas (MYPE) de la región Junín de la República del Perú. Esta propuesta representa un área de estudio relevante en el contexto actual, dada la importancia de las microempresas tanto económica como socialmente. Mediante este estudio, se busca determinar el impacto del modelo de consultoría propuesto en la competitividad de las MYPE de Junín, con el objetivo de enriquecer el conocimiento existente en este campo y ofrecer nuevas perspectivas útiles tanto para el empresariado MYPE como para la academia.

La importancia de esta investigación radica en su enfoque en las MYPE, actores clave en la economía peruana, cuya competitividad es esencial para el desarrollo socioeconómico regional y nacional. A pesar de las políticas públicas y privadas implementadas, como financiamiento y capacitaciones, estas no han logrado revertir los problemas estructurales de las MYPE, evidenciando la necesidad de nuevas estrategias. La tesis resuelve el problema de la falta de modelos efectivos de apoyo académico que incidan directamente en las capacidades gerenciales de los empresarios, proponiendo una solución práctica y contextualizada para la región Junín.

El objetivo principal es determinar el impacto de un modelo de consultoría basado en competencias gerenciales, como comunicación, inteligencia emocional, liderazgo y toma de decisiones, en la competitividad de las MYPE. Específicamente, se propone identificar competencias clave, diseñar e implementar un modelo de consultoría mediante coaching, y evaluar su efectividad comparando un grupo refuerzo (con el modelo) y un grupo control (con consultoría tradicional). La investigación contribuye al conocimiento al generar un marco teórico-práctico que vincula la academia con el sector empresarial, enriqueciendo la literatura sobre vinculación universidad-empresa (VUE) y el modelo de la Triple Hélice, y ofreciendo un referente para políticas públicas y programas de desarrollo empresarial.

Este trabajo no solo aporta una herramienta práctica para las MYPE de la región Junín, sino que establece un precedente para futuras investigaciones en el ámbito académico y empresarial.

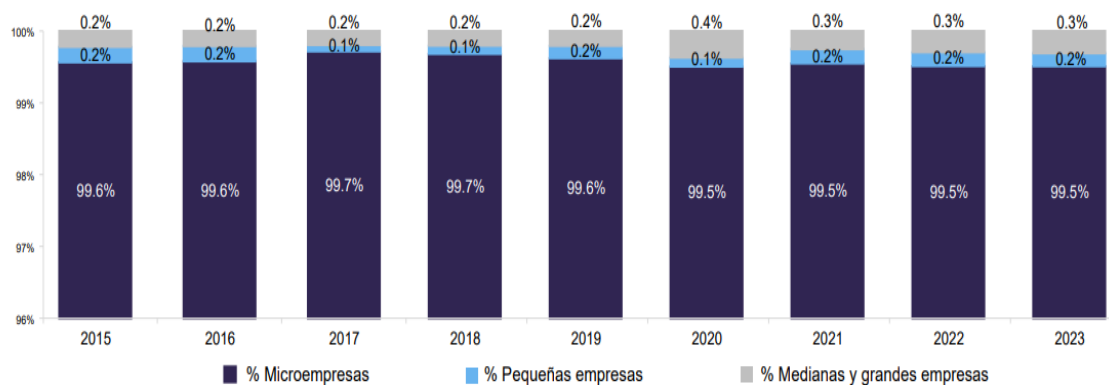
## CAPÍTULO I

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las micro y pequeñas empresas (MYPE) son mayoritarias tanto en Latinoamérica como en el Perú, ejerciendo un impacto significativo en la generación del PBI y del empleo. Según Sociedad de Comercio Exterior del Perú - Comex Perú (2024) en el Perú, las MYPE representan el 99.5 % del total de empresas formales, contribuyen con el 40 % del total del Producción Interna Bruta (PIB) y emplean el 26.6 % de la PEA.

**Figura 1**

*Perú: empresas en el Perú según tipo (%)*



Elaboración: ComexPerú (2024)

De acuerdo con ComexPerú (2022), la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT, 2020) reportó que el 75 % de las MYPE “...no llevan ningún registro de cuentas, el 81.3 % de los trabajadores son familiares del dueño del negocio, el 84.3 % de sus trabajadores no se encuentra afiliados a un sistema pensionario” (p.2). Ante esta situación, resulta evidente la necesidad de impulsar desde diferentes sectores la reactivación de las MYPE.

En el Perú, actualmente se implementan diversas políticas públicas y privadas a favor de las MYPE, las cuales se enfocan en el otorgamiento de financiamiento, programas de capacitación en gestión empresarial (administración, costos, marketing, finanzas, tecnologías de la información e innovación) y programas de asistencia técnica para procesos productivos y de comercialización.

Desde el año 2012, la Universidad Continental, ha estado desarrollando acciones a favor de la mejora de la competitividad de las MYPE. Esto se realiza a través de una iniciativa de vinculación universidad-empresa (VUE) denominada Programa de Training Empresarial de la Universidad Continental (PTEUC), que brinda consultoría empresarial a las MYPE de la región Junín. Desde el 2021, este programa se replica en la región Arequipa y en el distrito de Los Olivos en la provincia de Lima.

Por otro lado, a pesar de todas las experiencias de soporte a favor de las MYPE, estas siguen viéndose afectadas por innumerables factores. Según el Ministerio de Producción del Perú (PRODUCE, 2021), la informalidad laboral en las MYPE es del orden del 86 %. Además, Comex Perú (2022, p.2). indica que "... estas unidades de negocio cuentan con un espacio enorme para crecer, presentan limitaciones estructurales y desincentivos para hacerlo, problema que viene mucho antes de la pandemia". Esto evidencia que las acciones desarrolladas hasta la fecha no han contribuido a la mejora de la competitividad de las MYPE.

El aporte de la presente investigación reside en la propuesta de una nueva estrategia de apoyo y soporte a las MYPE, originada en el ámbito académico y enfocada en los propietarios de estas empresas, con el objetivo de mejorar los servicios de desarrollo empresarial disponibles para ellas. La estrategia que se desarrollará desde la Universidad Continental implica la provisión de servicios de consultoría empresarial para los dueños de las MYPE, fomentando el desarrollo de competencias gerenciales que impacten directamente en la competitividad de sus negocios. Es importante destacar que, hasta el momento, el PTEUC representa la única iniciativa de Vinculación Universidad-Empresa (VUE) a favor de las MYPE en Perú, por lo cual convertirá los hallazgos de esta investigación en un referente clave para la promoción de políticas públicas a favor que beneficien a las MYPE desde el sector académico.

### **1.1 Planteamiento del Problema**

En el Perú, las universidades que implementan programas o proyectos a favor del fortalecimiento y competitividad de las MYPE lo hacen en el marco de la Responsabilidad Social Universitaria (RSU). Esta se define como "la gestión del impacto producido por las relaciones entre los miembros de la comunidad universitaria, sobre el ambiente, y sobre otras organizaciones públicas y privadas que se constituyen en partes interesadas" (Ley 30220, 2014, p.45).

Adicionalmente, según el Modelo de Licenciamiento y su implementación en el Sistema Universitario Peruano, propuesto por la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria las universidades deben evidenciar que cuentan con “... mecanismos de coordinación y alianzas estratégicas con el sector público y/o privado” (SUNEDU, 2015, p.55). Teniendo en cuenta este marco regulatorio de la educación superior en el Perú, las universidades están en la obligación de generar programas, proyectos y estrategias que generen impacto social positivo en su entorno socioeconómico.

Los programas o proyectos de RSU están también enmarcados dentro de lo que se conoce como vinculación universidad-empresa (VUE). Varios autores sostienen que estas deben ser promovidas por las mismas universidades (Gould, 2002; Nielsen *et al.*, 2013) y deben generar impacto en el entorno socioeconómico en el que sitúan. Investigaciones previas propusieron un modelo de VUE que incluye un actor adicional: el Estado (Etzkowitz y Leydesdorff, 1997). Este modelo es conocido como el Modelo de la Triple Hélice (MTH), el cual permite generar conocimiento y crear innovación (Chang, 2010), enfocándose en la generación de investigaciones básicas y académicas (Bautista, 2015).

Por otro lado, de las experiencias desarrolladas sobre VUE en Iberoamérica, se conoce que las empresas que participan en estos programas “... operan con objetivos de ganancia (...) y por parte de las universidades, predomina la idea de que lo más relevante es la transferencia de tecnología y el planteamiento de la misma” (Garrido y García, 2016, p.9). A partir de lo anterior, se deduce que no hay un lineamiento entre los objetivos que persiguen cada uno de los actores de los programas de RSU, lo que sugiere que para lograr mejores resultados es necesario mejorar el diseño de los programas de RSU en el marco de la VUE.

Siendo las MYPE uno de los receptores de programas de VUE, las universidades deben perfeccionar sus capacidades de diseño de programas con una identificación clara de las necesidades de éstas. De acuerdo con la Corporación Financiera Internacional (2019), Se debe llegar a Concepción el domingo 28 de setiembre y se sale el viernes 3 de octubre las MYPE presentan limitaciones de capital, escaso acceso al mercado, déficit en capacidades directivas y economías de escala negativas. A lo mencionado, Laiton y López (2018) añaden la escasa planeación estratégica y Niño (2019) menciona las limitaciones en las áreas de gestión y control.

Como resultado de estos factores, las MYPE experimentan una productividad reducida (OECD y CAF, 2019), lo que se convierte en un obstáculo para ellas. Según la OECD *et al.* (2019, p.31):

... las microempresas latinoamericanas representan cerca del 3.2 % de la producción mientras que en Europa contribuyen 6 veces más al producto (20 % del PIB) aun cuando tienen una participación bastante similar en la fuerza laboral (28 % en América Latina y 30 % en Europa).

Además, las MYPE enfrentan el desafío adicional de adaptarse a la Industria 4.0. Al respecto, Higuera *et al.* mencionan que "... el poco conocimiento que tienen estas sobre las tecnologías 4.0 (...) y aunque se les explicó cuáles eran y en qué consisten estas tecnologías, no identifican como éstas, puedan aportar a sus procesos" (2020, p.6). Dada la complejidad de los desafíos que enfrentan las MYPE, es esencial diseñar o rediseñar programas de VUE que incidan en el desarrollo y crecimiento de las MYPE de manera tangible y objetiva.

Los programas de apoyo y soporte a las MYPE, principalmente impulsados por el sector público y algunas instituciones privadas, se enfocan en tres áreas clave. En primer lugar, la más destacada es la mejora de la gestión financiera y financiamiento a las MYPE (Corporación Financiera Internacional, 2019; Rojas, 2017; Pesca, 2017; García y Vite, 2014; Laiton y López, 2018; Martínez *et al.*, 2017). En segundo lugar, se encuentran aquellas que se enfocan en generar habilidades gerenciales (Baños, 2011; Leyva *et al.*, 2017; Leyva *et al.*, 2018; Torres y Negrón, 2015). En tercer lugar, están aquellas que se centran en generar de habilidades en TIC's e innovación (Trasviña *et al.*, 2017; Garrido y García, 2016; Rodríguez *et al.*, 2020; Gutarra y Valente, 2018). El objetivo común de estos programas a favor de las MYPE, apuntan a la mejora de la competitividad y su sostenibilidad en el tiempo.

Las universidades enfocan los programas de VUE en diversas modalidades o áreas, entre las que Tellez y Bautista (2018) destacan: investigación y desarrollo tecnológico; formación profesional y fortalecimiento de la docencia; comercialización de servicios; actualización y capacitación; y, divulgación y difusión. De todas las mencionadas, la más frecuente se orienta a la investigación y desarrollo tecnológico (Quintero *et al.*, 2016; Vega *et al.*, 2011).

Sin embargo, Vélez *et al.*, advierten que esta modalidad no ha tenido efecto sobre el desempeño innovador empresarial de las MYPE, debido a “... características económicas, factores institucionales y factores internos de la empresa” (2019, p.160). Y como afirman Vega *et al.* (2011) es necesario que las universidades generen programas que incidan en la mejora de la competitividad, interviniendo sobre los factores institucionales e internos de las empresas.

Por lo mencionado anteriormente, según Confecámaras (2017), los propietarios de las MYPE necesitan fortalecer o desarrollar habilidades gerenciales para la supervivencia de sus empresas. Al respecto, Uribe (2019) afirma que las habilidades gerenciales son incrementales y están relacionados al tiempo de vida de las MYPE, destacando entre ellas el liderazgo, la comunicación, la gestión del tiempo y el manejo del estrés. Además, Jiménez (2019) clasifica las habilidades gerenciales en emocionales, comunicativas, de relacionamiento, objetividad, desarrollo del personal y gestión. Tomando en cuenta lo expresado por los autores, las universidades deben promover programas de fortalecimiento de habilidades gerenciales en las MYPE.

## **1.2 Problema de investigación**

### **Problema general.**

¿Cuál es el impacto de un modelo de consultoría empresarial basado en competencias gerenciales en la competitividad de las MYPE de la región Junín?

### **Problemas específicos**

- a. ¿Cuál es el impacto del modelo de consultoría empresarial basado en competencias gerenciales en las dimensiones Planeamiento estratégico, Servicios y Operaciones, Aseguramiento de la Calidad, Comercialización, Contabilidad y Finanzas, Recursos Humanos, Gestión Ambiental y Sistemas de Información de las MYPE de la región Junín?
- b. ¿Cuál es el impacto del modelo de consultoría empresarial basado en competencias gerenciales en la competitividad del grupo control y del grupo testigo?
- c. ¿Cuáles son las principales competencias gerenciales de acuerdo con las distintas fuentes bibliográficas?

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

#### **Objetivo general.**

Determinar el impacto de un modelo de consultoría empresarial basado en competencias gerenciales en la competitividad de las MYPE de la región Junín.

#### **Objetivos específicos.**

- a. Determinar el impacto del modelo de consultoría empresarial basado en competencias gerenciales en las dimensiones Planeamiento estratégico, Servicios y Operaciones, Aseguramiento de la Calidad, Comercialización, Contabilidad y Finanzas, Recursos Humanos, Gestión Ambiental y Sistemas de Información en la competitividad de las MYPE de la región Junín.
- b. Determinar el impacto del modelo de consultoría empresarial basado en competencias gerenciales en la competitividad del grupo Control y del grupo Refuerzo.
- c. Determinar las principales competencias gerenciales que surgen de comparar distintas fuentes bibliográficas.

### **1.4 Hipótesis de la investigación**

#### **Hipótesis general**

Un modelo de consultoría empresarial basado en habilidades gerenciales eleva el nivel de competitividad de las MYPE en la región Junín.

#### **Hipótesis específicas**

- a. El modelo de consultoría empresarial basado en competencias gerenciales mejora la competitividad de las dimensiones Planeamiento estratégico, Servicios y Operaciones, Aseguramiento de la Calidad, Comercialización, Contabilidad y Finanzas, Recursos Humanos, Gestión Ambiental y Sistemas de Información de las MYPE de la región Junín.
- b. El modelo propuesto mejora la competitividad del grupo refuerzo donde se aplicó en comparación con la del grupo control.
- c. Es posible determinar una serie de competencias gerenciales en las que coinciden distintas referencias bibliográficas.

## **1.5. Estructura de la tesis**

La estructura de este trabajo se organiza en varios capítulos que abordan diferentes aspectos relacionados con el tema. A continuación, se presenta una breve descripción de cada uno de ellos:

El capítulo I, describe la problemática que enfrentan las MYPE en Junín, las acciones desarrolladas a su favor tanto por el Estado como por la Academia. Se establece la problemática general y específica; los objetivos generales y específicos, y las hipótesis generales y específicas. Estos aspectos constituyen la base para comprender el alcance y la relevancia del estudio.

En el capítulo II, se realiza un análisis exhaustivo del estado actual de la investigación relacionada con la problemática de las MYPE. Este capítulo revisa estudios previos, investigaciones relevantes y avances significativos para contextualizar el trabajo e identificar posibles vacíos de conocimiento.

En el capítulo III, se detalla el enfoque metodológico empleado en la investigación, explicando los métodos, técnicas y procedimientos utilizados para la recolección y análisis de datos, así como las razones que justifican su elección.

En el capítulo IV, se presentan y analizan los resultados obtenidos a través de la metodología aplicada. Este capítulo incluye los hallazgos relevantes, tendencias identificadas y cualquier otro dato o información pertinente para alcanzar los objetivos propuestos.

El capítulo V, ofrece una discusión crítica de los resultados obtenidos, en relación con la literatura revisada y los objetivos del estudio. Se analizan las implicaciones teóricas y prácticas de los hallazgos, se identifican las limitaciones del estudio y se sugieren posibles líneas de investigación futuras.

Este trabajo de investigación se organizó de manera coherente, con el fin de aportar al conocimiento y ofrecer herramientas valiosas para las MYPE de la región Junín y la comunidad académica interesada en el estudio de las MYPE.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

El marco teórico de esta investigación aborda conceptos clave sobre las micro y pequeñas empresas (MYPE), la medición de su competitividad, experiencias de Vinculación Universidad-Empresa (VUE), y competencias gerenciales. Estos elementos se desarrollan a continuación:

#### 2.1 Las micro y pequeñas empresas - MYPE

En Latinoamérica, las MYPE o sus equivalentes representan aproximadamente del 99 % del total de empresas. Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2020), estas empresas emplean a cerca del 67% del total de trabajadores en la región. Sin embargo, su contribución al Producto Interno Bruto (PIB) es relativamente baja, lo que indica deficiencias en sus niveles de productividad.

En el contexto peruano, datos oficiales de la Producción Nacional (PRODUCE, 2021) señalan que el 95.2 % del total de empresas son microempresas y el 4.1 % son pequeñas empresas, haciendo un total de 99.3 % del total de empresas al año 2021 que son MYPE. De estas, el 85 % se dedican principalmente al comercio y los servicios, representando el 90 % del PEA ocupada del sector privado, y su aporte aproximado al PBI es del 30 %.

El impacto de las MYPE en Latinoamérica, en general, y en el Perú, es muy significativo. Por ende, toda iniciativa a favor de su fortalecimiento impactará directamente en la mejora de la dinámica económica de los países. Las características de las micro y pequeñas empresas (MYPE) en el Perú, fue caracterizada por SUNAT (2008) con los siguientes criterios.

**Tabla 1**

*Caracterización de las MYPE*

<b>Unidad productiva</b>	<b>Número de trabajadores</b>	<b>Ventas anuales</b>
Microempresa	De uno (1) hasta diez (10) trabajadores inclusive.	Hasta el monto máximo de 150 Unidades Impositivas Tributarias (UIT) (*)
Pequeña empresa	De uno (1) hasta cien (100) trabajadores inclusive.	Hasta el monto máximo de 1,700 Unidades Impositivas Tributarias (UIT) (*)

(\*) UIT al 2022 es equivalente a S/. 4,600.00

En el caso peruano, se analizan los orígenes de las MYPE en el país, destacando como las ciudades:

... fueron llenándose de gente y su espacio urbano se fue informalizando y otras actividades económicas comenzaron a sufrir una evolución equivalente. Una de ellas fue el comercio, el cual empezó a ser realizado masivamente al margen y hasta en contra de las normas estatales nominalmente encargadas de regularlo. (De Soto, 2005, p.104)

Asimismo, De Soto (2005) indica que las MYPE están expuestas a la mortalidad empresarial y a la informalidad, factores exacerbados por la baja productividad, disminución de la inversión, ineficiencia del sistema tributario, proceso tecnológico y dificultades para formular políticas macroeconómicas. Se caracteriza a las MYPE como unidades productivas con baja productividad y alta vulnerabilidad (Liendo, 2022) confirmada durante y después de la pandemia de COVID-19 y, según PRODUCE (2022) las MYPE fueron afectadas significativamente por la misma. El impacto de la pandemia varió notablemente entre diferentes regiones del país; mientras que a nivel nacional los indicadores de las MYPE aún no han mostrado una recuperación completa respecto a las cifras de 2019, en regiones específicas como Junín, la recuperación parece aún más distante.

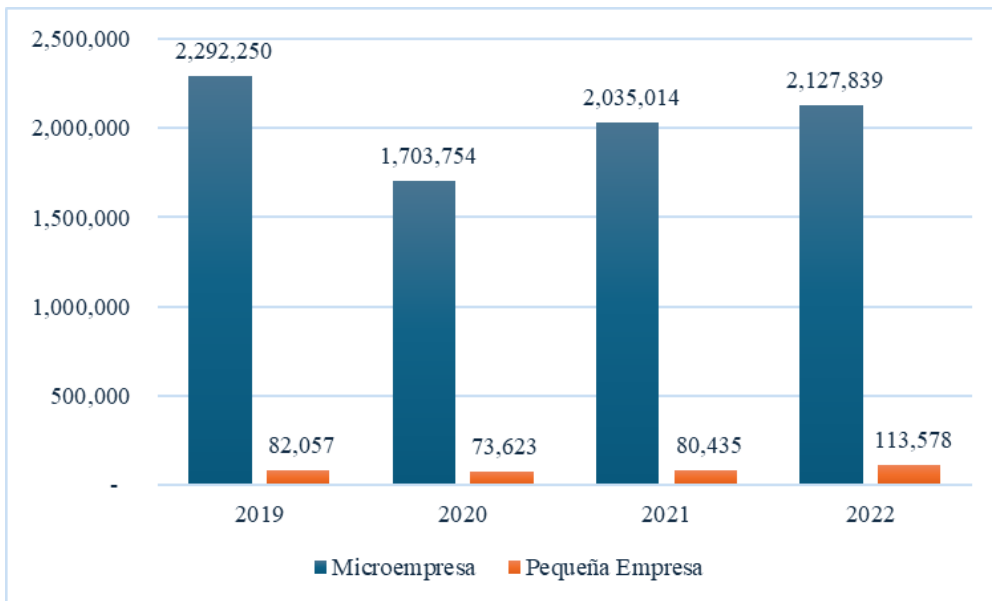
## **Tabla 2**

*Perú: cantidad de MYPE: 2019 -2022*

<b>Empresa</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Microempresa	,292,250	,703,754	,035,014	,127,839
Pequeña Empresa	82,057	73,623	80,435	113,578

**Figura 2**

*Perú: cantidad de MYPE: 2019 -2022*



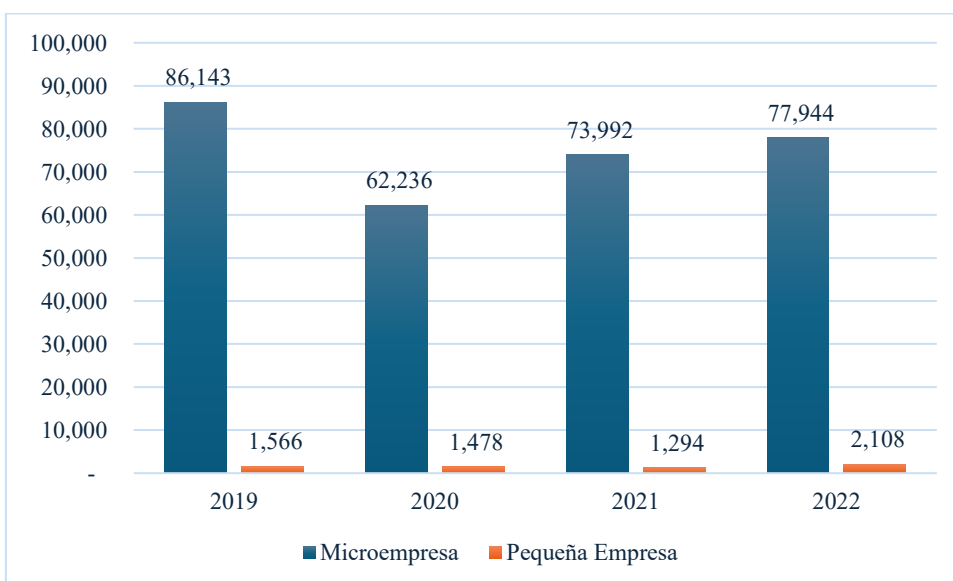
**Tabla 3**

*Junín: cantidad de MYPE: 2019 -2022*

Empresa	2019	2020	2021	2022
Microempresa	86,143	62,236	73,992	77,944
Pequeña Empresa	1,566	1,478	1,294	2,108

**Figura 3**

*Junín: cantidad de MYPE: 2019 -2022*



A pesar de los significativos esfuerzos por parte del Estado peruano, la informalidad de las MYPE se ha incrementado y su recuperación todavía está lejos de volver a los números prepandemia. La Sociedad de Comercio Exterior del Perú (Comex Perú, 2021, p.5) señala que, "... las Mypes se vieron fuertemente afectadas. Así, en 2020, se registraron aproximadamente 3.1 millones de Mypes distribuidas a lo largo del territorio nacional, un 48.8% menos que en 2019". Como se observan en las Tabla 2, Tabla3, Figura 1 y Figura 2; al 2022 no se han recuperado la cantidad de microempresas comparándolo con el 2019. Este escenario motivó a emprender la presente investigación, cuyo objetivo es mejorar la formalidad y competitividad de la MYPE en la región Junín.

## **2.2 Medición de la Competitividad de la MYPE**

La competitividad como concepto tiene un abanico de definiciones (Müller, 1995), que se pueden agrupar en dos énfasis: económico y sociocultural. Según Müller (1995) cuando cita a Duren *et al.*, (1992) la "... competitividad es la habilidad sostenible de obtener ganancias y mantener la participación en el mercado (...). Esta definición presenta tres importantes y mensurables dimensiones: ganancias; participación en el mercado, y, a través de la palabra sostenibilidad, registra el aspecto temporal" (p.138).

Por otro lado, Padilla (2006), al definir la competitividad desde un punto vista microempresarial, afirma que "... está vinculado directamente con la habilidad de las firmas para operar rentablemente en un mercado determinado" (p.3). Mathews define la competitividad "... como la capacidad que tiene una organización, pública o privada, con o sin fines de lucro, de lograr y mantener ventajas que le permitan consolidar y mejorar su posición en el entorno socioeconómico en el que se desenvuelve" (2009, p.13); del mismo modo, Porter (2006) afirma que "... la innovación se ha convertido en el desafío definitorio de la competitividad" (p.7).

Tomando las definiciones de Porter (1982), Duren *et al.*, (1992), Muller (1995), Padilla (2006), Porter (2006) y Mathews (2006), se concluye que la competitividad a nivel económico tiene como objetivo la sostenibilidad y la innovación de la empresa en un mercado determinado.

Para medir la competitividad a nivel empresarial, Padilla (2006) afirma que la medición "... está asociada con rentabilidad, productividad, costos, valor agregado,

participación de mercado, exportaciones, innovación tecnológica, calidad de los productos, entre otros (McFetridge, 1995, p.4)” Por otro lado, Saavedra (2012), cita a Martínez y Álvarez (2006) quienes afirman que el Banco Interamericano de Desarrollo generó el Mapa de Competitividad, un instrumento para la medición de la competitividad a nivel de pequeñas y microempresas, el cual fue:

... adaptado por la Cámara de Comercio de Medellín y Antioquia para ser utilizado en el diagnóstico organizacional de la pyme; este instrumento visualiza a la organización como un sistema integrado por ocho áreas que al interconectarse entre sí mejoran el desempeño de la organización. (BID, 2005, p.105)

Las áreas que se consideran en el Mapa de Competitividad son: planeación estratégica, producción y operaciones, aseguramiento de la calidad, comercialización, contabilidad y finanzas, recursos humanos, gestión ambiental y sistemas de información.

De mismo modo, Saavedra (2012) indica que “... el Mapa de Competitividad incluye aspectos internos que se encuentran bajo control de la empresa y, por lo tanto, se considera que el nivel de competitividad depende de estos factores” (p.106). En la diversidad de instrumentos para medir la competitividad se observa que el instrumento elaborado por el BID (2005) tiene mayor aceptación entre los investigadores, por lo que el PTEUC utiliza dicho instrumento.

### **2.3 Experiencias de Vinculación Universidad Empresa - VUE**

Las experiencias de VUE se han desarrollado bajo el enfoque de la Metodología de la Triple Hélice (MTH) de Etzkowitz y Leydesdorff (1997). En la revisión bibliográfica, se encuentra que el objetivo de las universidades para aplicar esta metodología de VUE son:

- a) Generar un Sistema Nacional de Innovación (Wu y Siswanto, 2020; Morrar y Arman, 2020; Ferrer *et al.*, 2020; You *et al.*, 2020; Altaf *et al.*, 2018; Porto *et al.*, 2019; Azizi y Moradi, 2019; Gretchenko *et al.*, 2018; Afzal *et al.*, 2018).
- b) Crear economías basadas en el conocimiento o ciudades inteligentes (Pique *et al.*, 2019; Pique *et al.*, 2019; Momeni *et al.*, 2019; Charalabidis *et al.*, 2018; Liu y Huang, 2018; Natário *et al.*, 2017).

- c) Creación de empresas *Spin Off* universitarias (Dai y Xu, 2020; Castrillón *et al.*, 2019; González, 2018).
- d) Promoción de universidades emprendedoras (Cerver *et al.*, 2020; Menter, 2020).
- e) Fortalecer la democracia (Carayannis y Campbell, 2017).
- f) Acceder a subvenciones estatales (Wong *et al.*, 2018).
- g) Promover la intención empresarial académica (Feola *et al.*, 2019).
- h) Promover el emprendimiento rural (Sá *et al.*, 2019).
- i) Generar parques científicos (Bencke *et al.*, 2019).
- j) Promover modelos híbridos de innovación (Sarpong *et al.*, 2017).
- k) Contribuye a la generación de economías creativas (Ani *et al.*, 2017). A continuación, se describen las estrategias más frecuentes que las universidades promovieron en el MTH.

De las 11 experiencias relatadas, existe cinco que son las más desarrolladas, entre estas encontramos:

- a) La generación del sistema de innovación: Según Porto *et al.* (2019), el Sistema Nacional de Innovación (SIN) reduce el caos existente en la entropía negativa generado por las sinergias geográficas, tecnológicas y organizativas. Sobre el éxito de los programas de MTH en la consolidación de los Sistemas Nacionales de Innovación. Afzal *et al.*, (2018) refieren que Malasia ha conseguido que se acelere su desarrollo tecnológico, asimismo, destaca que las universidades deben de generar oficinas de investigación, innovación y comercialización que interactúe permanentemente con los otros actores del MTH.
- b) Creación de ciudades inteligentes o economías basadas en el conocimiento. Este concepto se desarrolló por primera vez en la 5ta. reunión de indicadores mundiales de telecomunicaciones y TIC (2006) desarrollado por la Unión Internacional de Telecomunicaciones. Otra definición es:

Ciudades o territorios inteligentes y sostenibles hace referencia a un uso extensivo y eficiente de las tecnologías disponibles –en particular las TIC– dirigidas a mejorar la calidad de vida de la población, lo cual necesariamente

tendría que conllevar a un mayor cuidado al medio ambiente y la reducción de la desigualdad social. (Alvarado, 2018, p.2)

Según Alvarado (2018), para la implementación de las ciudades inteligentes “... se requiere necesariamente acelerar los procesos de aprendizaje, construcción y acumulación de capacidades tecnológicas locales, lo cual implica incursionar y acelerar los procesos de colaboración entre los diferentes actores y en los diversos ámbitos” (p.2)

- c) Creación de empresas *Spin Off* universitarias o también llamado empresas de base tecnológica: Para Dai *et al.* (2020) son sinergias de tres vías entre las universidades, industrias y el gobierno basado en el MTH; mientras que Ndonzuau *et al.* (2002) las describen como una empresa creada para la explotación de procesos, productos o servicios desarrollados en los centros de investigación universitarios. Sobre el impacto y la importancia del *spin off* universitarias.

También, Gonzáles (2018) indica ante la diversidad de indicadores para medir el impacto “... un criterio de éxito podría ser su capacidad para el desarrollo de actividades de I+D+i y de generar resultados a partir de esas actividades” (p.15), proponiendo tres niveles de empresas *spin off*: consolidadas, en crecimiento y *start up*. Gonzales (2018) concluye que el *spin off* es un mecanismo eficaz para la transferencia de resultados de investigación y tecnología desde los centros de investigación universitarios al sector productivo. Asimismo, Dai *et al.* (2020) indican que la clave del éxito radica en las estrategias de creación de redes académicas para la comercialización del conocimiento y el soporte financiero de las mismas.

- d) Promoción de universidades emprendedoras: Este concepto, según Clark (2000) y citado por Terapuez *et al.* (2012) es definido como:

Aquellas que maximizan el potencial de comercialización de sus ideas y crean valor en la sociedad (...) este tipo de universidades son organizaciones muy flexibles que se insertan en su entorno al responder de manera coherente, estratégica y oportuna ante las exigencias que este les hace, sin que ello signifique una amenaza para su misión académica tradicional. (p.109)

Cerver *et al.* (2020) sostienen que las universidades emprendedoras pueden tener seis enfoques, entre los cuales destacan: el MTH, el modelo de la sociedad del conocimiento, la perspectiva global, el modelo investigador-emprendedor, enfoque de doble personalidad y el enfoque frenético. Por otro lado, Menter (2020) realiza una investigación con un enfoque de género, concluyendo que los investigadores masculinos generan innovaciones que pueden ser transferidos al mercado en mejores condiciones.

- e) Los objetivos y estrategias menos utilizados por las universidades que aplicaron MTH son: el fortalecimiento de la democracia en las comunidades (Carayannis y Campbell, 2017), que dan paso a las comunidades, transformando así el MTH en modelos de Quadruple Helix; las subvenciones estatales, que según Wong *et al.* (2018) hace de los MTH más eficientes, para ello debe establecerse los derechos y obligaciones de cada actor de los programas de MTH, convirtiéndose en un objetivo más de las universidades; la intención empresarial académica para lograr que los investigadores universitarios creen empresas (Feola *et al.*, 2019).

También, está el emprendimiento rural, por el cual se fomenta la innovación tecnológica que favorece el desarrollo regional. (Sá *et al.*, 2019); la promoción de los parques tecnológicos con la intervención de un actor más: el liderazgo comunitario (Bencke *et al.*, 2019); desarrollar un modelo híbrido de innovación, donde todos los tres actores del MTH generen innovación (Sarpong *et al.*, 2017).

Por último, impulsar economías creativas (Ani et al, 2017) entendido como “... actividades intensivas en el uso del conocimiento y con una demanda creciente a escala internacional, lo que parece asegurar su capacidad para generar empleo y valor añadido en el próximo futuro, junto con su efecto multiplicador sobre otras actividades. (Méndez *et al.*, 2012, p.6)

### **Experiencias de VUE en la Universidad Continental.**

El año 2010, la Organización Educativa Continental – OEC (Universidad Continental e Instituto Continental) participaron de una primera experiencia de VUE, denominado Programa de Training de Gestión Empresarial – PTGE, en el cual participaron tres actores: la OEC, el Consejo Ejecutivo Regional de Exportadores Junín – CERX Junín y la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y Turismo - PROMPERÚ.

Cada una de las instituciones contribuían al éxito del PTGE, la CERX Junín aportaba con las MYPE a quienes se les brindaba las consultorías empresariales, las cuales se realizaban con los estudiantes y profesores de la OEC, quienes al finalizar el PTGE generaban planes de mejora por cada MYPE; posteriormente PROMPERÚ se comprometía a la implementación de los planes de mejora. La duración promedio de este programa fue de 6 meses.

Según Loayza y Curasma (2014) el PTGE surgió como respuesta a la necesidad de mejorar el nivel competitivo de las empresas del sector textil con potencial exportador en la región. Estas empresas enfrentaban el desafío de no contar con colaboradores que puedan impulsar la viabilidad a un plan de mejora de la competitividad de estas, principalmente por el alto costo que ellos representan (remuneraciones). El Estado, a través de PROMPERÚ, podía financiar asistencia técnica pero no la permanencia de colaboradores que ayudarán en la implementación de planes de mejora.

A partir del 2017, al concluir el convenio con PROMPERÚ y el CERX Junín, la Universidad Continental a través de la Dirección de Oportunidades Laborales – DOLA decidió continuar con este programa a favor de las MYPE de la región Junín, creando para ello el Programa de Training Empresarial de la Universidad Continental – PTEUC, los testimonios de los dueños de las MYPE beneficiadas se muestran en la página web de la Universidad Continental.

La cantidad de MYPE beneficiadas entre el 2010 al 2023 fueron un total de 398 MYPE, la cantidad por año.

**Tabla 4**

*MYPE atendidas por la DOLA: 2010 - 2023*

<b>Empresas</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
MYPE	12	10	14	13	12	20	26	32	57	65	19	34	55	29

*Nota.* Tomado de Dirección de Oportunidades Laborales, Universidad Continental.

El año 2023, la Universidad Continental firma un convenio con MIBANCO, que es una institución financiera que tiene como clientes principales a los dueños de MYPE en el Perú. A través de este convenio la Universidad Continental y MIBANCO desarrollarán el programa MI CONSULTOR, el cual se desarrollará con

la misma metodología del PTEUC, teniendo como beneficiarios las MYPE que son clientes de MIBANCO en la región Junín.

Como se puede apreciar la Universidad Continental fue desarrollando programas a favor de las MYPE con un modelo VUE. Mi involucramiento con esta actividad ha sido desde el inicio, toda vez que tuve el rol de director de la DOLA entre los años 2008 al 2023. Esto ha sido uno de los impulsores para proponer un nuevo modelo de VUE a favor de las MYPE en la región Junín, la cual pueda mejorar la competitividad de éstas a partir del desarrollo de competencias gerenciales en los dueños de las MYPE.

## **2.4 Competencias gerenciales**

La Real Academia Española (RAE) en su segunda acepción define a las competencias gerenciales como “pericia, aptitud o idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado”. Según indica Chincilla y García (2001) el concepto de competencias:

... empezó a utilizarse en el contexto de la empresa a partir de McClelland (1973), quien lo utiliza para mostrar que el éxito profesional no puede predecirse únicamente a partir de los tests de inteligencia. Desde esta fecha hasta nuestros días, el concepto de competencia se ha ido delimitando hasta llegar a designar aquellos comportamientos observables que contribuyen al éxito de una tarea o de la misión de un puesto. (Woodruffe, 1993, p.7)

Tras revisar diversos autores, Bisquerra y Escoda (2007) definen competencias como la “... capacidad de movilizar adecuadamente el conjunto de conocimientos, capacidades, habilidades y actitudes necesarias para realizar actividades diversas con un cierto nivel de calidad y eficacia” (p. 63). Por otro lado, también se conceptualiza las competencias como:

... comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su actividad o función. Las competencias son objetivas en cuanto que tienen consecuencias externas, pero son también subjetivas en cuanto que la percepción de estas depende del observador. (Cardona, 1999, p. 1)

Alles (2014) aporta que competencia "... hace referencia a las características de la personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo" (p.33). Un concepto asociado a competencia es el talento, y al respecto la RAE (2022), la define como "aptitud, capacidad para el desempeño de algo". En ese sentido, Alles (2014) acepta como sinónimo de competencia la palabra talento, entendido como un conjunto de dotes intelectuales, y afirma que:

En la perspectiva de recursos humanos por competencias, ese conjunto de "dotes intelectuales" se conforma por la sumatoria de dos subconjuntos: los conocimientos y las competencias; sin embargo, serán estas últimas las que determinarán un desempeño superior. (p.33)

Alles (2014) también considera que las competencias necesitan ser desarrolladas y ello "... consiste en definir caminos para ayudar a que las personas desarrollen sus competencias cuando el proceso natural no es suficiente" (p.164), y se podrían desarrollar a través de:

Cursos de formación sobre la competencia a desarrollar, el entrenamiento en el centro de trabajo y el autodesarrollo. Todas estas actividades serán más eficaces si se llevan a cabo de la mano de un tutor, mentor o entrenador. Las organizaciones cuentan para ello con una pluralidad de métodos. (p.164)

El otro aspecto importante es que la medición de las competencias se realiza a través de una evaluación inicial, seguimiento y evaluación final. Este esquema de medición se adecua a la propuesta del PTEUC en el momento de medir la competitividad de las MYPE.

Con respecto a las competencias directivas o gerenciales, Chinchilla *et al.* (2001) indican:

... son una herramienta esencial para asegurar la competitividad de las empresas en la nueva economía global. Las empresas que sepan definir las competencias necesarias y diseñar un sistema de evaluación de las mismas estarán más capacitadas para afrontar los continuos retos que el entorno vaya presentando. (p.10)

Por otro lado, Cardona (1999) sobre las competencias directivas, señala que:

Estas competencias constituyen una demanda creciente en la formación de directivos y, de acuerdo con lo visto en la literatura, se vinculan principalmente con capacidades mentales y/o personales –llamadas habilidades blandas– más que con destrezas mecánicas o prácticas. El desarrollo de competencias directivas contribuye a mejorar el desempeño de las organizaciones. (p.87)

Después de revisar los diferentes autores, se conviene que las habilidades directivas, pueden ser también denominadas habilidades blandas o habilidades gerenciales; las mismas que tienen un campo de aplicación en las empresas. La relación de autores revisados para identificar las habilidades gerenciales más relevantes se muestra a continuación.

### **Tabla 5**

#### *Relación de autores revisados*

<b>Autores (año de publicación)</b>
1. Goleman (1996)
2. García, Cardona y Chinchilla (2001)
3. Maxwell (2000)
4. Abad y Castillo (2004)
5. Puga y Martínez (2008)
6. Fernández (2009)
7. Alles (2014)
8. Pereda (2016)
9. Marín y Vanoni (2016)
10. Serrano (2017)
11. Ávila, Silva y Miranda (2017)
12. Chávez y Arias (2018)
13. Harari (2018)
14. Soldevilla (2019)
15. Guerrero (2021)
16. Ponce y Pockett (2021)
17. Gallup, Clifton y Harter (2021)
18. Cánepa y Merino (2021)
19. WEF (2021)
20. EPG de la PUCP (2022)
21. Fishman (2022)
22. EPG de la UP (2022)
23. CIDE PUCP (2022)

A continuación, se presenta una revisión bibliográfica de las habilidades gerenciales, blandas o directivas en función a la relación de autores revisados, los que se muestran en la Tabla 5, las mismas se presentan en la Tabla 6.

**Tabla 6**

*Competencias gerenciales según autores*

Competencias / Autor	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	Conteo	
Comunicación	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x					x	x	x	20	
Inteligencia Emocional	x	x					x	x	x	x	x		x	x		x	x	x	x	x	x	x			16
Solución de problemas	x			x	x	x	x	x	x				x	x	x	x	x	x	x	x			x		15
Liderazgo				x	x		x	x	x	x			x	x	x		x		x	x			x	x	14
Toma de Decisiones	x	x			x	x	x			x		x	x	x			x		x	x			x	x	14
Diseño de futuro / Visión			x		x	x	x	x	x					x	x		x	x	x	x			x		13
Trabajo en equipo	x	x			x	x	x						x	x			x	x			x	x			11
Negociación y toma de decisiones	x	x			x	x	x	x	x							x						x	x	x	11
Adaptabilidad y solución de problemas	x				x		x	x	x	x	x									x			x		9
Competencias conversacionales	x	x					x	x	x	x											x		x		8
Desarrollo de personas		x			x				x	x				x		x									6
Empatía	x	x							x												x	x	x		6
Gestión del talento					x	x	x		x	x				x								x	x	x	6
Creatividad		x	x		x								x			x				x					6
Delegación					x		x	x	x					x											5
Coaching							x	x	x					x									x		5
Autoconocimiento y propósito	x								x	x													x		4
Conocimiento/Aprendizaje			x	x									x			x									4
Valores éticos		x	x				x				x														4
Autoconsciencia	x	x												x									x		4
Proactividad		x							x	x				x											4
Pensamiento crítico												x	x				x		x						4
Dirección de Equipos	x						x					x											x		4
Design Thinking / Innovación							x					x							x	x					4
Optimización de recursos					x					x															2
Motivación			x	x										x											3
Empoderamiento			x				x																x		3
Actitud + Tics			x											x						x					3
Gestión del Tiempo												x			x										2
Gestión del poder									x	x															2
Manejo del Estrés	x	x																							2
Gestion de Recursos								x	x																2
Orientación al cliente									x	x															2
Carisma			x	x																					2
Pensamiento sistémico												x								x					2
Construir Relaciones														x						x					2
Gestión del Cambio								x												x					2
Carácter			x																						1
Transformación Digital														x											1
Bondad									x																1
Humildad									x																1
Disciplina									x																1
Orientación interfuncional										x															1
Aprendizaje de Idiomas			x																						1
Planificación							x																		1
capacidad de Escucha																								x	1
Gestión de la Diversidad																				x					1
Pensamiento Analítico																					x				1
Aprendizaje activo																						x			1
Emprendimiento								x																	1

Tras analizar las definiciones de competencias gerenciales o directivas de 23 autores distintos, se identifican 50 competencias. Mediante un análisis numérico y su posterior ordenación según el principio de Pareto, se encontró 7 competencias con 7 o más menciones, los cuales son, en orden descendente: comunicación, inteligencia emocional, solución de problemas, liderazgo, toma de decisiones, diseño de futuro/visión y trabajo en equipo. Estas competencias directivas o gerenciales se aplicarán en la investigación.

A continuación, se describen cada una de las competencias priorizadas en la investigación.

#### **2.4.1 Comunicación.**

Fernández (2009) propone tres enfoques distintos para definir la comunicación organizacional. En primer lugar, la describe como un proceso social crucial que facilita el desarrollo humano y permite el intercambio de mensajes, tanto verbales como no verbales, entre los miembros de una organización en diversos niveles y formas. En segundo término, se considera a la comunicación organizacional como una disciplina académica enfocada en el estudio de cómo se comunica dentro de las organizaciones y en su entorno. Finalmente, la define como un conjunto de técnicas y actividades diseñadas para mejorar el flujo de información dentro de la empresa, diferenciando entre comunicación interna, que promueve una eficaz interacción entre la organización y sus integrantes, y comunicación externa, destinada a facilitar el intercambio de información entre la organización y el público externo.

La comunicación desempeña un rol fundamental en la cultura corporativa, ya que actúa como soporte para los empleados de la empresa. Garrido (2018), considera tres elementos centrales. El primero, ser comunicable, que manifiesta ideas de forma natural y continua. El segundo elemento, el sustento, implica identificar claramente los mensajes que se comunicarán, emergiendo de un análisis y síntesis de la realidad. Finalmente, el hacer comunicativo se enfoca en cómo la organización establece y mantiene dinámicas de comunicación efectivas entre los empleados y la dirección, con el fin de alcanzar los objetivos estratégicos (Garrido, 2018).

La comunicación organizacional es una herramienta esencial que facilita el flujo de la información dentro de las organizaciones, orientada a cumplir los objetivos

y relacionar las necesidades e intereses de una organización con el personal o su sociedad, permitiendo conocer al recurso humano, evaluar su desempeño y productividad, y el desarrollo de sus integrantes para enfrentar los retos y necesidades. Según Ramos *et al.* (2017), la importancia de la comunicación organizacional radica en su papel central en los procesos organizativos, asignando a todos los miembros de la organización un rol activo en la comunicación para el cumplimiento efectivo de sus funciones.

Además, Valle (2005) describe la comunicación organizacional como un acto complejo de interacciones múltiples y continuas entre organizaciones y personas, que afecta tanto directa como indirectamente al proceso comunicativo. Esta forma de comunicación, también conocida como comunicación interpersonal, se lleva a cabo a través de la transmisión, participación y expresión de mensajes en la ejecución de tareas y acciones. Su función principal es incentivar la acción comunicativa, facilitando la interacción y fortaleciendo las relaciones dentro de la organización.

La comunicación es una herramienta de gestión fundamental para un buen clima organizacional, de armonía y respeto entre la alta gerencia y el personal. Además, es importante porque así la organización puede alcanzar el éxito y el crecimiento deseado, ya que facilita la transmisión de planes propuestos y mejora la productividad y motivación. Dentro de esta, la comunicación interna se considera clave para un plan exitoso, ya que mantiene viva la comunicación dentro de la organización y genera confianza entre los empleados (Brandolini *et al.*, 2008).

La comunicación organizacional se entiende de tres formas: la primera, como un pacto social, dado que intercambian mensajes de muchas formas y a través de una gran cantidad de canales; la segunda, como una disciplina ya que estudia la forma cómo se realiza el proceso de comunicación en las organizaciones y su medio; y finalmente, se entiende como un conjunto de técnicas y actividades donde los conocimientos generados a través del proceso comunicativo sirven para desarrollar una estrategia encaminada a facilitar el flujo de mensajes que se dan dentro de la organización, sus miembros y diferentes públicos. Dependiendo de estos, la comunicación puede ser interna o externa, bajos los postulados de que debe ser integral y una responsabilidad compartida (Andrade, 2005).

De Castro (2014) indica que en las organizaciones existe un ansia de los empleados por conocer el mayor número de información sobre la organización; por lo tanto, cuando mayor es la comunicación, menores son las ansias por conocer y se reduce la transmisión de información equivocada. Además, se distinguen dos tipos de comunicación: la formal y la informal. La primera se establece en la propia empresa, de acuerdo con la estructura, objetivos y tipo de organización; este tipo de comunicación puede ser visual, corporal o gestual, oral o escrita. Por otro lado, la comunicación informal se basa en la espontaneidad que surge de la interacción social entre los miembros y el desarrollo de afecto o amistad, aunque no necesariamente establece lazos afectivos.

La comunicación organizacional es un conjunto de ideas que hace referencia al deseo de cada persona, se considera un sistema complejo y abierto que es influenciado e influye en el medio. Además, considera algunos aspectos como el mensaje, flujo, propósito, dirección, medio y a las personas, con sus actitudes, sentimientos, relaciones y habilidades (Garrido *et al.*, 2020).

En los últimos años, la comunicación ha sufrido una evolución vertiginosa. Actualmente, las empresas se encuentran obligadas a transmitir información mediante el diálogo y la conversación con los diferentes interlocutores a través de medios online y las redes sociales. Es intangible y repercute directamente en el desarrollo de negocio de las empresas y en sus cuentas de resultados, por lo que debe realizarse de manera rigurosa, profesional y paralela a la estrategia de negocio. Se considera que la comunicación en una compañía es importante porque permite crear su identidad corporativa, mantener la reputación empresarial, potenciar sus ventas, fomentar el orgullo de pertenencias, mejorar la productividad de los empleados y promover el espíritu entre los inversores. Por ello, no debe ser abordada de forma independiente en cada área, sino que debe estar alineada con la estrategia del negocio y brindar una dirección (Bergeruelo, 2016).

La comunicación permite generar diferentes miradas con diferentes valores y una constante interacción social, debido al consumo actual de los diferentes mercados orientados por las decisiones y razones de elección. En la actualidad, la comunicación tiene una mirada global. Sin la comunicación, se perdería el crecimiento, bienestar, desarrollo y oportunidad ante los diferentes públicos de concebir ideas, iniciativas y proyectos que ofrecerían rentabilidad y ampliarían su participación en el mercado.

La comunicación organizacional y las relaciones públicas permiten interactuar de forma estratégica ante la necesidad de establecer organizaciones más dinámicas frente a los cambios que se generan (Fajardo y Marcela, 2016).

Comprender la comunicación es un proceso permanente de transmisión y recepción de actitudes, valores, acciones e ideas que nos permite desarrollar y crecer como organizaciones y grupos que tienen la convicción de superar adversidades y lograr un propósito. Para ello, es necesario contar con algunos instrumentos que posibiliten la viabilidad de estas propuestas, organicen las proyecciones y potencien las capacidades para lograr la efectividad y el impacto de estas acciones. En la organización, es parte del fortalecimiento y desarrollo institucional que se concreta con las acciones comunicativas que parten de los vínculos y articulaciones y se proyectan desde la práctica y visibilidad (Favaro, 2000).

La comunicación organizativa se define como el proceso de doble sentido a través del cual las personas trabajan en una institución o tienen alguna relación con ella e intercambian información con un propósito determinado. El propósito es influir positivamente sobre el rendimiento de la organización y sus miembros mediante el intercambio de la información y, de esa manera aprovechar mejor los recursos de la organización. Tiene dos vertientes: por su contenido y por su estructura. Las principales funciones de la comunicación organizacional son la función de producción, innovación y de mantenimiento (Zanabria, 2006).

#### **2.4.2 Inteligencia emocional / gestión emocional.**

La inteligencia emocional es fundamental para el éxito personal y profesional, ya que requiere el conocimiento y manejo de las propias emociones, automatizarse, entender y manejar las emociones de las demás personas. Se define como la habilidad de sentir, entender, controlar y modificar los estados emocionales de uno mismo y de los demás; no se centra en reprimir o invalidar las emociones, sino en dirigir las y equilibrarlas, lo cual requiere un conjunto de destrezas, actitudes, habilidades y competencias que influyen en la conducta de un individuo.

En ese sentido, se considera que las personas con alta inteligencia emocional pueden tener más éxito a lo largo de su vida que las personas que tienen mayor coeficiente intelectual (Villa, 2013). Además, indica que una persona que maneja

mejor sus emociones y se interrelaciona conscientemente con su entorno humano y social fomenta una buena administración y control de los problemas.

La inteligencia emocional implica reconocer los sentimientos de los demás y los propios, motivarse y manejar de manera adecuada las relaciones interpersonales y personales. Hoy en día, la gestión emocional es un aspecto clave para los líderes, y las empresas innovadoras valoran a este tipo de personas (Fienco y Itúrbero, 2012).

La inteligencia emocional puede influir en diferentes aspectos relacionados con la organización, impactando significativamente en áreas como el liderazgo, la motivación y el rendimiento. En cuanto al liderazgo, se aplica la inteligencia en la habilidad de influir en un grupo, dirigiéndolo hacia el cumplimiento de un objetivo o conjunto de metas, mediante el manejo de sus propias emociones y la de los demás. Los líderes que manejan sus emociones de forma positiva obtienen mejores resultados de sus equipos.

Respecto a la motivación, se considera uno de los factores más relevantes para explicar el comportamiento humano, ya que, si la persona tiene un sentimiento de éxito en la ejecución de la tarea, genera un mejor desempeño. En cuanto al rendimiento, se ha demostrado que el manejo de la inteligencia emocional contribuye de forma significativa en el rendimiento en las organizaciones (Biedma, 2017).

La inteligencia emocional comprende las habilidades de una persona para automotivarse y mantener un carácter que integran destrezas y otros aspectos como el autocontrol, entusiasmo y persistencia; son valoradas en el campo laboral ya que permiten a los directivos captar los mensajes tácitos de sus subordinados. Goleman (1996) identifica cinco competencias: el conocimiento de las propias emociones, la capacidad de controlar emociones, la capacidad de automotivación, el reconocimiento de emociones ajenas y el control de las relaciones.

Fernández y Ramos (2004) interpretan que la inteligencia emocional como la habilidad que tienen ciertas personas para percibir, usar, comprender y manejar las emociones. Esta comprende cuatro componentes: percepción y expresión emocional, facilitación emocional, comprensión y regulación emocionales. La interconexión de estas habilidades facilita una adecuada regulación emocional adecuada, crucial para una efectiva percepción emocional. Esta actividad puede ser sobre uno mismo o sobre los demás, se diferencia de la inteligencia social y de las habilidades sociales en que

incluye emociones internas y privadas, las cuales son necesarias para el crecimiento y ajuste emocional.

También, es definida como la capacidad de reconocer los propios sentimientos y los de los demás, motivar y manejar adecuadamente las relaciones. Se estructura en dos bloques importantes: la capacidad de autorreflexión, que permite identificar y regular adecuadamente las emociones propias; y la habilidad para reconocer los pensamientos y sentimientos de los demás, con competencias como la empatía, habilidades sociales, asertividad y comunicación no verbal (Universidad Politécnica de Valencia, 2002).

Según Gomá (2002) la inteligencia emocional comprende cinco competencias principales: el conocimiento de las propias emociones, la capacidad de controlar las emociones, la capacidad de automotivación, el reconocimiento de las emociones ajenas y el control de las relaciones. Las personas con alta inteligencia emocional acostumbran a ser socialmente equilibradas, extrovertidas, alegres, con capacidad para comprometerse con las causas y las personas, responsables, éticas, abiertas, sociales y tienden a hacer amistades rápidamente

Mckee *et al.* (2017) describen la inteligencia emocional como la capacidad humana de sentir, entender, controlar, modificar, dirigir y equilibrar los estados emocionales en uno mismo y en los demás. En el ámbito laboral, facilita la tolerancia a las presiones y frustraciones, mejora la capacidad de trabajo en equipo y promueve una actitud empática y social, lo que se traduce en mayores posibilidades de desarrollo personal. También, identifican cinco componentes esenciales: conciencia de uno mismo, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales

Salovey y Delgado (2012) afirman que la inteligencia emocional permite percibir los sentimientos propios y los de los demás, distinguir entre ellos y utilizar esta información para guiar el pensamiento y la conducta, tanto personal como ajena. Propusieron un modelo con cuatro dominios de aptitudes relacionadas: la capacidad de percibir las emociones de forma precisa, la capacidad de encauzar las emociones que facilitan el pensamiento y el razonamiento, la capacidad para comprender las emociones y la capacidad para controlar las propias emociones y las de los demás.

Finalmente, Bradberry y Greaves (2009) consideran que la inteligencia emocional implica la habilidad para gestionar las propias emociones y la de los

demás, distinguiendo entre la estrategia de autoconciencia y autogestión con la estrategia de conciencia social y la estrategia de la gestión de relaciones.

### **2.4.3 Solución de problemas.**

La resolución de problemas es la capacidad de identificar un problema, tomar medidas lógicas para encontrar la solución adecuada y supervisar y evaluar la implementación de esa solución. Los términos “heurísticas” o “estrategias heurísticas” se definen como el estudio de medios y métodos para resolver problemas. Las etapas de la resolución de problemas empiezan por comprender el problema, concebir un plan, ejecutar el plan y verificar la solución obtenida. Estas cuatro etapas guían la solución de un problema, pero no necesariamente en ese orden, el proceso puede variar y es posible visitar etapas más de una vez (Riquelme *et al.*, 2020).

La resolución de problemas es un proceso cognitivo, afectivo y conductual por medio el cual una persona intenta identificar o descubrir la solución o respuesta a un problema particular. Los componentes de la resolución de problemas incluyen una orientación o actitud hacia los problemas y las habilidades básicas de resolución, que se dividen en definición y formulación del problema, generación de soluciones alternativas, toma de decisiones, aplicación de la solución y comprobación de su utilidad (Bados & García, 2014).

En el contexto de la gestión estratégica educativa, la resolución de problemas es una competencia esencial. Se centra en solucionar problemas y enfrenta tres grandes desafíos: comprensión del problema, creación de una estrategia de resolución o intervención, y el logro del mejoramiento o la solución al problema. Para ello utiliza una metodología que consta de siete etapas: identificar el problema, explicar el problema, idear estrategias alternativas de intervención, decidir la estrategia a seguir, diseñar la intervención, desarrollar la intervención y evaluar los logros (IIPE Buenos Aires, 2000).

La solución de problemas tiene un papel importante en la búsqueda de respuestas para distintas necesidades y se define como la capacidad para resolver un problema. Según Pascual *et al.* (2021), este proceso consta de cinco fases: identificación de datos y hechos orientadores, planificación del problema,

formulación de respuestas a posibles hipótesis, determinación de estrategias y solución de problemas

La solución de problemas está relacionada con la creatividad; sin embargo, no todas las situaciones se resuelven con la creatividad, ya que muchas requieren respuestas mecánicas y repetitivas. En la resolución de problemas están implicados cuatro sistemas: el procesamiento de la información, la estructura de la tarea, los espacios del problema y la información presente en los espacios del problema. Algunas habilidades importantes que se deben aplicar en la solución de problemas incluyen la identificación y definición del problema, la exploración de estrategias de solución, la descomposición de un problema complejo en subproblemas, la definición clara del cambio deseado, las habilidades para encontrar inconsistencias en argumentos, y formular y ejecutar un plan para producir un cambio (Rojas, 2010).

La resolución de problemas es una actividad cognitiva que pretende obtener soluciones específicas e involucra un proceso progresivo. A medida que se busca resolver el problema, el espectro es puntual, específico y reducido. Existen dos perspectivas sobre la solución de problemas: una la considera como un fin en sí mismo, y la otra como un aprendizaje heurístico, tanto general como específico. Para la solución de problemas, es importante desarrollar aptitudes, intereses, autonomía, responsabilidad y sentido crítico (Zona y Giraldo, 2017).

La resolución de problemas es una actividad habitual que se dedica a la enseñanza y aprendizaje. Identifica cinco tipos diferentes de problemas conceptuales: la extensión de procedimientos explicativos actuales a nuevos fenómenos, la mejora de explicaciones sobre determinados fenómenos, la integración intra-disciplina de las ideas dentro de una misma ciencia, la integración inter-disciplina de las ideas de diferentes disciplinas, y la resolución de conflictos entre científicos y las ideas extra-científicas. Para resolver cualquiera de estos cinco problemas, se plantean tres mecanismos principales: mejorar la representación, introducir nuevos modelos de comunicación, y refinar los métodos de intervención experimental en los fenómenos (Merino *et al.*, 2008).

La resolución de problemas hace referencia a los procesos cognitivos, afectivos y conductuales mediante los cuales una persona intenta descubrir, identificar, inventar o adaptarse a situaciones problemáticas. La capacidad de

solución de problemas comprende una serie de habilidades específicas, incluyendo una orientación positiva hacia el problema, orientación negativa hacia el problema, solución racional del problema, estilo impulsivo y descuidado y el estilo de evitación (Vera y Guerrero, 2003).

La resolución de problemas es una actividad intelectual humana que concibe la tarea de resolver problemas como una actividad científica ligada a la educación. Existe un procedimiento para la solución de problemas que inicia con la identificación del problema, definición y representación del problema, elección de una solución y elaboración un plan, actuación según el plan y, finalmente, evaluación de los logros realizados (Piñeiro *et al.*, 2015).

La solución de problemas se define como los esfuerzos realizados por las personas para lograr una meta a la que no pueden llegar de forma automática. Todos los problemas presentan un estado inicial, una situación y un nivel de conocimientos. Para la resolución de un problema, intervienen estrategias heurísticas como la autorregulación, el monitoreo, el control del proceso de solución, las ideas y las creencias. También, se considera que los procesos mentales para las soluciones de problemas incluyen comprender el problema, concebir un plan, ejecutar el plan y realizar una visión retrospectiva (Herrera *et al.*, 2016).

#### **2.4.4 Liderazgo.**

Sánchez *et al.* (2014) consideraron que el liderazgo es la capacidad de influir, intercambiar y contribuir entre el líder y los sujetos. Destacan dos modelos de liderazgo: el tradicional, que enfatiza un análisis individual y abarca los tipos de liderazgo de rasgos, conductual y contingencial, donde el nivel de relación entre los actores es mínimo; y el contemporáneo, que enfatiza un análisis relacional, incluyendo los tipos transaccional, transformacional y trascendente, con un alto nivel de relación entre los actores.

El liderazgo, según Tracy (2014), es la capacidad de provocar un rendimiento extraordinario en personas ordinarias. Distingue dos tipos de liderazgo: el transaccional, donde el líder consigue que las cosas se hagan a través las personas; y el transformacional, que se encarga de abrir caminos. Afirma que el único liderazgo efectivo es aquel en que las personas deciden voluntariamente seguir la guía, dirección y pasos de otras personas

Alfonso *et al.* (1999) definen el liderazgo como una disciplina cuyo ejercicio produce una influencia determinante en un grupo determinado con el propósito de alcanzar las metas establecidas. Comprende el liderazgo, como el conjunto de habilidades y comunicaciones interpersonales mediante las cuales una persona dirige un grupo e influye en su entorno, orientándolo hacia el cumplimiento de objetivos comunes. Además, enfatizan que el liderazgo es una disciplina en cual la persona líder tiene un compromiso e influye en las personas que lo rodean.

El liderazgo es el proceso mediante el cual un individuo, dirigente o subordinado, influye sobre un grupo de personas para que trabajen con entusiasmo y estén orientadas a lograr un objetivo en común. Existen diferentes tipos de liderazgo: el liderazgo autocrático, en el cual las decisiones son tomadas únicamente por el jefe; el liderazgo democrático, donde las decisiones resultan de la comunicación entre el líder y el grupo; y el liderazgo permisivo, en el que el líder adopta un comportamiento pasivo, otorgando libertad al equipo, pero estando disponible en caso de ser necesario (Duarte, 2013).

El liderazgo también se refiere a las cualidades y capacidades que presenta una persona para guiar y dirigir a otros. Es considerado como un arte por el cual una persona ejerce el control sobre otro grupo de individuos. Para ejercer un liderazgo transformador, es fundamental que el líder posea autoconocimiento, es decir, una noción clara de sí mismo y sus cualidades; autorrealización, para desarrollar y maximizar sus potencialidades; autodisciplina, para obtener mucho más con el mismo esfuerzo; y autonomía, para fortalecer aquello que aún no ha sido plenamente alcanzado (Estrada, 2006).

El liderazgo se comprende a partir de diversos marcos teóricos o ideológicos que se refieren a los efectos que el líder tiene en distintos contextos sociales. El líder es una figura poderosa que magnetiza y convoca gente para cumplir diversos objetivos. Así, el liderazgo es la manifestación de una personalidad fuerte y carismática, con capacidad orientadora y determinante sobre personas y grupos (Labourdette y Scaricabarozzi, 2010).

Se entiende al liderazgo como el proceso mediante el cual se ejerce influencia sobre un grupo de personas con el propósito de lograr un objetivo o metas comunes. El líder tiene como meta iniciar y mantener altas expectativas y competencia para

resolver los problemas. Se considera que los líderes son importantes para guiar la organización y los recursos humanos hacia los objetivos estratégicos. Las características del liderazgo consisten en influir sobre los demás en un contexto grupal que involucra el logro de objetivo o metas (Lupano *et al.*, 2007).

El liderazgo también se define como el proceso de guiar, dirigir e influir a los miembros del grupo hacia la construcción de metas y objetivos organizacionales. El líder desempeña un papel crucial en la motivación del grupo, convenciéndolo de seguir una dirección determinada y está relacionado con la capacidad de pensar y tomar decisiones para la realización de acciones (Gómez, 2008).

Asimismo, se considera que el liderazgo es un proceso por el cual una persona influye en los demás para lograr un objetivo y dirigir una organización de manera que la hace más cohesionada y coherente. Los líderes llevan a cabo este proceso aplicando los atributos de liderazgo, valores, ética, carácter, conocimiento, creencias y habilidades. Es un proceso relacional y dinámico que involucra interrelaciones entre los líderes, los miembros y las partes externas interesadas (Hiriyappa, 2019).

El liderazgo implica cuatro elementos importantes: involucrar a otras personas, empleados o seguidores; determinar distribuciones irregulares del poder, donde el líder posee mayor poder, aunque los subordinados pueden influir en este; utilizar el poder para influir en la conducta de los subordinados; y ser una cuestión de valores. La importancia del liderazgo radica en la capacidad para guiar una organización, cuya supervivencia depende de la capacidad del líder para llevar cumplir las metas (Clerc *et al.*, 2006).

#### **2.4.5 Toma de decisiones.**

La toma de decisiones es el proceso de decisión entre dos o más alternativas, el proceso que sigue es común; se aplican los mismos pasos en todas las circunstancias en las que se toman las decisiones. Este proceso inicia con la identificación de un problema entre el estado deseado y la condición real; luego, se analizan las posibles alternativas y consecuencias. Al identificar las alternativas, se deben evaluar de manera crítica cada una, considerando sus ventajas y desventajas. Finalmente, se realiza la implementación de la decisión que ponga a prueba la validez y efectividad de la decisión (Solano, 2006).

Se considera que la toma de decisiones es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre alternativas o diferentes formas de resolver las situaciones de la vida. El proceso para la toma de decisiones incluye: reconocer el problema, analizar el problema, considerar las metas, buscar alternativas, analizar los recursos que requiere cada curso de acción alternativo, seleccionar la mejor alternativa, poner la decisión en acción, tomar decisiones adicionales si es necesario, aceptar la responsabilidad y evaluar los resultados (Universidad de Guadalajara, 2013).

La toma de decisiones es el proceso mediante el cual se elige una alternativa frente a otras con cierto grado de incertidumbre, es decir, no se sabe con exactitud las consecuencias de las decisiones hasta que se toman. La capacidad de tomar decisiones se relaciona con la capacidad de asumir riesgos, ser creativo y buscar problemas o retos que aún no existen. Al tomar decisiones, se deben tener en cuenta aspectos como los efectos futuros; la reversibilidad, que es el grado de velocidad con que una decisión puede revertirse; la dificultad que implica el cambio; el impacto, que son los efectos que la decisión tiene; la calidad; y periodicidad. Existen dos tipos de decisiones: las programadas y las no programadas (Universidad de León, 2014).

La toma de decisiones es una línea de trabajo con un alto impacto sobre las personas, organizaciones y la sociedad en general. Se realiza cuando las personas se encuentran en situaciones de incertidumbre y se tiene que escoger entre una pluralidad de opciones, las cuales conducen a diferentes consecuencias positivas o negativas. Existen tres elementos usados para explicar la toma de decisiones: la concepción del proceso, la elección del curso de acción y la solución de problemas o situaciones de oportunidad organizacional (Arévalo y Estrada, 2012).

La toma de decisiones es un proceso mediante el cual se elige una alternativa frente al resto de ellas. Considera que los enfoques para la toma de decisiones son racional, satisfactorio, procedimental organizacional y político. Un elemento importante en la toma de decisiones es la información de la que dispone el decisor, estas pueden ser tomadas en un contexto de incertidumbre, certidumbre o riesgo. La etapa del proceso de toma de decisiones inicia con la inteligencia, que consiste en identificar el problema, seguido del diseño, modernización o concepción, fase de selección, fase de implantación y fase de revisión (Canós *et al.*, 2020).

Se entiende a la toma de decisiones como el proceso que se realiza para elegir una alternativa entre las otras para resolver diferentes situaciones o problemas potenciales. Es caracterizada porque una persona hace uso de su razonamiento y pensamiento para elegir una decisión frente a un problema. Para tomar una decisión, es necesario comprender y analizar un problema para darle solución, en algunos casos tan simples y cotidianos y en otros más fuertes (Gutiérrez, 2006).

La toma de decisiones consiste en elegir una opción entre las disponibles. En algunos casos, la toma de decisiones es un proceso que se realiza de forma implícita y se soluciona rápidamente, mientras que en otras situaciones implica un proceso estructurado donde se necesita más información para resolver el problema. Existen seis pasos para la toma de decisiones: identificación del problema, identificación de alternativas, establecimiento de criterios, análisis de las alternativas, ordenamiento las alternativas y selección de la mejor alternativa (Fundación Seneca, 2016).

Peñaloza (2010) considera que la toma de decisiones implica seleccionar la mejor alternativa entre varias opciones, basándose en la información disponible. Al tomar una decisión se debe diferenciar las variables de decisión de las que no lo son. Existen diferentes tipos de decisiones, dependiendo de la información con que se cuenta: en una decisión bajo certeza, la información es completa y el riesgo es bajo; en una decisión bajo riesgo, la información es parcial, con cierta probabilidad de ocurrencia y un riesgo medio; y en una decisión bajo incertidumbre, la información es escasa o inexistente, con un riesgo alto.

La toma de decisiones es un proceso dinámico que contribuye a la elección de la alternativa más adecuada entre múltiples opciones de respuesta en situaciones de incertidumbre. La afectación de los procesos cognitivos que se involucran en la toma de decisiones repercute de forma directa en la capacidad de la persona para desarrollar una vida independiente. El proceso de toma de decisiones consta de tres fases: la investigación o inteligencia, donde se procesan y buscan indicios para identificar problemas; el diseño, que implica el desarrollo y análisis de los posibles cursos de acción; y la elección, que es la selección de una alternativa (Borea, 2017).

Se define a la toma de decisiones como el proceso mediante el cual la máxima o alta dirección de una organización decide y ejecuta cursos de acción para enfrentar problemas y oportunidades externas e internas. Estas decisiones garantizan el

cumplimiento de metas, objetivos y estrategias, permitiendo un desarrollo continuo en la planificación de la organización. Algunas de las características vinculadas a la toma de decisiones incluyen que se realizan casi siempre en contextos de incertidumbre, involucran a la organización y sus decisores, y requieren cooperación entre los miembros del equipo (Rodríguez y Pinto, 2018).

#### **2.4.6 Diseño de futuro/visión.**

Se entiende la visión en una organización como la intención que indica la dirección que debe tomar la empresa para alcanzar la imagen a futuro. Esta abarca los objetivos a largo plazo y es fundamental para determinar el rumbo de la empresa, permitiendo identificar sus objetivos y metas, y así definir las estrategias para su cumplimiento. La visión representa el futuro deseado de la empresa; por lo tanto, para plantearla adecuadamente es necesario considerar aspectos como la tecnología, los recursos, la economía, el mercado y las capacidades de la empresa. Algunas características que debe tener la visión es que debe ser positiva, breve, alcanzable, medible, entendible y tener una temporalidad definida (Álvarez, 2017).

La visión es crucial en la construcción de la idea con prospectiva de futuro, constituye la base fundamental para la construcción de una organización y su desarrollo a través del tiempo. Además, forma parte de los valores corporativos y refiere a la imagen futura y proyectada que la empresa quiere dar a conocer a largo plazo (González *et al.*, 2010).

Asimismo, la visión es el conjunto de sueños de la organización, actuando como motor y guía de actividades internas y externas. Contribuye a la toma de decisiones a través de la claridad acerca de lo que se desea lograr en el futuro y permite un mayor enfoque y dirección. Para que una organización adopte efectivamente su visión, debe considerarse que esta es una imagen del futuro deseado, es compartida, requiere compromiso y es infinita (Kaiten, 2017).

La visión también representa el impacto positivo que la organización desea tener, es una descripción formal del futuro de la organización a largo plazo. Las organizaciones con una visión centrada en un estado futuro deseado están mejor preparadas para el cambio, existiendo una relación positiva entre la calidad de la visión y la ventaja competitiva, así como la capacidad innovadora de la organización (Contreras *et al.*, 2020).

La visión define el camino a seguir para alcanzar las metas a medio y largo plazo de la compañía, destacando la importancia de establecer principios de manera clara y realista. Las características más importantes de una visión incluyen la formular un objetivo a largo plazo que engloba los objetivos estratégicos, brinda una declaración fundamental de los valores y metas de la organización, atrae atención y responde a la pregunta de qué queremos ser (Universidad Nacional de la Plata, 2020).

La visión se deriva de la identidad de la organización, recoge las esencias de la misión y sirve de orientación para la toma de decisiones. Es fundamental que preceda la elaboración de cualquier plan o diseño de estrategia. La visión hace referencia a la trayectoria o dirección que debería seguir la organización, esta debe ser trasladada por el líder y provocar que el grupo trabaje en función a lo que establece la visión de la organización. La visión compartida actúa como un puente entre el pasado y el futuro, afianza el propósito y empodera a líderes y miembros de la organización para trabajar en la dirección deseada (Fernández, 2017).

La visión es una descripción positiva y breve de lo que la organización pueda alcanzar y cumplir a futuro. Sus principales características incluyen ser medible, atractiva, posible, estratégica, entendible, inspiradora y temporalmente definida. Debe ser una frase orientadora e inspiradora de lo que se busca llegar a ser en el futuro, incluyendo plazos específicos para lograr metas que satisfagan con eficacia y calidad las expectativas de los interesados (Kotler, 2012).

También, se define como un conjunto de ideas que brindan un marco de referencia de lo que la organización brinda a su entorno en el transcurso del tiempo. Los elementos clave de una visión incluyen ser formulada para los líderes, contener una dimensión del tiempo, ser integradora, amplia y detallada, positiva, alentadora, realista, posible y consistente, y ser difundida interna y externamente. Tiene que ver con cómo se pretende alcanzar el futuro, dónde se dirigirán los recursos, esfuerzos y capital (Cavia, 2016).

Taylor (2010) define a la visión como el camino al que se dirige una organización, orientando las decisiones estratégicas de crecimiento y de competitividad. Se caracteriza por ser cualitativa, demandante y alentadora, atemporal, sistemática, definida amplia y detalladamente por los líderes y directivos,

fundamenta la razón de existencia de la empresa y promueve acciones para fortalecer y ampliar los recursos.

La visión es una herramienta que proporciona sentido de dirección a una organización, representa la imagen realista de la empresa e induce a las personas a asumir el compromiso y alcanzar las metas que se visualiza en un estado futuro. Existen tres elementos clave para la visión organizacional: el propósito, que es la razón por la cual existe la empresa; los valores, que proveen las pautas de actuación; y la imagen del futuro, que focaliza en lo que se quiere crear. Plantear una visión ofrece múltiples beneficios, como definir la dirección de la empresa a largo plazo, reducir el riesgo de tomar malas decisiones y estimular a los colaboradores (Gaytán y Aceves, 2017).

#### **2.4.7 Trabajo en equipo.**

Se entiende al trabajo en equipo como la colaboración de un grupo pequeño de personas, o de personas con conocimientos y habilidades complementarias, que están organizadas para el desarrollo de una investigación o un servicio específico. Las características de un equipo son el espíritu de complementariedad en la realización de actividades y tareas, de las cuales todos los miembros son mutuamente responsables. Las condiciones para que un equipo exista son: la realización conjunta de trabajo, una estructura organizativa y funcional, un sistema de relaciones, un marco de referencia común y la construcción o formación de un equipo de trabajo, el cual lleva tiempo ejecutarlo (Ander y Aguilar, 2001).

Para Mendoza (2019), el trabajo en equipo es un constructo multidimensional compuesto por siete principios básicos. El primero consiste en que el trabajo en equipo es un conjunto de comportamientos, conocimientos y actitudes flexibles y adaptativas. El segundo, subraya la importancia de la coordinación y la seguridad en dar y aceptar retroalimentación entre los miembros. El tercer principio, destaca la colaboración y el apoyo mutuo. El cuarto enfatiza la necesidad de una comunicación clara y concisa. El quinto principio se refiere a la coordinación de acciones colectivas. El sexto principio subraya la necesidad de liderazgo para una dirección, planeación y distribución efectiva de actividades. Finalmente, el séptimo principio indica que el trabajo en equipo es influenciado por el contexto y los requisitos de las actividades.

El trabajo en equipo se define como una práctica llena de retos que, cuando se encamina adecuadamente resulta satisfactoria. Consiste en realizar una tarea específica a través de un grupo de personas que conforman un grupo de trabajo donde lo primordial es la unión y empatía. Dentro de las compañías, es crucial promover canales de comunicación efectivos y mantener un ambiente de trabajo armónico para lograr una óptima productividad (Escobar, 2012).

El trabajo en equipo se basa en la cooperación, comunicación y el intercambio de información entre sus miembros, ya que esta dinámica de trabajo en equipo requiere colaboración, reconocimiento mutuo y compañerismo. Esta dinámica incluye la organización de roles, fomento de la autoestima, y la estabilidad laboral; siendo considerada un modelo de gestión que permite evidenciar los resultados de una manera eficiente y eficaz que promueve un liderazgo positivo (Ayovi, 2019).

Se considera al trabajo en equipo como la capacidad de trabajar y hacer que los demás trabajen colaborando con otros miembros, enfatizando la importancia de la creatividad, la eficiencia en el uso de recursos, la cooperación y un proceso interfuncional involucrado. Los valores fundamentales del trabajo en equipo son la dignidad, consideración, tolerancia y responsabilidad (Aguirre, 2014).

Kostako y Elkarte (2015) definen el trabajo en equipo como un conjunto de personas auto asignadas o asignadas de acuerdo con sus habilidades y competencias específicas para cumplir una meta bajo la dirección de un coordinador. Además, utilizan una serie de estrategias, procedimientos y metodologías para lograr de forma eficiente las metas propuestas. Este enfoque destaca las ventajas de combinar talentos, obtener una mayor diversidad de información, y compartir responsabilidades en la toma de decisiones, incrementando el compromiso del grupo.

Según Drucker (2003), el trabajo en equipo es un conjunto de personas con habilidades comprometidos con una meta y con objetivos comunes; se caracteriza por la interdependencia y responsabilidad compartida de sus miembros. Este enfoque permite redistribuir cargas de trabajo, reforzar capacidades individuales, y fomentar la participación.

Se considera trabajo en equipo al esfuerzo integrado de un conjunto de personas con una estructura organizativa que fomente la labor conjunta de cada uno de sus miembros, nace de la necesidad de tener relaciones fuertes y constantes con

otras personas y comienza con la necesidad de mejorar algunas condiciones o procesos básicos. En el equipo, el liderazgo y las responsabilidades es compartido, las destrezas son complementarias, el compromiso tiene una misma meta y se discute y trabaja conjuntamente (Díaz *et al.*, 2019).

Toro (2015) considera que el trabajo en equipo encierra en sí mismo la cohesión, la unión y la transformación de una organización, siendo sinónimo de competitividad, logro de objetivos y productividad. Resalta la importancia del mejoramiento continuo y la adaptación a los cambios dentro de las estructuras organizacionales para el cumplimiento de la misión y visión establecida. Este enfoque está intrínsecamente ligado a un liderazgo positivo y orienta el comportamiento de los individuos hacia la máxima productividad y calidad.

Finalmente, Doria y Mugas (2013), junto a Afzal *et al.* (2018), describen el trabajo en equipo como un grupo formal de individuos interdependientes bajo la supervisión de un coordinador. La flexibilidad en el intercambio de roles y funciones, la cohesión del grupo, una comunicación abierta, y la resolución constructiva de conflictos son fundamentales para su éxito.

#### ***A modo de síntesis.***

Sobre la primera de las siete competencias o habilidades descritas, Fernández (2009) define la comunicación desde tres perspectivas: como un proceso social para el intercambio de mensajes, como una disciplina académica que investiga la comunicación interna, y como un conjunto de técnicas para mejorar el flujo de información tanto dentro como fuera de la organización. Garrido (2018) destaca su importancia para fomentar una cultura corporativa, haciendo hincapié en la comunicabilidad, la claridad en los mensajes y el establecimiento de dinámicas comunicativas efectivas alineadas con objetivos estratégicos. Por otro lado, Ramos *et al.* (2017) señalan que la comunicación facilita el flujo de información, relaciona las necesidades organizacionales con el personal, evalúa el desempeño y promueve el desarrollo del equipo. Valle (2005), Brandolini *et al.* (2008) y De Castro (2014) resaltan la importancia de la comunicación por la interacción social que promueve en las organizaciones. Finalmente, Zanabria (2006) indica que la comunicación tiene un impacto positivo en el rendimiento organizacional. Este conjunto de perspectivas

subraya la centralidad de la comunicación en el funcionamiento efectivo y el éxito de las organizaciones.

En el caso de la competencia de Inteligencia Emocional o Gestión Emocional, Villa (2013) define la inteligencia emocional como la capacidad de percibir, comprender, controlar y modular los estados emocionales propios y de los demás, sin suprimir emociones, sino canalizándolas y equilibrándolas mediante habilidades y competencias que influyen en la conducta. Biedma (2017) subraya su importancia crucial para el éxito tanto personal como profesional, ejerciendo un impacto significativo en áreas como el liderazgo, la motivación y el rendimiento dentro de las organizaciones. Goleman (1996) identifica cinco competencias clave: autoconocimiento emocional, autorregulación emocional, motivación intrínseca, reconocimiento de emociones ajenas y habilidades de gestión de relaciones. Fernández *et al.* (2004) la conceptualizan como la capacidad para percibir, utilizar, comprender y regular las emociones, destacando cuatro componentes esenciales: percepción emocional, facilitación emocional, comprensión y regulación emocionales. La Universidad Politécnica de Valencia (2002) la describe como la habilidad de autorreflexión para regular las propias emociones y reconocer los pensamientos y sentimientos de los demás. Gomá (2002), Mckee *et al.* (2017) y Salovey *et al.* (2012) coinciden en resaltar competencias como el autoconocimiento emocional, la autorregulación, la motivación intrínseca, la empatía y las habilidades sociales. Finalmente, Bradberry *et al.* (2009) la relacionan estrechamente con la gestión tanto de las emociones propias como de las ajenas, empleando estrategias de autoconciencia, autogestión, conciencia social y gestión de relaciones.

En el caso de la competencia de Resolución de Conflictos, Riquelme *et al.* (2020) definen la resolución de problemas como la habilidad para identificar un problema, encontrar su solución y supervisar su implementación, utilizando heurísticas o estrategias heurísticas. Este proceso implica varias etapas, que incluyen comprender el problema, concebir un plan, ejecutarlo y verificar la solución. Bados *et al.* (2014) la consideran un proceso cognitivo, afectivo y conductual para descubrir la solución a un problema, que involucra la definición del problema, la generación de alternativas, la toma de decisiones, la aplicación y la comprobación de la solución. Pascual *et al.* (2021) identifican cinco fases: identificación de datos, planificación, formulación de hipótesis, determinación de estrategias y solución. Rojas (2010)

menciona habilidades como identificar el problema, explorar estrategias, descomponer problemas complejos y formular planes. Zona *et al.* (2017) la ven como una actividad cognitiva progresiva para obtener soluciones específicas, desarrollando aptitudes, autonomía y sentido crítico. Merino *et al.* (2008) proponen mecanismos como mejorar la representación, introducir nuevos modelos de comunicación y refinar métodos experimentales. Vera *et al.* (2003) y Piñeiro *et al.* (2015) coinciden en describir un procedimiento que inicia con la identificación del problema, su definición, elección de solución, elaboración de un plan, ejecución y evaluación. Finalmente, Herrera *et al.* (2016) mencionan estrategias heurísticas como la autorregulación, monitoreo y control del proceso de solución.

Sobre la competencia de Liderazgo, Sánchez *et al.* (2014) conceptualizan el liderazgo como la capacidad de influir, intercambiar y contribuir de manera mutua entre el líder y sus seguidores. Además, señalan la existencia de dos modelos distintivos: el tradicional, que analiza individualmente aspectos como rasgos, conductas y situaciones contingentes; y el contemporáneo, que adopta un enfoque relacional y contempla tipos de liderazgo como el transaccional, el transformacional y el trascendente. Tracy (2014) diferencia entre liderazgo transaccional, donde el líder se enfoca en lograr que las tareas se completen, y liderazgo transformacional, que busca abrir nuevos horizontes y oportunidades. Alfonso *et al.* (1999) lo conciben como una disciplina de influencia crucial en un grupo para alcanzar metas, requiriendo habilidades interpersonales significativas. Duarte (2013) clasifica los tipos de liderazgo en autocrático, democrático y permisivo. Estrada (2006) destaca cualidades como autoconocimiento, autorrealización, autodisciplina y autonomía como fundamentales para un liderazgo transformador. Labourdette *et al.* (2010) lo asocian con una personalidad carismática y orientadora. Lupano *et al.* (2007) lo definen como un proceso de influencia sobre un grupo para alcanzar metas, guiando los recursos humanos hacia objetivos comunes. Gómez (2008) y Hiriyappa (2019) coinciden en que el liderazgo implica guiar, dirigir, influir y motivar a un grupo hacia metas organizacionales en un proceso relacional dinámico. Finalmente, Clerc *et al.* (2006) destacan su importancia para la supervivencia organizacional al asegurar el cumplimiento de metas y objetivos estratégicos.

La competencia de Toma de Decisiones se define como el proceso de seleccionar entre dos o más alternativas (Solano, 2006; Universidad de León, 2014;

Canós *et al.*, 2020; Gutiérrez, 2006; Fundación Séneca, 2016). Para ello, se deben seguir pasos como identificar el problema, analizar las alternativas y sus consecuencias, evaluar las ventajas y desventajas, seleccionar la mejor opción e implementarla (Solano, 2006; Universidad de Guadalajara, 2013). Según la Universidad de León (2014), este proceso se relaciona con asumir riesgos, fomentar la creatividad y afrontar desafíos. Se distinguen decisiones programadas y no programadas. Arévalo *et al.* (2012) mencionan tres elementos clave: la concepción del proceso, la elección de un curso de acción y la resolución de problemas organizacionales. Por otro lado, Peñaloza (2010) diferencia entre decisiones bajo certeza, con información completa; bajo riesgo, con información parcial; y bajo incertidumbre, con información escasa. Borea (2017) describe tres fases fundamentales: investigación para identificar problemas, diseño de cursos de acción y elección de una alternativa. En contraste, Rodríguez *et al.* (2018) vinculan la toma de decisiones con la alta dirección organizacional, destacando su papel en el logro de metas, objetivos y estrategias. Se enfatiza que este proceso se desarrolla en contextos de incertidumbre, involucrando a la organización y a los tomadores de decisiones, y requiriendo cooperación en equipo.

Sobre la penúltima competencia seleccionada Diseño de futuro/Visión, Álvarez (2017) define la visión como la proyección de la dirección futura que la empresa debe tomar, abarcando objetivos a largo plazo. Para González *et al.* (2010), es crucial para construir la perspectiva futura de la organización y su desarrollo en el tiempo, formando parte de sus valores corporativos. Según Kaiten (2017), la visión representa el futuro deseado, siendo un conjunto de sueños que actúan como motor y guía de las actividades, contribuyendo a la toma de decisiones y al enfoque estratégico. Contreras *et al.* (2020) la describen como el impacto positivo deseado a largo plazo, preparando a la organización para el cambio e innovación. Por otro lado, Kotler (2012) y la Universidad Nacional de La Plata (2020) resaltan características como ser medible, atractiva, posible, estratégica, inspiradora y con plazos definidos para alcanzar metas. Fernández (2017) sostiene que la visión se deriva de la identidad organizacional, orientando la toma de decisiones y siendo transmitida por el líder para guiar al grupo en esa dirección. Cavia (2016) y Taylor (2010) coinciden en que la visión es temporal, integradora, amplia, detallada, positiva, realista y consistente. Gaytán *et al.* (2017) mencionan tres elementos clave: propósito, valores e imagen

futura deseada, los cuales ofrecen beneficios como definir la dirección, reducir riesgos y estimular a los colaboradores.

Finalmente, sobre la competencia de Trabajo en Equipo, Ander *et al.* (2001) conceptualizan el trabajo en equipo como la colaboración de un grupo reducido de personas con conocimientos y habilidades complementarias, organizadas para cumplir una tarea específica, caracterizada por una responsabilidad mutua, un espíritu de complementariedad y una estructura organizativa compartida. Mendoza (2019) lo describe como un constructo multidimensional que comprende siete principios: comportamientos, actitudes y conocimientos flexibles; coordinación y retroalimentación; colaboración y apoyo mutuo; comunicación clara; coordinación de acciones colectivas; necesidad de liderazgo; e influencia del contexto. Escobar (2012) destaca su capacidad para fomentar un ambiente armonioso, canales de comunicación efectivos y una productividad óptima. Según Ayovi (2019), implica cooperación, comunicación, intercambio de información, organización de roles y promoción de la autoestima. Aguirre (2014) menciona valores como dignidad, tolerancia y responsabilidad en este contexto. Kostako *et al.* (2015) y Drucker (2003) lo vinculan con individuos asignados a tareas específicas bajo la dirección de un coordinador, con interdependencia, responsabilidad compartida y redistribución de cargas. Díaz *et al.* (2019) lo definen como un esfuerzo integrado con una estructura que fomente el trabajo conjunto, con liderazgo y responsabilidades compartidas. Finalmente, Toro (2015) y Afzal *et al.* (2018) resaltan su contribución a la competitividad, al logro de objetivos, a la productividad, a la flexibilidad de roles, a la cohesión grupal y a la resolución de conflictos.

Las competencias directivas descritas en los párrafos anteriores son las que se toman en cuenta en el modelo de consultoría empresarial para MYPE que proponemos en esta investigación.

## **2.5 Modelo de Consultoría basado en habilidades directivas**

Para la generación de habilidades directivas en empresarios MYPE se tenían varias herramientas, cada una con características y enfoques particulares. Por ejemplo, los programas de Formación Continua que ofrecen muchas universidades en modalidad presencial y virtual. Según Cursos Femxa (2023) estos permiten adquirir conocimientos de habilidades blandas a través de estos programas. Por otra parte, Cursos Femxa (2023)

también indica que las habilidades blandas pueden generarse con programas de Mentoría, el cual implica tener la guía de un profesional experimentado que comparte conocimientos y experiencias en el desarrollo de ciertas competencias previamente delimitadas. También se podrían utilizar Simuladores empresariales (Net-Learning, 2016), que vienen a ser herramientas tecnológicas donde se recrean escenarios reales donde los empresarios pueden practicar la toma de decisiones en un entorno controlado, perfeccionando sus habilidades sin asumir riesgos reales. Otras herramientas por destacar son el Coaching, talleres, seminarios y procesos de autoaprendizaje.

Siendo la herramienta elegida para esta investigación el Coaching, realizamos la definición de esta. Según Whitmore (2003) el coaching es "... el arte de facilitar el desempeño, el aprendizaje y el desarrollo de otra persona" (p. 15). Esta definición subraya el enfoque en el desbloqueo del potencial personal y profesional. Por otro lado, Wolk (2006) describe el coaching como "... un proceso conversacional en el que el coach ayuda al coachee a identificar sus metas, reconocer sus limitaciones y desarrollar nuevas posibilidades de acción" (p. 29). Este enfoque pone énfasis en el poder del diálogo y la interacción de esta herramienta. A su turno Salas (2008) plantea que el coaching es "... una herramienta que facilita el cambio organizacional y potencia el liderazgo al trabajar en el desarrollo de competencias específicas" (p. 42). Este autor resalta su importancia en contextos empresariales dinámicos. Para Olalla (2003), el coaching viene a ser "... una disciplina que promueve cambios sostenibles en las formas de pensar, sentir y actuar de las personas" (p. 19). Este enfoque abarca tanto el desempeño como el desarrollo personal. Otro autor, Camps (2011) define el coaching como "... un proceso que permite al coachee alcanzar sus objetivos a través de la reflexión, el autoconocimiento y la acción" (p. 31). Esta definición se centra en su utilidad para la gestión estratégica del talento. Finalmente, el International Coaching Federation – IFC (2020) define el coaching como "... una asociación con clientes en un proceso reflexivo y creativo que les inspira a maximizar su potencial personal y profesional" (párr. 1). Este enfoque destaca la colaboración y el diseño personalizado del proceso.

A modo de resumen de todas las acepciones podemos afirmar que el coaching es un proceso estratégico de desarrollo personal y profesional que facilita el aprendizaje, la reflexión y la acción, permitiendo a las personas alcanzar su máximo potencial. Se basa en el diálogo y la autoconciencia para identificar metas, superar limitaciones y fomentar nuevas posibilidades de acción. Además, es una herramienta clave en el entorno

empresarial, ya que promueve el liderazgo, el empoderamiento y la alineación de objetivos personales y empresariales. Este proceso no solo mejora el desempeño, sino que también impulsa cambios sostenibles en la manera de pensar, sentir y actuar, generando impacto tanto individual como colectivo.

El Coaching tiene diferentes aplicaciones o versiones, esta puede ser: Life coaching, coaching educativo, coaching directivo, coaching ontológico, etc. Para esta investigación utilizaremos el Coaching Directivo, el cual pasamos a definir el ámbito, aplicaciones, características y beneficios. Según Whitmore (2003) el Coaching Directivo permite "... desbloquear el potencial de una persona para maximizar su propio desempeño" (p. 17), lo que resulta clave en el ámbito directivo al promover un aprendizaje continuo y una mejora en la toma de decisiones.

Por su parte, Salas (2008) explica que el coaching facilita el cambio organizacional y fomenta el liderazgo transformacional al trabajar en competencias específicas. Además, Camps (2011) lo considera como "... una herramienta clave para gestionar el talento en las organizaciones, permitiendo al líder alinear sus objetivos personales con los de la empresa" (p. 45). Finalmente, O'Connor y Lages (2004) destacan que este enfoque permite a los líderes mejorar su comunicación y habilidades estratégicas, fortaleciendo tanto su desempeño como el de sus equipos. Como se observa, el coaching directivo es un proceso de acompañamiento profesional que busca desarrollar las competencias y habilidades de los líderes empresariales, permitiéndoles alcanzar sus metas personales y organizacionales mucho más personalizada.

La elección del Coaching Directivo como componente central del modelo desarrollado en esta investigación se fundamenta en varias razones clave. Destaca especialmente la formación recibida en la OBS Business School de Barcelona, España, donde el investigador cursó la Maestría en Coaching Directivo y Liderazgo entre 2022 y 2023 (ver Anexo 6). Esta experiencia académica consolidó los conocimientos, permitiendo diseñar y proponer el modelo de consultoría empresarial presentado en este estudio. Las ventajas del coaching frente a otras herramientas incluyen:

- a) Enfoque personalizado y adaptativo. A diferencia de los programas estándar, el coaching se centra en las fortalezas y áreas de mejora de cada directivo, desarrollando estrategias personalizadas para alcanzar sus objetivos profesionales (OBS Business School, 2022).

- b) Responsabilidad y seguimiento continuo. El coach no solo acompaña al empresario en su desarrollo, sino que también asegura un seguimiento constante, promoviendo la rendición de cuentas y la mejora continua (OBS Business School, 2022).
- c) Desarrollo de habilidades específicas. El coaching permite trabajar en competencias clave como liderazgo, comunicación y resolución de conflictos, según las necesidades individuales del empresario (OBS Business School, 2022).
- d) Alineación con los objetivos organizacionales. Esta herramienta facilita que los empresarios conecten sus metas personales con los objetivos estratégicos de la empresa, promoviendo un enfoque integral (ESAN, 2016).

A modo de conclusión, podemos afirmar que, aunque herramientas como la formación continua, la mentoría y los simuladores son valiosas para el desarrollo de habilidades directivas, el coaching sobresale por su capacidad para proporcionar un acompañamiento personalizado, adaptativo y alineado con los objetivos organizacionales. Este enfoque permite a los empresarios MYPE no solo adquirir competencias, sino también aplicarlas de manera efectiva en el logro de sus objetivos.

## **2.6 Modelo de medición de la competitividad**

El modelo de medición de la competitividad se realizó utilizando el instrumento de medición de la competitividad desarrollado por el BID, conocido como el "Mapa de Competitividad" (BID, 2005), constituye una herramienta de diagnóstico diseñada para evaluar el nivel de competitividad de las empresas, especialmente las micro, pequeñas y medianas empresas. Según Martínez et al. (2006), este enfoque analiza ocho áreas clave que impactan directamente en el desempeño empresarial: planeación estratégica, producción, calidad, comercialización, finanzas, recursos humanos, gestión ambiental y sistemas de información. A partir de esta evaluación, se generan tres resultados fundamentales: un mapa general de la empresa, una evaluación detallada por áreas y una representación gráfica de los hallazgos, tal como se muestra en la Figura 3.

**Figura 3**

*Mapa de Competitividad. Áreas de análisis e indicadores*

<b>ÁREAS DE COMPETITIVIDAD</b>	<b>INDICADORES</b>
<b>Planificación estratégica</b>	Proceso de Planeación Estratégica Implementación de la estrategia
<b>Producción y operaciones, aprovisionamiento, logística</b>	Planificación y proceso de producción Capacidad de producción Mantenimiento Investigación y desarrollo Aprovisionamiento Manejo de inventarios Ubicación e infraestructura
<b>Aseguramiento de la calidad</b>	Aspectos generales de la calidad Sistema de calidad
<b>Comercialización</b>	Mercado Nacional: Mercadeo y Ventas, Servicios, Distribución Mercado Exportación: Plan exportador, Producto, Competencia y mercadeo, Distribución física internacional, Aspectos de negociación, Participación en misiones y ferias
<b>Contabilidad y finanzas</b>	Monitorización de Costos y Contabilidad Administración Financiera Normas Legales y Tributarias
<b>Recursos Humanos</b>	Aspectos Generales Capacitación y Promoción del Personal Cultura Organizacional Salud y seguridad industrial
<b>Gestión ambiental</b>	Política Ambiental de la Empresa Estrategia para Proteger el Medio Ambiente Concientización y Capacitación del personal en Temas Ambientales Administración del Desperdicio
<b>Sistema de información</b>	Planeación del Sistema Entradas Procesos Salidas

Tomado de: Solano, Pérez & Uzátegui (2017).

Este instrumento permite identificar tanto fortalezas como debilidades dentro de las organizaciones, facilitando la formulación de estrategias claras y efectivas para mejorar su posición competitiva. Además, el enfoque integral del Mapa de Competitividad ayuda a las empresas a transitar de un estado de incertidumbre hacia uno de conocimiento estratégico, promoviendo una dirección adecuada para su crecimiento y sostenibilidad. Esta metodología representa una base sólida para comprender y evaluar los factores que determinan la capacidad competitiva de una empresa, brindando insumos valiosos para la toma de decisiones estratégicas orientadas al éxito empresarial.

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

El diseño de la investigación es experimental, porque se generan las consultorías para la formación de habilidades gerenciales a las MYPE de la región Junín; ésta tiene 2 grupos, uno de control y otro de refuerzo. (Mejía, Espinoza, Rivera y Quintana, 2016). Para lograr esto, el grupo de control no recibe la consultoría; en cambio, el grupo de refuerzo recibe los talleres grupales e individuales para la formación de competencias gerenciales.

El horizonte temporal de la investigación es entre los años 2022, 2023 y 2024. Para la técnica de recolección de datos se recolectó datos primarios de competitividad de las empresas MYPE en dos momentos. En el año 2022 se midió el nivel inicial de competitividad en ambos grupos de empresas MYPE, el 2024 se midió el nivel final de competitividad de las empresas MYPE; teniendo ambos resultados se puede contrastar el avance de competitividad en las empresas MYPE participantes de la investigación. Para esta acción se utilizó el mapa de competitividad BID (Henaó, 2008).

La investigación es de carácter longitudinal, porque nos permite observar a las MYPE a lo largo del tiempo y evaluar los cambios tanto al grupo de control como al grupo de refuerzo (Hernández, Fernández, y Baptista, 2014). Como indica Hernández et al (2014) el grupo de refuerzo o experimental es aquel que recibe la intervención o tratamiento que se desea evaluar. Por otro lado, el grupo de control no recibe dicha intervención, sirviendo como línea de base para comparar los resultados y determinar el efecto del modelo aplicado. Para la selección de los grupos de control y refuerzo, se utilizó la base de datos de empresas registradas en la Dirección de Oportunidades Laborales de la Universidad Continental, en el Anexo 1 se incluye la base de datos de las 153 MYPE de las cual se eligieron aleatoriamente las 10 MYPE de control y las 10 MYPE de control. El criterio de selección fue que estas tuvieran más de dos años utilizando los servicios por parte de la Universidad Continental, y la asignación a cada grupo se realizó por sorteo. Las empresas MYPE del grupo de refuerzo fueron invitadas a participar en talleres grupales e individuales sobre competencias directivas, desarrollados en la universidad.

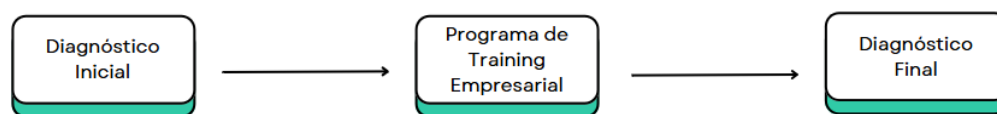
La medición de la competitividad en el grupo refuerzo y grupo control utilizando el mapa de competitividad BID (Henaó, 2008) se realizó en dos momentos: los diagnósticos iniciales de competitividad para ambos grupos fueron realizados durante los

meses de junio, julio y agosto del 2022. Posteriormente, durante los meses de enero, febrero y marzo del 2024 se realizaron los diagnósticos finales a ambos grupos (control y refuerzo).

El modelo que planteamos en esta investigación, tanto para el grupo de refuerzo como para el grupo de control se muestran en las figuras 4 y 5, donde se aprecia la diferencia para cada grupo.

**Figura 4**

*Línea de tiempo de la investigación. Grupo Refuerzo*



Como se muestra en la Figura 4, para las MYPE del grupo de refuerzo, se conserva el modelo tradicional de consultoría empresarial realizada por la Universidad Continental a través del PTEUC.

**Figura 5**

*Línea de tiempo de la investigación. Grupo Control*



En la Figura 5, para las MYPE del grupo de refuerzo, se añade al diseño original el Programa de Coaching Directivo, lo cual nos permitió probar o testear nuestro modelo de consultoría empresarial basado en competencias gerenciales y su impacto en la competitividad empresarial de las MYPE.

Para esta investigación el coach elegido fue Rubins Guerrero Parejas, con formación en la Universidad de Salamanca, España; quien fue encargado generar y fortalecer las habilidades directivas de los empresarios de las MYPE del grupo de refuerzo. El programa de capacitación impartido al grupo de refuerzo constó de dos

momentos. El primer momento, fueron talleres grupales, donde se desarrollaron sesiones por cada una de las 7 competencias directivas elegidas, el público objetivo fueron los gerentes o propietarios de cada una de las MYPE elegidas, sesiones que duraron 3 horas cronológicas, todas las sesiones se desarrollaron en las instalaciones de la Universidad Continental en la provincia de Huancayo, la programación de dichos talleres se muestra a continuación.

**Tabla 7**

*Programación de las sesiones grupales (grupo de refuerzo)*

Fecha	Lugar	Horario	Competencia desarrollada
9/09/2022	Aula C - 502	19.00 - 22.00	Comunicación 1ra parte
16/09/2022	Aula C - 502	19.00 - 22.00	Comunicación 2da parte
23/09/2022	Aula C - 502	19.00 - 22.00	Inteligencia Emocional
30/09/2022	Aula C - 502	19.00 - 22.00	Solución de Problemas
7/10/2022	Aula C - 502	19.00 - 22.00	Toma de Decisiones
14/10/2022	Aula C - 502	19.00 - 22.00	Visión
21/10/2022	Aula C - 502	19.00 - 22.00	Trabajo en Equipo
28/10/2022	Aula C - 502	19.00 - 22.00	Liderazgo 1ra parte
4/11/2022	Aula C - 502	19.00 - 22.00	Liderazgo 2da parte

El segundo momento, constó de sesiones de coaching individuales. Cada gerente o propietario de la MYPE elegida tuvo 03 sesiones individuales de coaching desarrollado por el coach Rubins Guerrero (ver Anexo 4), la duración de cada sesión semanal fue de 60 minutos, la programación de cada una de las sesiones.

**Tabla 8**

*Programación de las sesiones individuales (grupo de refuerzo)*

Empresa	Gerente o Propietario	Sesión 1	Sesión 2	Sesión 3
Inka Ari Food's E.I.R.L.	Porras Toribio, Raúl Edilberto	12/01/2023	19/01/2023	26/01/2023
Creaciones Sáenz	Sáenz Estrada, Heidi Marisol	9/01/2023	16/01/2023	23/01/2023
I.E.S.P. Héroes de la Breña	Rojas Aire, Tatiana Biane	6/02/2023	13/02/2023	20/02/2023
Exicont C & A S.A.C.	Vellaneda Ambrosio, Rubén	1/03/2023	8/03/2023	15/03/2023
Incorpora D&Y	Rosales Cordova, Yanina Margot	10/01/2023	17/01/2023	24/01/2023
Inversiones Dav Co S.A.C.	Cosme Villegas, José Antonio	8/02/2023	15/02/2023	22/02/2023
Valle Mantaro S.A.C.	Herrera Sanabria, Jabel Juan	2/03/2023	9/03/2023	16/03/2023

Cassuz S.A.C.	Paola Janneth Solís Briones	11/01/2023	18/01/2023	25/01/2023
Distribuidora Dehur Perú	Veliz Mercado, Luisa Patricia	9/02/2023	16/02/2023	23/02/2023
Compañía Peruana Nacional Textil S.A.C.	Ramírez Rojas, Marco Antonio	7/02/2023	14/02/2023	21/02/2023

Cabe resaltar que todas las sesiones individuales de coaching fueron desarrolladas respetando, la confidencialidad (ver Anexo 3), que es un principio fundamental que garantiza la privacidad de las sesiones y la información compartida entre el coach (Rubins Guerrero) y el coachee (Empresario MYPE). Este principio está ampliamente reconocido y establecido en diversos códigos de ética de instituciones rectoras del Coaching. Por ejemplo, la International Coach Federation – ICF (2018) establece en su código de ética que el Coach se compromete a “Mantengo, archivo y elimino toda la información generada durante mi actividad de coaching, incluidos archivos electrónicos y comunicaciones de manera que se salvaguarde la confiabilidad, seguridad y privacidad y cumpla con cualquier legislación y contratos aplicables” (p.4). Además, la Federación Internacional de Coaching Ontológico Profesional - FICOP (2022) en su código de ética señala: "Adherir firmemente al marco de confidencialidad establecido entre el coach y el coachee y guardar discreción ante todo aquello que lo amerite." (p.11). En ese sentido, previamente se le explicó a cada uno de los participantes de esta investigación que se conservaría la confidencialidad en cada una de las sesiones.

La relación de empresas MYPE del grupo de control que participaron en la investigación.

## Tabla 9

### *Empresas MYPE del grupo de control*

N°	Razón Social según SUNAT	RUC	Nombre del Representante Legal
1	Lácteos Vakilact	10283105071	Lahura Rodríguez, Guisella
2	Industrias Oreber S.R.L.	20486961555	Ore Mayta, José Antonio
3	Asociación San Pedro II	20568559801	Ticllasuca Quispe, Abraham
4	Grupo Meiji S.A.C.	20568249870	Yun Wu Sánchez, Felicia
5	Euro Perú S.A.C.	20487140130	Checglio Segura, Yoges Augusto
6	Grupo Heryar S.R.L.	20601541051	Requena Fernández, Gina Yarida
7	Textil Aisatex S.A.C.	20568605846	Cotrina Castiglione, Dalila
8	G Bookstore MR&N E.I.R.L.	20603629273	Galindo Mendieta, Javier Luis
9	Gatrix Vip S.A.C.	20605338543	Balbín Salas, Josefina
10	Instituto de Gestión de Tecnología en Salud e Ingeniería Clínica E.I.R.L.	20600627199	Meza Blanco, Jasmell

La relación de empresas MYPE del grupo de refuerzo que participaron en la investigación se muestra en la Tabla 9.

**Tabla 10**

*Empresas MYPE del grupo de refuerzo*

<b>N°</b>	<b>Razón Social según SUNAT</b>	<b>RUC</b>	<b>Nombre del Representante Legal</b>
1	Inka Ari Food's E.I.R.L.	20568509961	Porras Toribio, Raúl Edilberto
2	Creaciones Sáenz	10414051630	Sáenz Estrada, Heidi Marisol
3	I.E.S.P. Héroes de la Breña	20201167222	Rojas Aire, Tatiana Biane
4	Exicont C & A S.A.C.	20601225001	Vellaneda Ambrosio, Rubén
5	Incorpora D&Y	10427799528	Rosales Córdova, Yanina Margot
6	Inversiones Dav Co S.A.C.	20600396596	Cosme Villegas, José Antonio
7	Valle Mantaro S.A.C.	20605464778	Herrera Sanabria, Jabiél Juan
8	Cassuz S.A.C.	20568926219	Paola Janeth Solís Briones
9	Distribuidora Dehur Perú	10442792483	Veliz Mercado, Luisa Patricia
10	Compañía Peruana Nacional Textil S.A.C.	20486608278	Ramírez Rojas, Marco Antonio

Para comprobar el impacto de las habilidades directivas en las empresas MYPE del grupo de refuerzo en comparación con las empresas MYPE del grupo de control, se utiliza los resultados o niveles de competitividad final que lograron ambos grupos de empresas, los cuales son obtenidos con el mapa de competitividad BID (Henao, 2008). Con todo esto, se responde al objetivo general: Determinar el impacto de un modelo de consultoría empresarial basado en competencias gerenciales en la competitividad de las MYPE de la región Junín.

## CAPÍTULO IV

### HALLAZGOS

A continuación, se presentan los resultados de la metodología desarrollada en el marco de esta investigación. Se presentará los resultados de la medición de competitividad inicial y final de las MYPE del grupo de control. Seguidamente se presentan los resultados de la medición de la competitividad inicial y final de las MYPE del grupo de refuerzo. Posteriormente se harán las comparaciones de ambos grupos y a partir de ellos generar las conclusiones.

#### 4.1. Competitividad Inicial de las MYPE del grupo de Control

Entre los meses de marzo a junio del 2022, la Lic. Ingrid Torre Uchuypoma, Supervisora de Vinculación Empresarial de la Universidad Continental realizó los diagnósticos iniciales a las empresas MYPE tanto del grupo Control (Tabla 8) como del grupo Refuerzo (Tabla 9), como se sabe para la medición de la competitividad de cada una de las empresas MYPE se utilizó la herramienta del Mapa de competitividad del BID (Henao, 2008).

Los resultados de las empresas del grupo Control se muestra a continuación.

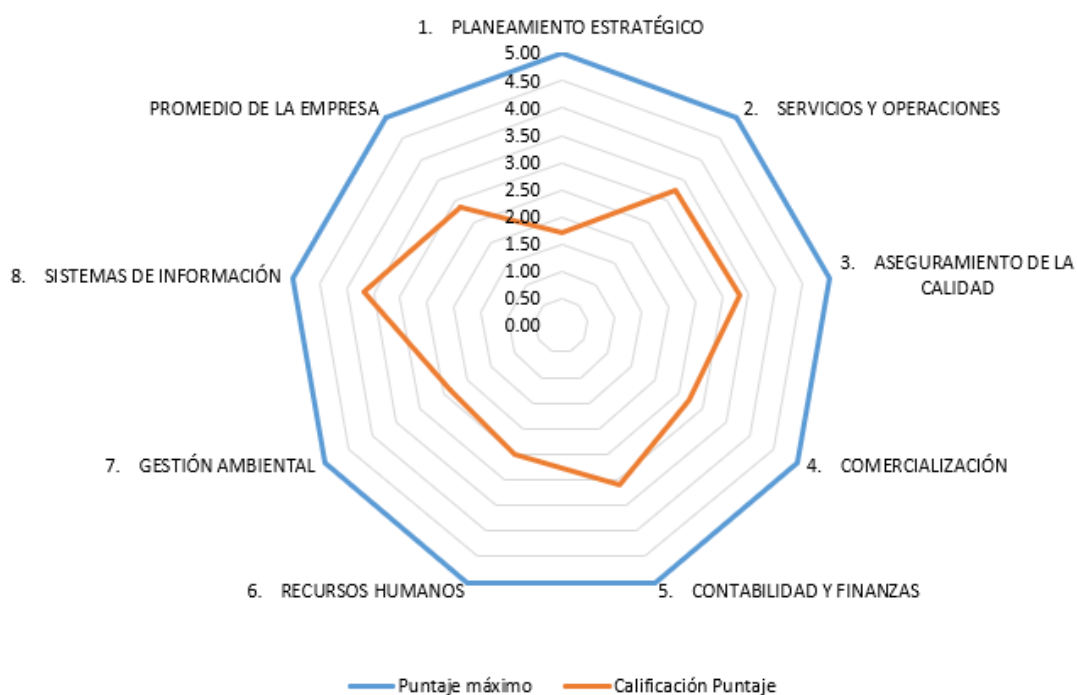
**Tabla 11**

*Resultados de competitividad inicial de la empresa Lácteos Vakilact*

Dimensiones	Puntaje máximo	Calificación	
		Puntaje	Porcentaje
1. Planeamiento estratégico	5.00	1.73	35 %
2. Servicios y operaciones	5.00	3.25	65 %
3. Aseguramiento de la calidad	5.00	3.32	66 %
4. Comercialización	5.00	2.69	54 %
5. Contabilidad y finanzas	5.00	3.11	62 %
6. Recursos humanos	5.00	2.50	50 %
7. Gestión ambiental	5.00	2.33	47 %
8. Sistemas de información	5.00	3.66	73 %
Promedio de la empresa	5.00	2.86	57 %

**Figura 2**

*Mapa de competitividad inicial por áreas de la empresa Lácteos Vakilact*



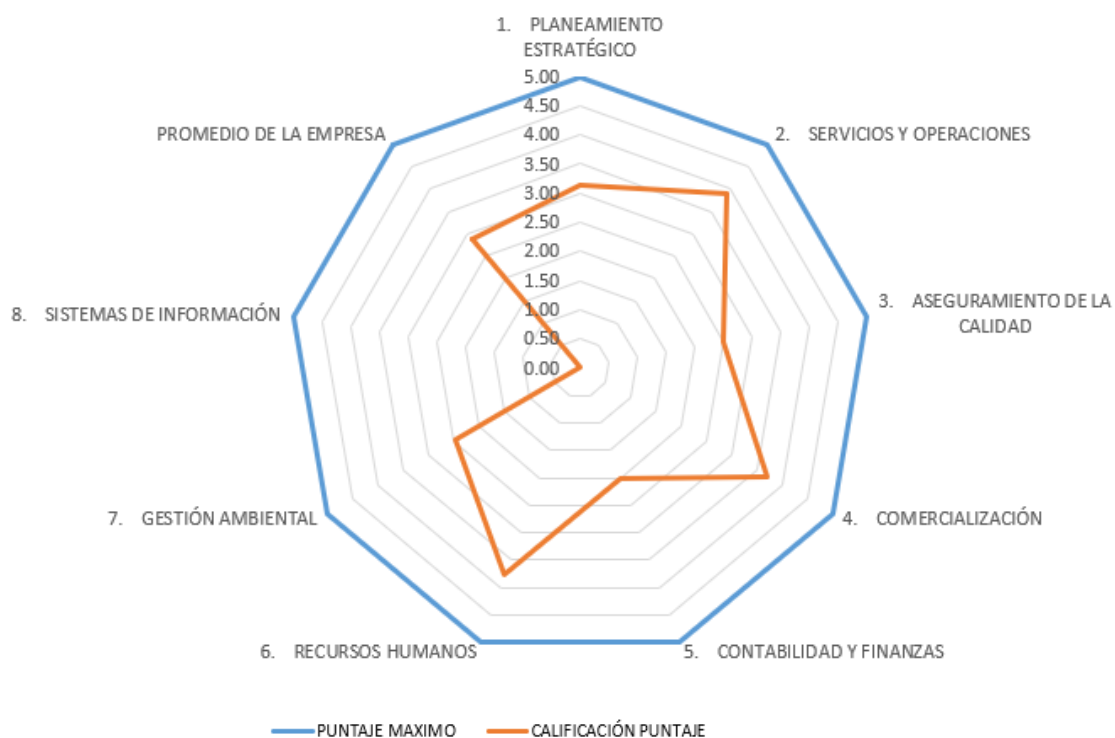
**Tabla 12**

*Resultados de competitividad inicial de la empresa Industrias Oreber S.R.L.*

Dimensiones	Puntaje máximo	Calificación	
		Puntaje	Porcentaje
1. Planeamiento estratégico	5.00	3.15	63%
2. Servicios y operaciones	5.00	3.91	78%
3. Aseguramiento de la calidad	5.00	2.50	50%
4. Comercialización	5.00	3.70	74%
5. Contabilidad y finanzas	5.00	2.00	40%
6. Recursos humanos	5.00	3.77	75%
7. Gestión ambiental	5.00	2.48	50%
8. Sistemas de información	5.00	0.00	0%
Promedio de la empresa	5.00	2.87	57%

**Figura 3**

*Mapa de competitividad inicial por áreas de la empresa Industrias Oreber S.R.L.*



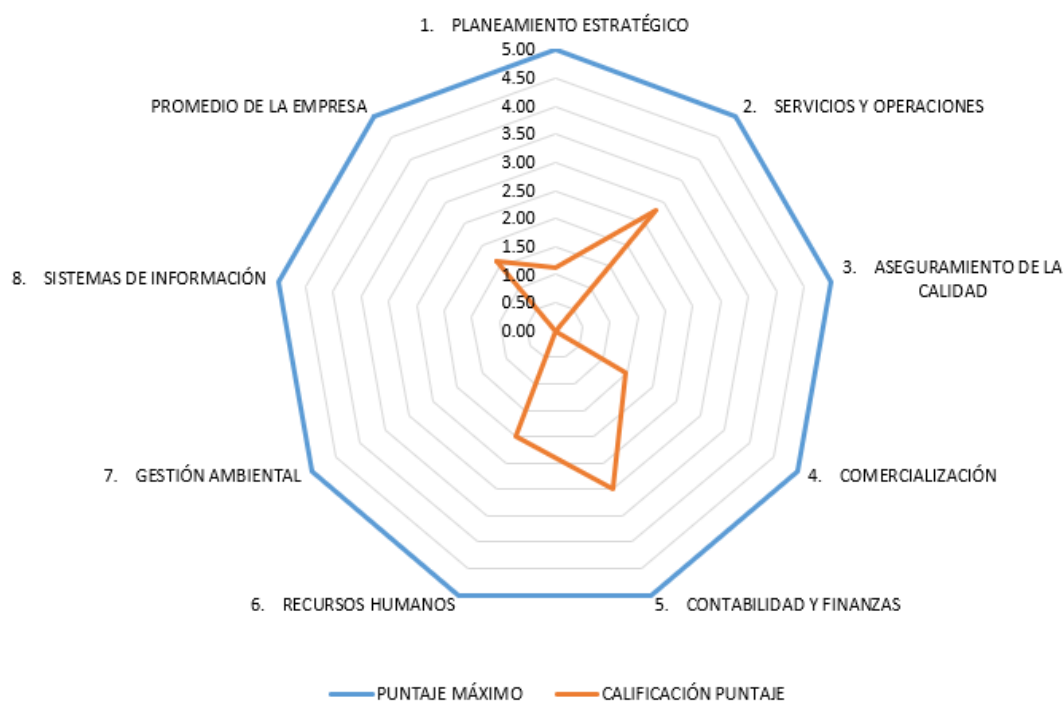
**Tabla 13**

*Resultados de competitividad inicial de la empresa Asociación San Pedro II*

Dimensiones	Puntaje máximo	Calificación	
		Puntaje	Porcentaje
1. Planeamiento estratégico	5.00	1.14	23%
2. Servicios y operaciones	5.00	2.78	56%
3. Aseguramiento de la calidad	5.00	0.00	0%
4. Comercialización	5.00	1.46	29%
5. Contabilidad y finanzas	5.00	2.99	60%
6. Recursos humanos	5.00	2.00	40%
7. Gestión ambiental	5.00	0.00	0%
8. Sistemas de información	5.00	0.00	0%
Promedio de la empresa	5.00	1.62	32%

**Figura 4**

*Mapa de competitividad inicial por áreas de la empresa Asociación San Pedro II*



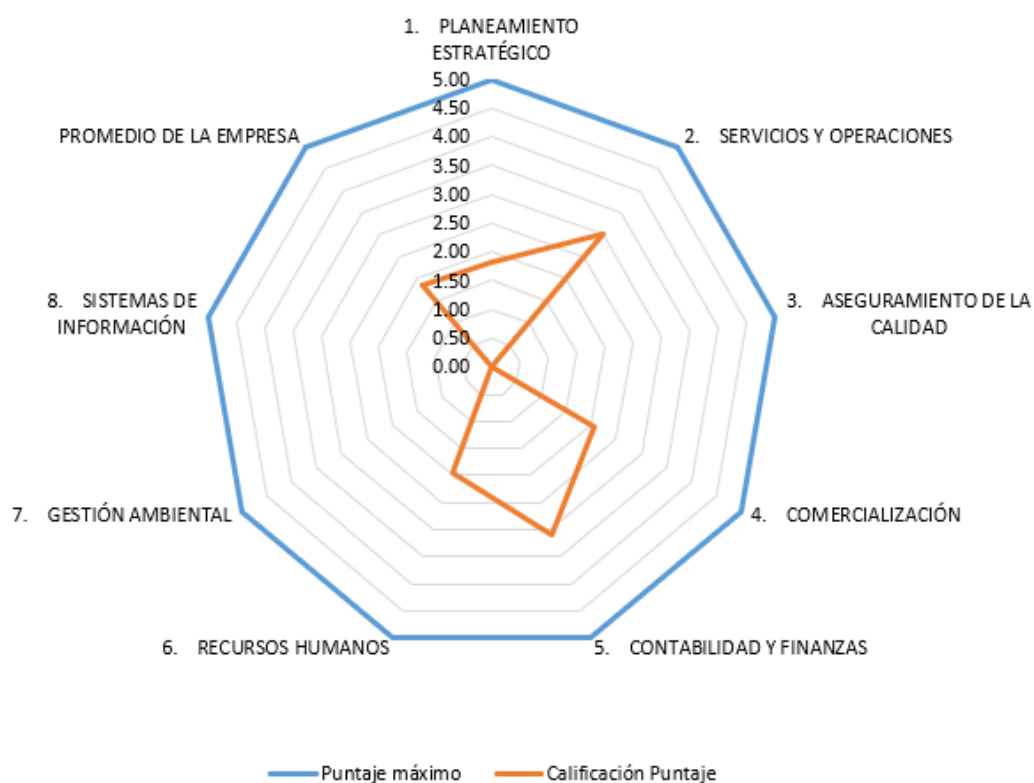
**Tabla 14**

*Resultados de competitividad inicial de la empresa Grupo Meiji S.A.C.*

Dimensiones	Puntaje máximo	Calificación	
		Puntaje	Porcentaje
1. Planeamiento estratégico	5.00	1.83	37%
2. Servicios y operaciones	5.00	3.03	61%
3. Aseguramiento de la calidad	5.00	0.00	0%
4. Comercialización	5.00	2.08	42%
5. Contabilidad y finanzas	5.00	3.10	62%
6. Recursos humanos	5.00	1.97	39%
7. Gestión ambiental	5.00	0.00	0%
8. Sistemas de información	5.00	0.00	0%
Promedio de la empresa	5.00	1.86	37%

**Figura 5**

*Mapa de competitividad inicial por áreas de la empresa Grupo Meiji S.A.C*



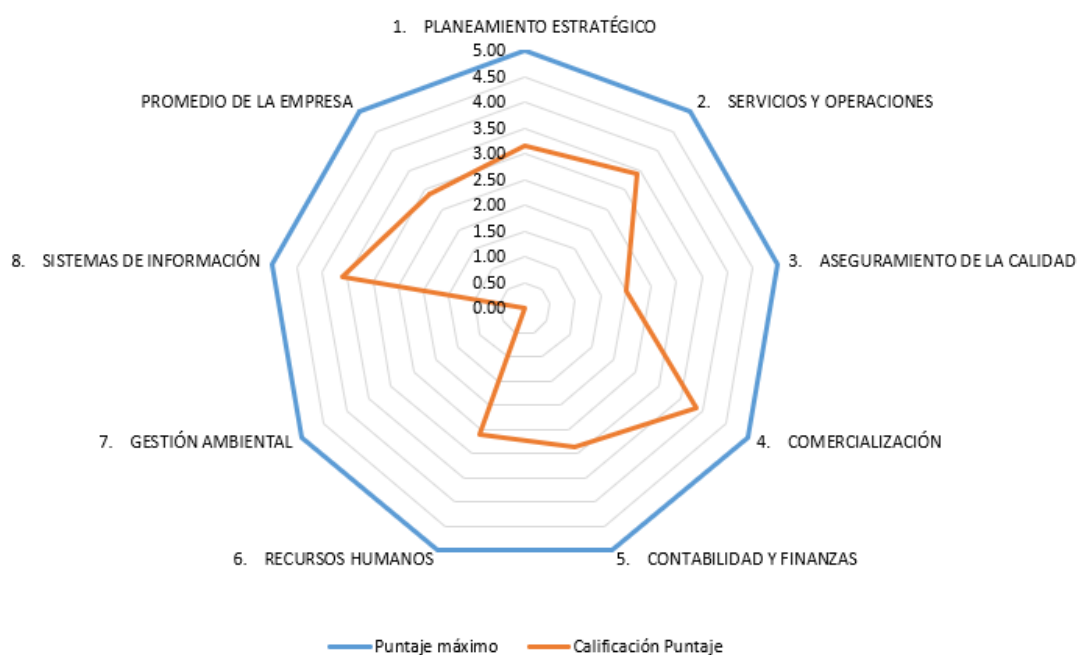
**Tabla 15**

*Resultados de competitividad inicial de la empresa Euro Perú S.A.C.*

Dimensiones	Puntaje máximo	Calificación	
		Puntaje	Porcentaje
1. Planeamiento estratégico	5.00	3.16	63%
2. Servicios y operaciones	5.00	3.40	68%
3. Aseguramiento de la calidad	5.00	2.00	40%
4. Comercialización	5.00	3.86	77%
5. Contabilidad y finanzas	5.00	2.86	57%
6. Recursos humanos	5.00	2.60	52%
7. Gestión ambiental	5.00	0.00	0%
8. Sistemas de información	5.00	3.61	72%
Promedio de la empresa	5.00	2.89	58%

**Figura 6**

*Mapa de competitividad inicial por áreas de la empresa Euro Perú S.A.C.*



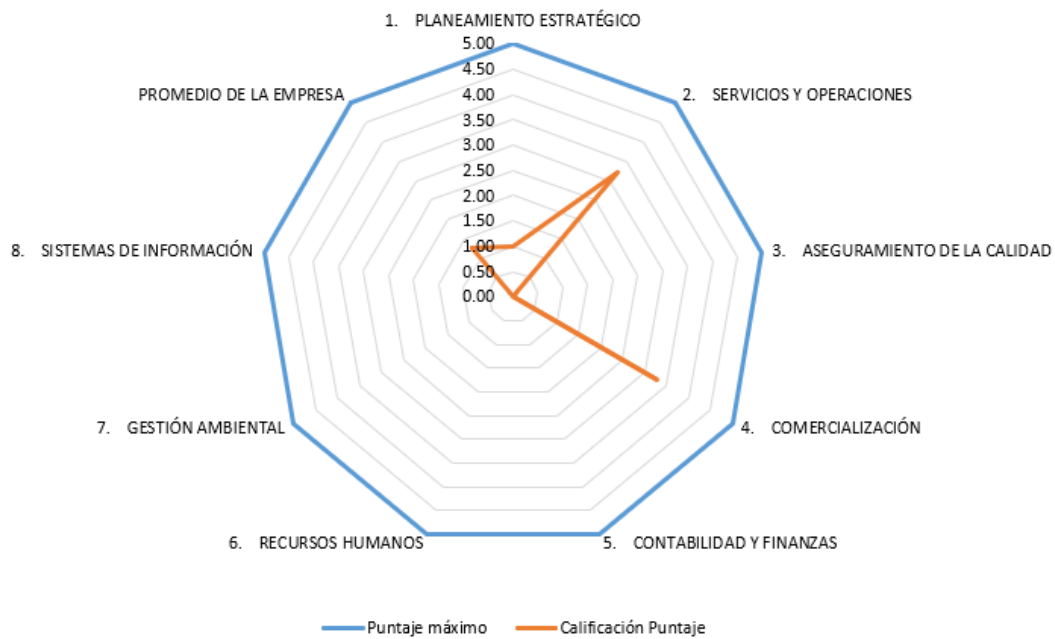
**Tabla 16**

*Resultados de competitividad inicial de la empresa Grupo Heryar S.R.L.*

Dimensiones	Puntaje máximo	Calificación	
		Puntaje	Porcentaje
1. Planeamiento estratégico	5.00	1.00	20%
2. Servicios y operaciones	5.00	3.20	64%
3. Aseguramiento de la calidad	5.00	0.00	0%
4. Comercialización	5.00	3.30	66%
5. Contabilidad y finanzas	5.00	0.00	0%
6. Recursos humanos	5.00	0.00	0%
7. Gestión ambiental	5.00	0.00	0%
8. Sistemas de información	5.00	0.00	0%
Promedio de la empresa	5.00	1.27	25%

**Figura 7**

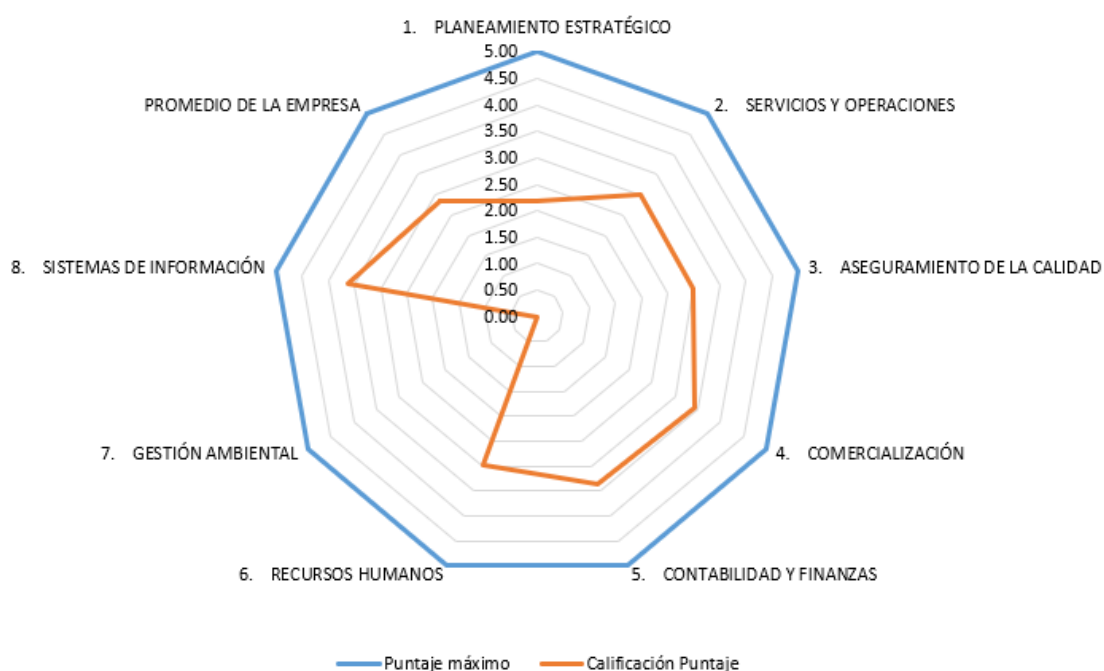
*Mapa de competitividad inicial por áreas de la empresa Grupo Heryar S.R.L*



**Tabla 17**

*Resultados de competitividad inicial de la empresa Textil Aisatex S.A.C*

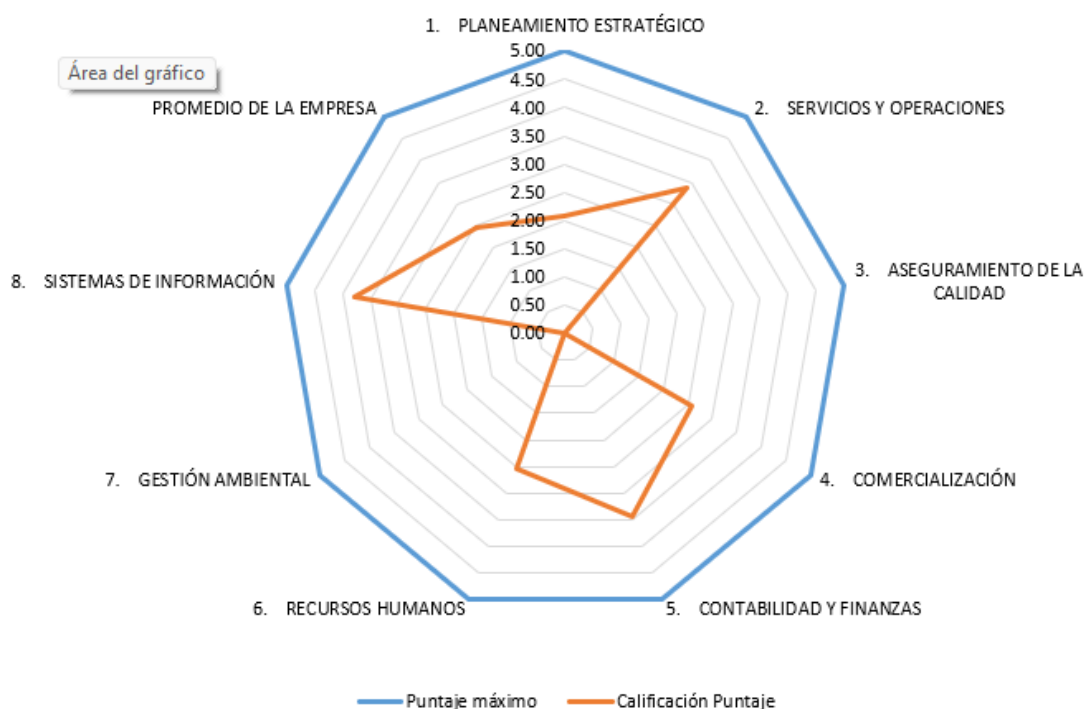
Dimensiones	Puntaje máximo	Calificación	
		Puntaje	Porcentaje
1. Planeamiento estratégico	5.00	2.17	43%
2. Servicios y operaciones	5.00	3.02	60%
3. Aseguramiento de la calidad	5.00	2.99	60%
4. Comercialización	5.00	3.42	68%
5. Contabilidad y finanzas	5.00	3.36	67%
6. Recursos humanos	5.00	2.99	60%
7. Gestión ambiental	5.00	0.00	0%
8. Sistemas de información	5.00	3.64	73%
Promedio de la empresa	5.00	2.87	57%

**Tabla 18***Mapa de competitividad inicial por áreas de la empresa Textil Aisatex S.A.C***Tabla 19***Resultados de competitividad inicial de la empresa G Bookstore MR&N E.I.R.L.*

Dimensiones	Puntaje máximo	Calificación	
		Puntaje	Porcentaje
1. Planeamiento estratégico	5.00	2.08	42%
2. Servicios y operaciones	5.00	3.35	67%
3. Aseguramiento de la calidad	5.00	0.00	0%
4. Comercialización	5.00	2.58	52%
5. Contabilidad y finanzas	5.00	3.44	69%
6. Recursos humanos	5.00	2.54	51%
7. Gestión ambiental	5.00	0.00	0%
8. Sistemas de información	5.00	3.80	76%
Promedio de la empresa	5.00	2.45	49%

**Figura 8**

*Mapa de competitividad inicial por áreas de la empresa G Bookstore MR&N E.I.R.L*



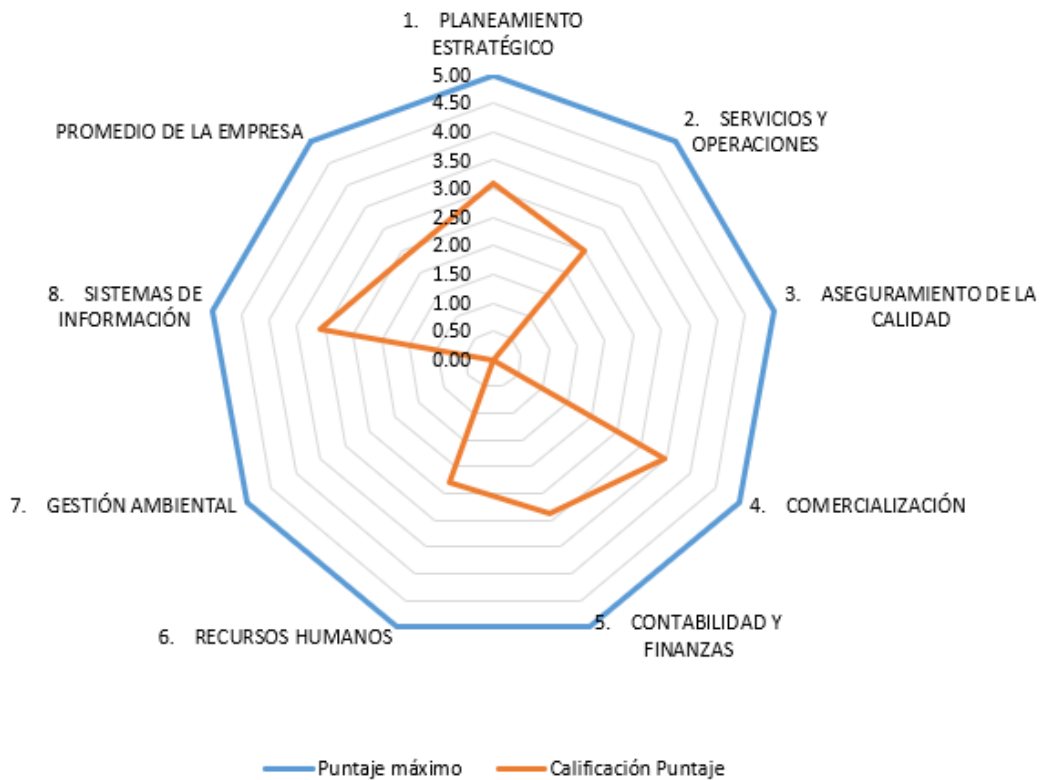
**Tabla 20**

*Resultados de competitividad inicial de la empresa Gatrix Vip S.A.C.*

Dimensiones	Puntaje máximo	Calificación	
		Puntaje	Porcentaje
1. Planeamiento estratégico	5.00	3.10	62%
2. Servicios y operaciones	5.00	2.48	50%
3. Aseguramiento de la calidad	5.00	0.00	0%
4. Comercialización	5.00	3.46	69%
5. Contabilidad y finanzas	5.00	2.88	58%
6. Recursos humanos	5.00	2.29	46%
7. Gestión ambiental	5.00	0.00	0%
8. Sistemas de información	5.00	3.09	62%
Promedio de la empresa	5.00	2.37	47%

**Figura 9**

*Mapa de competitividad inicial por áreas de la empresa Gatrix Vip S.A.C.*



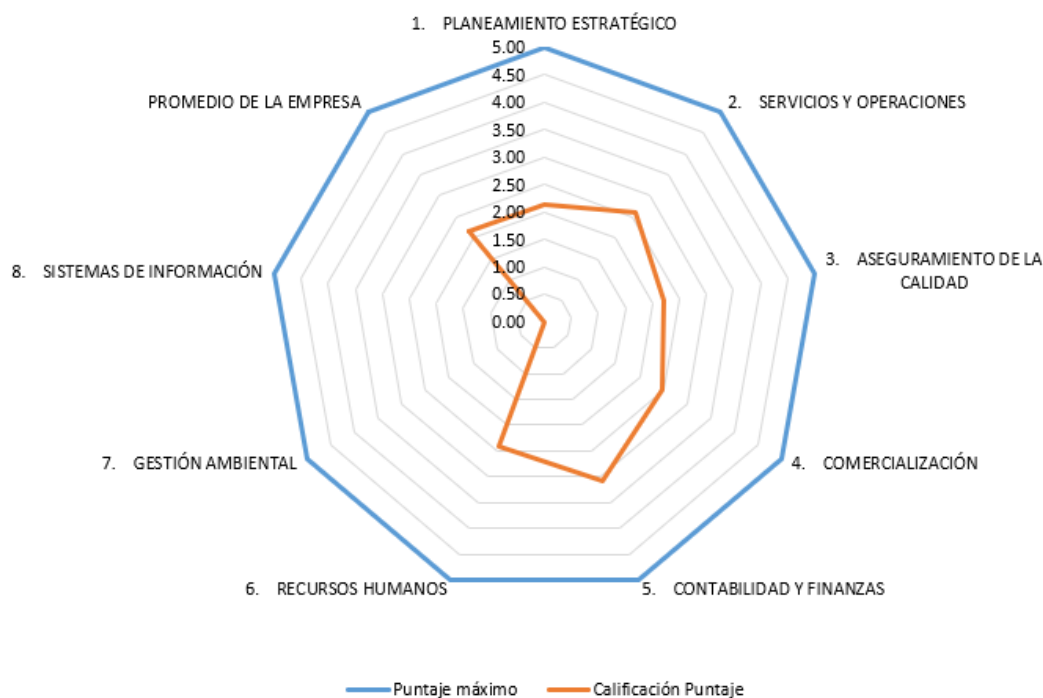
**Tabla 21**

*Resultados de competitividad inicial de la empresa Instituto de Gestión de Tecnología en Salud e Ingeniería Clínica E.I.R.L.*

Dimensiones	Puntaje máximo	Calificación	
		Puntaje	Porcentaje
1. Planeamiento estratégico	5.00	2.13	43%
2. Servicios y operaciones	5.00	2.59	52%
3. Aseguramiento de la calidad	5.00	2.22	44%
4. Comercialización	5.00	2.48	50%
5. Contabilidad y finanzas	5.00	3.08	62%
6. Recursos humanos	5.00	2.42	48%
7. Gestión ambiental	5.00	0.00	0%
8. Sistemas de información	5.00	0.00	0%
Promedio de la empresa	5.00	2.14	43%

**Figura 10**

*Mapa de competitividad inicial por áreas de la empresa Instituto de Gestión de Tecnología en Salud e Ingeniería Clínica E.I.R.L.*



#### 4.2. Diagnósticos iniciales grupo de Refuerzo

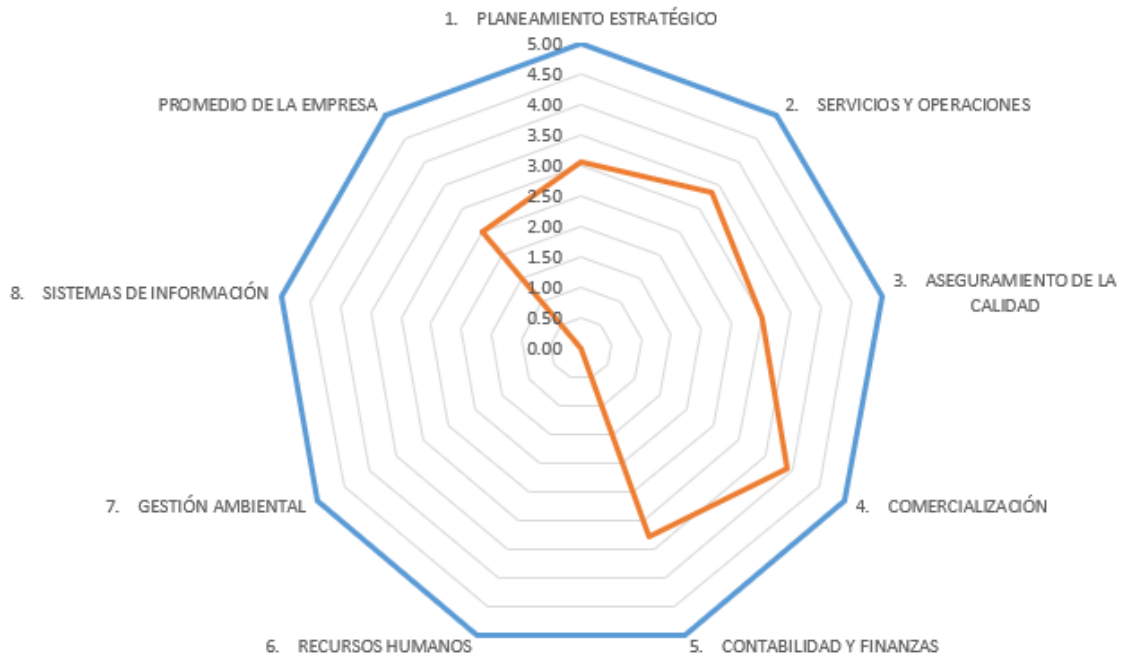
**Tabla 22**

*Resultados de competitividad inicial de la empresa Inka Ari Food's E.I.R.L.*

Dimensiones	Puntaje máximo	Calificación	
		Puntaje	Porcentaje
1. Planeamiento estratégico	5.00	3.06	61%
2. Servicios y operaciones	5.00	3.35	67%
3. Aseguramiento de la calidad	5.00	3.00	60%
4. Comercialización	5.00	3.90	78%
5. Contabilidad y finanzas	5.00	3.26	65%
6. Recursos humanos	5.00	0.00	0%
7. Gestión ambiental	5.00	0.00	0%
8. Sistemas de información	5.00	0.00	0%
Promedio de la empresa	5.00	2.50	50%

**Figura 11**

*Mapa de competitividad inicial por áreas de la empresa Inka Ari Food's E.I.R.L*



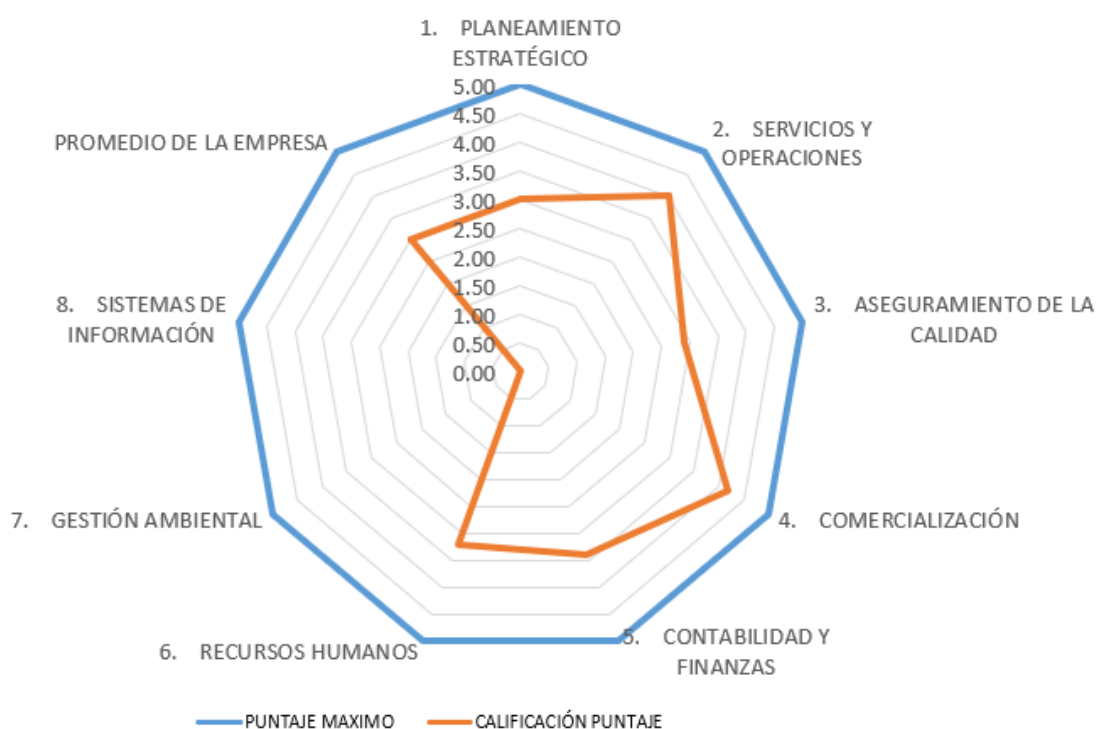
**Tabla 23**

*Resultados de competitividad inicial de la empresa Creaciones Sáenz*

Dimensiones	Puntaje máximo	Calificación	
		Puntaje	Porcentaje
1. Planeamiento estratégico	5.00	3.00	60%
2. Servicios y operaciones	5.00	4.03	81%
3. Aseguramiento de la calidad	5.00	2.90	58%
4. Comercialización	5.00	4.18	84%
5. Contabilidad y finanzas	5.00	3.39	68%
6. Recursos humanos	5.00	3.21	64%
7. Gestión ambiental	5.00	0.00	0%
8. Sistemas de información	5.00	0.00	0%
Promedio de la empresa	5.00	3.00	60%

**Figura 12**

*Mapa de competitividad inicial por áreas de la empresa Creaciones Sáenz*



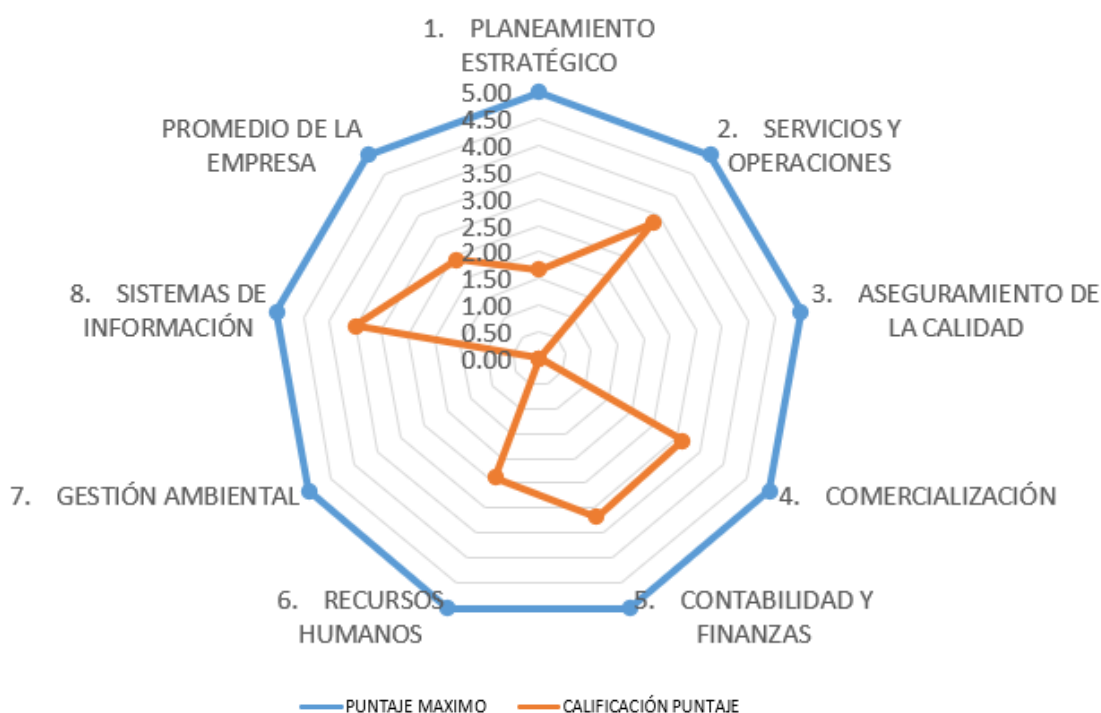
**Tabla 24**

*Resultados de competitividad inicial de la empresa I.E.S.P. Héroes de la Breña.*

Dimensiones	Puntaje máximo	Calificación	
		Puntaje	Porcentaje
1. Planeamiento estratégico	5.00	1.67	33%
2. Servicios y operaciones	5.00	3.33	67%
3. Aseguramiento de la calidad	5.00	0.00	0%
4. Comercialización	5.00	3.11	62%
5. Contabilidad y finanzas	5.00	3.17	63%
6. Recursos humanos	5.00	2.38	48%
7. Gestión ambiental	5.00	0.00	0%
8. Sistemas de información	5.00	3.50	70%
Promedio de la empresa	5.00	2.41	48%

**Figura 13**

*Mapa de competitividad inicial por áreas de la empresa I.E.S.P. Héroes de la Breña*



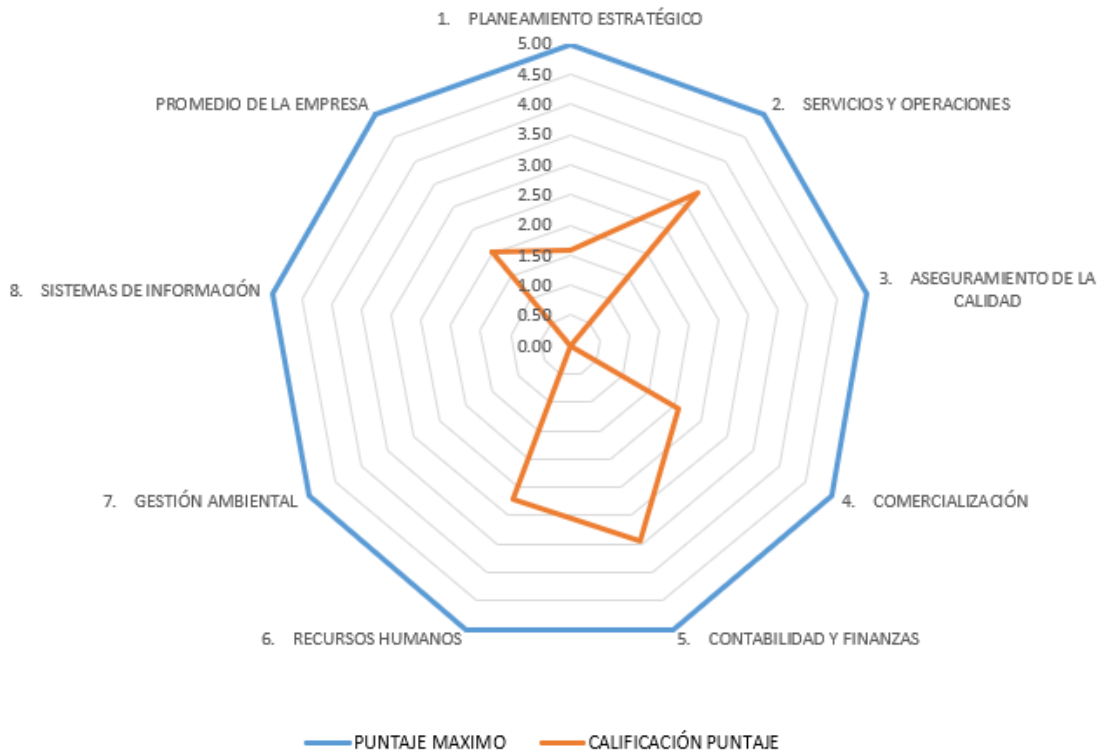
**Tabla 25**

*Resultados de competitividad inicial de la empresa Exicont C & A S.A.C.*

Dimensiones	Puntaje máximo	Calificación	
		Puntaje	Porcentaje
1. Planeamiento estratégico	5.00	1.59	32%
2. Servicios y operaciones	5.00	3.29	66%
3. Aseguramiento de la calidad	5.00	0.00	0%
4. Comercialización	5.00	2.07	41%
5. Contabilidad y finanzas	5.00	3.43	69%
6. Recursos humanos	5.00	2.72	54%
7. Gestión ambiental	5.00	0.00	0%
8. Sistemas de información	5.00	0.00	0%
Promedio de la empresa	5.00	2.01	40%

**Figura 14**

*Mapa de competitividad inicial por áreas de la empresa Exicont C & A S.A.C.*



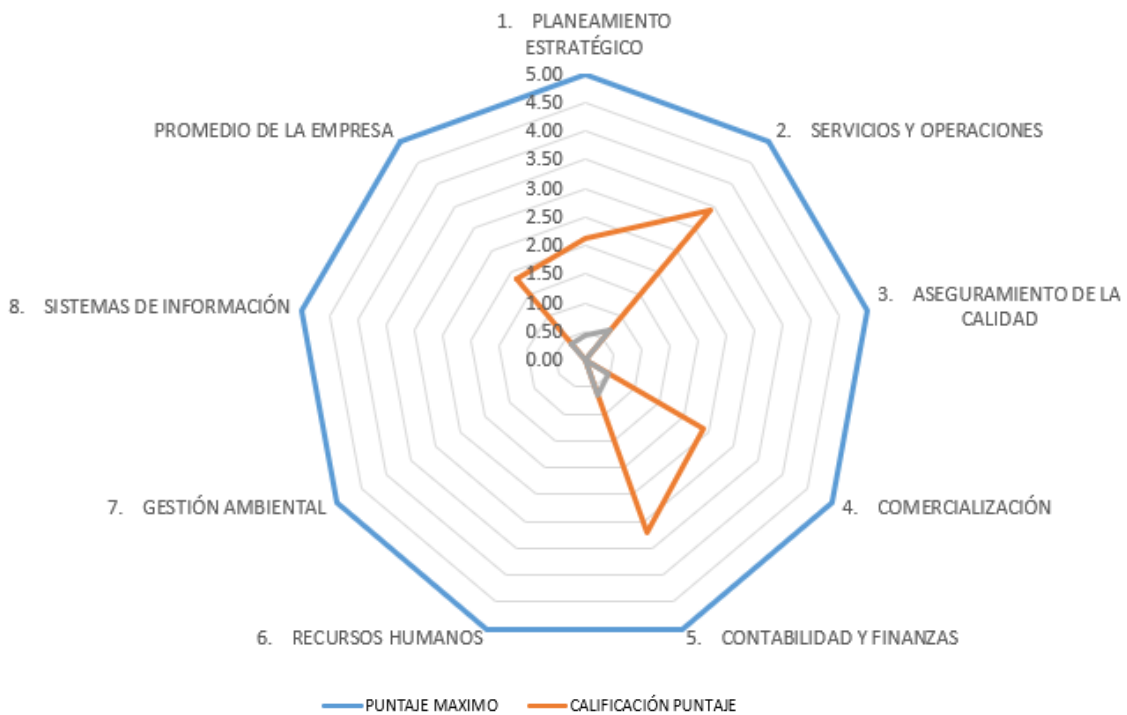
**Tabla 26**

*Resultados de competitividad inicial de la empresa Incorpora D&Y.*

Dimensiones	Puntaje máximo	Calificación	
		Puntaje	Porcentaje
1. Planeamiento estratégico	5.00	2.11	42%
2. Servicios y operaciones	5.00	3.41	68%
3. Aseguramiento de la calidad	5.00	0.00	0%
4. Comercialización	5.00	2.41	48%
5. Contabilidad y finanzas	5.00	3.19	64%
6. Recursos humanos	5.00	0.00	0%
7. Gestión ambiental	5.00	0.00	0%
8. Sistemas de información	5.00	0.00	0%
Promedio de la empresa	5.00	1.83	37%

**Figura 15**

*Mapa de competitividad inicial por áreas de la empresa Incorpora D&Y.*



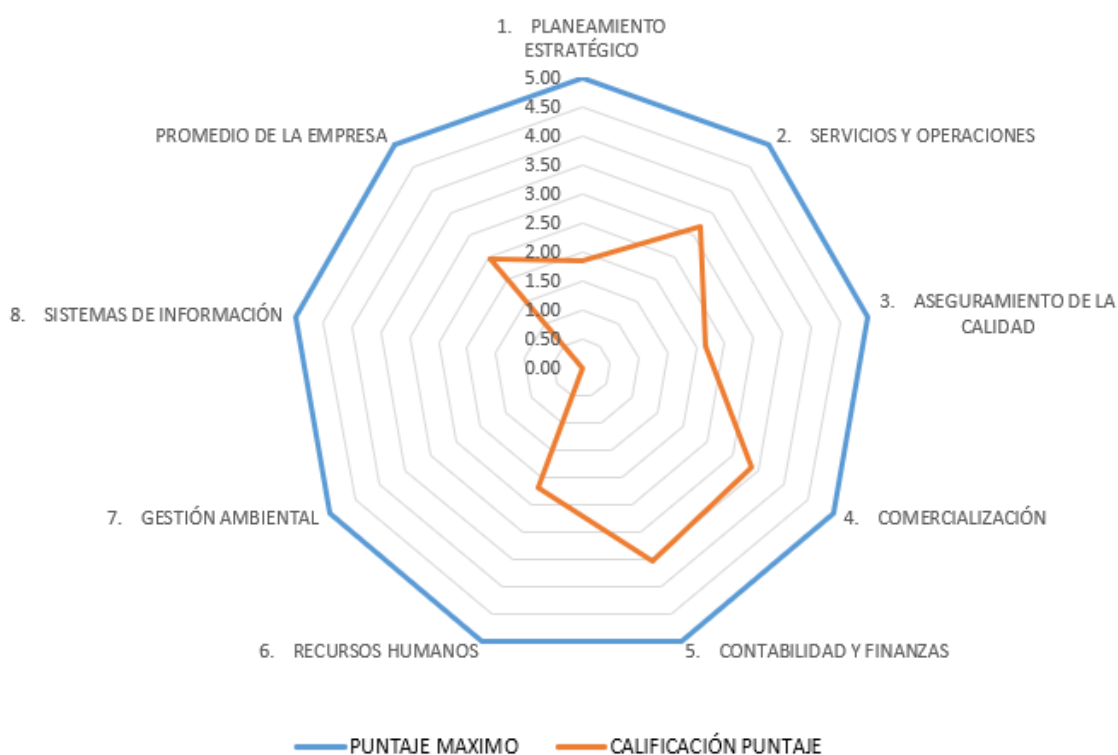
**Tabla 27**

*Resultados de competitividad inicial de la empresa Inversiones Dav Co S.A.C*

Dimensiones	Puntaje máximo	Calificación	
		Puntaje	Porcentaje
1. Planeamiento estratégico	5.00	1.86	37%
2. Servicios y operaciones	5.00	3.17	63%
3. Aseguramiento de la calidad	5.00	2.15	43%
4. Comercialización	5.00	3.38	68%
5. Contabilidad y finanzas	5.00	3.54	71%
6. Recursos humanos	5.00	2.18	44%
7. Gestión ambiental	5.00	0.00	0%
8. Sistemas de información	5.00	0.00	0%
Promedio de la empresa	5.00	2.44	49%

**Figura 16**

*Mapa de competitividad inicial por áreas de la empresa Inversiones Dav Co S.A.C*



**Tabla 28**

*Resultados de competitividad inicial de la empresa Valle Mantaro S.A.C.*

Dimensiones	Puntaje máximo	Calificación	
		Puntaje	Porcentaje
1. Planeamiento estratégico	5.00	1.50	30%
2. Servicios y operaciones	5.00	2.90	58%
3. Aseguramiento de la calidad	5.00	0.00	0%
4. Comercialización	5.00	2.07	41%
5. Contabilidad y finanzas	5.00	3.09	62%
6. Recursos humanos	5.00	0.00	0%
7. Gestión ambiental	5.00	0.00	0%
8. Sistemas de información	5.00	0.00	0%
Promedio de la empresa	5.00	1.60	32%

**Figura 17**

*Mapa de competitividad inicial por áreas de la empresa Valle Mantaro S.A.C*



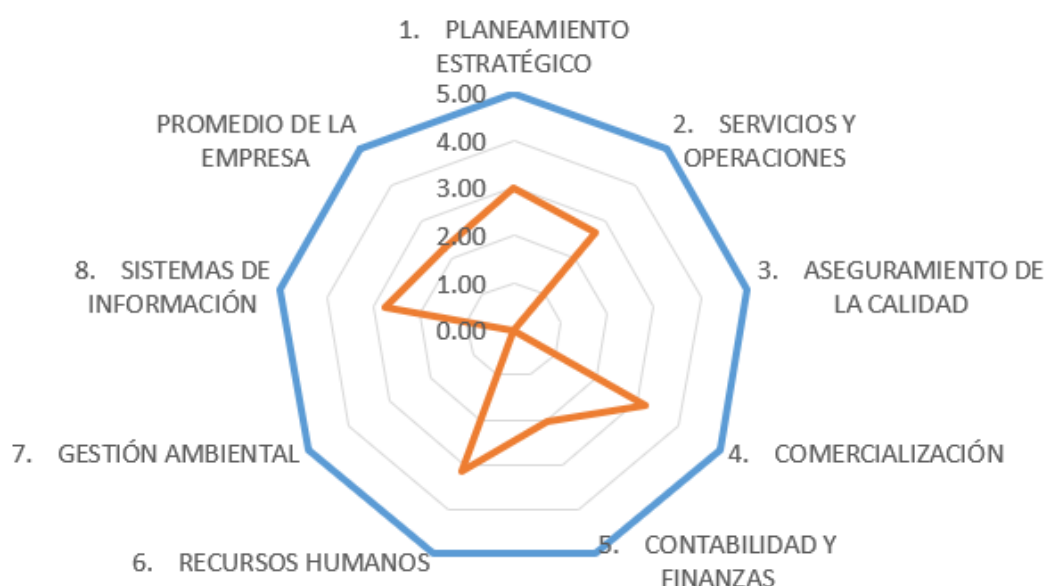
**Tabla 29**

*Resultados de competitividad inicial de la empresa Cassuz S.A.C.*

Dimensiones	Puntaje máximo	Calificación	
		Puntaje	Porcentaje
1. Planeamiento estratégico	5.00	2.98	60%
2. Servicios y operaciones	5.00	2.70	54%
3. Aseguramiento de la calidad	5.00	0.00	0%
4. Comercialización	5.00	3.18	64%
5. Contabilidad y finanzas	5.00	2.04	41%
6. Recursos humanos	5.00	3.17	63%
7. Gestión ambiental	5.00	0.00	0%
8. Sistemas de información	5.00	2.75	55%
Promedio de la empresa	5.00	2.26	45%

**Figura 18**

*Mapa de competitividad inicial por áreas de la empresa Cassuz S.A.C*



**Tabla 30**

*Resultados de competitividad inicial de la empresa Distribuidora Dehur Perú*

Dimensiones	Puntaje máximo	Calificación	
		Puntaje	Porcentaje
1. Planeamiento estratégico	5.00	3.04	61%
2. Servicios y operaciones	5.00	3.21	64%
3. Aseguramiento de la calidad	5.00	0.00	0%
4. Comercialización	5.00	3.01	60%
5. Contabilidad y finanzas	5.00	3.49	70%
6. Recursos humanos	5.00	2.77	55%
7. Gestión ambiental	5.00	0.00	0%
8. Sistemas de información	5.00	0.00	0%
Promedio de la empresa	5.00	2.33	47%

**Figura 19**

*Mapa de competitividad inicial por áreas de la empresa Distribuidora Dehur Perú*



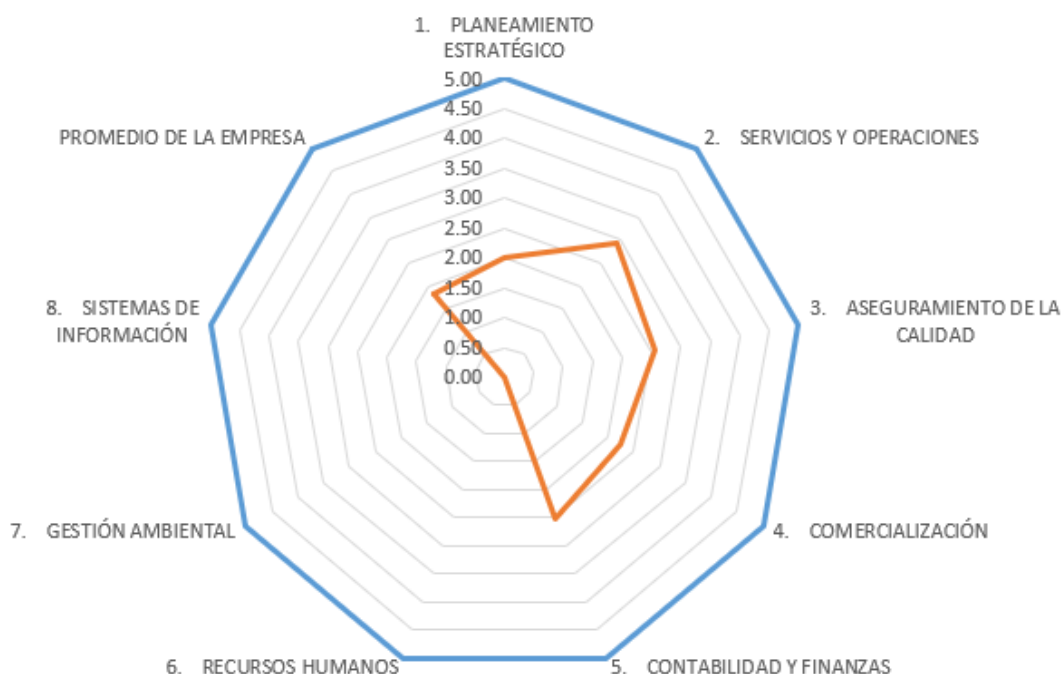
**Tabla 31**

*Resultados de competitividad inicial de la empresa Compañía Peruana Nacional Textil S.A.C.*

Dimensiones	Puntaje máximo	Calificación	
		Puntaje	Porcentaje
1. Planeamiento estratégico	5.00	2.00	40%
2. Servicios y operaciones	5.00	2.93	59%
3. Aseguramiento de la calidad	5.00	2.55	51%
4. Comercialización	5.00	2.23	45%
5. Contabilidad y finanzas	5.00	2.53	51%
6. Recursos humanos	5.00	0.00	0%
7. Gestión ambiental	5.00	0.00	0%
8. Sistemas de información	5.00	0.00	0%
Promedio de la empresa	5.00	1.83	37%

**Figura 20**

*Mapa de competitividad inicial por áreas de la empresa Compañía Peruana Nacional Textil S.A.C.*



### 4.3. Diagnósticos finales grupo Control

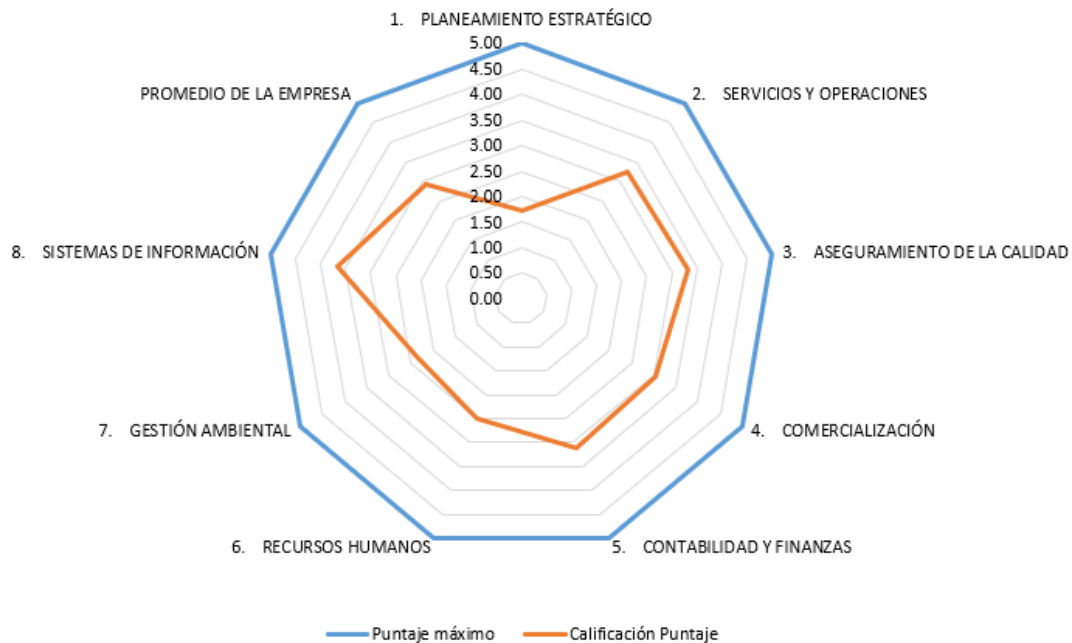
**Tabla 32**

*Resultados de competitividad final de la empresa Lácteos Vakilact*

Dimensiones	Puntaje máximo	Calificación	
		Puntaje	Porcentaje
1. Planeamiento estratégico	5.00	1.73	35%
2. Servicios y operaciones	5.00	3.25	65%
3. Aseguramiento de la calidad	5.00	3.32	66%
4. Comercialización	5.00	3.05	61%
5. Contabilidad y finanzas	5.00	3.11	62%
6. Recursos humanos	5.00	2.50	50%
7. Gestión ambiental	5.00	2.33	47%
8. Sistemas de información	5.00	3.66	73%
Promedio de la empresa	5.00	2.93	59%

**Figura 21**

*Mapa de competitividad final por áreas de la empresa Lácteos Vakilact*



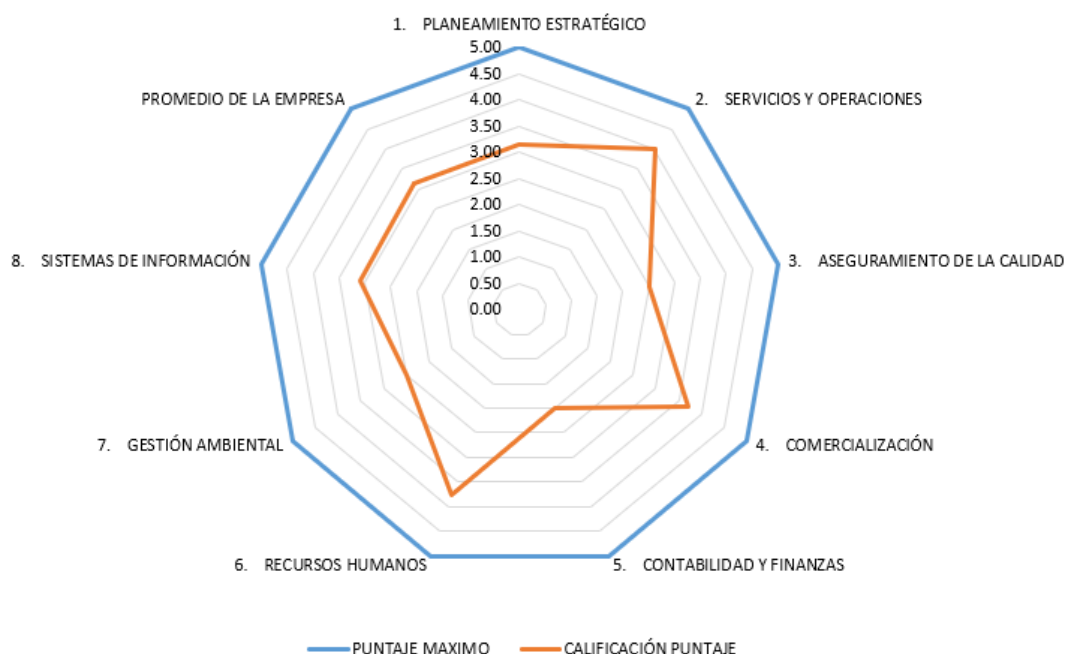
**Tabla 33**

*Resultados de competitividad final de la empresa Industrias Oreber S.R.L.*

Dimensiones	Puntaje máximo	Calificación	
		Puntaje	Porcentaje
1. Planeamiento estratégico	5.00	3.15	63%
2. Servicios y operaciones	5.00	4.01	80%
3. Aseguramiento de la calidad	5.00	2.50	50%
4. Comercialización	5.00	3.70	74%
5. Contabilidad y finanzas	5.00	2.00	40%
6. Recursos humanos	5.00	3.77	75%
7. Gestión ambiental	5.00	2.48	50%
8. Sistemas de información	5.00	3.09	62%
Promedio de la empresa	5.00	3.14	63%

**Figura 22**

*Mapa de competitividad por áreas de la empresa Industrias Oreber S.R.L*



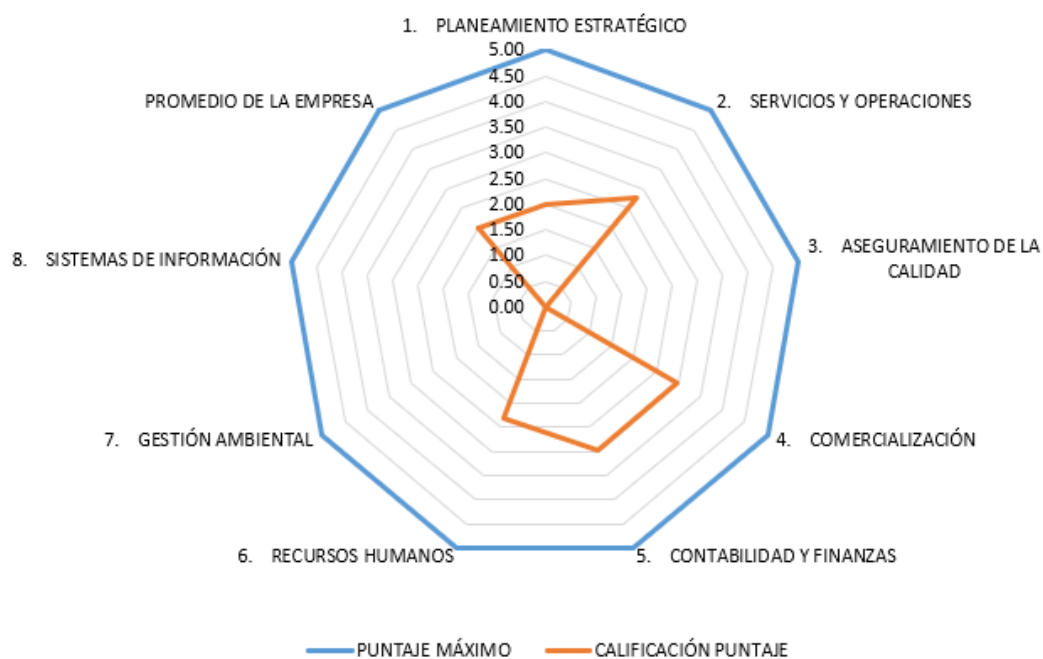
**Tabla 34**

*Resultados de competitividad final de la empresa Asociación San Pedro II*

Dimensiones	Puntaje máximo	Calificación	
		Puntaje	Porcentaje
1. Planeamiento estratégico	5.00	2.00	40%
2. Servicios y operaciones	5.00	2.78	56%
3. Aseguramiento de la calidad	5.00	0.00	0%
4. Comercialización	5.00	2.98	60%
5. Contabilidad y finanzas	5.00	2.99	60%
6. Recursos humanos	5.00	2.32	46%
7. Gestión ambiental	5.00	0.00	0%
8. Sistemas de información	5.00	0.00	0%
Promedio de la empresa	5.00	2.01	40%

**Figura 23**

*Mapa de competitividad por áreas de la empresa Asociación San Pedro II*



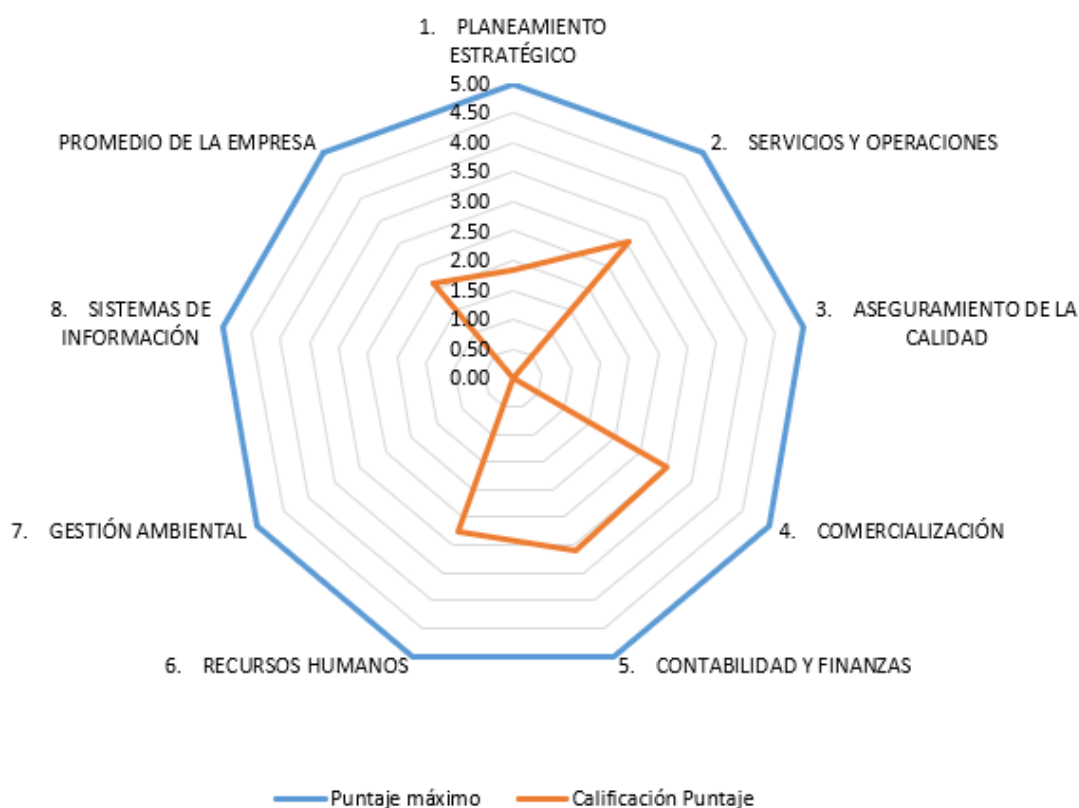
**Tabla 35**

*Resultados de competitividad final de la empresa Grupo Meiji S.A.C.*

Dimensiones	Puntaje máximo	Calificación	
		Puntaje	Porcentaje
1. Planeamiento estratégico	5.00	1.83	37%
2. Servicios y operaciones	5.00	3.03	61%
3. Aseguramiento de la calidad	5.00	0.00	0%
4. Comercialización	5.00	2.99	60%
5. Contabilidad y finanzas	5.00	3.10	62%
6. Recursos humanos	5.00	2.76	55%
7. Gestión ambiental	5.00	0.00	0%
8. Sistemas de información	5.00	0.00	0%
Promedio de la empresa	5.00	2.10	42%

**Figura 24**

*Mapa de competitividad final por áreas de la empresa Grupo Meiji S.A.C.*



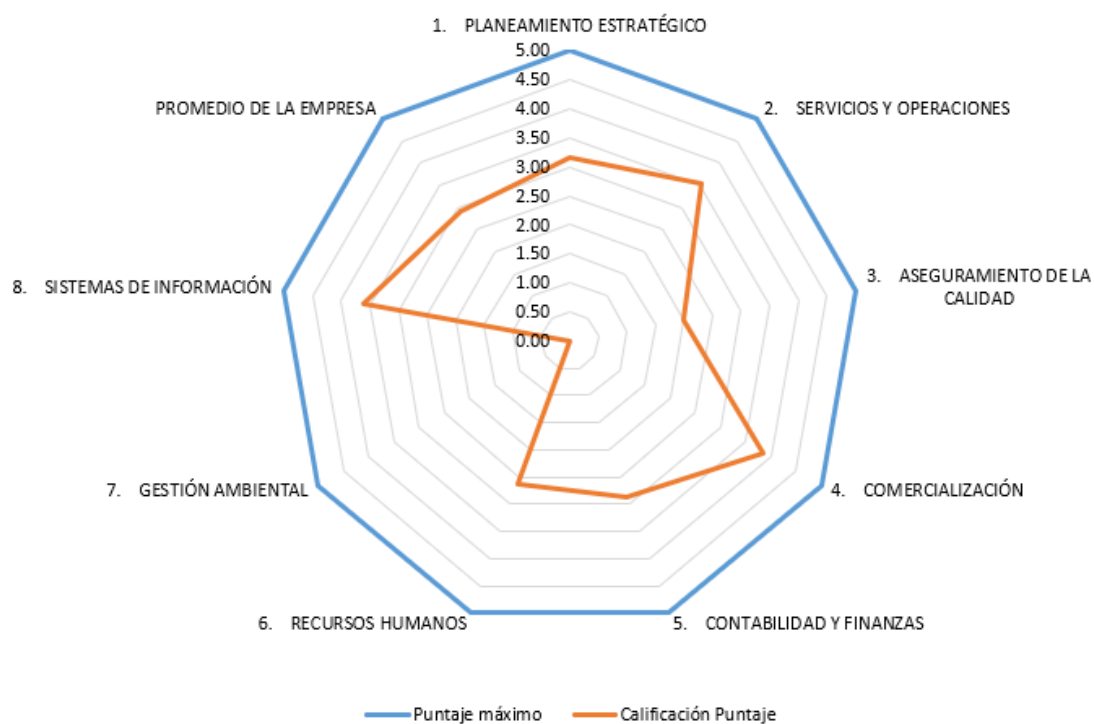
**Tabla 36**

*Resultados de competitividad final de la empresa Euro Perú S.A.C.*

Dimensiones	Puntaje máximo	Calificación	
		Puntaje	Porcentaje
1. Planeamiento estratégico	5.00	3.16	63%
2. Servicios y operaciones	5.00	3.53	71%
3. Aseguramiento de la calidad	5.00	2.00	40%
4. Comercialización	5.00	3.86	77%
5. Contabilidad y finanzas	5.00	2.86	57%
6. Recursos humanos	5.00	2.62	52%
7. Gestión ambiental	5.00	0.00	0%
8. Sistemas de información	5.00	3.61	72%
Promedio de la empresa	5.00	2.91	58%

**Figura 25**

*Mapa de competitividad final por áreas de la empresa Euro Perú S.A.C*



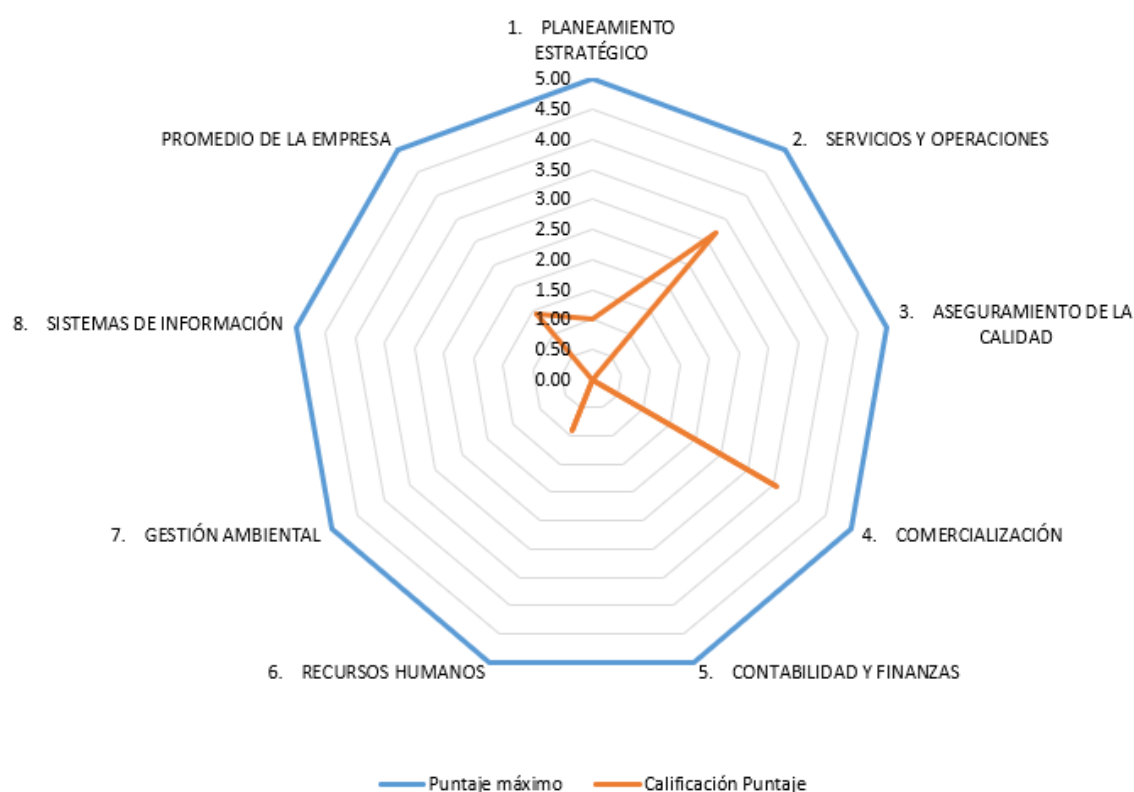
**Tabla 37**

*Resultados de competitividad final de la empresa Grupo Heryar S.R.L.*

Dimensiones	Puntaje máximo	Calificación	
		Puntaje	Porcentaje
1. Planeamiento estratégico	5.00	1.00	20%
2. Servicios y operaciones	5.00	3.20	64%
3. Aseguramiento de la calidad	5.00	0.00	0%
4. Comercialización	5.00	3.57	71%
5. Contabilidad y finanzas	5.00	0.00	0%
6. Recursos humanos	5.00	0.92	18%
7. Gestión ambiental	5.00	0.00	0%
8. Sistemas de información	5.00	0.00	0%
Promedio de la empresa	5.00	1.41	28%

**Figura 26**

*Mapa de competitividad final por áreas de la empresa Grupo Heryar S.R.L.*



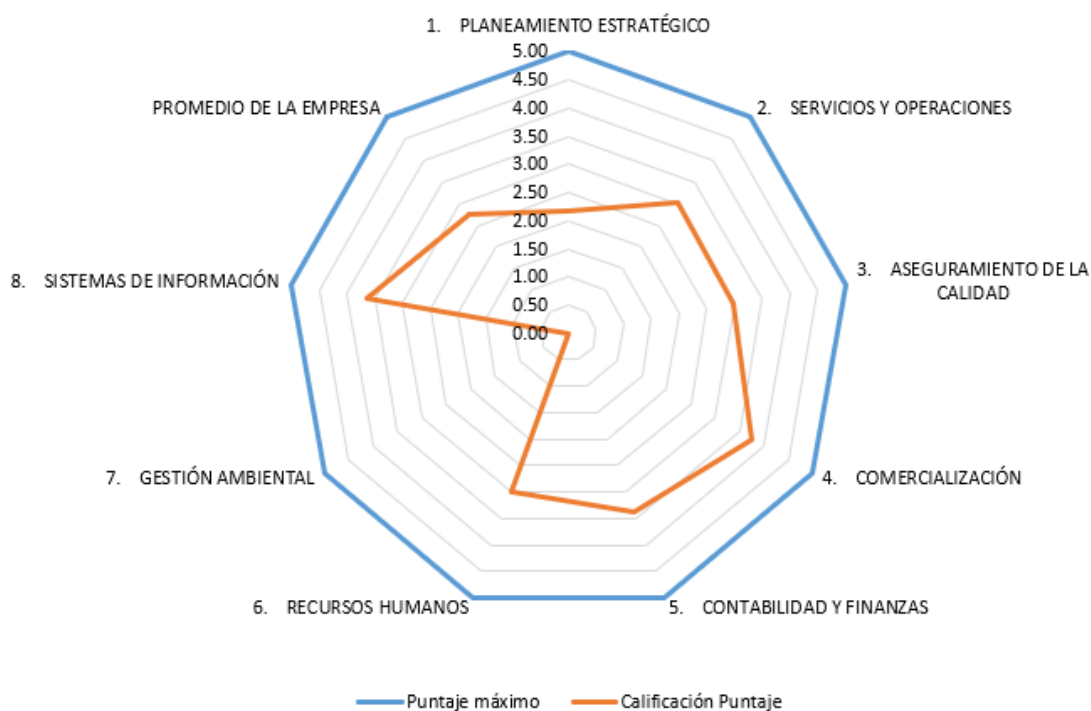
**Tabla 38**

*Resultados de competitividad final de la empresa Textil Aisatex S.A.C*

Dimensiones	Puntaje máximo	Calificación	
		Puntaje	Porcentaje
1. Planeamiento estratégico	5.00	2.17	43%
2. Servicios y operaciones	5.00	3.02	60%
3. Aseguramiento de la calidad	5.00	2.99	60%
4. Comercialización	5.00	3.75	75%
5. Contabilidad y finanzas	5.00	3.36	67%
6. Recursos humanos	5.00	2.99	60%
7. Gestión ambiental	5.00	0.00	0%
8. Sistemas de información	5.00	3.64	73%
Promedio de la empresa	5.00	2.74	55%

**Figura 27**

*Mapa de competitividad final por áreas de la empresa Textil Aisatex S.A.C*



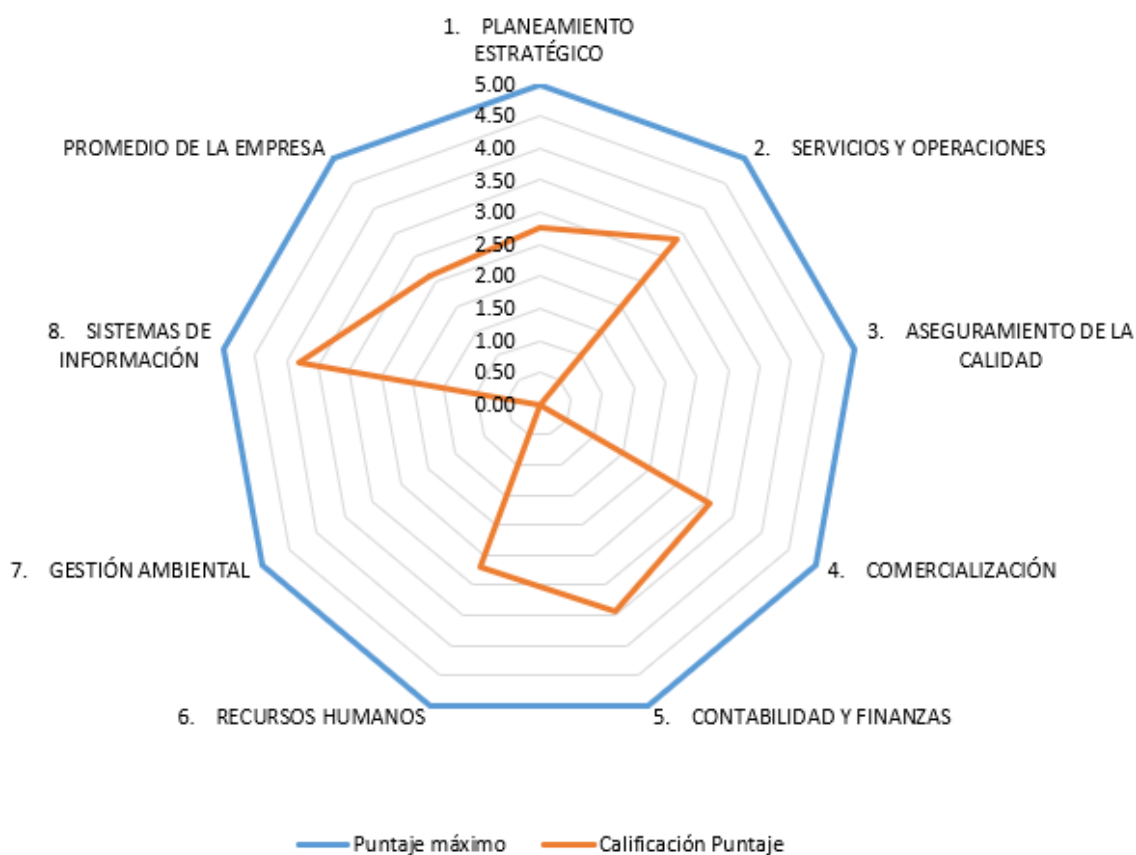
**Tabla 39**

*Resultados de competitividad final de la empresa G Bookstore MR&N E.I.R.L.*

Dimensiones	Puntaje máximo	Calificación	
		Puntaje	Porcentaje
1. Planeamiento estratégico	5.00	2.76	55%
2. Servicios y operaciones	5.00	3.35	67%
3. Aseguramiento de la calidad	5.00	0.00	0%
4. Comercialización	5.00	3.06	61%
5. Contabilidad y finanzas	5.00	3.44	69%
6. Recursos humanos	5.00	2.70	54%
7. Gestión ambiental	5.00	0.00	0%
8. Sistemas de información	5.00	3.80	76%
Promedio de la empresa	5.00	2.63	53%

**Figura 28**

*Mapa de competitividad final por áreas de la empresa G Bookstore MR&N E.I.R.L*



**Tabla 40**

*Resultados de competitividad final de la empresa Gatrix Vip S.A.C.*

Dimensiones	Puntaje máximo	Calificación	
		Puntaje	Porcentaje
1. Planeamiento estratégico	5.00	0.00	0%
2. Servicios y operaciones	5.00	0.00	0%
3. Aseguramiento de la calidad	5.00	0.00	0%
4. Comercialización	5.00	0.00	0%
5. Contabilidad y finanzas	5.00	0.00	0%
6. Recursos humanos	5.00	0.00	0%
7. Gestión ambiental	5.00	0.00	0%
8. Sistemas de información	5.00	0.00	0%
Promedio de la empresa	5.00	0.00	0%

**Figura 29**

*Mapa de competitividad final por áreas de la empresa Gatrix Vip S.A.C.*



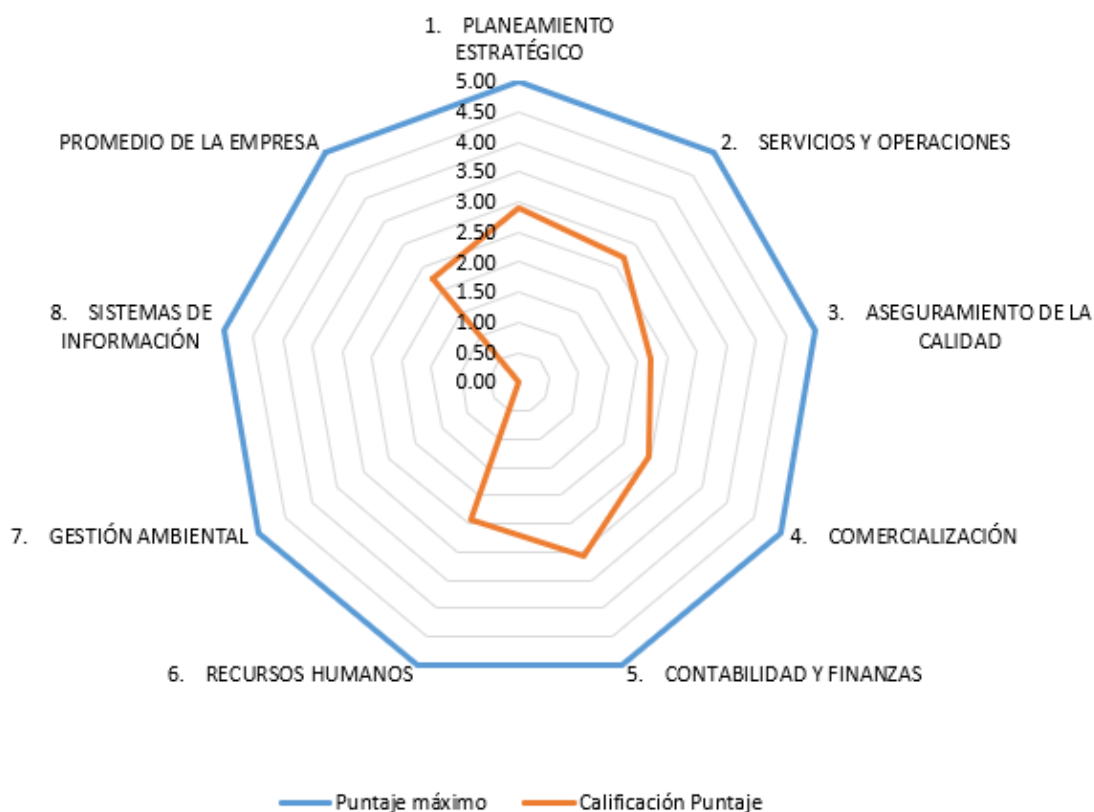
**Tabla 41**

*Resultados de competitividad final de la empresa Instituto de Gestión de Tecnología en Salud e Ingeniería Clínica E.I.R.L.*

Dimensiones	Puntaje máximo	Calificación	
		Puntaje	Porcentaje
1. Planeamiento estratégico	5.00	2.90	58%
2. Servicios y operaciones	5.00	2.72	54%
3. Aseguramiento de la calidad	5.00	2.22	44%
4. Comercialización	5.00	2.48	50%
5. Contabilidad y finanzas	5.00	3.08	62%
6. Recursos humanos	5.00	2.42	48%
7. Gestión ambiental	5.00	0.00	0%
8. Sistemas de información	5.00	0.00	0%
Promedio de la empresa	5.00	2.24	45%

**Figura 30**

*Mapa de competitividad final por áreas de la empresa Instituto de Gestión de Tecnología en Salud e Ingeniería Clínica E.I.R.L.*



#### 4.4. Diagnósticos Finales grupo Refuerzo

**Tabla 42**

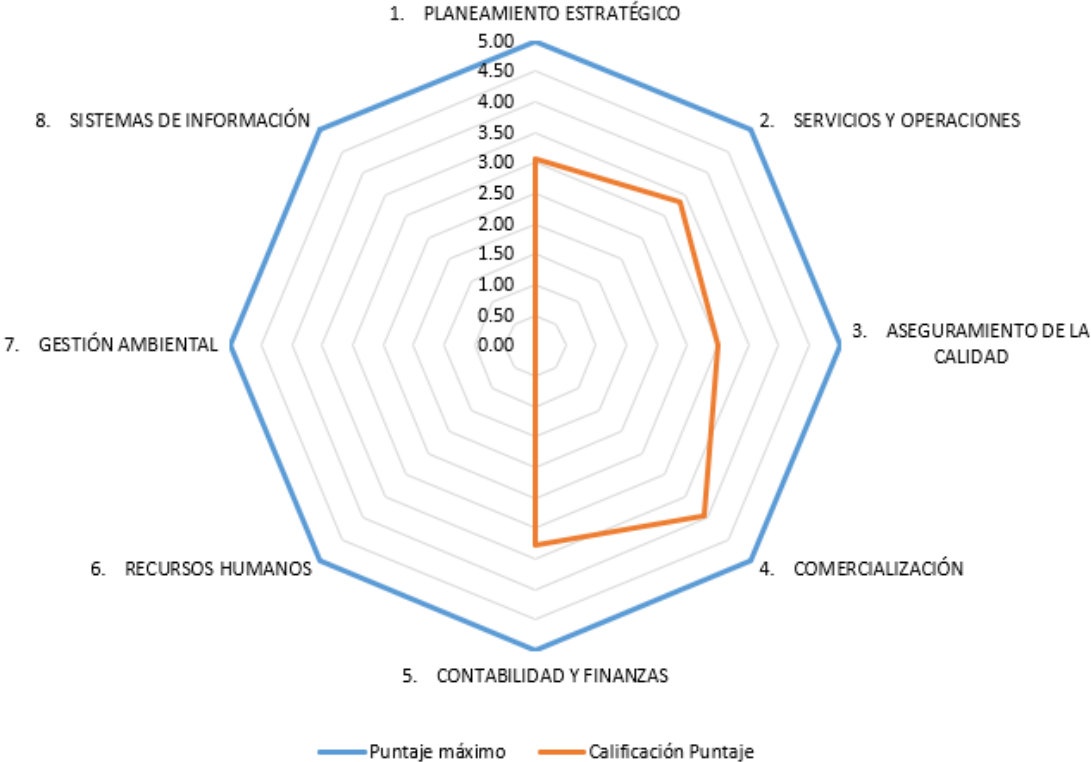
*Resultados de competitividad final de la empresa Inka Ari Food's E.I.R.L.*

Dimensiones	Puntaje máximo	Calificación	
		Puntaje	Porcentaje
1. Planeamiento estratégico	5.00	3.06	61%
2. Servicios y operaciones	5.00	3.35	67%
3. Aseguramiento de la calidad	5.00	3.00	60%
4. Comercialización	5.00	3.93	79%
5. Contabilidad y finanzas	5.00	3.26	65%
6. Recursos humanos	5.00	0.00	0%
7. Gestión ambiental	5.00	0.00	0%
8. Sistemas de información	5.00	0.00	0%

Promedio de la empresa	5.00	2.50	50%
------------------------	------	------	-----

**Figura 31**

*Mapa de competitividad final por áreas de la empresa Inka Ari Food's E.I.R.L.*



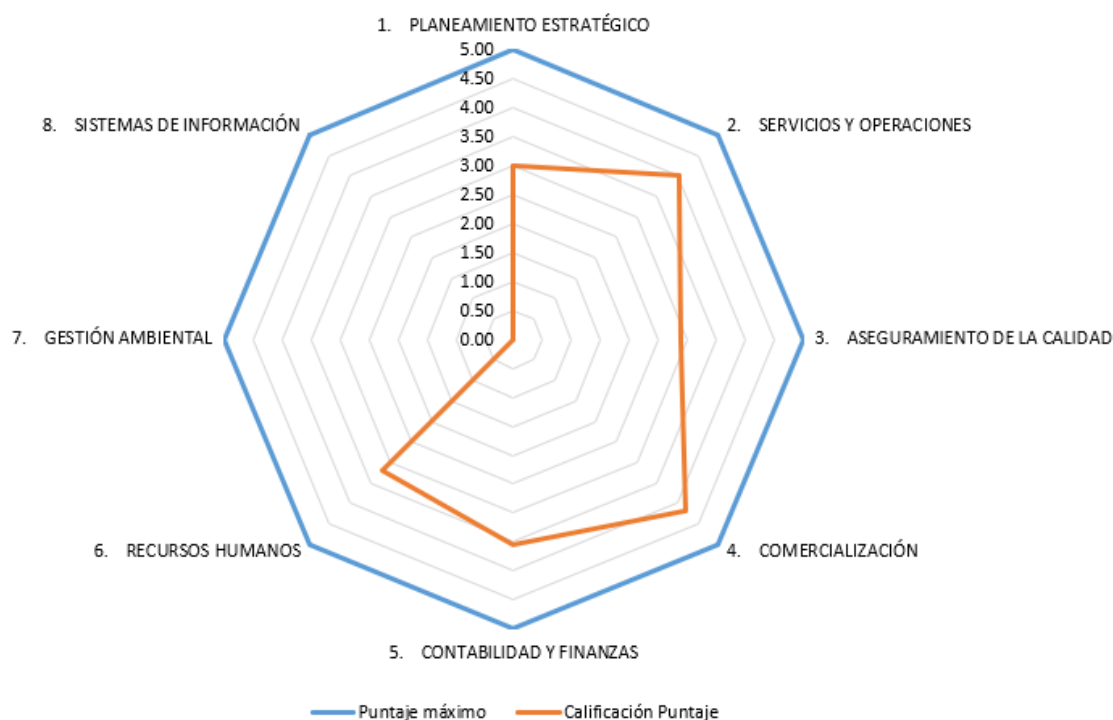
**Tabla 43**

*Resultados de competitividad final de la empresa Creaciones Sáenz*

Dimensiones	Puntaje máximo	Calificación	
		Puntaje	Porcentaje
1. Planeamiento estratégico	5.00	3.00	60%
2. Servicios y operaciones	5.00	4.03	81%
3. Aseguramiento de la calidad	5.00	2.90	58%
4. Comercialización	5.00	4.20	84%
5. Contabilidad y finanzas	5.00	3.56	71%
6. Recursos humanos	5.00	3.21	64%
7. Gestión ambiental	5.00	0.00	0%
8. Sistemas de información	5.00	0.00	0%
Promedio de la empresa	5.00	3.03	61%

**Figura 32**

*Mapa de competitividad final por áreas de la empresa Creaciones Sáenz*



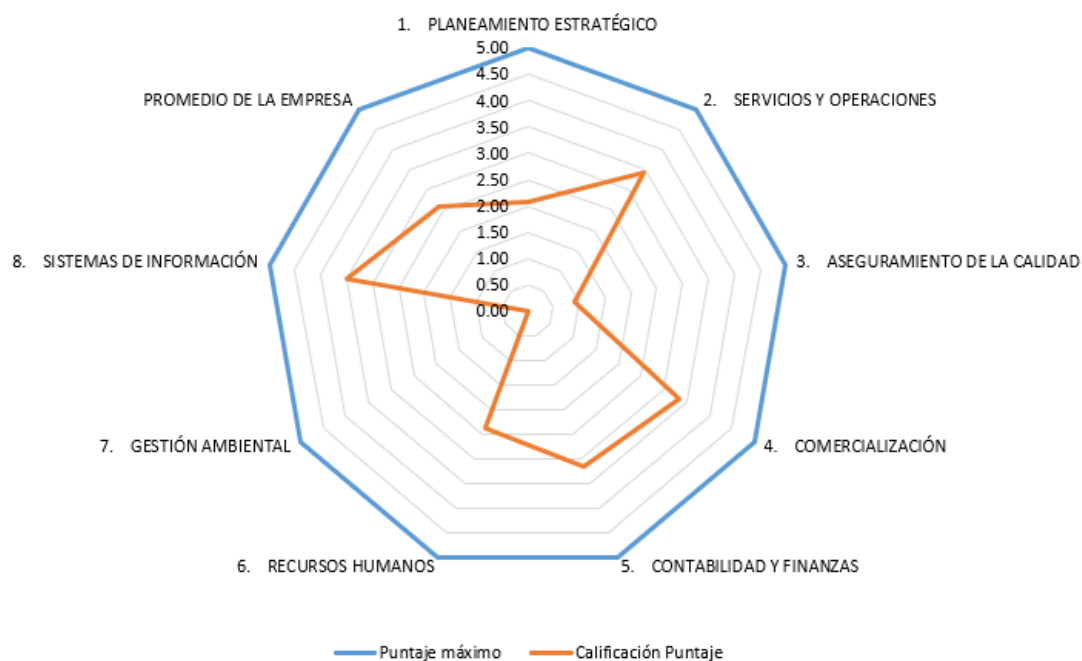
**Tabla 44**

*Resultados de competitividad final de la empresa I.E.S.P. Héroes de la Breña*

Dimensiones	Puntaje máximo	Calificación	
		Puntaje	Porcentaje
1. Planeamiento estratégico	5.00	2.07	41%
2. Servicios y operaciones	5.00	3.43	69%
3. Aseguramiento de la calidad	5.00	0.90	18%
4. Comercialización	5.00	3.34	67%
5. Contabilidad y finanzas	5.00	3.17	63%
6. Recursos humanos	5.00	2.38	48%
7. Gestión ambiental	5.00	0.00	0%
8. Sistemas de información	5.00	3.50	70%
Promedio de la empresa	5.00	2.60	52%

**Figura 33**

*Mapa de competitividad final por áreas de la empresa I.E.S.P. Héroes de la Breña*



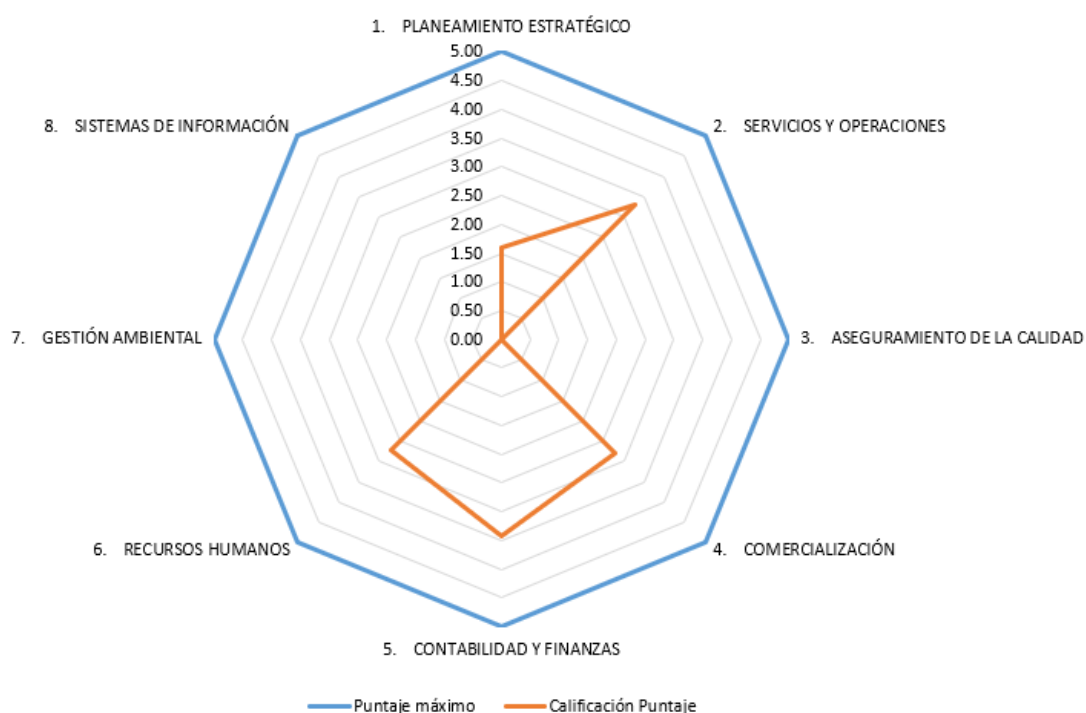
**Tabla 45**

*Resultados de competitividad final de la empresa Exicont C & A S.A.C.*

Dimensiones	Puntaje máximo	Calificación	
		Puntaje	Porcentaje
1. Planeamiento estratégico	5.00	1.59	32%
2. Servicios y operaciones	5.00	3.29	66%
3. Aseguramiento de la calidad	5.00	0.00	0%
4. Comercialización	5.00	2.80	56%
5. Contabilidad y finanzas	5.00	3.43	69%
6. Recursos humanos	5.00	2.72	54%
7. Gestión ambiental	5.00	0.00	0%
8. Sistemas de información	5.00	0.00	0%
Promedio de la empresa	5.00	2.14	43%

**Figura 34**

*Mapa de competitividad final por áreas de la empresa Exicont C & A S.A.C*



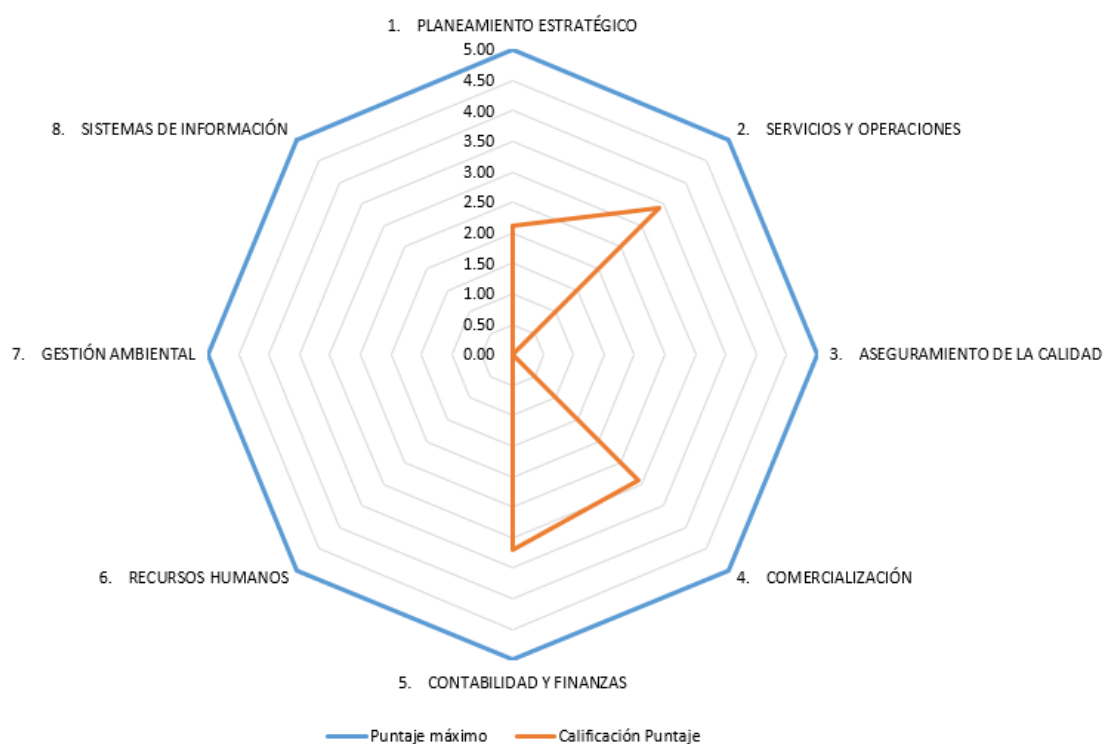
**Tabla 46**

*Resultados de competitividad final de la empresa Incorpora D&Y.*

Dimensiones	Puntaje máximo	Calificación	
		Puntaje	Porcentaje
1. Planeamiento estratégico	5.00	2.11	42%
2. Servicios y operaciones	5.00	3.41	68%
3. Aseguramiento de la calidad	5.00	0.00	0%
4. Comercialización	5.00	2.92	58%
5. Contabilidad y finanzas	5.00	3.19	64%
6. Recursos humanos	5.00	0.00	0%
7. Gestión ambiental	5.00	0.00	0%
8. Sistemas de información	5.00	0.00	0%
Promedio de la empresa	5.00	1.93	39%

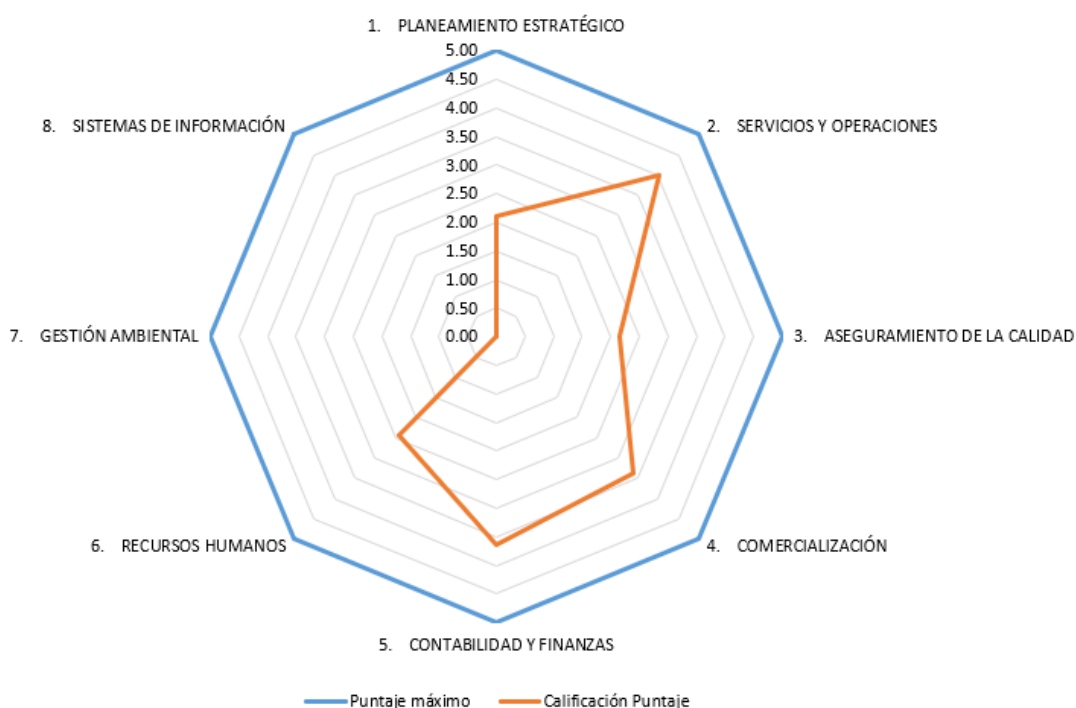
**Figura 35**

*Mapa de competitividad final por áreas de la empresa Incorpora D&Y*

**Tabla 47**

*Resultados de competitividad final de la empresa Inversiones Dav Co S.A.C*

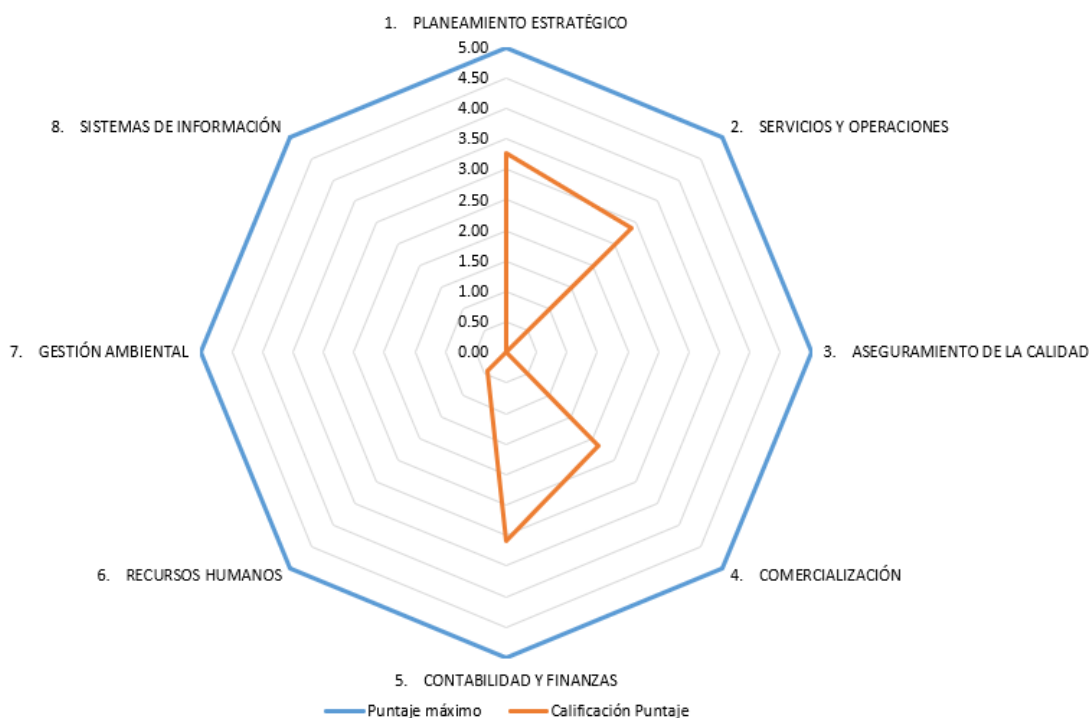
Dimensiones	Puntaje máximo	Calificación	
		Puntaje	Porcentaje
1. Planeamiento estratégico	5.00	2.10	42%
2. Servicios y operaciones	5.00	4.01	80%
3. Aseguramiento de la calidad	5.00	2.15	43%
4. Comercialización	5.00	3.38	68%
5. Contabilidad y finanzas	5.00	3.63	73%
6. Recursos humanos	5.00	2.42	48%
7. Gestión ambiental	5.00	0.00	0%
8. Sistemas de información	5.00	0.00	0%
Promedio de la empresa	5.00	2.65	53%

**Figura 36***Mapa de competitividad final por áreas de la empresa Dav Co S.A.C***Tabla 48***Resultados de competitividad final de la empresa Valle Mantaro S.A.C.*

Dimensiones	Puntaje máximo	Calificación	
		Puntaje	Porcentaje
1. Planeamiento estratégico	5.00	3.27	65%
2. Servicios y operaciones	5.00	2.90	58%
3. Aseguramiento de la calidad	5.00	0.00	0%
4. Comercialización	5.00	2.15	43%
5. Contabilidad y finanzas	5.00	3.09	62%
6. Recursos humanos	5.00	0.43	9%
7. Gestión ambiental	5.00	0.00	0%
8. Sistemas de información	5.00	0.00	0%
Promedio de la empresa	5.00	1.83	37%

**Figura 37**

*Mapa de competitividad final por áreas de la empresa Valle Mantaro S.A.C.*



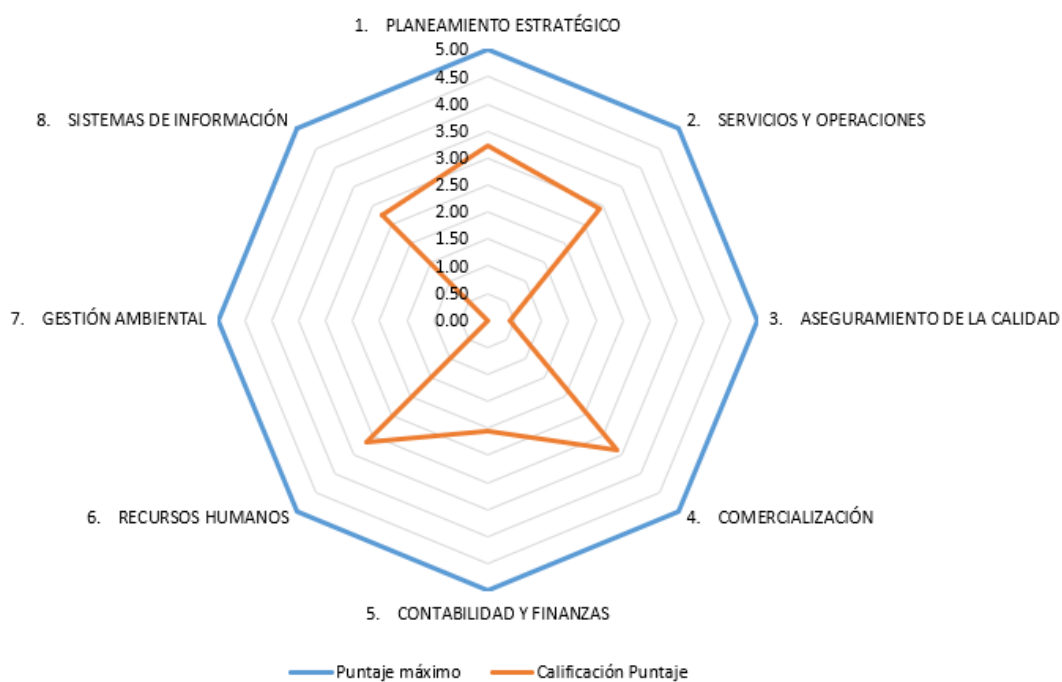
**Tabla 49**

*Resultados de competitividad final de la empresa Cassuz S.A.C.*

Dimensiones	Puntaje máximo	Calificación	
		Puntaje	Porcentaje
1. Planeamiento estratégico	5.00	3.22	64%
2. Servicios y operaciones	5.00	2.93	59%
3. Aseguramiento de la calidad	5.00	0.40	8%
4. Comercialización	5.00	3.38	68%
5. Contabilidad y finanzas	5.00	2.04	41%
6. Recursos humanos	5.00	3.17	63%
7. Gestión ambiental	5.00	0.00	0%
8. Sistemas de información	5.00	2.75	55%
Promedio de la empresa	5.00	2.40	48%

**Figura 38**

*Mapa de competitividad final por áreas de la empresa Cassuz S.A.C.*



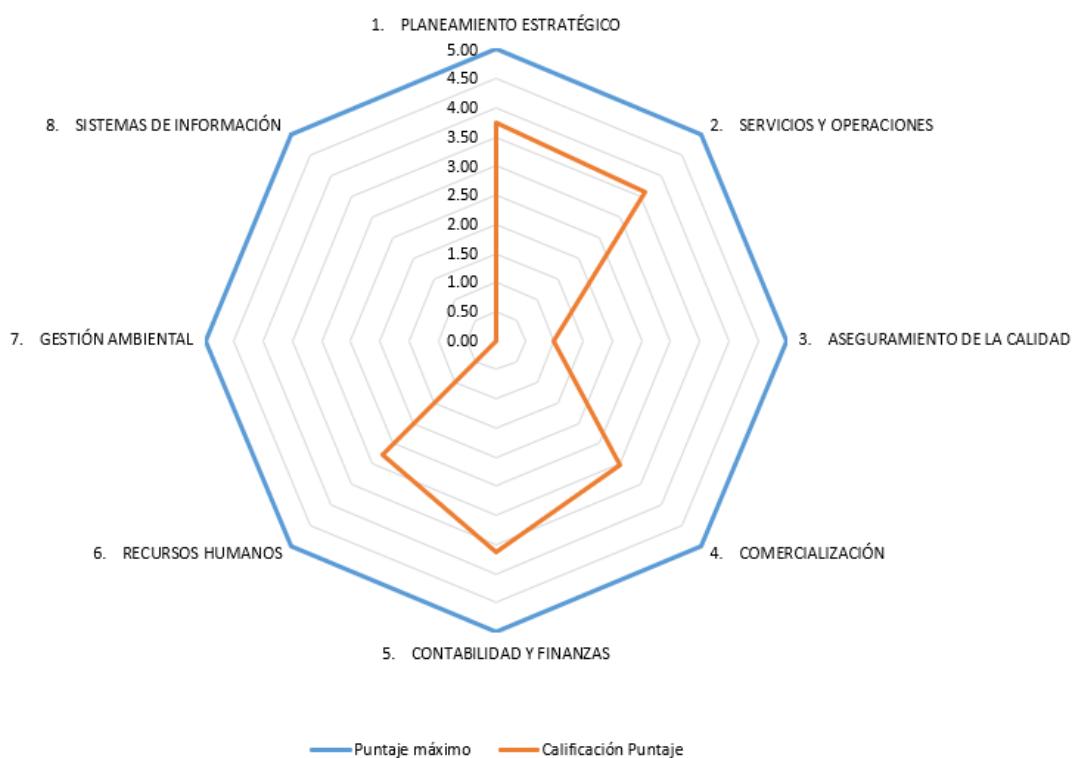
**Tabla 50**

*Resultados de competitividad final de la empresa Distribuidora Dehur Perú*

Dimensiones	Puntaje máximo	Calificación	
		Puntaje	Porcentaje
1. Planeamiento estratégico	5.00	3.74	75%
2. Servicios y operaciones	5.00	3.60	72%
3. Aseguramiento de la calidad	5.00	1.00	20%
4. Comercialización	5.00	3.01	60%
5. Contabilidad y finanzas	5.00	3.64	73%
6. Recursos humanos	5.00	2.77	55%
7. Gestión ambiental	5.00	0.00	0%
8. Sistemas de información	5.00	0.00	0%
Promedio de la empresa	5.00	2.60	52%

**Figura 39**

*Mapa de competitividad final por áreas de la empresa Distribuidora Dehur Perú*



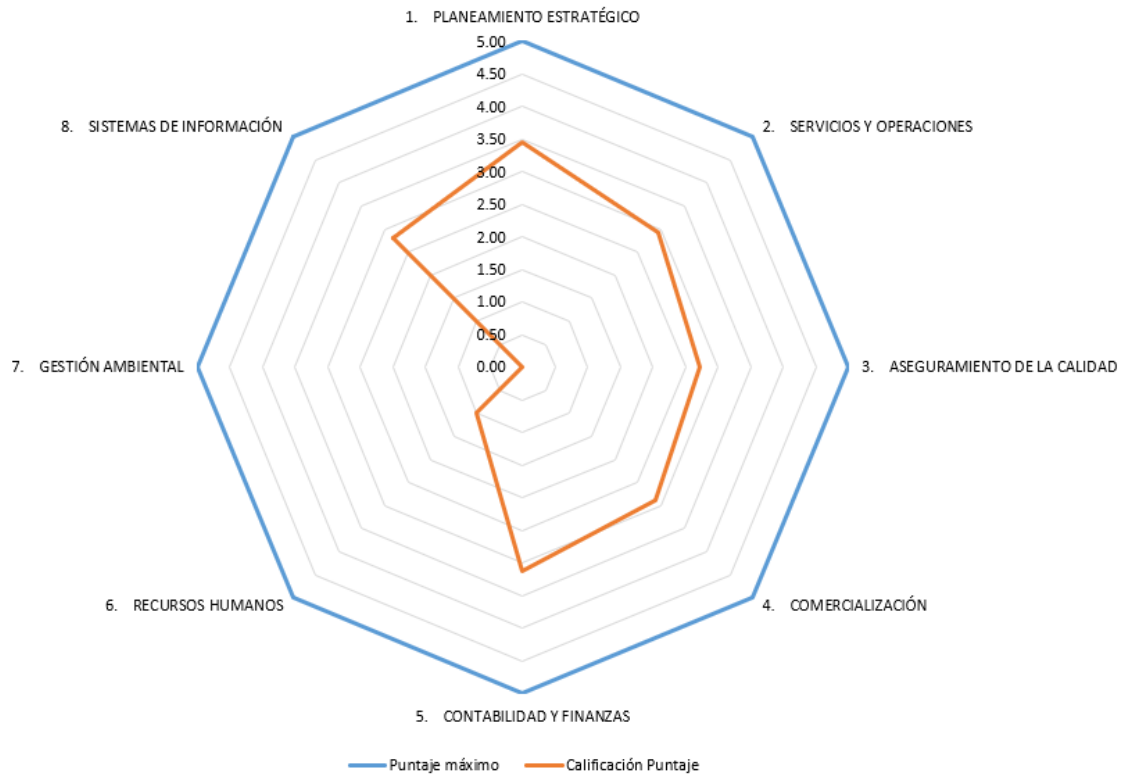
**Tabla 51**

*Resultados de competitividad final de la empresa Compañía Peruana Nacional Textil S.A.C.*

Dimensiones	Puntaje máximo	Calificación	
		Puntaje	Porcentaje
1. Planeamiento estratégico	5.00	3.46	69%
2. Servicios y operaciones	5.00	2.93	59%
3. Aseguramiento de la calidad	5.00	2.72	54%
4. Comercialización	5.00	2.88	58%
5. Contabilidad y finanzas	5.00	3.13	63%
6. Recursos humanos	5.00	1.00	20%
7. Gestión ambiental	5.00	0.00	0%
8. Sistemas de información	5.00	2.81	56%
Promedio de la empresa	5.00	2.55	51%

**Figura 40**

*Mapa de competitividad final por áreas de la empresa Compañía Peruana Nacional Textil S.A.C.*



#### **4.5. Comparaciones entre los diagnósticos iniciales y finales**

##### **4.5.1. Comparaciones Grupo Control.**

En este acápite se realiza el análisis comparativo de acuerdo con los resultados de la medición de competitividad inicial y final del grupo Control de empresas. Para facilitar la comprensión de las tablas y por el tamaño de los nombres de las empresas MYPE en la Tabla 50 se muestra la leyenda de las empresas del grupo Control.

**Tabla 52***Leyenda de las empresas MYPE del grupo Control*

<b>Empresa</b>	<b>Razón Social según SUNAT</b>
A	Lácteos Vakilact
B	Industrias Oreber S.R.L.
C	Asociación San Pedro II
D	Grupo Meiji S.A.C.
E	Euro Perú S.A.C.
F	Grupo Heryar S.R.L.
G	Textil Aisatex S.A.C.
H	G Bookstore MR&N E.I.R.L.
I	Gatrix Vip S.A.C.
J	Instituto de Gestión de Tecnología en Salud e Ingeniería Clínica E.I.R.L.

En la Tabla 52 se presenta un resumen de los puntajes de la medición inicial de las empresas MYPE del grupo Control.

**Tabla 53***Resultados de competitividad inicial de las empresas MYPE del grupo Control*

<b>Dimensiones</b>	<b>Empresas grupo Control</b>										<b>Promedio</b>
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>F</b>	<b>G</b>	<b>H</b>	<b>I</b>	<b>J</b>	
1. Planeamiento estratégico	3.15	1.14	3.10	2.08	3.16	2.13	1.83	1.00	1.73	2.17	2.15
2. Servicios y operaciones	3.91	2.78	2.48	3.35	3.40	2.59	3.03	3.20	3.25	3.02	3.10
3. Aseguramiento de la calidad	2.50	0.00	0.00	0.00	2.00	2.22	0.00	0.00	3.32	2.99	1.30
4. Comercialización	3.70	1.46	3.46	2.58	3.86	2.48	2.08	3.30	2.69	3.42	2.90
5. Contabilidad y finanzas	2.00	2.99	2.88	3.44	2.86	3.08	3.10	0.00	3.11	3.36	2.68
6. Recursos humanos	3.77	2.00	2.29	2.54	2.60	2.42	1.97	0.00	2.50	2.99	2.31
7. Gestión ambiental	2.48	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	2.33	0.00	0.48
8. Sistemas de información	0.00	0.00	3.09	3.80	3.61	0.00	0.00	0.00	3.66	3.64	1.78
Competitividad inicial	2.87	1.62	2.37	2.45	2.89	2.14	1.86	1.27	2.86	2.87	2.32

Por otro lado, en la Tabla 53 se presenta un resumen de los puntajes de la medición final de las empresas MYPE del grupo Control.

**Tabla 54***Resultados de competitividad final de las empresas MYPE del grupo Control*

Dimensiones	Empresas grupo Control										Promedio
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	
1. Planeamiento estratégico	3.15	2.00	0.00	2.76	3.16	2.90	1.83	1.00	1.73	2.17	2.07
2. Servicios y operaciones	4.01	2.78	0.00	3.35	3.53	2.72	3.03	3.20	3.25	3.02	2.89
3. Aseguramiento de la calidad	2.50	0.00	0.00	0.00	2.00	2.22	0.00	0.00	3.32	2.99	1.30
4. Comercialización	3.70	2.98	0.00	3.06	3.86	2.48	2.99	3.57	3.05	3.75	2.94
5. Contabilidad y finanzas	2.00	2.99	0.00	3.44	2.86	3.08	3.10	0.00	3.11	3.36	2.39
6. Recursos humanos	3.77	2.32	0.00	2.70	2.62	2.42	2.76	0.92	2.50	2.99	2.30
7. Gestión ambiental	2.48	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	2.33	0.00	0.48
8. Sistemas de información	3.09	0.00	0.00	3.80	3.61	0.00	0.00	0.00	3.66	3.64	1.78
Competitividad final	3.14	2.01	0.00	2.63	2.91	2.24	2.10	1.41	2.93	2.74	2.21

En la Tabla 54 presentamos los comparativos de los promedios de las mediciones de competitividad en el grupo control.

**Tabla 55***Resultados del promedio de competitividad de las empresas MYPE del grupo**Control*

Dimensiones	Puntaje máximo	Calificación	
		Inicial	Final
1. Planeamiento estratégico	5.00	2.15	2.07
2. Servicios y operaciones	5.00	3.10	2.89
3. Aseguramiento de la calidad	5.00	1.30	1.30
4. Comercialización	5.00	2.90	2.94
5. Contabilidad y finanzas	5.00	2.68	2.39
6. Recursos humanos	5.00	2.31	2.30
7. Gestión ambiental	5.00	0.48	0.48
8. Sistemas de información	5.00	1.78	1.78
Promedio	5.00	2.32	2.21

En la Figura 44 se visualizan los resultados de los promedios de competitividad, inicia y final de las empresas MYPE del grupo Control.

## Figura 41

*Mapa de competitividad comparativo (inicial – final) por áreas de las empresas*

*MYPE del grupo Control*



El promedio final de las empresas MYPE del grupo Control es 2.21 sobre 5.00, lo que indica que, en general, las empresas MYPE evaluadas se encuentran en un nivel bajo de competitividad. Este resultado refleja que, en promedio, las empresas no alcanzan ni la mitad del puntaje máximo posible, lo que sugiere que existen debilidades significativas en su capacidad para competir en el mercado.

Las empresas MYPE del grupo Control presentan un nivel de competitividad bajo. Un promedio de 2.21 sugiere que las empresas están operando por debajo de estándares óptimos. Esto puede deberse a una combinación de factores, como falta de planificación estratégica, deficiencias en la gestión operativa, carencias en la implementación de sistemas de calidad y tecnología, y mala gestión o ausencia de habilidades directivas en los gestores o propietarios de estos. Este resultado es preocupante, ya que indica que las empresas no están aprovechando al máximo sus recursos ni implementando prácticas que les permitan ser más eficientes y competitivas.

Por otro lado, se aprecia la falta de mejora significativa, porque el promedio inicial fue de 2.32, y el final es de 2.21, lo que muestra una ligera disminución. Esto indica que, en lugar de mejorar, las empresas experimentaron un retroceso en su competitividad durante el período evaluado. Este retroceso podría deberse a factores externos (como cambios en el mercado, competencia más agresiva o condiciones económicas adversas) o internos (como falta de inversión en mejoras, gestión ineficiente o resistencia al cambio).

Las dimensiones con los puntajes más bajos (Gestión Ambiental: 0.48 y Aseguramiento de la Calidad: 1.30) tienen un impacto negativo significativo en el promedio. Estas áreas críticas arrastran el resultado general y reflejan que las empresas no están priorizando la sostenibilidad ni la calidad en sus procesos. Además, dimensiones como Planeamiento Estratégico (2.07) y Sistemas de Información (1.78) también contribuyen al bajo promedio, lo que sugiere que las empresas carecen de una visión clara y de herramientas tecnológicas adecuadas para competir. Aunque el promedio es bajo, el resultado final también señala áreas donde las empresas podrían enfocar sus esfuerzos para mejorar. Por ejemplo: A) Comercialización (2.94), aunque es una de las dimensiones con mejor puntaje, aún está por debajo del nivel óptimo. Mejorar las estrategias de marketing y ventas podría tener un impacto positivo en los ingresos y la competitividad. B) Servicios y Operaciones (2.89), esta dimensión también tiene un puntaje relativamente alto, pero aún hay margen para mejorar la eficiencia operativa y la calidad de los servicios.

Adicionalmente, podemos afirmar que existen riesgos de mantener el bajo promedio. Porque si las empresas no toman medidas para mejorar su competitividad, podrían enfrentar riesgos como: A) Pérdida de participación en el mercado frente a competidores más eficientes. B) Dificultades para atraer y retener clientes. C) Problemas financieros debido a la ineficiencia operativa y la falta de control de costos. D) Impacto negativo en la reputación debido a la falta de prácticas sostenibles y de calidad.

En resumen, las MYPE del grupo de Control evaluadas muestran un estancamiento o ligero retroceso en su competitividad, lo que deja en evidencia las necesidades de competencias directivas en sus gestores o dueños que les permita tomar decisiones e implementar acciones concretas y estratégicas para mejorar en las dimensiones clave identificadas.

#### 4.5.2. Comparaciones Grupo Refuerzo

En este acápite se realiza el análisis comparativo de acuerdo con los resultados de la medición de competitividad inicial y final del grupo Control de empresas MYPE. Para facilitar la comprensión de las tablas y por el tamaño de los nombres de las empresas MYPE en la Tabla 56 se muestra la leyenda de las empresas del grupo Control.

**Tabla 56**

*Leyenda de las empresas MYPE del grupo Control*

Empresa	Razón Social según SUNAT
A	Inka Ari Food's E.I.R.L.
B	Creaciones Sáenz
C	I.E.S.P. Héros de la Breña
D	Exicont C & A S.A.C.
E	Incorpora D&Y
F	Inversiones Dav Co S.A.C.
G	Valle Mantaro S.A.C.
H	Cassuz S.A.C.
I	Distribuidora Dehur Perú
J	Compañía Peruana Nacional Textil S.A.C.

A continuación, se presenta un resumen de los puntajes de la medición inicial de las empresas MYPE del grupo Refuerzo.

**Tabla 57**

*Resultados de competitividad inicial de las empresas MYPE del grupo Refuerzo*

Dimensiones	Empresas grupo Refuerzo										Promedio
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	
1. Planeamiento estratégico	3.06	3.00	1.67	1.59	2.11	1.86	1.50	2.98	3.04	2.00	2.28
2. Servicios y operaciones	3.35	4.03	3.33	3.29	3.41	3.17	2.90	2.70	3.21	2.93	3.23
3. Aseguramiento de la calidad	3.00	2.90	0.00	0.00	0.00	2.15	0.00	0.00	0.00	2.55	1.06
4. Comercialización	3.90	4.18	3.11	2.07	2.41	3.38	2.07	3.18	3.01	2.23	2.95
5. Contabilidad y finanzas	3.26	3.39	3.17	3.43	3.19	3.54	3.09	2.04	3.49	2.53	3.11
6. Recursos humanos	0.00	3.21	2.38	2.72	0.00	2.18	0.00	3.17	2.77	0.00	1.64
7. Gestión ambiental	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

8. Sistemas de información	0.00	0.00	3.50	0.00	0.00	0.00	0.00	2.75	0.00	0.00	0.63
Promedios iniciales	2.50	3.00	2.41	2.01	1.83	2.44	1.60	2.26	2.33	1.83	2.22

A continuación, se presenta un resumen de los puntajes de la medición final de las empresas MYPE del grupo Refuerzo.

**Tabla 58**

*Resultados de competitividad final de las empresas MYPE del grupo Refuerzo*

Dimensiones	Empresas grupo Refuerzo										Promedio
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	
1. Planeamiento estratégico	3.06	3.00	2.07	1.59	2.11	2.10	3.27	3.22	3.74	3.46	2.76
2. Servicios y operaciones	3.35	4.03	3.43	3.29	3.41	4.01	2.90	2.93	3.60	2.93	3.39
3. Aseguramiento de la calidad	3.00	2.90	0.90	0.00	0.00	2.15	0.00	0.40	1.00	2.72	1.31
4. Comercialización	3.90	4.20	3.34	2.80	2.92	3.38	2.15	3.38	3.01	2.88	3.20
5. Contabilidad y finanzas	3.26	3.56	3.17	3.43	3.19	3.63	3.09	2.04	3.64	3.13	3.21
6. Recursos humanos	0.00	3.21	2.38	2.72	0.00	2.42	0.43	3.17	2.77	1.00	1.81
7. Gestión ambiental	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
8. Sistemas de información	0.00	0.00	3.50	0.00	0.00	0.00	0.00	2.75	0.00	2.81	0.91
Promedios finales	2.50	3.03	2.60	2.14	1.93	2.65	1.83	2.40	2.60	2.55	2.42

A continuación, se presentan los comparativos de los promedios de las mediciones de competitividad en el grupo Refuerzo.

**Tabla 59**

*Resultados del promedio de competitividad de las empresas MYPE del grupo*

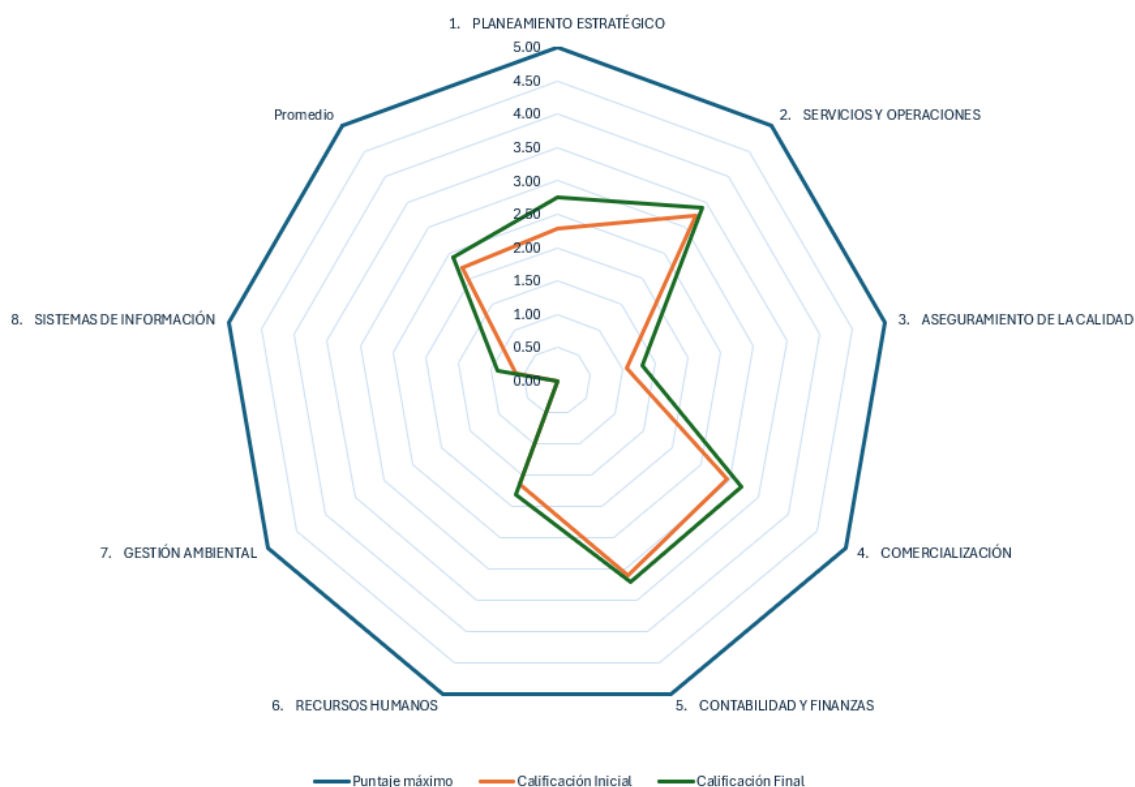
*Refuerzo*

Dimensiones	Puntaje máximo	Calificación	
		Inicial	Final
1. Planeamiento estratégico	5.00	2.28	2.76
2. Servicios y operaciones	5.00	3.23	3.39
3. Aseguramiento de la calidad	5.00	1.06	1.31
4. Comercialización	5.00	2.95	3.20
5. Contabilidad y finanzas	5.00	3.11	3.21
6. Recursos humanos	5.00	1.64	1.81
7. Gestión ambiental	5.00	0.00	0.00
8. Sistemas de información	5.00	0.63	0.91
Promedio	5.00	2.22	2.42

En la Figura se visualizan los resultados de los promedios de competitividad, inicial y final de las empresas MYPE del grupo Refuerzo.

### Figura 42

*Mapa de competitividad comparativo (inicial – final) por áreas de las empresas MYPE del grupo Refuerzo*



El promedio de competitividad de las empresas MYPE del grupo Refuerzo evaluadas muestra una mejora del 9% (de 2.22 a 2.42) entre la evaluación inicial y la final. Sin embargo, el puntaje promedio final (2.42) sigue siendo bajo en comparación con el puntaje máximo posible (5.00), lo que indica que, a pesar de la mejora, las empresas aún tienen un largo camino por recorrer para alcanzar niveles óptimos de competitividad.

Haciendo un análisis por dimensiones, encontramos dimensiones críticas con puntajes bajos, como Gestión Ambiental, Sistemas de Información, Aseguramiento de la Calidad y Recursos Humanos. La dimensión Gestión Ambiental tiene un puntaje final de 0.00, siendo la dimensión más crítica, esto porque las empresas no implementan ninguna práctica ambiental, lo que puede generar riesgos regulatorios y afectar su reputación. En cuanto a la dimensión Sistema de Información (0.91) tuvo

una mejora del 44%, pero el puntaje sigue siendo muy bajo, la falta de sistemas de información adecuados limita la eficiencia y la toma de decisiones basado en datos. Por otra parte, en la dimensión Aseguramiento de calidad (1.31) a pesar de una mejora del 24%, esta dimensión sigue siendo débil. Asimismo, en la dimensión Recursos Humanos (1.81) a pesar de la mejora del 10%, el puntaje refleja la falta de inversión en capacitación, motivación y retención del personal lo cual impacta directamente en el crecimiento de la empresa.

Sobre las dimensiones con puntajes altos (mayores a 3.0) son: Servicios y Operaciones, Comercialización y Contabilidad y Finanzas. Al respecto de Servicios y Operaciones, es la dimensión con mayor puntaje (3.39) lo que indica que las empresas tienen una base necesaria en la gestión de operaciones y servicios, sin embargo, la mejora fue mínima 5%, por lo que se identifica como una dimensión a fortalecer. La dimensión Comercialización (3.20) sugiere que las empresas tienen estrategias de marketing y ventas efectivas. La dimensión Contabilidad y Finanzas (3.21) es un puntaje moderadamente alto, sin embargo, la mejora fue solo de un 3%.

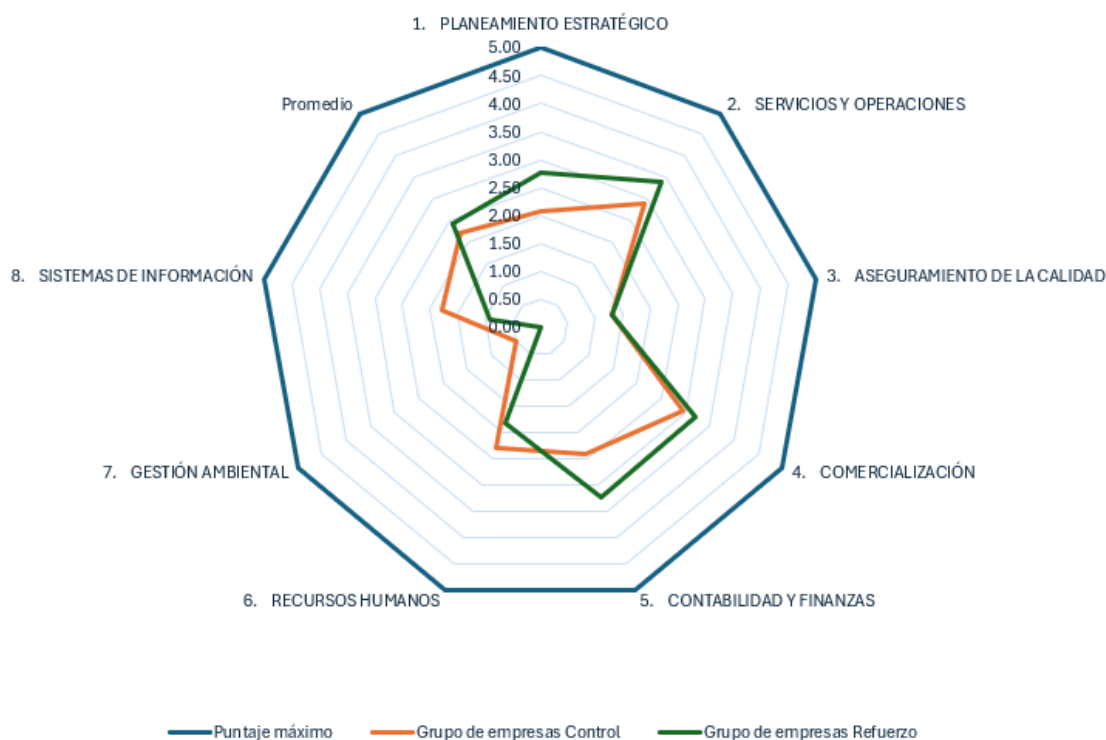
En resumen, a pesar del avance en la mayoría de las dimensiones, las empresas MYPE del grupo Refuerzo evaluadas aún tienen un margen significativo de mejora en la mayoría de las dimensiones analizadas.

#### **4.6. Discusión de los resultados**

Para realizar la discusión de los resultados en función a los objetivos e hipótesis planteadas en esta investigación comparto la Tabla 58 y la Figura 46 donde se puede observar la comparación de los resultados por cada dimensión de la competitividad en los grupos Control y Refuerzo.

**Tabla 60***Comparativo del promedio de competitividad final de las empresas MYPE del grupo**Control y Refuerzo*

Dimensiones de competitividad empresarial	Puntaje máximo	Grupo de empresas	
		Control	Refuerzo
1. Planeamiento estratégico	5.00	2.07	2.76
2. Servicios y operaciones	5.00	2.89	3.39
3. Aseguramiento de la calidad	5.00	1.30	1.31
4. Comercialización	5.00	2.94	3.20
5. Contabilidad y finanzas	5.00	2.39	3.21
6. Recursos humanos	5.00	2.30	1.81
7. Gestión ambiental	5.00	0.48	0.00
8. Sistemas de información	5.00	1.78	0.91
Promedio	5.00	2.21	2.42

**Figura 43***Mapa de competitividad comparativo (inicial – final) por áreas de las empresas MYPE**del grupo Control Vs grupo Refuerzo*

La Tabla 60 y la Figura 46 presentan los resultados de la investigación realizada. Como se sabe se evaluaron 8 dimensiones de competitividad, con un puntaje máximo posible de 5.00 para cada dimensión. Los resultados se dividen en dos grupos: el grupo control (que no recibió coaching) y el grupo refuerzo (que sí recibió coaching). Con dichos resultados se presenta en la Tabla 59 los resultados de la comparación entre los diagnósticos finales de la competitividad de las empresas del grupo Control y Refuerzo.

**Tabla 61**

*Comparativo de las dimensiones de competitividad final de las empresas MYPE del grupo Control y Refuerzo*

Dimensión	Grupo Control	Grupo Refuerzo	Diferencia	Comentario
1. Planeamiento Estratégico	2.07	2.76	0.69	Mejora significativa. El Coaching tuvo un impacto positivo en la capacidad de planificación estratégica de las microempresas.
2. Servicios y Operaciones	2.89	3.39	0.50	Esta dimensión es una de las mejor evaluadas en ambos grupos, lo que indica el impacto positivo del Coaching en las MYPES.
3. Aseguramiento de Calidad	1.30	1.31	0.01	Diferencia mínima entre ambos grupos, lo que sugiere que el coaching no tuvo un impacto significativo en esta dimensión.
4. Comercialización	2.94	3.20	0.26	Mejora moderada, el coaching parece haber contribuido a mejorar las estrategias de comercialización.
5. Contabilidad y Finanzas	2.39	3.21	0.82	Mayor impacto, lo que indica que el coaching tuvo un impacto positivo en la gestión financiera de las microempresas.
6. Recursos Humanos	2.30	1.81	-0.49	Resultado contradictorio. Esto podría indicar que el coaching no fue efectivo en esta dimensión o que hubo factores externos que afectaron los resultados.
7. Gestión Ambiental	0.48	0.00	-0.48	Esta es la dimensión con el peor desempeño en ambos grupos, posiblemente por la falta de prioridad por parte de los gestores o propietarios de las MYPE.
8. Sistemas de Información	1.78	0.91	-0.87	Resultado negativo. Esto podría indicar que el coaching no fue efectivo en esta dimensión o que hubo problemas en la implementación de sistemas de información.
Promedio General	2.21	2.42	0,21	Resultado ligeramente superior. El Coaching tuvo un impacto positivo, aunque modesto en la competitividad empresarial.

Es necesario ajustar el modelo para cubrir con mayor profundidad las áreas en las que el grupo Refuerzo no superó al Control (Recursos Humanos, Gestión Ambiental y Sistemas de Información). Posibles mejoras incluyen la incorporación de prácticas más

orientadas a la capacitación en RR.HH. y la concientización sobre la sostenibilidad y tecnología. El Coaching funcionó especialmente bien en ámbitos como Planeamiento Estratégico y Contabilidad-Finanzas.

El resultado global respalda la efectividad de un modelo de consultoría enfocado en habilidades gerenciales para elevar la competitividad de las microempresas, cumpliendo en buena medida los objetivos planteados.

#### **4.7 Prueba de Hipótesis**

Para realizar la prueba de hipótesis se plantea las siguientes hipótesis:

- H1: Un modelo de consultoría empresarial basado en habilidades gerenciales eleva el nivel de competitividad de las MYPE en la región Junín.
- H0: Un modelo de consultoría empresarial basado en habilidades gerenciales no eleva el nivel de competitividad de las MYPE en la región Junín.

Para la regla de decisión se utilizó el estadístico Wilcoxon Signed – Rank ( $W < 2$ ) y el p-valor ( $p\text{-valor} < 0.05$ ). Los resultados de los cálculos se muestran a continuación:

- Dimensiones incluidas (diferencias no nulas): Planeamiento Estratégico, Servicios y Operaciones, Aseguramiento de la Calidad, Comercialización, Contabilidad y Finanzas, Recursos Humanos, Sistemas de Información.
- Diferencias no nulas: 0.481, 0.156, 0.247, 0.242, 0.101, 0.167, 0.281
- Estadístico W: 0
- p-valor:  $\approx 0.018$

De acuerdo con los resultados, se Rechaza la  $H_0$ , porque si existe una diferencia significativa entre los diagnósticos inicial y final en el grupo Refuerzo. Las calificaciones finales del grupo Refuerzo son significativamente mayores que las iniciales, indicando un efecto positivo de la intervención a través del Modelo de consultoría empresarial basado en habilidades gerenciales en las MYPE de la región Junín.

También se realizó la prueba Wilcoxon para cada una de las dimensiones, los resultados se muestran en la Tabla62.

**Tabla 62***Prueba de Wilcoxon para las dimensiones*

Dimensión	Diferencia	Diferencial	Rango	Signo	Rango Signado
Planeamiento estratégico	0.481	0.481	7	+	7
Servicios y operaciones	0.156	0.156	2	+	2
Aseguramiento de la calidad	0.247	0.247	5	+	5
Comercialización	0.242	0.242	4	+	4
Contabilidad y finanzas	0.101	0.101	1	+	1
Recursos humanos	0.167	0.167	3	+	3
Gestión ambiental	-	-	-		-
Sistemas de información	0.281	0.281	6	+	6

Para el cálculo del estadístico W, se realiza lo siguiente:

- $W+ = 1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6 + 7 = 28$  (todas las diferencias son positivas).
- $W- = 0$  (no hay diferencias negativas).
- $W = \min(W+, W-) = \min(28, 0) = 0$ .

Un  $W = 0$  indica que todas las diferencias no nulas son en la misma dirección, en este caso, positivas: Final > Inicial. Esto significa que todas las dimensiones evaluadas mejoraron en el grupo Refuerzo, y no hay ninguna diferencia negativa que contrarreste esta tendencia.

Realizando la interpretación estadística:

- Para  $n = 7$  y  $\alpha = 0.05$  (prueba de dos colas), el valor crítico de la tabla de Wilcoxon es 2. Como  $W = 0 \leq 2$ , se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ).
- El p-valor = 0.018 confirma que  $W = 0$  es extremadamente pequeño, indicando una diferencia significativa.

Las calificaciones finales del grupo Refuerzo son significativamente mayores que las iniciales. Esto sugiere que la intervención realizada en el grupo Refuerzo tuvo un efecto positivo consistente en todas las dimensiones evaluadas.

## CONCLUSIONES

- 1) Se confirma la hipótesis general, ya que la aplicación del modelo de consultoría empresarial basado en competencias gerenciales, implementado mediante coaching directivo, resultó en un incremento significativo de la competitividad general de las MYPE en la región Junín. Los resultados muestran que el grupo refuerzo, que recibió la intervención, mejoró su competitividad promedio de 2.22 a 2.42, según el Mapa de Competitividad del BID. La prueba de Wilcoxon ( $W=0$ ,  $p\text{-valor}=0.018$ ) rechazó la hipótesis nula, confirmando un efecto positivo estadísticamente significativo del modelo en la competitividad general de las MYPE.
- 2) La primera hipótesis específica se confirma parcialmente. El modelo de consultoría mejoró la competitividad en cinco de las ocho dimensiones evaluadas: Planeamiento Estratégico (2.76 vs. 2.07), Servicios y Operaciones (3.39 vs. 2.89), Aseguramiento de la Calidad (1.31 vs. 1.30), Comercialización (3.20 vs. 2.94) y Contabilidad y Finanzas (3.21 vs. 2.39), superando al grupo control en estas áreas. Sin embargo, no se observaron mejoras significativas en las dimensiones de Recursos Humanos, Gestión Ambiental y Sistemas de Información, lo que indica que el modelo requiere ajustes para abordar estas áreas de manera más efectiva.
- 3) La segunda hipótesis específica se confirma plenamente. El grupo refuerzo, que recibió el modelo de consultoría basado en competencias gerenciales con coaching directivo, mostró un desempeño superior al grupo control (que recibió consultoría tradicional) en cinco de las ocho dimensiones de competitividad evaluadas. La mejora general en el puntaje de competitividad (de 2.22 a 2.42) y los resultados de la prueba de Wilcoxon respaldan que el modelo propuesto tiene un impacto positivo significativo en la competitividad del grupo refuerzo en comparación con el grupo control.
- 4) La tercera hipótesis específica se confirma totalmente. A través de un análisis bibliográfico de 23 autores y utilizando el principio de Pareto, se identificaron siete competencias gerenciales clave con siete o más menciones: comunicación, inteligencia emocional, solución de problemas, liderazgo, toma de decisiones, diseño de futuro/visión y trabajo en equipo. Estas competencias fueron incorporadas en el diseño del modelo de consultoría, demostrando su relevancia y aplicabilidad para fortalecer la competitividad de las MYPE.

## RECOMENDACIONES

Con base en los resultados y las conclusiones, se proponen las siguientes recomendaciones para maximizar el impacto del Modelo de Consultoría Empresarial basado en Competencias Gerenciales y mejorar la competitividad de las MYPE en la región Junín:

### 1) Fortalecimiento de Dimensiones Críticas:

- a) **Gestión Ambiental:** Incorporar módulos específicos de capacitación en sostenibilidad, incluyendo prácticas de economía circular, gestión de residuos y cumplimiento normativo ambiental. Se recomienda colaborar con instituciones gubernamentales o expertos en sostenibilidad para diseñar estrategias adaptadas al contexto de las MYPE.
- b) **Sistemas de Información:** Integrar herramientas tecnológicas accesibles, como software de gestión empresarial de bajo costo, y capacitar a los empresarios en el uso de tecnologías de la información para la toma de decisiones basada en datos.
- c) **Recursos Humanos:** Desarrollar programas de formación en gestión del talento, enfocados en liderazgo, motivación y retención de empleados. Incluir talleres prácticos sobre políticas de recursos humanos adaptadas a las limitaciones de las MYPE.

### 2) Ampliación del Enfoque del Coaching:

- a) Complementar el Coaching Directivo con herramientas prácticas, como mentorías especializadas y talleres temáticos, para abordar las dimensiones de menor desempeño. Por ejemplo, incluir sesiones de coaching grupal para fomentar el trabajo en equipo en la gestión ambiental y de recursos humanos.
- b) Diseñar un plan de seguimiento a largo plazo para consolidar las competencias gerenciales desarrolladas, asegurando su aplicación sostenida en las operaciones diarias de las MYPE.

### 3) Fortalecimiento del Modelo de la Triple Hélice:

- a) Fortalecer la colaboración entre universidad, empresa y gobierno mediante la creación de una red de apoyo que facilite el acceso de las MYPE a recursos financieros, tecnológicos y normativos. Por ejemplo, trabajar con el Ministerio de

la Producción (PRODUCE) para alinear el modelo con políticas públicas de formalización y digitalización.

- b) Promover la participación de las MYPE en programas de vinculación universidad-empresa, como el PTEUC, ampliando su alcance a otras regiones de Perú para replicar los resultados obtenidos.

#### 4) Adaptación al Contexto Regional:

- a) Personalizar el modelo de consultoría considerando las características específicas de la región Junín, como su estructura económica (enfocada en comercio y servicios) y los desafíos postpandemia. Esto incluye priorizar sectores con mayor potencial de crecimiento, como el turismo o la agroindustria.
- b) Realizar estudios previos para identificar las necesidades específicas de las MYPE en diferentes provincias de la región Junín, ajustando las intervenciones a las particularidades locales.

#### 5) Monitoreo y Evaluación Continua:

- a) Implementar un sistema de monitoreo continuo para evaluar el impacto del modelo a lo largo del tiempo, utilizando indicadores cuantitativos (como el Mapa de Competitividad del BID) y cualitativos (como testimonios de los empresarios).
- b) Establecer métricas claras para medir el desarrollo de competencias gerenciales, como la mejora en la toma de decisiones o la resolución de problemas, a través de evaluaciones periódicas.

#### 6) Promoción de la Formalización y la Innovación:

- a) Diseñar incentivos para que las MYPE adopten prácticas formales, como registros contables y afiliación a sistemas pensionarios, integrando estas temáticas en el modelo de consultoría.
- b) Fomentar la innovación mediante la introducción de conceptos de Industria 4.0, adaptados a las capacidades de las MYPE, como el uso de comercio electrónico o herramientas de análisis de datos.

#### 7) Divulgación y Escalabilidad:

- a) Difundir los resultados de la investigación en foros académicos y empresariales para posicionar el modelo como un referente en la vinculación universidad-empresa en Perú.
  - b) Escalar el modelo a otras regiones del país, adaptándolo a diferentes contextos económicos y sociales, y evaluando su efectividad en entornos diversos.
- 8) Futuras líneas de investigación:
- a) Evaluación de factores externos como políticas económicas o barreras culturales que afecten la competitividad de las MYPE.
  - b) Investigación sobre colaboración universidad-empresa-gobierno.
  - c) Análisis del impacto a largo plazo del coaching directivo.
  - d) Sistemas de información y recursos humanos mediante capacitación en sostenibilidad, tecnologías accesibles y liderazgo.

Estas recomendaciones buscan consolidar el Modelo de Consultoría Empresarial basado en Competencias Gerenciales, asegurando un impacto más integral y sostenible en la competitividad de las MYPE, no solo en la región Junín, sino como un referente para el desarrollo empresarial del sector MYPE en el Perú.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguirre, R. (2014). *Integración y trabajo en Equipo* [Archivo PDF]. CMIC Victoria.  
<http://www.cmicvictoria.org/wp-content/uploads/2012/06/Gui%C2%A6%C3%BCa-Integracio%C2%A6%C3%BCn-y-Trabajo-en-Equipo.pdf>
- Alfonso, I., Alvero, Y., & Tillán, S. (1999). Liderazgo: un concepto que perdura. *ACIMED*, 7(2), 132-135.  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94351999000200008](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94351999000200008)
- Alles, M. (2014). *Desarrollo de talento humano: basado en competencias*. Ediciones Gránica.
- Altaf, A., Hassan, I., & Batool, S. (2018). The role of ORIC in the evolution of the triple helix culture of innovation. *Technology in Society*, 56- 157-166.  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0160791X18301143?via%3Dihub>
- Alvarado, R. (2018). Ciudad inteligente y sostenible: hacia un modelo de innovación inclusiva. *PAAKAT: revista de tecnología y sociedad*, 7(13), 00002.  
[https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2007-36072018000100002](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-36072018000100002)
- Álvarez, C. (2017). *Manual para crear la misión y visión de tu empresa* [Archivo PDF]. Hubspot. [https://cdn2.hubspot.net/hubfs/53/00-OFFERS-HIDDEN/%5BSPANISH%5D%20Mission%20and%20Vision/Ebook\\_Misio%C%81nYVisio%CC%81n\\_180419%20v6.pdf](https://cdn2.hubspot.net/hubfs/53/00-OFFERS-HIDDEN/%5BSPANISH%5D%20Mission%20and%20Vision/Ebook_Misio%C%81nYVisio%CC%81n_180419%20v6.pdf)
- Ander, E., & Aguilar, M. (2001). *El trabajo en equipo*. Progreso S.A. de C.V.  
[https://ayudacontextos.files.wordpress.com/2018/04/libro\\_el-trabajo-en-equipo.pdf](https://ayudacontextos.files.wordpress.com/2018/04/libro_el-trabajo-en-equipo.pdf)
- Andrade, H. (2005). *Comunicación Organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. Cristina Seco.
- Ani, H., Kartini, T., Widodo, J., & Suharso, P. (2017). Micro small-medium enterprise development strategy in the special regions Yogyakarta. *International Journal of*

- Applied Business and Economic Research*, 15(19), 369-381.  
[https://repository.unej.ac.id/bitstream/handle/123456789/86245/F.%20KIP\\_Jurnal\\_Hesty%20Mustika%20A\\_Micro%20Small-Medium%20Enterprise.pdf?sequence=1](https://repository.unej.ac.id/bitstream/handle/123456789/86245/F.%20KIP_Jurnal_Hesty%20Mustika%20A_Micro%20Small-Medium%20Enterprise.pdf?sequence=1)
- Arévalo, J., & Estrada, H. (2012). *La toma de decisiones. Una revisión del tema*. Universidad Politécnica de Valencia.
- Ayoví, J. (2019). Trabajo en equipo: clave del éxito de las organizaciones. *Polo de Capacitación, Investigación y Publicación*, 4(10), 58-76.  
<https://doi.org/10.23857/fipcaec.v4i10.39>
- Azizi, M., & Moradi, F. (2018). Investigating the relation between the university, industry and government in the innovation system of the knowledge-based economy in Iran. *International Journal of Information Science and Management*, 17(2), 1-18.  
[https://ijism.isc.ac/article\\_698295\\_78a46e7224d0fbc2dae63e3b8638078.pdf](https://ijism.isc.ac/article_698295_78a46e7224d0fbc2dae63e3b8638078.pdf)
- Bados, A., & García, E. (2014). *Resolución de problemas*. Universidad de Barcelona.
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2005). *El grupo BID y la pequeña y mediana empresa (1990-2004): Resultado de 15 años de trabajo*. Banco Interamericano de Desarrollo. [https://publications.iadb.org/es/publications/spanish/viewer/El-grupo-BID-y-la-peque%C3%B1a-y-mediana-empresa-\(1990-2004\)-Resultados-de-15-a%C3%B1os-de-trabajo.pdf](https://publications.iadb.org/es/publications/spanish/viewer/El-grupo-BID-y-la-peque%C3%B1a-y-mediana-empresa-(1990-2004)-Resultados-de-15-a%C3%B1os-de-trabajo.pdf)
- Baños, V. (2011). *Competencias esenciales, clima organizacional e innovación como factores de competitividad empresarial: Propuesta y aplicación de un modelo para la detección y desarrollo de competencias en la pequeña y mediana empresa del sector calzado en México* [Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Madrid]. Repositorio institucional de la UAM.  
[https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/6723/39670\\_ba%c3%bl%20os\\_ve%20r%20nica.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/6723/39670_ba%c3%bl%20os_ve%20r%20nica.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Bautista, E. (2015). La importancia de la vinculación universidad-empresa-gobierno en México. *Revista Iberoamericana para la investigación y el desarrollo educativo*, 5(9). <https://www.redalyc.org/pdf/4981/498150317008.pdf>
- Bencke, F., Dorion, E., Prodanov, C., & Olea, P. (2019). Community leadership and the triple helix model as determinants of the constitution of science parks: A Brazilian

experience. *Benchmarking An International Journal*, 27(1), 21-40.  
334764484\_Community\_leadership\_and\_the\_Triple\_Helix\_model\_as\_determinants\_of\_the\_constitution\_of\_science\_parks\_A\_Brazilian\_experience

Berceruelo, B. (2016). *Comunicación Empresarial*. Madrid.

Biedma, J. (2017). *La inteligencia emocional en las organizaciones y su impacto sobre algunos aspectos de los recursos humanos*. I Congreso Virtual Internacional de economía y contextos organizativos: nuevos retos, 105-113.  
<https://www.eumed.net/libros-gratis/actas/2017/economia-retos/5-la-inteligencia-emocional-en-las-organizaciones.pdf>

Bisquerra, R., & Escoda, N. (2007). Las competencias emocionales. *Educación*, 21(10), 61-82. <https://www.ub.edu/grop/wp-content/uploads/2014/03/Las-competencias-emocionales.pdf>

Borea, F. (2017). *La toma de decisiones: Un modelo de análisis integrador*. Universidad Nacional de la Matanza.

Bradberry, T., & Greaves, J. (2009). *Inteligencia emocional 2.0: Estrategias para conocer y aumentar su coeficiente*. Conecta.

Brandolini, A., Gonzáles, M., & Hopkins, N. (2008). *Comunicación interna: Claves para una gestión exitosa*. La Crujía Ediciones.

Calderón, M., Quintero, J., Merchán, L., & Rodríguez, C. (2016). Capítulo 30: Desarrollo de cadenas de innovación abierta en el sistema regional de innovación Bogotá, Cundinamarca; experiencia de cooperación entre la Universidad Distrital y TEAM. Ingeniería de Conocimiento. *Vinculación de las universidades con los sectores productivos. Casos en Iberoamérica*, 2, 19-30. UDUAL y la REDUE-ALCUE.  
<http://faedpyme.upct.es/sites/default/files/article/56/vol02cap30.pdf>

Chávez, L., & Arias, W. (2018). Importancia de las competencias directivas desde la percepción de los empresarios arequipeños. *Revista del Departamento Académico de Ciencias Administrativas*, 13(26), 109-128.

Camps, J. (2011). *El coaching ejecutivo y empresarial*. Editorial UOC.

- Canós, L., Pons, C., Valero, M., & Maheut, J. (2020). *Toma de decisiones en la empresa: proceso y clasificación*. Universidad Politécnica de Valencia. <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/16502/TomaDecisiones.pdf>
- Carayannis, E., & Campbell, D. (2017). Quadruple and quintuple helix innovation systems: les systemes d'innovation de la quadruple et de la quintuple hélice. *Innovations*, 54(3), 173-195. <https://doi.org/10.3917/inno.pr1.0023>
- Cardona, P. (1999). En busca de las competencias directivas. *Revista de Antiguos Alumnos del IEEM*, 3(2), 84-89. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2772529>
- Castrillón, A., Moro, A., Collazos, A., & López, F. (2019). University spin-off: A literary review for their application in Colombia. *Journal of Environmental Management and Tourism*, 10(1), 73-86. 10.14505/jemt. v10.1(33).08
- Cavia, M. (2016). *Definición de misión, visión, propósito y objetivos. Introducción a la administración* [Archivo PDF]. <https://sd1abd48862f1f1fb.jimcontent.com/download/version/1409055599/module/5790437071/name/1.1%20Def%20de%20mision%20vision%20proposito%20y%20obj.pdf>
- CEPAL. (2020). *Acerca de Microempresa y Pymes*. <https://www.cepal.org/es/temas/pymes/acerca-microempresas-pymes>
- Cerver, E., Ferreira, M., & Fernandes, I. (2020). The multiple faces of the entrepreneurial university: A review of the prevailing theoretical approaches. *Journal of Technology Transfer*, 46, 1173-1195. [https://www.researchgate.net/publication/343353913\\_The\\_multiple\\_faces\\_of\\_the\\_entrepreneurial\\_university\\_a\\_review\\_of\\_the\\_prevaling\\_theoretical\\_approaches](https://www.researchgate.net/publication/343353913_The_multiple_faces_of_the_entrepreneurial_university_a_review_of_the_prevaling_theoretical_approaches)
- Chang, G. (2010). El modelo de la Triple Hélice como un medio para la vinculación entre la Universidad y la empresa. *Revista nacional de administración*, 1(1), 85–94. <https://doi.org/10.22458/rna.v1i1.286>
- Charalabidis, Y., Alexopoulos, C., Vogiatzis, N., & Kolokotronis, D. (2018). A 360-degree model for prioritizing smart cities initiatives, with the participation of

municipality officials, citizens and experts. *Public Administration and Information Technology*. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-89474-4\\_7](https://doi.org/10.1007/978-3-319-89474-4_7)

García, P., Cardona, P., & Chinchilla, N. (2001). *Las competencias directivas mas valoradas*. Universidad de Navarra.

COMEXPERU. (setiembre de 2021). *¿Por qué la agenda laboral del actual gobierno no busca reducir la informalidad?* <https://www.comexperu.org.pe/articulo/por-que-la-agenda-laboral-del-actual-gobierno-no-busca-reducir-la-informalidad#:~:text=%C2%BFPOR%20QU%20LA%20AGENDA%20LABORAL,NO%20BUSCA%20REDUCIR%20LA%20INFORMALIDAD%3F&text=Nuestro%20mercado%20laboral%20se%20caracteriza,bajo%20acceso%20a%20seguridad%20social>.

COMEXPERU. (2022). *Las micro y pequeñas empresas en el Perú: resultados en 2020*. <https://www.comexperu.org.pe/upload/articulos/reportes/reporte-mypes-2020.pdf>

COMEXPERU (2024). *Las micro y pequeñas empresas en el Perú. Resultados en 2023*. <https://www.comexperu.org.pe/upload/articulos/reportes/reporte-mypes-2023.pdf>

CONFIEP. (2020). *Estos son los beneficios que conseguiría una MYPE al formalizarse*. [https://www.confiep.org.pe/noticias/economia/estos-son-los-beneficios-que-conseguiria-una-mype-al-formalizarse#:~:text=El%20%20C3%8Dndice%20de%20Capacidad%20Formal%20de%20las%20MYPE%20peruanas%202018,Unificado%20de%20Contribuyente%20\(RUC\)](https://www.confiep.org.pe/noticias/economia/estos-son-los-beneficios-que-conseguiria-una-mype-al-formalizarse#:~:text=El%20%20C3%8Dndice%20de%20Capacidad%20Formal%20de%20las%20MYPE%20peruanas%202018,Unificado%20de%20Contribuyente%20(RUC))

Contreras, O., Pirazán, A., & Villareal, M. (2020). *¿Son la Misión y Visión Verdaderos Promotores de Ventaja Competitiva e Innovación?* *Innodoct*, 11(13), 403-411. <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/162014/Contreras-Pacheco%3bPirazan%3bVillareal%20-%20%20c2%bfSon%20la%20Misi%3%b3n%20y%20Visi%3%b3n%20Verdaderos%20Promotores%20de%20Ventaja%20Co....pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Corporación Financiera Internacional. (2019). *Guía de gobierno corporativo para las Pymes* [Archivo PDF]. <https://www.ifc.org/content/dam/ifc/doc/mgrt/spanish-ifc-sme-guide-final.pdf>

- Cursos Femxa. (2023). Las habilidades que todo directivo debe tener.  
<https://www.cursosfemxa.es/blog/habilidades-directivas>
- Dai, Y., & Xu, J. (2020). *Impact of non-commercial networks on academic entrepreneurship in post-commercialisation. Teconology Analysis and Strategis Management.*
- De Castro, A. (2014). *Comunicación Organizacional: técnicas y estrategias.* Editorial Universidad del Norte. <https://editorial.uninorte.edu.co/gpd-comunicacion-organizacional.html>
- De la Flor, L. (2018). *La importancia de las prácticas preprofesionales en la transición al empleo: un estudio en las ciudades capitales del Perú.* GRADE. Avance de Investigación, 33. <https://www.grade.org.pe/publicaciones/la-importancia-de-las-practic-as-preprofesionales-en-la-transicion-al-empleo-un-estudio-en-las-ciudades-capitales-del-peru/>
- De Soto, H. (2005). *El otro sendero. La revolución informal.* El Barranco.
- Díaz, K., López, J., & Esquivel, J. (2019). *Una investigación realizada en el sector de Marketing y Programación de una empresa de telecomunicaciones multinacional, ubicada en el partido de Vicente López, con el fin de descubrir el impacto que genera el trabajo en equipo* [Trabajo de investigación, Universidad Nacional de San Martín]. Repositorio institucional de la UNSAM.  
<https://ri.unsam.edu.ar/bitstream/123456789/803/1/TFPP%20EEYN%202019%20DKD-LJC-EJM.pdf>
- Doria, M., & Mugas, F. (2013). *Equipo de trabajo y herramientas tecnológicas.* Catamarca. [https://riaa-tecno.unca.edu.ar/bitstream/handle/123456789/55/Material\\_didactico\\_Capacitaci%C3%B3n.pdf?sequence=1](https://riaa-tecno.unca.edu.ar/bitstream/handle/123456789/55/Material_didactico_Capacitaci%C3%B3n.pdf?sequence=1)
- Drucker, P. (2003). Unidad de conocimiento: equipos de trabajo. *Fundació per a la motivació dels recursos humans.*  
[https://factorhuma.org/attachments\\_secure/article/8325/equips\\_cast.pdf](https://factorhuma.org/attachments_secure/article/8325/equips_cast.pdf)

- Duarte, A. (2013). Liderazgo vs Síndrome de Cronos. Costa Rica. *Revista Científica Odontológica*, 9(1), 45-49. <https://www.redalyc.org/pdf/3242/324231888007.pdf>
- ESAN. (2022). *El coaching como herramienta de desarrollo para las personas*. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/el-coaching-como-herramienta-de-desarrollo-para-las-personas>
- Escobar, P. (2012). *Trabajo en equipo* [Trabajo de investigación: Universidad Militar Nueva Granada]. <https://www.integraorg.com/wp-content/docs/Trabajo%20en%20Equipo.pdf>
- Estrada, S. (2006). Modelo de Liderazgo en organizaciones cambiantes. *Scientia Et Technica*, 12(32), 295-300. <https://www.redalyc.org/pdf/849/84911652052.pdf>
- Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (1997). Introduction to special issue on science policy dimensions of the Triple Helix of university-industry-government relations. *Science and Public Policy*, 24(1), 2-5. <https://doi.org/10.1093/spp/24.1.2>
- Fajardo, G., & Nivia, A. (2016). *Relaciones públicas y comunicación organizacional*. Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano. Facultad de Ciencias Sociales. Programa de Comunicación Social-Periodismo. [https://www.utadeo.edu.co/sites/tadeo/files/node/publication/field\\_attached\\_file/pdf\\_relac\\_publ\\_y\\_com\\_completo\\_04-27-16\\_copia.pdf](https://www.utadeo.edu.co/sites/tadeo/files/node/publication/field_attached_file/pdf_relac_publ_y_com_completo_04-27-16_copia.pdf)
- Favaro, D. (2000). *Comunicación Organizacional: Planificación de la comunicación en grupos y organizaciones*. Centro Regional Ecuménico de Asesoría y Servicio. <https://issuu.com/danielfavaro/docs/comorg-a4>
- Federación Internacional de Coaching Ontológico Profesional. (2022). Código de Ética Profesional. [https://ficop.info/CO%CC%81DIGO%20DE%20E%CC%81TICA%20FICOP%20V4-2022%20EN%20ESPA%C3%91OL.pdf?utm\\_source=chatgpt.com](https://ficop.info/CO%CC%81DIGO%20DE%20E%CC%81TICA%20FICOP%20V4-2022%20EN%20ESPA%C3%91OL.pdf?utm_source=chatgpt.com)
- Felin, T., & Zenger, T. (2014). Closed or open innovation? Problem solving and the governance choice. *Research Policy*, 43(5), 914-925. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0048733313001790>
- Feola, R., Vesci, M., Botti, A., & Parente, R. (2019). The determinants of entrepreneurial intention of young researches: combining the theory of planned behavior with the

- triple helix model. *Journal of Small Business Management*, 57(4), 1424-1443.  
<https://doi.org/10.1111/jsbm.12361>
- Fernández, C. (2009). *La comunicación en las organizaciones*. Trillas.
- Fernández, F. (2017). Repensar el liderazgo estratégico. *Boletín del Instituto Español de Estudios Estratégicos*, (7), 182-197.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6231823>
- Fernández, P., & Ramos, N. (2004). *Desarrolla tu Inteligencia Emocional*. Kairos.
- Ferrer, M., Latorre, P., & Fuentelsaz, L. (2020). The european research landscape under the horizon 2020 lenses: The interaction between science centers, public institutions, and industry. *Journal of Technology Transfer*, 46(3), 828-853.  
[https://ideas.repec.org/a/kap/jtecht/v46y2021i3d10.1007\\_s10961-020-09816-3.html](https://ideas.repec.org/a/kap/jtecht/v46y2021i3d10.1007_s10961-020-09816-3.html)
- Fienco, G., & Itúrbero, J. (2012). *La inteligencia emocional en el éxito empresarial*. Abya Yala, Universidad Politécnica Salesiana.  
<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/6130/1/La%20inteligencia%20emocional%20en%20el%20exito%20empresarial.pdf>
- Fishman, D. (2022). *Habilidades blandas a la vena*. Editorial Planeta.
- Flores, M., & Vanoni, G. (2016). Competencias directivas requeridas por los CEO ante la complejidad de las organizaciones del siglo XXI. *Suma de negocios*, 7(16), 113-124.  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X16000136>
- Freeman, C. (2018). *El reto de la innovación: la experiencia de Japón*. Galac.
- Fundación Seneca. (2016). *Seis pasos para tomar decisiones*. Creatividad y pensamiento científico en secundaria. Agencia de Ciencia y Tecnología.
- Galván, P., Alcocer, R., Ceja, J., & Patiño, I. (2020). Modelo de gestión tecnológica para incrementar la competitividad de las PYMES. *Repositorio De La Red Internacional De Investigadores En Competitividad*, 13, 437-455.  
<https://www.riico.net/index.php/riico/article/view/1806>

- García, L., & Vite, L. (2014). Alternativas de financiamiento para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa Latinoamericana Financing alternatives for Micro, Small and Medium Enterprise Latin-American. *Revista Universitaria Ruta*, 16(2), 5-31. <https://revistas.userena.cl/index.php/ruta/article/view/Ruta1621>
- Garrido, F., & Putnam, L. (2018). *Comunicación Organizacional 2.0*. De las metáforas a la pragmática. Barcelona: EBS Consulting Group.
- Garrido, C., & García, D. (2016). La vinculación de las universidades con los sectores productivos en Iberoamérica. Una historia rica y plena de oportunidades. *Vinculación de las universidades con los sectores productivos. Casos en Iberoamérica*, 1 (pp. 9-17). [https://www.researchgate.net/publication/316977317\\_Introduccion\\_general\\_La\\_vinculacion\\_de\\_las\\_universidades\\_con\\_los\\_sectores\\_productivos\\_en\\_Iberoamerica\\_Una\\_historia\\_rica\\_y\\_plena\\_de\\_oportunidades](https://www.researchgate.net/publication/316977317_Introduccion_general_La_vinculacion_de_las_universidades_con_los_sectores_productivos_en_Iberoamerica_Una_historia_rica_y_plena_de_oportunidades)
- Garrido, F., Goldhaber, G., & Putnam, L. (2020). *Fundamentos de Comunicación Orgaizacional: de la organización a la estrategia en el siglo XXI*. Organizational Communication Global Network.
- Gaytán, S., & Aceves, J. (2017). La importancia de la misión y visión para una microempresa a través de los servicios y consultoría. *El Buzón de Pacioli*, 99(17), 5-17. <https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no99/Pacioli-99-eBook.pdf>
- Goleman, D. (1996). *Inteligencia emocional*. Kairós
- Goleman, D., Mckee, A., David, S., & Gallo, A. (2017). *Inteligencia Emocional*. 2da edición. Harvard Business Review Press.
- Gómez, R. (2008). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. *Pensamiento y Gestión*, 24, 157-194.
- Gonzáles, J., Manrique, O., & Gonzáles, O. (2010). La Visión Gerencial como factor de Competitividad. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 69, 42-59.
- Gonzáles, M. (2018). *Factores facilitadores y obstaculizadores del éxito y estado de desarrollo de las spin-off de la Universidad de Sevilla*. Sevilla. [Tesis de doble

- grado: Universidad de Sevilla].  
[https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/88380/Factores\\_facilitadores\\_y\\_obstaculizadores\\_del\\_exito.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/88380/Factores_facilitadores_y_obstaculizadores_del_exito.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Gould, G. (2002). *La administración de la vinculación: ómo hacer qué*. Secretaría de Educación Pública. Instituto Politécnico Nacional.
- Granda, S., & Muñiz, R. (2019). EL papel de las PYMES en las sociedades y su problemática empresarial. *INNOVA Research Journal*, 4(3), 85-93.  
<https://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/article/view/949/1549>
- Gretchenko, I., Nikitskaysa, F., Valishvili, A., & Gretchenko, A. (2018). Role of higher education institutions in developing hr potential in a forming innovation economy. *Espacios*, 39(21).  
<https://www.revistaespacios.com/a18v39n21/a18v39n21p13.pdf>
- Gutarra, R., & Valente, A. (2018). Las mypes tecnológicas peruanas al 2030. Estrategias para su inserción a la industria 4.0. *Nova scientia*, 10(20), 754-778.  
[https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-07052018000100754&script=sci\\_abstract](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-07052018000100754&script=sci_abstract)
- Gutiérrez, A. (2006). *Toma de Decisiones*. Centro Cultural Itaca. S.C. MIS 309. Itaca
- Henao, M., & Porras, S. (2008). *Aplicación del mapa de competitividad del BID a empresas del fondo emprender* [Tesis doctoral, Universidad Tecnológica de Pereira]. Repositorio institucional de la UTP  
<https://repositorio.utp.edu.co/server/api/core/bitstreams/f58c17c7-f328-45cc-b6a8-90d5b6a3419b/content>
- Hermosa, J. (2000). *Pequeña empresa en América Latina: alternativas para el desarrollo*. Ediciones del Congreso del Perú, 2000 (Ed.).
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.
- Herrera, S., Espinosa, M., Saucedo, M., & Díaz, J. (2016). Solución de problemas como proceso de aprendizaje cognitivo. *Revista Boletín Redipe*, 7(4), 107–117.  
<https://revista.redipe.org/index.php/1/article/view/487>

- Higuera, G., Ospina, D., Cifuentes, D., Jiménez, M., & Quinteros, J. (2020). *La competitividad de las pymes colombianas al implementar tecnologías 4.0, usando metodologías de proyectos* [Trabajo de grado, Universidad Ean]. Repositorio Institucional UEAN.  
<https://repository.universidadean.edu.co/handle/10882/9788>
- Hiriyappa, B. (2019). *Desarrollo de las Habilidades de Liderazgo*. Babelcube Inc. IPE Buenos Aires. (2000). *Resolución de problemas* [Archivo PDF].  
[http://pilarpozner.com/biblioteca/museo\\_feria/www.pgi.me.gov.ar/download/Mo d07.pdf](http://pilarpozner.com/biblioteca/museo_feria/www.pgi.me.gov.ar/download/Mo d07.pdf)
- Ibne, M., Sulong, R., Dutta, S., & Mansur, K.. (2018). An investigation on triple helix model ans national innovation system. *Asian Journal of Innovation and Entrepreneurship*,3(3), 299-313.  
[https://www.researchgate.net/publication/329771013\\_AN\\_INVESTIGATION\\_ON\\_TRIPLE\\_HELIX\\_MODEL\\_AND\\_NATIONAL\\_INNOVATION\\_SYSTE MS\\_THE\\_CASE\\_OF\\_MALAYSIA](https://www.researchgate.net/publication/329771013_AN_INVESTIGATION_ON_TRIPLE_HELIX_MODEL_AND_NATIONAL_INNOVATION_SYSTE MS_THE_CASE_OF_MALAYSIA)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2021). *Demografía Empresarial en el Perú* [Archivo PDF]. INEI.  
<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/3094218/Demograf%C3%ADa%20Empresarial%20en%20el%20Per%C3%BA%20-%20III%20trimestre%202021.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2021). *Desafío Empresarial en el Perú- trimestre 2021* [Archivo PDF]. INEI.  
<https://www.gob.pe/institucion/inei/informes-publicaciones/2978900-demografia-empresarial-en-el-peru-iii-trimestre-2021>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2018). *Demografía Empresarial en el Perú* [Archivo PDF].  
<https://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/demografia-empresarial-01-febrero-2019-5ta-correccion.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2019). *Demografía Empresarial en el Perú* [Archivo PDF].

[https://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/demografia\\_empresarial\\_e ne2020.pdf](https://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/demografia_empresarial_e ne2020.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2020). *Demografía Empresarial en el Perú* [Archivo PDF].

[https://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin\\_demografia\\_empr esarial\\_3.pdf](https://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_demografia_empr esarial_3.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2021). *Demografía Empresarial en el Perú* [Archivo PDF].

[https://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin\\_demografia\\_empr esarial\\_6.pdf](https://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_demografia_empr esarial_6.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2022). *Demografía Empresarial en el Perú* [Archivo PDF].

<https://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/demografia-empresarial- en-el-peru-iv-trimestre-2022.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2023). *Demografía Empresarial en el Perú* [Archivo PDF].

[https://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin\\_demografia\\_empr esarial\\_4t2023.pdf](https://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_demografia_empr esarial_4t2023.pdf)

International Coach Federation España. (2018). *Preguntas y Respuestas Frecuentes sobre Ética*. [https://www.icfespana.com/FAQS-eticaICF.pdf?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.icfespana.com/FAQS-eticaICF.pdf?utm_source=chatgpt.com)

International Coaching Federation (ICF). (2020). *Definición de coaching*. <https://coachingfederation.org/>

Kaiten, J. (2017). *La importancia de la misión y visión dentro de las organizaciones* [Archivo PDF].

<http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/bitstream/123456789/1087/1/Importancia%20de%20la%20visi%C3%B3n%20y%20misi%C3%B3n%20dentro%20de%20las%20organizaciones.pdf>

Kostako, U., & Elkartea, U. (2015). *Equipos de alto rendimiento: Guía básica para trabajar en equipo de forma constructiva* [Archivo PDF].

<https://www.urolakosta.eus/documents/378556/379185/Lantaldean+aritzeko+gid+a+2015+ES/6669a975-841e-4286-b4b2-c7d4b7e9d1c5>

Kotler. (2012). *Pasos para crear la misión, la visión y los valores organizacionales*.  
<http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/19838/Capitulo4.pdf>

Labourdette, S., & Scaricabarozzi, R. (2010). Hacia un nuevo concepto de liderazgo. Scielo Analytics. *Orientación y sociedad*, 10.  
[http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1851-88932010000100001&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1851-88932010000100001&script=sci_arttext)

Laitón, S., & López, J. (2018). Estado del arte sobre problemáticas financieras en pymes: estudio para América Latina. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 85, 163-179. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-81602018000200163&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-81602018000200163&script=sci_arttext)

Ley N° 28518, Ley Sobre Modalidades Formativas Laborales. (24 de mayo de 2005). *Normas Legales*. Diario Oficial El Peruano.  
<https://diariooficial.elperuano.pe/Normas/obtenerDocumento?idNorma=36>

Ley N° 30220, Ley Universitaria. (9 de julio de 2014). *Normas Legales N° 12914*, Diario Oficial El Peruano. <https://www.sunedu.gob.pe/wp-content/uploads/2017/04/Ley-universitaria-30220.pdf>

Leyva, B., Cavazos, J., & Espejel, 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).  
[https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0186-10422018000400003&script=sci\\_arttext](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0186-10422018000400003&script=sci_arttext)

Leyva, B., Espejel, E., & Cavazos, J. (2017). Habilidades gerenciales como estrategia de competitividad empresarial en las pequeñas y medianas empresas (Pymes). *Revista de Perspectiva Empresarial*, 4(1), 7-22.  
<https://revistas.ceipa.edu.co/index.php/perspectiva-empresarial/article/view/119>

Liu, Y., & Huang, Q. (2018). University capability as a micro-foundation for the triple helix model: The case of China. *Technovation*, (76), 40-50.  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0166497218301263>

- Loayza, G., & Curasma, S. (2014). Gestión empresarial, nivel de competitividad y productividad de empresas del sector textil de Huancayo. *Apuntes de Ciencia y Sociedad*, 4(1), 15-24.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5124748>
- López, P. (2017). Surgimiento de empresas catalogadas como spin-off universitarias en Colombia, análisis desde la gerencia de proyectos (fase I). *Revista EAN*, (82), 61-72. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-81602017000100061&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-81602017000100061&script=sci_arttext)
- Lupano, M., Benatuil, D., & Nader, M. (2007). *Teoría y evaluación del liderazgo*. Paidós.  
[https://www.researchgate.net/publication/333555324\\_Teoria\\_y\\_evaluacion\\_del\\_liderazgo](https://www.researchgate.net/publication/333555324_Teoria_y_evaluacion_del_liderazgo)
- Martínez, L., Guercio, M., Corzo, L., & Vigier, H. (2017). *Determinantes del financiamiento externo de las Pymes del Mercosur*. Universidad del Zulia  
<https://ri.conicet.gov.ar/handle/11336/65472>
- Martínez, J., & Álvarez, C. (2006). *Mapa de Competitividad para el diagnóstico de Pymes. En las memorias XI foro de investigación*. Congreso Internacional de Contaduría y Administración e Informática.  
<https://www.riico.net/index.php/riico/article/view/417>
- Mathews, J. (2009). *Competitividad: el significado de la competitividad y oportunidades de internacionalización para las MYPES*. Proyecto USAID Mype Competitividad. Nathan Associates Inc.  
<https://www.crecemype.pe/Crecemype/docs/COMPETITIVIDAD.pdf>
- Maxwell, J. (2000). *Las 21 cualidades indispensables de un líder*. Caribe.
- Mejía, C., Espinoza, K., Rivera, L., & Quintana, Y. (2016). Evaluación del entrenamiento continuado en primeros auxilios: intervención educativa en trabajadores del sector construcción, Perú. *Revista de la Asociación Española de Especialistas en Medicina del Trabajo*, 25(1), 26-33.  
<https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/ibc-151431>
- Méndez, R., Michelini, J., Prada, J., & Tébar, J. (2012). Economía creativa y desarrollo urbano en España. *EURE (Santiago)*, 38 (113), 5-32.

[https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0250-71612012000100001&script=sci\\_arttext](https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0250-71612012000100001&script=sci_arttext)

- Mendoza, J., Salazar, B., & Rodríguez, E. (2019). El concepto de trabajo en equipo: percepción de empleados en empresas de Monterrey. *Vinculatégica EFAN*, 5(1), 202–214. <https://vinculategica.uanl.mx/index.php/v/article/view/884>
- Menter, M. (2020). *Entrepreneurial universities and innovative behavior: The impact of gender diversity*. Routledge
- Merino, C., Gómez, A., & Adúriz, A. (2008). *Áreas y Estrategias de la Didáctica de las Ciencias Experimentales*. Universidad Autónoma de Barcelona.
- Momeni, F., Yazdi, M., & Najafi, S. (2019). Changing economic systems and institutional dimensions of the triple helix model. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 8(1), 1-12. <https://link.springer.com/article/10.1186/s13731-018-0096-1>
- Morrar, R., & Arman, H. (2020). The transformational role of a third actor within the Triple Helix Model - the case of Palestine. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, 1–21. <https://doi.org/10.1080/13511610.2020.1828045>
- Müller, G. (1995). El caleidoscopio de la competitividad. *Revista de la CEPAL*. <https://repositorio.cepal.org/items/a8be1f57-75aa-483c-8354-a3db24c63f64>
- Narváez, G., Maridueña, M., Ferreiro, J., & González, M. (2016). Las spin off universitarias: revisión de la literatura sobre la ambigüedad del constructo. *Revista Global de Negocios*, 4(7), 95-108. <https://www.theibfr2.com/RePEc/ibf/rgnego/rgn-v4n7-2016/RGN-V4N7-2016.pdf#page=97>
- Natárico, M., Braga, A., Daniel, A., Rosa, C., & Salgado, M. (2017). Using a Triple Helix approach to examine interactions and dynamics of innovation in less-favoured regions: The case of the Portuguese Polytechnic of Guarda. *Industry and higher education*, 31(6), 351-359. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0950422217736564>
- Ndonzuau, F., Pirnay, F., & Surlemont, B. (2002). A stage model of academic spin-off creation. *Technovation*, 5, 281-289.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0166497201000190?via%3Dihub>

- Nielsen, C., Chrautwald, J., & Juul, M. (2013). Levers of Management in University Industry Collaborations: How project management affects value creation at different life cycle stages of a collaboration. *Tertiary Education and Management*, 19(3), 246-266. <https://doi.org/10.1080/13583883.2013.795603>
- Net-Learning. (2016). Nuevas tecnologías para potenciar las habilidades empresariales. Recuperado de <https://www.net-learning.com.ar/blog/nuevas-tecnologias-para-potenciar-las-habilidades-empresariales.html>
- Nuño, P. (2012). *Administración de pequeñas empresas. Lanzamiento y crecimiento de iniciativas de emprendimiento*. Red Tercer Milenio. [https://www.academia.edu/36532308/Administraci%C3%B3n\\_de\\_peque%C3%B1as\\_empresas\\_PIERINA\\_DEL\\_REFUGIO\\_NU%C3%91O\\_DE\\_LEON](https://www.academia.edu/36532308/Administraci%C3%B3n_de_peque%C3%B1as_empresas_PIERINA_DEL_REFUGIO_NU%C3%91O_DE_LEON)
- OBS Business School. (2022). Coaching Directivo: Qué es y por qué es importante para la empresa. Recuperado de <https://www.obsbusiness.school/blog/coaching-directivo-que-es-y-por-que-es-importante-para-la-empresa>
- OECD/CAF. (2019). *América Latina y el Caribe 2019: Políticas para pymes competitivas en la Alianza del Pacífico y Países participantes de América del Sur*. OECD Publishing. <https://www.oecd.org/publications/america-latina-y-el-caribe-2019-60745031-es.htm>
- Olalla, J. (2003). *Del liderazgo al coaching: el poder de la intervención conversacional*. Editorial Iberoamericana.
- Ortín, P., Salas, V., Trujillo, V., & Vendrell, F. (2008). *La creación de Spin-off universitarios en España: Características, determinantes y resultados*. [http://demo.uib.es/pdfs/economia\\_industrial.pdf](http://demo.uib.es/pdfs/economia_industrial.pdf)
- O'Connor, J., & Lages, A. (2004). *Coaching con PNL: Guía práctica para obtener lo mejor de ti mismo y de los demás*. Ediciones Urano.
- Padilla, R. (2006). *Instrumentos de medición de la competitividad*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

- Pascual, A., Trejo, C., Ortega, E., & Martínez, A. (2021). *Solución de Problemas*. Universidad Peruana Cayetano Heredia. Perú.
- Peñaloza, M. (2010). Teoría de las Decisiones. *Perspectivas*, (25). 227-240.  
<https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942454012.pdf>
- Pereda, J. (2016). *Análisis de las habilidades directivas. Estudio aplicado al sector público de la provincia de Córdoba*. [Tesis doctoral, Universidad de Córdoba] Repositorio institucional de la UCO. <https://helvia.uco.es/handle/10396/13398>
- Pesca, H. (2017). Crowdfunding y el financiamiento de Pyme en Colombia. *Revista Civilizar de Empresa Y Economía*, 7(12), 47–70.  
<https://doi.org/10.22518/2462909X.628>
- Piñeiro, J., Pinto, E., & Díaz, D. (2015). ¿Que es la Resolución de Problema? *Revista Virtual Redipe*, 4(2), pp. 6-14. <http://funes.uniandes.edu.co/6495/>
- Pique, J., Miralles, F., Teixeira, S., Gaspar, V., & Ramos, B. (2019). Application of the triple helix model in the revitalisation of cities: The case of Brazil. *International Journal of Knowledge- Based Development*, 10(1), 43-74.  
<https://www.inderscienceonline.com/doi/abs/10.1504/IJKBD.2019.098230>
- Pique, M., Miralles, F., & Berbegal-Mirabent, J. (2019). Áreas of innovation incities: The evolution of 22. *International Jpurnal of Knowledge-Based Development*, 10(1), 3-25.  
<https://www.inderscienceonline.com/doi/abs/10.1504/IJKBD.2019.098227>
- Porter, M. (1982). *Estartegia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Grupo editorial Patria.
- Porter, M. (2006). *Estrategia y ventaja competitiva*. Planeta.
- Porto, I., Zabala, M., & Leydesdorff, L. (2019). Innovation systems in méxico: A matter of missing synergies. *Technological Forecasting and Social Change*, 148.  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0040162518319826>
- Produce. (2021). Estadística MIPYME: *Micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME)*. <https://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/en/shortcode/estadistica-oe/estadisticas-mipyme>

- Produce. (2022). *Estudios Económicos*.  
<https://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/en/shortcode/estadistica-oe/estadisticas-mipyme>
- Produce (2022). *Tejido Empresarial en Perú*.  
<https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiODgyYzQ4M2QtMzNhYi00MzMyLTg4NjAtMzFjZjhmYzNhNDU3IiwidCI6ImMzNGNjOGM2LTJiMjctNDA0Mi1hMGE2LWI3OWZiMmM0NDE4NyIsImMiOiJR9>
- Ramos, W., Paredes, M., Teran, P., & Lema, L. (2017). *Comunicación Organizacional*. Ediciones grupo compás.
- Ravenna, C. (2020). *El desafío de las ciencias sociales en la explicación y gobernanza del ecosistema digital*. Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, 136-152.  
<https://www.flacso.edu.mx/wp-content/uploads/2023/07/debatir-la-sociologia.pdf#page=136>
- Riquelme, J., Pedraja, L., & Vega, R. (2020). El liderazgo y la gestión en la solución de problemas perversos. Una revisión de la literatura. *Formación universitaria*, 13(1), 135-144. [https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-50062020000100135&script=sci\\_arttext](https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-50062020000100135&script=sci_arttext)
- Rodríguez, Y., & Pinto, M. (2018). Modelo de uso de información para la toma de decisiones estratégicas en organizaciones de información. *Transinformação*, 30(1).  
<https://www.scielo.br/j/tinf/a/LHnv8vL7bN5GFcsmrb98qqM/?lang=es&form>
- Rojas, B. (2010). Solución de problemas: una estrategia para la evaluación del pensamiento creativo. *Sapiens*, 11(1), 117-125.  
[https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1317-58152010000100008](https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1317-58152010000100008)
- Rojas, L. (2017). *Situación del financiamiento a pymes y empresas nuevas en América Latina*. CIEPLAN.
- Ryan, P., Geoghegan, W., & Hiliard, R. (2018). The microfoundations of firms' explorative innovation capabilities within the triple helix framework. *Technovation*, 76, 76-77.  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0166497218301287>

- Sá, E., Casais, B., & Silva, J. (2019). Local development through rural entrepreneurship, from the triple helix perspective: The case of a peripheral region in northern Portugal. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 25(4), 698-716. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJEBR-03-2018-0172/full/html>
- Saavedra, L. (2012). Una propuesta para la determinación de la competitividad en la Pyme Latinoamericana. *Pensamiento & Gestión*, 33, 93-124. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=s1657-62762012000200005&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=s1657-62762012000200005&script=sci_arttext)
- Salas, F. (2008). Coaching para directivos: El cambio generacional en las empresas. ESIC Editorial.
- Salovey, P., & Delgado, S. (2012). *Introducción a la Salud Mental*. Universidad Autónoma de Campeche.
- Sánchez, S., Vaca, I., Padilla, J., & Quezada, C. (2014). Teorías de liderazgo contemporáneo: análisis de la dinámica relacional. *Revista de la Escuela de Administración y Economía*, 18(37), 41-61. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6025782>
- Sarpong, D., Abdrazak, A., Alexander, E., & Meissner, D. (2017). Organizing practices of university, industry and government that facilitate (or impede) the transition to a hybrid triple helix model of innovation. *Technological Forecasting and Social Change*, 123, 142-152. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0040162515003972>
- Serrano, G. (2017). Competencias directivas y virtudes: un camino a la excelencia. *Estudios Gerenciales*, 33(143), 208-216. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592317300268>
- Solano, A. (2006). *Toma de decisiones gerenciales*. Tecnológica de Costa Rica.
- Solano, J. A., Pérez, M., & Uzátegui, C. (2017). Metodologías de Medición de la Competitividad. In II Congreso Internacional Virtual Sobre Desafíos de Las Empresas Del Siglo XXI (pp. 123-130). <https://www.eumed.net/libros-gratis/actas/2017/empresas/10-metodologias-para-medir.pdf>

- Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria. (2015). *Modelo de licenciamiento institucional y su implementación en el sistema universitario peruano*. SUNEDU. <https://www.sunedu.gob.pe/modelo-licenciamiento-institucional/>
- Taylor, E. (6 de octubre de 2010). *Misión, visión y valores*. El Blog de: El Escritor. <https://jemager.wordpress.com/2010/10/06/mision-vision-y-valores/>
- Téllez, R., & Bautista, B. (2018). Una experiencia académica de vinculación industria con Pymes de la zona industrial de Xalostoc. *Revista ANFEI*, (9). <https://anfei.mx/revista/index.php/revista/article/view/454>
- Toro, L. (2015). *La importancia del trabajo en equipo en las Organizaciones Actuales* [Trabajo de especialidad, Universidad Militar Nueva Granada]. Repositorio Institucional. <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/13939>
- Torres, A., & Negrón, A. (2015). La responsabilidad gerencial como herramienta de competitividad empresarial. *Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 13(1), 130-147. <https://ojs.urbe.edu/index.php/cicag/article/download/1950/1850>
- Tracy, B. (2014). *Liderazgo*. Grupo Nelso.
- Trasviña, I., Espejes, B., & Molina, C. (2017). Transferencia de Tecnología Universidad - Pymes como opción de vinculación. *Trascender, contabilidad y gestión*, (5), 25-39. <https://www.redalyc.org/pdf/6679/667971046005.pdf>
- Universidad de León. (2014). *Toma de decisiones y solución de problemas*. <https://servicios.unileon.es/formacion-pdi/files/2013/03/TOMA-DE-DECISIONES-2014.pdf>
- Universidad Nacional de la Plata. (2020). *Todo comienza con una misión y visión claras*. [https://perio.unlp.edu.ar/catedras/wp-content/uploads/sites/23/2020/03/mision\\_vision-claras-1.docx.pdf](https://perio.unlp.edu.ar/catedras/wp-content/uploads/sites/23/2020/03/mision_vision-claras-1.docx.pdf)
- Universidad Politécnica de Valencia. (2002). *Inteligencia Emocional*. Servicio Integrado de Empleo. <https://www.upv.es/contenidos/SIEORIEN/infoweb/sieorien/info/851479normalc.html>

- Uribe, J. (2019). *Habilidades gerenciales en los emprendimientos que sobreviven: una exploración en catorce líderes antioqueños* [Tesis de maestría, Universidad EAFIT]. <https://repository.eafit.edu.co/server/api/core/bitstreams/75c92941-01b4-43ea-98d3-0f2496f03910/content>
- Valle, M. (2005). *Comunicación para el desarrollo Organizacional*. Editorial Quipus
- Vega, J., Manjarrés, L., Castro, E., & Fernández, I. (2011). Las relaciones universidad-empresa: tendencias y desafíos en el marco del Espacio Iberoamericano del Conocimiento. *Revista Iberoamericana de Educación*, 5, 109-124.  
<https://rieoei.org/RIE/article/view/488>
- Vélez, C., Afcha, S., & Bustamante, M. (2019). Cooperación universidad-empresa y su efecto sobre el desempeño innovador empresarial. *Información Tecnológica*, 30(1), 159-168. [https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-07642019000100159&script=sci\\_arttext](https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-07642019000100159&script=sci_arttext)
- Vera, P., & Guerrero, Á. (2003). Diferencias en habilidades de resolución de problemas sociales en sujetos optimistas y pesimistas. *Universitas Psychologica*, 2(1), 21-26. <https://www.redalyc.org/pdf/647/64720104.pdf>
- Villa, M. (2013). La inteligencia emocional aplicada en las organizaciones. *Questionar: Investigación Específica*, 1(1), 83-91.  
<https://repository.uamerica.edu.co/handle/20.500.11839/6316>
- Whitmore, J. (2003). *Coaching: El método para mejorar el rendimiento de las personas*. Paidós.
- Wolk, L. (2006). *Coaching: El arte de soplar brasas*. Gran Aldea Editores
- Wong, J., Wan, T., & Chen, H. (2018). The innovative grant of university - industry-research cooperation: A case study for Taiwan's technology development programs. *International Journal of Innovation Science*, 10(3), 316-332.  
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJIS-01-2017-0004/full/html>
- Wu, M., & Siswanto, I. (2020). Collaboration between universities, government, and industries: Applying the triple helix relationship model to Indonesian education improvement. *International Journal of Manufacturing Technology and*

- Management*, 34(6), 523-539.  
<https://www.inderscienceonline.com/doi/abs/10.1504/IJMTM.2020.110002>
- You, W., Chen, W., Agyapong, M., & Mordi, C. (2020). The business model of do-it-yourself (DIY) laboratories - A triple-layered perspective. *Technological Forecasting and Social Change*, 159.  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0040162520310313>
- Zanabria, G. (2006). *Comunicación Organizacional*. Universidad Autónoma de México.  
[http://www.ptolomeo.unam.mx:8080/xmlui/bitstream/handle/132.248.52.100/16336/decd\\_4710.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://www.ptolomeo.unam.mx:8080/xmlui/bitstream/handle/132.248.52.100/16336/decd_4710.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Zona, J., & Giraldo, J. (2017). Resolución de problemas: escenario del pensamiento crítico en la didáctica de las ciencias. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, 13(2), 122-150.  
<https://revistasoj.s.ucaldas.edu.co/index.php/latinoamericana/article/view/4006>
- Centro Nacional de Epidemiología, Prevención y Control de Enfermedades. (2020). Carga de Enfermedad en la Región Huancavelica. Ministerio de Salud del Perú. Recuperado de  
<https://www.dge.gob.pe/portal/docs/tools/CargaEnfermedad/2020/HUANCAVELICA.pdf>
- Cossio, M., & Torres, P. (2018). Prácticas culturales vinculadas al cuidado de la salud y su percepción sobre la atención en establecimientos de salud en Huancavelica. *Revista Peruana de Salud Pública*, 35(1), 10-18. Recuperado de  
[https://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S1726-46342018000100014&script=sci\\_arttext](https://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S1726-46342018000100014&script=sci_arttext)
- Gómez, J., & Quispe, R. (2023). Participación social en la calidad del servicio en salud en la región Huancavelica-Perú. *Revista de Investigación Social y Salud Pública*, 42(3), 123-140. Recuperado de  
[https://www.researchgate.net/publication/372032504\\_Participacion\\_social\\_en\\_la\\_calidad\\_del\\_servicio\\_en\\_salud\\_en\\_la\\_region\\_Huancavelica-Peru](https://www.researchgate.net/publication/372032504_Participacion_social_en_la_calidad_del_servicio_en_salud_en_la_region_Huancavelica-Peru)
- Instituto Peruano de Economía. (2015). Índice de Competitividad Regional 2024. Recuperado de <https://www.ipe.org.pe>

- Instituto Peruano de Economía. (2016). Índice de Competitividad Regional 2024.  
Recuperado de <https://www.ipe.org.pe>
- Instituto Peruano de Economía. (2017). Índice de Competitividad Regional 2024.  
Recuperado de <https://www.ipe.org.pe>
- Instituto Peruano de Economía. (2018). Índice de Competitividad Regional 2024.  
Recuperado de <https://www.ipe.org.pe>
- Instituto Peruano de Economía. (2019). Índice de Competitividad Regional 2024.  
Recuperado de <https://www.ipe.org.pe>
- Instituto Peruano de Economía. (2020). Índice de Competitividad Regional 2024.  
Recuperado de <https://www.ipe.org.pe>
- Instituto Peruano de Economía. (2021). Índice de Competitividad Regional 2024.  
Recuperado de <https://www.ipe.org.pe>
- Instituto Peruano de Economía. (2022). Índice de Competitividad Regional 2024.  
Recuperado de <https://www.ipe.org.pe>
- Instituto Peruano de Economía. (2023). Índice de Competitividad Regional 2024.  
Recuperado de <https://www.ipe.org.pe>
- Instituto Peruano de Economía. (2024). Índice de Competitividad Regional 2024.  
Recuperado de <https://www.ipe.org.pe>
- Saavedra, Paz, Vargas, Robles, Cutipé, Stucchi, Pomalima, Gonzale, Cruz, Hoyos & Sagástegui (2013). Estudio epidemiológico de salud mental en la ciudad de Huancavelica. *Anales de Salud Mental*, 34(1), 50-60. Recuperado de <https://openjournal.insm.gob.pe/revistasm/asm/article/view/2>

## ANEXO 1

Relación de empresas registradas en la base de datos de la Dirección de Oportunidades  
Laborales de la Universidad Continental

EMPRESA	RUC
A & S Shaddai S.A.C.	20607108260
Acciona Construction Company SAC	20601535981
Agro Distribuciones Mayra E.I.R.L.	20601638810
Agroexportaciones Llacta S.A.C.	20600861647
Ahuacc Maki Artesanos	10404040397
Aldehus E.I.R.L.	20600065107
Allin Maki E.I.R.L.	20568994052
Alpaca D & C Company S.A.C.	20600057601
Andean Super Food's	20602518508
Andes Automation	10440069482
Aqua Fish Company E.I.R.L.	20601933714
Art-Ing Tectura S.A.C	20573840934
Artisans Collection Perú	10072031658
Asociac Promotora Educativa Sta Úrsula/ Cep Maestro Redentor	20402495597
Asociación de Productores Agropecuarios Forestal y Ecológico Wanka Sur	20568257899
Asociación San Pedro II	20568559801
Asociación Única de Comerciantes Posesionarios del Supermermodh	20486026066
Automotriz Jnl S.A.C.	20600795024
Beauty & Books E.I.R.L.	20486049431
C M E Sana S.A.C	20606381361
Casa Del Artesano S.A.	20486218640
Casa Wayta	10065197028
Cassuz S.A.C.	20568926219
Centro Kodak	10443503388
Ceo Digital S.A.C.	20603105223
Cía. Constructora y Consultora APEC E.I.R.L	20541529064
Ciacep S.A.C.	20600452488
Clean Wordl Service	20602817904
Company Arévalo E.I.R.L	20606467932
Compañía Peruana Nacional Textil S.A.C.	20486608278
Complejo Educativo Privado La Católica - Gem S.A.C.	20568238673
Constructora Concretando Ingenieros S.A.C.	20600984765
Constructora Innova Central S.A.C.	20602222226
Consultoría, Construcción y Mantenimiento Wiscons S.A.C.	20605270612
Cooperativa de Ahorro y Crédito Illay Wanka	20602210791
Cooperativas, SAIS, CAPS	20601915473
Corporación de Alimentos del Mantaro E.I.R.L	20601909902
Corporación Industrial Valle Incontrastable S.A.C	20487019811
Crea Arquitectura E.I.R.L.	20604507724

Creaciones Sáenz	10414051630
Cybermed SAC	20604189331
D'Marcos Chicken And Grill	10456778122
Diplomados Actualizados y Capacitación Integral Sistematizada E.I.R.L	20603511299
Distribuciones Agropecuarias Charito E.I.R.L	20541512765
Distribuidora Dehur Perú	10442792483
Distribuidora Top Star Life S.C.R.L	20603591250
Eco Hogar	10199027196
Ecoagave E.I.R.L.	20573826788
El Mundo de la Artesanía	10198872721
El Portal	10401465869
El Toro S.A.C	20608463519
Empresa Agroindustrial Macafoods E.I.R.L.	20604663858
Empresa de Transporte Taxi Seguro Exclusivo Huancayo EIRL	20606970812
Empresa de Transportes Ticllas SAC	20443848178
Empresa Productora de Calzados Del Centro S.R.L	20444595079
Escuela Superior de Formación Artística no Estatal Richard Wagner	20228702464
Euro Perú S.A.C.	20487140130
Excelentemente	20601862329
Exicont C & A S.A.C.	20601225001
Export e Import Línea Ecológica	10199027196
Fabell Eventos e Magen	10416842120
Family Móvil B & B E.I.R.L.	20605062599
Fénix Security Eventos	10430973954
FRR Control SAC	10427320907
G Bookstore M, R&N E.I.R.L.	20603629273
Gatrix Vip S.A.C.	20605338543
Gb Crea E.I.R.L.	20541414755
Golden Stone S.A.C	20605778951
Gps Energía S.R.L	20606554274
Gran Project Ingenieros	20602358594
Group Empresarios &Emprendedores Co	20600692349
Group Total Quality Control S.A.C	20606918357
Grupo Comercial Korianqa E.I.R.L.	20604590877
Grupo Corporativo Emanuel	10212840063
Grupo Crecentro SAC	20568364971
Grupo Gemsa SRL	20602308694
Grupo Heryar S.R.L.	20601541051
Grupo Jema Outsourcing S.A.C.	20608159941
Grupo Meiji S.A.C.	20568249870
Grupo Molina	10200162469
Grupo Ochoa Huaroc	20610362762
Grupo Sero S.A.C.	20600171021
Hecons Constructora E.I.R.L.	20605168869

Help Gis	20602921051
I.E La Alegría de Aprender	20486087791
I.E. Angelica Palma Román	20507870440
I.E.S.P. Héroes De La Breña	20201167222
Igs Máster Service SRL	20486903946
Impacto Vital	10470832253
Importaciones Sachi E.I.R.L.	20606573597
Incorpora D&Y	10427799528
Indimac Industrial S.C.R.L.	20606178728
Industrias Calema	10207241399
Industrias Emanuel	10207241399
Industrias Oreber S.R.L	20486961555
Inforza SAC	20602011438
Inhave S.A.C	20606764252
Inka Ari Food's E.I.R.L.	20568509961
Inka Roca	10476682806
Innova Empresa de Servicios Generales E.I.R.L.	20608971689
Innova Tele Comunicaciones E.I.R.L	20541483137
Institución Educativa Particular Unión Internacional S.A.C.	20601074070
Instituto de Gestión de Tecnología en Salud e Ingeniería Clínica E.I.R.L.	20600627199
Instituto de Investigación Cultural Escuela Amawta	20610451161
Inversiones 2rh Innova SAC	20602783066
Inversiones Alabama & Asociados E.I.R.L.	20607043222
Inversiones Dav Co S.A.C.	20600396596
Inversiones Nelly S.A.C	20568219296
ITC Technology	10427320907
Jabonería Artesanal Kassya	10806064641
Jurídica e Inmobiliaria Balbín E.I.R.L	20610043080
L & S Contratistas y Servicios Múltiples SAC	20486544369
La Rocca Studios SAC	20600114698
Lácteos Vakilact	10283105071
Lanb's Company S.A.C.	20601841011
León Drink's & Cars E.I.R.L.	20568028199
Lucarbal Rent A Car E.I.R.L.	20568086041
Luciana Mueblería	10462009254
Makichay E.I.R.L.	20604504989
Maqor	20568050364
Megamolinos S.A.C.	20602388230
Millán Gutiérrez Servicios Generales E.I.R.L.	20606975946
Molina Inversiones	10200162469
Muebles y Diseño Everson	10445951396
Multinegocios en Productos y Servicios en General Creative	20609758164
Multiservicios e Inversiones J & E S.R.L.	20568130988
Natural Products Nar Vid E.I.R.L.	20486560135

ONG Contigo Perú	20602992927
Ortopedia Vicet E.I.R.L.	20559336344
Panadería La Familia	10466014651
Peconst S.A.C.	20602832504
Pemel Ferretería Mundial	10198264909
Planeta Gps Perú S.A.C.	20601490162
Power You Asesoría y Consultoría EIRL	20606907088
Qa/Qc Construcción S.A.C.	20601163498
Qhatuma S.A.C	20604905177
Red de Acción en Agricultura Sostenible	20486123932
Red de Negocios y Logística	20541587935
Rio Bravo S.A.C.	20541363158
San Jacinto	20600762380
Seguridad Privada C&V SAC	20602697062
Servicios Generales Condamar Minería E Ingeniería S.A.C.	20605306641
Servicios Generales FGF S.A.C	20601450578
Sistel Ingenieros S.A.C.	20486645807
Skoge Consultores y Ejecutores S.A.C	20487216489
Soluciones Inteligentes de Transporte	20610695346
System Eight S.A.C.	20605110224
Textil Aisatex S.A.C.	20568605846
Textil Hukk Makilla S.A.C.	20568375824
Tractoleo Import	10198456956
Troutex Aps E.I.R.L.	20600380924
Valle Mantaro S.A.C.	20605464778
Warmi Fashion	10200029033

## ANEXO 2

### Matriz de Consistencia

<b>Problema General</b>	<b>Objetivo General</b>	<b>Hipótesis General</b>
¿Cuál es el impacto de un modelo de consultoría empresarial basado en competencias gerenciales en la competitividad de las MYPE de la región Junín?	Determinar el impacto de un modelo de consultoría empresarial basado en competencias gerenciales en la competitividad de las MYPE de la región Junín.	Un modelo de consultoría empresarial basado en habilidades gerenciales eleva el nivel de competitividad de las MYPE en la región Junín.
<b>Problemas Específicos</b>	<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Hipótesis Específicas</b>
¿Cuál es el impacto del modelo de consultoría empresarial basado en competencias gerenciales en las dimensiones Planeamiento estratégico, Servicios y Operaciones, Aseguramiento de la Calidad, Comercialización, Contabilidad y Finanzas, Recursos Humanos, Gestión Ambiental y Sistemas de Información de las MYPE de la región Junín?	Determinar el impacto del modelo de consultoría empresarial basado en competencias gerenciales en las dimensiones Planeamiento estratégico, Servicios y Operaciones, Aseguramiento de la Calidad, Comercialización, Contabilidad y Finanzas, Recursos Humanos, Gestión Ambiental y Sistemas de Información de las MYPE de la región Junín.	El modelo de consultoría empresarial basado en competencias gerenciales mejora la competitividad de las dimensiones Planeamiento estratégico, Servicios y Operaciones, Aseguramiento de la Calidad, Comercialización, Contabilidad y Finanzas, Recursos Humanos, Gestión Ambiental y Sistemas de Información de las MYPE de la región Junín.
¿Cuál es el impacto del modelo de consultoría empresarial basado en competencias gerenciales en la competitividad del grupo control y del grupo testigo?	Determinar el impacto del modelo de consultoría empresarial basado en competencias gerenciales en la competitividad del grupo Control y del grupo Refuerzo	El modelo propuesto mejora la competitividad del grupo refuerzo donde se aplicó en comparación con la del grupo control.
¿Cuáles son las principales competencias gerenciales de acuerdo con las distintas fuentes bibliográficas?	Determinar las principales competencias gerenciales que surgen de comparar distintas fuentes bibliográficas.	Es posible determinar una serie de competencias gerenciales en las que coincidan distintas referencias bibliográficas.

## ANEXO 3

### Declaración del Coach que apoyó la investigación

Huancayo, 16 de Julio del 2025

A quien pueda interesar:

Por medio de la presente, yo, Rubins Guerrero Parejas con DNI 20055777, Coach con estudios en la Universidad de Salamanca - España, declaro bajo juramento que he realizado los talleres de Coaching Grupal y Coaching Individual a los empresarios participantes en la investigación titulada:

"Modelo de Consultoría Empresarial basado en Competencias Gerenciales para la mejora de la competitividad de las micro y pequeñas empresas de la región Junín de la República del Perú".

Estos talleres se llevaron a cabo con el objetivo de contribuir al desarrollo de competencias gerenciales necesarias para mejorar la competitividad de las mencionadas empresas. Durante el proceso, se aplicaron metodologías y herramientas alineadas con los estándares éticos y profesionales establecidos por el ICF, asegurando así la calidad y confidencialidad de las sesiones realizadas.

De acuerdo con las normas éticas y de confidencialidad dictadas por el *International Coaching Federation (ICF)*, reguladoras de mi práctica profesional, queda estrictamente prohibido divulgar la identidad de los clientes (empresarios participantes). Esta obligación se fundamenta en los siguientes capítulos del *Código Ético de la ICF (versión vigente 2023)*:

Sección II: Confidencialidad y cumplimiento legal

- *2.1 Mantener el más estricto nivel de confidencialidad con todas las partes involucradas, independientemente del rol que esté desempeñando.*
- *2.4 Mantener, almacenar y eliminar todos los registros, incluidos los archivos y comunicaciones electrónicos, de una manera que promueva la confidencialidad, la seguridad y la privacidad, y cumpla con las leyes y acuerdos aplicables.*

Por lo anterior, no es posible revelar los nombres, empresas u datos identificables de los participantes, en cumplimiento de mi compromiso ético con la ICF y la protección de su privacidad.

Ratifico mi compromiso con la excelencia profesional y el rigor ético en todas mis intervenciones.

Quedo a disposición para ampliar la información permitida dentro del marco normativo.

Atentamente,



Rubins Guerrero Parejas

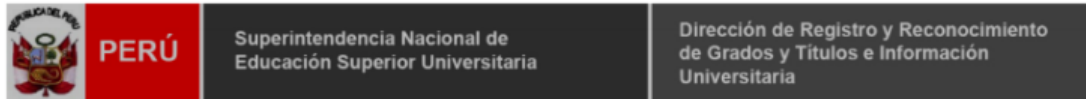
DNI 20055777

## ANEXO 4

### Estudios de especialización y máster del Coach que apoyó la investigación

17/7/25, 10:39

about:blank



#### REGISTRO NACIONAL DE GRADOS ACADÉMICOS Y TÍTULOS PROFESIONALES

Graduado	Grado o Título	Institución
GUERRERO PAREJAS, RUBINS DNI 20055777	<b>ABOGADO</b>  Fecha de diploma: 12/05/2003 Modalidad de estudios: -	UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES <i>PERU</i>
GUERRERO PAREJAS, RUBINS DNI 20055777	<b>BACHILLER EN DERECHO Y CIENCIAS POLITICAS</b>  Fecha de diploma: 08/07/2002 Modalidad de estudios: -  Fecha matrícula: Sin información (***) Fecha egreso: Sin información (***)	UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES <i>PERU</i>
GUERRERO PAREJAS, RUBINS DNI 20055777	<b>TÍTULO PROPIO DE MÁSTER EN DIRECCIÓN DE PERSONAS Y GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO EN LA ORGANIZACIÓN (GRADO DE MAESTRO)</b>  Fecha de Diploma: 15/01/2022 TIPO: <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>RECONOCIMIENTO</b></li></ul> Fecha de Resolución de Reconocimiento: 05/05/2022  Modalidad de estudios: A Distancia Duración de estudios: 1 Año 1 Mes 29 Días	UNIVERSIDAD DE SALAMANCA <i>ESPAÑA</i>

## ANEXO 5

### Estudios de especialización y máster del Coach que apoyó la investigación

```
python

# --- Datos del Grupo Control (Calificaciones Iniciales y Finales) ---
control_inicial = [2.149, 3.101, 1.303, 2.903, 2.682, 2.308, 0.481, 1.780]
control_final = [2.070, 2.889, 1.303, 2.944, 2.394, 2.300, 0.481, 1.780]
dimensiones_control = ['Planeamiento Estratégico', 'Servicios y Operaciones',
                       'Aseguramiento de la Calidad', 'Comercialización',
                       'Contabilidad y Finanzas', 'Recursos Humanos',
                       'Gestión Ambiental', 'Sistemas de Información']

# --- Datos del Grupo Refuerzo (Calificaciones Iniciales y Finales) ---
refuerzo_inicial = [2.281, 3.232, 1.060, 2.954, 3.113, 1.643, 0.000, 0.625]
refuerzo_final = [2.762, 3.388, 1.307, 3.196, 3.214, 1.810, 0.000, 0.906]
dimensiones_refuerzo = dimensiones_control # Mismas dimensiones

# --- Prueba de Wilcoxon Signed-Rank para el Grupo Control ---
print("=== Prueba de Wilcoxon Signed-Rank: Grupo Control ===")
# Calcular diferencias (Final - Inicial)
diferencias_control = np.array(control_final) - np.array(control_inicial)
# Excluir diferencias nulas
diferencias_control_no_nulas = diferencias_control[np.abs(diferencias_control) > 0]
dimensiones_control_no_nulas = [dim for i, dim in enumerate(dimensiones_control) if np.abs(diferencias_control_no_nulas[i]) > 0]

print("Dimensiones incluidas (diferencias no nulas):", dimensiones_control_no_nulas)
print("Diferencias no nulas:", diferencias_control_no_nulas)

# Realizar La prueba de Wilcoxon
stat_control, p_control = wilcoxon(diferencias_control_no_nulas, alternative='two-sided')
print(f"Estadístico W: {stat_control}")
print(f"p-valor: {p_control:.3f}")
print("Conclusión:", "Rechazar H0 (diferencia significativa)" if p_control < alpha else "No rechazar H0 (diferencia no significativa)")

# --- Prueba de Wilcoxon Signed-Rank para el Grupo Refuerzo ---
print("\n=== Prueba de Wilcoxon Signed-Rank: Grupo Refuerzo ===")
# Calcular diferencias (Final - Inicial)
diferencias_refuerzo = np.array(refuerzo_final) - np.array(refuerzo_inicial)
# Excluir diferencias nulas
diferencias_refuerzo_no_nulas = diferencias_refuerzo[np.abs(diferencias_refuerzo) > 0]
dimensiones_refuerzo_no_nulas = [dim for i, dim in enumerate(dimensiones_refuerzo) if np.abs(diferencias_refuerzo_no_nulas[i]) > 0]

print("Dimensiones incluidas (diferencias no nulas):", dimensiones_refuerzo_no_nulas)
print("Diferencias no nulas:", diferencias_refuerzo_no_nulas)

# Realizar La prueba de Wilcoxon
stat_refuerzo, p_refuerzo = wilcoxon(diferencias_refuerzo_no_nulas, alternative='two-sided')
print(f"Estadístico W: {stat_refuerzo}")
print(f"p-valor: {p_refuerzo:.3f}")
print("Conclusión:", "Rechazar H0 (diferencia significativa)" if p_refuerzo < alpha else "No rechazar H0 (diferencia no significativa)")

=== Prueba de Wilcoxon Signed-Rank: Grupo Refuerzo ===
Dimensiones incluidas (diferencias no nulas): ['Planeamiento Estratégico', 'Servicios y Operaciones', 'Ase
Diferencias no nulas: [0.481 0.156 0.247 0.242 0.101 0.167 0.281]
Estadístico W: 0.0
p-valor: 0.018
Conclusión: Rechazar H0 (diferencia significativa)
```

**ANEXO 6**  
**Estudios de Coach Directivo del investigador**

**OBS** Business School

de acuerdo con la normativa académica de la institución concede el presente título de

**Máster en Coaching Directivo y Liderazgo**

a

**Gustavo Ilich Loayza Acosta**

por haber acreditado y cumplido plenamente los requisitos académicos establecidos en el correspondiente programa en la edición 2022/2023.

Barcelona, a 11-10-2024

La Decana  
Dra. CASILDA GÜELL AMPUERO



Blockchain Transaction ID:  
0x74d2cb92cc0d3e6f7bcf81c270e656e13c5c9adb13e6ee25419d6a205f3a2057



RED DE EDUCACIÓN SUPERIOR  
Planeta Formación y Universidades

La Secretaria General  
Sra. GRETHEL DEL CARMEN VALDÉS CABALLERO



Blockchain Public Key:  
0x0905b72b3f5d2b63e482d1e0e4a33816c3b