

UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERIA COMERCIAL



**“INCIDENCIA DE LAS HABILIDADES EMPRESARIALES EN LA
DIVERSIFICACIÓN PRODUCTIVA DE LAS EMPRESAS
INDUSTRIALES DEL DISTRITO DE CIUDAD NUEVA
DE LA REGION DE TACNA.2015”**

TESIS

Presentada por:

AMÉRICO ARTURO CAMACHO GOMEZ

Bach. En Ingeniería Comercial

Para optar el Título Profesional de:

INGENIERO COMERCIAL

TACNA-PERÚ

2016

DEDICATORIA

A dios que siempre está presente en el transcurso de mi vida, mis padres Santiago y Beatriz que con amor y compromiso me han brindado la mejor herencia que es mi carrera profesional y con dedicación han logrado en mí una formación con valores y principios.

A mis hermana Patricia que estuvo siempre conmigo en el transcurso de mi carrera, brindándome su apoyo moral y sus buenos consejos, a mis demás hermanos, Giovanna, Orlando, Fernando, Daniel y Carla por ser mi apoyo incondicional en el trayecto de mi vida y sirvió para seguir adelante.

RECONOCIMIENTO

A la universidad privada de Tacna, la Facultad de Ciencias Empresariales por abrirme las puertas de sus aulas y culminar mi carrera profesional de Ingeniería Comercial, del mismo modo a los docentes de la facultad quienes han compartido sus experiencias, conocimientos y buena amistad.

Agradezco a mi asesor de tesis Mag. David Acosta Hinojosa por brindarme su apoyo para ser posible la realización de esta investigación de tesis.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	7
ASPECTOS GENERALES.....	8
DESCRIPCION DE LA PROBLEMÁTICA.	8
CARACTERÍSTICAS DE LA PROBLEMÁTICA DE LAS EMPRESAS DE MANUFACTURA LIGERA DEL DISTRITO DE CIUDAD NUEVA.....	12
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.	12
A) PROBLEMA GENERAL.....	12
B) PROBLEMAS ESPECÍFICOS.....	13
OBJETIVOS: GENERALES Y ESPECÍFICOS.	13
A) OBJETIVO GENERAL.....	13
B) OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	13
IMPORTANCIA Y ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN.	13
A) IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.....	13
B) ALCANCES DE LA INVESTIGACION.....	13
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO.....	14
1.1. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO.	14
1.2. BASES TEÓRICAS - CIENTÍFICAS.	20
1.2.1. DIVERSIFICACIÓN PRODUCTIVA.....	20
1.2.2. LA INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO (I+D).....	33
1.2.3. TEORIAS DE LA INNOVACIÓN.....	37
1.2.4. EL TAMAÑO DE LA EMPRESA.....	43
1.2.5. TEORIAS DE LAS HABILIDADES EMPRESARIALES.....	47
1.2.6. LA CAPACIDAD DE TRABAJO EN EQUIPO.....	52
1.2.7. LA CAPACIDAD PARA LA TOMA DE DECISIONES.....	59
1.2.8. LA CAPACIDAD DE ORGANIZACIÓN.....	68
1.3. DEFINICIÓN DE CONCEPTOS.	78
1.4. SISTEMA DE HIPÓTESIS.....	84
1.4.1. HIPÓTESIS GENERAL.....	84
1.4.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS.....	85
1.5. SISTEMA DE VARIABLES.....	85
CAPÍTULO II METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	86
2.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.	86
2.2. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.	86
2.3. NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN.....	86
2.4. POBLACIÓN.....	86
2.4.1. POBLACIÓN O UNIVERSO (N).....	86
2.5. INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.....	86

2.6. TÉCNICAS DEL PROCESAMIENTO DE DATOS	86
2.7. SELECCIÓN Y VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	87
2.7.1. CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO	87
<u>CAPÍTULO III: RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....</u>	<u>90</u>
3.1. TRATAMIENTO ESTADÍSTICO E INTERPRETACIÓN DE CUADROS.....	90
3.1.1. CONSIDERACIONES SOBRE ASPECTOS DE LA DIVERSIFICACIÓN.....	91
3.1.2. CONSIDERACIONES SOBRE ASPECTOS DE LA HABILIDADES EMPRESARIALES .	100
<u>CAPITULO IV COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS.....</u>	<u>109</u>
4.1. COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS GENERAL.....	109
4.1.1. COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS ESPECIFICA N° 1	113
4.1.2. COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS ESPECÍFICA N° 2	116
<u>CONCLUSIONES</u>	<u>120</u>
<u>SUGERENCIAS</u>	<u>121</u>
<u>BIBLIOGRAFIAS</u>	<u>123</u>
<u>ANEXOS</u>	<u>127</u>

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: ALPHA DE CRONBACH- CUESTIONARIO.....	89
TABLA 2: ESTADÍSTICOS DE FIABILIDAD.....	90
TABLA 3: ¿SE DESARROLLAN ACTIVIDADES DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO CON EL FIN DE MEJORAR LOS PROCESOS PRODUCTIVOS ACTUALES?.....	91
TABLA 4: ¿LAS ACTIVIDADES DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO QUE DESARROLLA LA EMPRESA FOMENTAN LA DIVERSIFICACIÓN PRODUCTIVA?	92
TABLA 5: ¿SE DESARROLLAN INNOVACIONES DE NUEVOS PRODUCTOS EN BASE A LAS NECESIDADES QUE PRESENTA EL MERCADO?.....	94
TABLA 6: ¿AL DESARROLLAR PRODUCTOS INNOVADORES, SE APLICAN NUEVAS TECNOLOGÍAS PARA TENER UN MEJOR ÉXITO EN EL PROCESO DE DIVERSIFICACIÓN PRODUCTIVA?	95
TABLA 7: ¿LOS RECURSOS ECONÓMICOS QUE POSEE LA EMPRESA PERMITEN SUSTENTAR LOS GASTOS EN INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO PARA LA DIVERSIFICACIÓN?	97
TABLA 8: ¿EN LA EMPRESA SE PRESENTAN RECURSOS OCIOSOS QUE PUEDEN SER UTILIZADOS PARA LA CREACIÓN DE NUEVOS PRODUCTOS?.....	99
TABLA 9: ¿EN EL DESARROLLO PRODUCTIVO DE LA EMPRESAS SE APLICAN ESTRATEGIAS PARA EL FOMENTO DEL TRABAJO EN EQUIPO?	100
TABLA 10: ¿AL MOMENTO DE FOMENTAR EL TRABAJO EN EQUIPO EN LA ORGANIZACIÓN, SE SIGUEN UN PROCESO ORDENADO QUE PERMITA LA CREACIÓN DE EQUIPOS EFICACES?	102
TABLA 11: ¿CONSIDERA QUE SE SIGUE UN PROCESO ORDENADO EN LA TOMA DE DECISIONES BASADO EN UN ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE LA EMPRESA? 103	
TABLA 12: ¿EN EL DESARROLLO DEL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES SE LOGRAN APLICAR DECISIONES EFICACES PARA LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS?	105
TABLA 13: ¿SE RESPETA LA JERARQUÍA QUE POSEE LA EMPRESA, EN BASE A LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL QUE SE HA ESTABLECIDO?	106
TABLA 14: ¿EN EL DESARROLLO PRODUCTIVO DE LA EMPRESA, SE TIENE UNA CORRECTA DIVISIÓN DE TRABAJO QUE PERMITA SIMPLIFICAR LAS TAREAS?	108
TABLA 15: MODELO DE REGRESIÓN LINEAL SIMPLE	111
TABLA 16: COEFICIENTE DE DETERMINACION	111
TABLA 17: PRUEBA DE KOLMOGOROV SMIRNOV.....	114
TABLA 18: PRUEBA DE T STUDENT PARA UNA MUESTRA	115
TABLA 19: ESTADÍSTICOS PARA UNA MUESTRA	115
TABLA 20: PRUEBA DE KOLMOGOROV SMIRNOV.....	117
TABLA 21: PRUEBA DE T STUDENT PARA UNA MUESTRA	118
TABLA 22: ESTADÍSTICOS PARA UNA MUESTRA	118

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: TIPOS DE DIVERSIFICACIÓN SEGÚN RUMELT	28
FIGURA 2: TIPOS DE RECURSOS QUE AFECTA LA DECISIÓN DE DIVERSIFICACIÓN	29
FIGURA 3: INNOVACIONES TECNOLÓGICAS SEGÚN SU ORIGINALIDAD	39
FIGURA 4: INNOVACIONES TECNOLÓGICAS SEGÚN SU NATURALEZA.....	39
FIGURA 5: DIFERENCIAS ENTRE EQUIPOS Y GRUPOS DE TRABAJO	53
FIGURA 6: CATEGORÍAS DEL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES	60
FIGURA 7: DECISIONES PROGRAMADAS Y NO PROGRAMADAS.....	63
FIGURA 8: ETAPAS DEL PROCESO CREATIVO.....	68
FIGURA 9: PILARES DEL PROCESO DE ORGANIZACIÓN.....	70
FIGURA 10: INDICADOR – ÍTEM DIVERSIFICACIÓN PRODUCTIVA	88
FIGURA 11: INDICADOR – ÍTEM HABILIDADES EMPRESARIALES.....	88
FIGURA 12: RESULTADOS DE TABULACIÓN DE ENCUESTAS.....	89
FIGURA 13: ¿SE DESARROLLAN ACTIVIDADES DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO CON EL FIN DE MEJORAR LOS PROCESOS PRODUCTIVOS ACTUALES?	91
FIGURA 14: ¿LAS ACTIVIDADES DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO QUE DESARROLLA LA EMPRESA FOMENTAN LA DIVERSIFICACIÓN PRODUCTIVA?	93
FIGURA 15: ¿SE DESARROLLAN INNOVACIONES DE NUEVOS PRODUCTOS EN BASE A LAS NECESIDADES QUE PRESENTA EL MERCADO?	94
FIGURA 16: ¿AL DESARROLLAR PRODUCTOS INNOVADORES, SE APLICAN NUEVAS TECNOLOGÍAS PARA TENER UN MEJOR ÉXITO EN EL PROCESO DE DIVERSIFICACIÓN PRODUCTIVA?	96
FIGURA 17: ¿LOS RECURSOS ECONÓMICOS QUE POSEE LA EMPRESA PERMITEN SUSTENTAR LOS GASTOS EN INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO PARA LA DIVERSIFICACIÓN?	97
FIGURA 18: ¿EN LA EMPRESA SE PRESENTAN RECURSOS OCIOSOS QUE PUEDEN SER UTILIZADOS PARA LA CREACIÓN DE NUEVOS PRODUCTOS?.....	99
FIGURA 19: ¿EN EL DESARROLLO PRODUCTIVO DE LA EMPRESAS SE APLICAN ESTRATEGIAS PARA EL FOMENTO DEL TRABAJO EN EQUIPO?	101
FIGURA 20: ¿AL MOMENTO DE FOMENTAR EL TRABAJO EN EQUIPO EN LA ORGANIZACIÓN, SE SIGUEN UN PROCESO ORDENADO QUE PERMITA LA CREACIÓN DE EQUIPOS EFICACES?	102
FIGURA 21: ¿CONSIDERA QUE SE SIGUE UN PROCESO ORDENADO EN LA TOMA DE DECISIONES BASADO EN UN ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE LA EMPRESA?	104
FIGURA 22: ¿EN EL DESARROLLO DEL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES SE LOGRAN APLICAR DECISIONES EFICACES PARA LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS?	105
FIGURA 23: ¿SE RESPETA LA JERARQUÍA QUE POSEE LA EMPRESA, EN BASE A LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL QUE SE HA ESTABLECIDO?	107
FIGURA 24: ¿EN EL DESARROLLO PRODUCTIVO DE LA EMPRESA, SE TIENE UNA CORRECTA DIVISIÓN DE TRABAJO QUE PERMITA SIMPLIFICAR LAS TAREAS?	108
FIGURA 25: GRÁFICA DE DISPERSIÓN	112

INTRODUCCIÓN

“INCIDENCIA DE LAS HABILIDADES EMPRESARIALES EN LA DIVERSIFICACIÓN PRODUCTIVA DE LAS EMPRESAS INDUSTRIALES DEL DISTRITO DE CIUDAD NUEVA DE LA REGION DE TACNA.2016, es una tesis que representa un esfuerzo para obtener el grado académico de Ingeniero Comercial, de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna.

La distribución del contenido ha sido estructura de la siguiente manera; Planteamiento del problema. En esta parte de la tesis, se incluye la descripción de la problemática de la diversificación productiva del Distrito de Ciudad Nueva de la región de Tacna. Y se establece la formulación del problema que consiste en; ¿Cuál es el nivel de incidencia de las habilidades empresariales en la diversificación productiva de las empresas industriales del distrito de Ciudad Nueva de la Región de Tacna?

Capitulo I. Marco teórico. Se detalla los antecedentes y el marco teórico desarrollando diversos autores que enuncia diversas teorías analíticas objeto de estudio; y se plantea la hipótesis genérica de la tesis que consiste en: H1= “las habilidades empresariales influye significativamente en la diversificación productiva de las empresas industriales del distrito de Ciudad Nueva de la Región de Tacna”

Capítulo II. Metodología. Indicamos el tipo de investigación, la población objeto de estudio que ascienden a 87 empresas industriales del distrito de Ciudad Nueva, igualmente señalamos las técnicas del procesamiento de datos y los paquetes estadísticos utilizados. Es importante resaltar que en este capítulo se valida el instrumento estadístico que indica que es altamente confiable

Capítulo III. Resultados y Discusión. Se desarrolla la interpretación de los cuadros estadísticos obtenidos a partir de las encuestas realizadas a las empresas objeto de estudio

En el capítulo IV Contratación de Hipótesis: se procedió a contrastar la hipótesis genérica y e específicas, resultado nuestro propósito, en el sentido que: “Las habilidades empresariales influyen significativamente en la diversificación productiva de las empresas industriales del distrito de Ciudad Nueva de la Región de Tacna.2015”

ASPECTOS GENERALES

DESCRIPCION DE LA PROBLEMÁTICA.

Es preciso señalar que las empresas objeto de estudio también son denominadas manufactura ligera, definición que se atribuye a aquellas que es menos intensiva en el uso de capital que la industria pesada, y está más orientada al consumidor final que al consumo intermedio de otras empresas. La manufactura ligera tiene menos impacto medioambiental que la pesada, y es por lo general más tolerada en áreas residenciales.

a) LA DIVERSIFICACIÓN PRODUCTIVA EN LAS EMPRESAS INDUSTRIALES.

Las empresas de manufactura ligera del distrito de Ciudad Nueva no desarrollan factores que les permite innovar:

- Estas empresas en su mayoría están constituidas por micro empresas con bajos niveles de gestión empresarial.
- Dichas empresas en su mayoría han llevado a desarrollo producciones copiando los procesos de la competencia.
- No desarrollan factores de diversificación que les permitan tener éxito, como por ejemplo el desarrollo de la innovación en su gestión productiva, la aplicación de investigaciones para el desarrollo de nuevos productos y un tamaño aceptable para poder invertir en mejorar su producción.

- Las consideraciones antes mencionadas se convierten en una limitante para la implementación adecuadas de estrategias de crecimiento en base a la diversificación productiva.

b) SITUACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO (I+D)

En las empresas objeto de estudio no hacen prácticas de investigación del producto y en consecuencia presentan las siguientes características:

- La mayoría de las empresas pertenecientes al sector industrial del distrito de Ciudad Nueva, no cuenta con personal encargado de investigar el desarrollo de nuevos productos, a raíz de sus limitados recursos y la poca formalidad que poseen en la gestión productiva y administrativa.
- Estas en empresas generalmente trabajan en el marco dela improvisación en los procesos de producción
- No se toma como un principio empresarial el desarrollo de actividades de investigación, a raíz de que sus limitados recursos.
- No se desarrollan actividades de investigación y desarrollo para mejorar los productos.

c) LA INNOVACIÓN EN LAS EMPRESAS INDUSTRIALES

La innovación de las empresas de manufactura ligera presenta las siguientes causas y efectos;

- No cuentan con políticas de innovación dentro de la gestión administrativa y productiva de la empresa,
- No se evidencian una capacidad de innovación fundamentada en procedimientos formales y ordenados, que permitan aumentar la probabilidad de éxito del lanzamiento de nuevos productos.
- No logran obtener las mejoras científicas tecnológicas y convertirlas en procesos nuevos y en consecuencia productos mejorados
- No se evidencia innovaciones en las empresas objeto de estudio

d) EL TAMAÑO DE LAS EMPRESAS INDUSTRIALES

El tamaño de las empresas del distrito de Ciudad Nueva, tienen las siguientes peculiaridades:

- Los recursos y capacidades que posean las empresas industriales del distrito de Ciudad Nueva, no permiten generar sinergias y ventajas competitivas para el desarrollo de estrategias de crecimiento futuras
- Estas empresas cuentan con un taller precario, con tecnología desfasada, que no les permite generar productos de calidad, quitando competitividad a dichas empresas.
- El tamaño empresarial que actualmente tienen son micro empresas, de pocos recursos y limitadas capacidades productivas les impide obtener economías a escala, es decir, una disminución del costo unitario cuando aumenta la producción.
- La situación antes descrita hace que las empresas no propendan a un crecimiento tecnológico, de capacidad productiva y de competitividad.

e) LAS HABILIDADES EMPRESARIALES ACTUALES

Las habilidades empresariales de los propietarios de las empresas objeto de estudio, tiene las siguientes características:

- Los gerentes que también son los dueños de las empresas objeto de estudio, carecen o no desarrollan plenamente sus habilidades empresariales, como las habilidades humanas, conceptuales y de diseño ya que se encuentran concentrados en fundamentalmente en aspectos operativos.
- Los dueños de las microempresas de manufactura ligera del distrito en mención, no aplican correctamente las habilidades empresariales.

f) LA CAPACIDAD DE TRABAJO EN EQUIPO DE LOS EMPRESARIOS INDUSTRIALES

La capacidad de trabajo en equipo de estas empresas tiene serias debilidades como las siguientes:

- No preparan al personal para que trabaje en equipo de forma ordenada, no invierten en estos aspectos, es decir no incurren en costos de capacitación.
- La estructura de estas organizaciones no contemplan el trabajo en equipo. El gerente o dueño de la empresas es netamente operativo, como se señaló anteriormente

- No consideran que el trabajo en equipo dentro de la empresa, permite mejorar diferentes aspectos de la organización, como es el clima laboral, la generación de ideas innovadoras para la mejora de procesos y productos, así como también la creación de nuevos productos.
- La capacidad en trabajo en equipo es deficiente, y es relacionada con mayores costos.

g) LA CAPACIDAD PARA LA TOMA DE DECISIONES DE LOS EMPRESARIOS INDUSTRIALES

Existe gran debilidad en la toma de decisiones de los empresarios de este sector productivo como son:

- Los gerentes que también son los dueños de las empresas objeto de estudio, generalmente no han desarrollado estudios ni capacitaciones específicas relacionadas a la toma de decisiones empresariales.
- los gerentes no desarrollan procesos de toma de decisiones ordenados y fundamentados en información en base a estudios previos. Por ello se puede decir que el proceso de toma de decisiones que desarrollan dichos gerentes es improvisado y poco fundamentado.
- Las decisiones que asumen estos empresarios la realizan no consideran generalmente las diferentes alternativas que den solución a los problemas en los diferentes temas de producción, ventas, costos, entre otros.
- Las capacidades para la toma de decisiones se realizan bajo altos niveles de incertidumbre, de alto riesgo. Es decir las habilidades empresariales son muy reducidos.

h) LA CAPACIDAD DE ORGANIZACIÓN DE LOS EMPRESARIOS INDUSTRIALES

Así mismo no hay una buena capacidad de organización de los empresarios como se muestra a continuación:

- No se organizan correctamente en base a las necesidades de los clientes internos y externos. No fomenta el trabajo en equipo, Es muy

débil la capacidad para enfocar los puestos de trabajo que debe asumir y falta cooperación mutua para cumplir las tareas.

- carecen de una formalidad de la estructura organizativa, y por ende de una organización correctamente establecida
- Fundamentalmente no tienen una estructura de organización funcional y asignación de funciones para el desarrollo de sus tareas.
- La capacidad de los gerentes de las empresas objeto de estudio es muy limitada para poder organizar a la empresa en puestos de trabajo, áreas y procesos. Ello repercute en bajos niveles de producción y productividad.

CARACTERÍSTICAS DE LA PROBLEMÁTICA DE LAS EMPRESAS DE MANUFACTURA LIGERA DEL DISTRITO DE CIUDAD NUEVA

1. No hay una adecuada diversificación productiva en las empresas industriales.
2. Es muy baja la situación de la investigación y desarrollo. (I+D)
3. No se observa adecuados niveles de innovación en las empresas industriales.
4. El tamaño de las empresas industriales es muy bajo
5. Las habilidades empresariales de los propietarios de estas empresas es muy deficiente.
6. La capacidad de trabajo en equipo de los empresarios industriales es muy bajo.
7. La capacidad para la toma de decisiones de los empresarios industriales es empírico y deficiente.
8. La capacidad de organización de los empresarios industriales es muy reducido.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

A) PROBLEMA GENERAL

¿Cuál es el nivel de incidencia de las habilidades empresariales en la diversificación productiva de las empresas industriales del distrito de Ciudad Nueva de la Región de Tacna?

B) PROBLEMAS ESPECÍFICOS

¿Cuál es la condición de las habilidades empresariales de las empresas industriales del distrito de Ciudad Nueva de la región de Tacna?

¿Cuál es la condición de la diversificación productiva de las empresas industriales del distrito de Ciudad Nueva de la Región de Tacna?

OBJETIVOS: GENERALES Y ESPECÍFICOS.

A) OBJETIVO GENERAL

Determinar el nivel de incidencia de las habilidades empresariales en la diversificación productiva de las empresas industriales del distrito de Ciudad Nueva de la Región de Tacna. Para mejorar su competitividad

B) OBJETIVOS ESPECÍFICOS

IMPORTANCIA Y ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN.

A) IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

Tener conocimiento acerca de la relación existente entre las habilidades empresariales y la diversificación productiva de las empresas industriales del distrito de Ciudad Nueva de la región de Tacna.

B) ALCANCES DE LA INVESTIGACION

Respecto a este punto, la presente tesis será de aplicación de parte de los dueños de las empresas de producción industrial del distrito de Ciudad Nueva de la región de Tacna.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

1.1. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO.

INTERNACIONAL

(Martínez, A., Fernández, G. R., 2008) ¿Qué factores determinan la decisión de diversificar? El caso de las empresas españolas (1997-2001)

(Martínez, A., Fernández, G. R., 2008) desarrollaron un estudio con el objetivo de analizar qué factores afectan sobre la decisión de entrar en nuevas líneas de actividad por parte de las empresas españolas, considerando simultáneamente los principales determinantes reconocidos en la literatura. Del mismo modo que en otros trabajos previos, dichos factores van a ser agrupados en dos categorías en función de si explican la propensión a diversificar como la consecuencia de un conflicto de agencia (determinantes de orden discrecional) o, por el contrario, cómo una opción para mejorar la riqueza empresarial (determinantes de orden económico).

Asimismo con relación a la muestra objeto de estudio el número inicial de casos potenciales de diversificación fue de 50. Dado que 138 compañías (de las 295 totales) ya estaban participando en 1997 en alguna de las potenciales industrias objetivo. Del total de observaciones, 208 indicaban casos ciertos de diversificación, es decir, empresas que realmente decidieron entrar en una industria dada, y las 50.099 observaciones restantes, casos nulos. Ante esta desproporción entre los casos ciertos y nulos se procedió a seleccionar una muestra compensada, se incluyó a la totalidad de casos ciertos de diversificación (208) y a un conjunto aleatorio de casos nulos; en concreto, un caso nulo para cada empresa considerada (295), lo que representó aproximadamente el 0,5 % del total. La aplicación de este procedimiento hizo posible contar con una muestra final de 503 casos potenciales de diversificación.

Como principales conclusiones de la investigación se tuvieron los siguientes:

- ✓ Primero se advierte que, en el período previo al desarrollo de la diversificación, las empresas que deciden diversificar operan con niveles medios de ROA más escasos que las que optan por mantenerse especializadas. Además, las primeras desarrollan su actividad principal en industrias que se caracterizan por ser significativamente menos rentables y, por tanto, menos atractivas. Así, es posible deducir que las empresas especializadas de nuestro país eligen ampliar su campo de actividad cuando comienzan a sufrir problemas en los negocios tradicionales, que les impiden alcanzar sus objetivos de rentabilidad.
- ✓ Segundo, los resultados demuestran que la decisión de crecer hacia nuevas líneas de actividad puede depender tanto de factores de orden discrecional como de otros de naturaleza económica. Por tanto, ambos grupos de determinantes son complementarios, y no sustitutos, a la hora de explicar la probabilidad de diversificar. Efectivamente, una gran variedad de factores de distinta índole puede inducir a las empresas a ampliar su campo de actividad, de modo que un apoyo exclusivo sobre uno de los dos grupos puede resultar insuficiente para analizar el origen de esta estrategia.
- ✓ Finalmente, los resultados también evidencian que un determinante de naturaleza económica; el potencial para generar sinergias de mercado con la entrada en nuevos sectores de actividad, parece resultar mucho más influyente que el resto de los considerados. Por tanto, se podría deducir que nuestras empresas podrían haber diversificado principalmente con la expectativa de incrementar el nivel de rentabilidad a fin de mejorar su situación actual. En este sentido, la literatura señala que el éxito o fracaso de la diversificación depende fuertemente de la naturaleza de las razones que la justifican, es decir, que para que esta estrategia

pueda crear valor debe responder a razones económicas, con potencial para generar ventajas competitivas en la organización conjunta de varios negocios, y no a razones oportunistas, relacionadas con la función de utilidad del directivo. Por tanto, las estrategias de diversificación emprendidas por los directivos españoles parecerían tener cierto potencial para favorecer la rentabilidad de sus empresas.

- ✓ No obstante, la materialización de los beneficios potenciales derivados de esta estrategia no está exenta de problemas. Efectivamente, una gran parte de los procesos de diversificación no llega a obtener las ganancias esperadas como consecuencia de las múltiples dificultades que pueden surgir tras su implantación. Ello explica que el debate en torno a los resultados de esta opción estratégica continúe abierto. Por esta razón, tras examinar los posibles determinantes de la diversificación, como futura línea de investigación se plantea el análisis de sus efectos en los resultados de las empresas que efectivamente la abordaron y muy especialmente sobre sus niveles de rentabilidad.

(Navas, J.E., Huertas, P., 2004) Factores determinantes de la estrategia de diversificación relacionada: una aplicación a las empresas industriales españolas.

(Navas, J.E., Huertas, P., 2004) realizaron un estudio con el objetivo de analizar los factores determinantes de la estrategia de diversificación relacionada. Para ello, realizó una revisión de la literatura especializada descubriendo que son dos las teorías que con mayor potencial justifican dicha estrategia: la Economía Industrial y la Teoría de Recursos y Capacidades. A partir de estas teorías se diseña el modelo teórico de análisis. Para contrastar el modelo se utilizó la base de datos de la Encuesta sobre Estrategias Empresariales (ESEE), para el periodo 1991-2002. Se aplica la regresión logística binomial a un panel incompleto y completo de observaciones de empresas diversificadas. Los resultados del

estudio sugieren que la concentración industrial, la rentabilidad industrial, los activos físicos e intangibles y el tamaño de las empresas son factores que determinan que la empresa siga una estrategia de diversificación relacionada.

Para efectos de realizar dicha investigación se eligió una muestra de 1.554 observaciones de empresas diversificadas comunes. Con un error muestral del 0,02 a un nivel de confianza del 95%.

Como principales conclusiones de la investigación mencionada se tuvieron las siguientes:

- ✓ Se realizó una revisión de la literatura académica acerca de los factores que justifican la estrategia de diversificación relacionada, deduciendo que la Economía Industrial y la Teoría de Recursos y Capacidades son las perspectivas teóricas que poseen mayor poder explicativo y mayor cantidad de literatura comparada han generado, tanto desde el punto de vista teórico como empírico.
- ✓ Con base en ellas se ha construido el modelo de análisis con los factores relevantes encontrados. Dicho modelo se ha contrastado con la información proporcionada por la Encuesta sobre Estrategias Empresariales, para un periodo de doce años, utilizando como método estadístico la regresión logística binomial por el procedimiento de un solo paso con todas las variables independientes seleccionadas. Para llevar a cabo las regresiones se diseñaron dos paneles de datos: el panel incompleto y el panel completo, para observar el comportamiento de diferentes empresas a lo largo del tiempo y de las mismas empresas, respectivamente
- ✓ Se puede señalar que existirá mayor probabilidad que las empresas que se encuentren en industrias más concentradas y rentables sigan una estrategia de diversificación relacionada. Además, se ha rechazado la hipótesis 1A en ambos paneles,

por lo tanto, se puede señalar que existirá menor probabilidad que las empresas que posean una cuota de mercado mayor sigan una estrategia de diversificación relacionada, resultado contrario a lo que esperábamos según nuestra argumentación teórica.

- ✓ Por último, la diferencia entre ambos paneles se observa en las hipótesis 3B, la cual se confirma sólo en el caso de observaciones de panel completo, respectivamente. Por ello, podemos señalar que existirá mayor probabilidad que las empresas que posean exceso de recursos intangibles (o investigación y desarrollo) seguirán una estrategia de diversificación relacionada. De esta forma, podemos suponer que las empresas que presenten exceso de recursos intangibles tenderán a utilizar o trasladar dichos recursos en o hacia sus negocios relacionados. Por otra parte, se ha comprobado empíricamente lo que la teoría siempre señala y es que el tamaño es un factor relevante en el estudio de la diversificación, variable que fue significativa en todas las regresiones realizadas para observaciones de panel incompleto.

NACIONAL

(Salomón, S., Oswaldo, J., 2010) Capacidades gerenciales en las empresas familiares peruanas: un estudio descriptivo.

(Salomón, S., Oswaldo, J., 2010) realizaron un estudio que pretendía comprender cómo influyen las capacidades gerenciales en el desempeño de las empresas familiares en el contexto de la industria de los molinos de trigo en el Perú. La investigación se desarrolló dentro del paradigma cualitativo, con un propósito descriptivo y una lógica inductiva. Los resultados son básicos dentro de un horizonte transaccional. Asimismo, el método usado fue el estudio de casos múltiples, mientras que la recolección de los datos se realizó por medio de entrevistas semi estructuradas

Cabe destacar que dicha investigación tiene un propósito descriptivo y se incorpora dentro del paradigma cualitativo. El estudio desarrolla una lógica inductiva basada en la percepción de los gerentes generales, los cuales constituyen la unidad de análisis. Dado que la intención fue llegar a la comprensión del fenómeno en estudio sin una aplicación inmediata, los resultados son puros o básicos.

Las conclusiones que se desarrollaron a partir de la investigación fueron las siguientes:

- ✓ Las propiedades que se relacionan con la capacidad gerencial en las empresas familiares peruanas en análisis: (a) sucesión, (b) liderazgo, (c) capital humano (conocimiento práctico y experto), (d) capital cognitivo (profesionalización y compromiso con el negocio), (e) capital social (igualdad y jerarquía) y (f) adaptabilidad.
- ✓ Las capacidades gerenciales de las empresas familiares peruanas en estudio sí influyen en el desempeño, ya que las capacidades gerenciales dan una solución (exitosa o no) al dilema existente entre los vínculos impersonales exigidos para el manejo eficiente de la empresa y los vínculos de familiaridad que se dan en la empresa familiar.
- ✓ La capacidad gerencial encontrada varía en el tiempo y que la adaptabilidad es una propiedad de la capacidad gerencial. Saber y poder gobernar la empresa familiar es una propiedad que, de suyo, está influida por la localización geográfica de la empresa. La adaptabilidad es una habilidad política que decide “la vida o la muerte”, es decir, el éxito o el fracaso de cualquier emprendimiento. Se ha identificado diferentes procesos de adaptación, dentro de los que destacan aquellos que hicieron de la exportación, internacionalización y apertura a mercados extranjeros la clave de su adaptación. Entonces, ser un gerente capaz supone ser sensible a los procesos de adaptación.

1.2. BASES TEÓRICAS

1.2.1. DIVERSIFICACIÓN PRODUCTIVA

Teorías de la diversificación

Dentro del área de la dirección estratégica (Ansoff, H. I., 1976) define a la diversificación como la entrada de la empresa hacia nuevos mercados con nuevos producto. Sin embargo, su énfasis está sobre el acto de diversificación, es decir, sobre la decisión de diversificar más que el estado de la diversidad, lo cual caracterizó a las definiciones de los siguientes autores:

En primer lugar (Gort, M., 1962) define a la diversificación como el incremento de la heterogeneidad del producto desde el punto de vista del número de mercados servidos por este. Si los productos han sufrido modificaciones pero esencialmente son iguales estarían calificados dentro de heterogeneidad en la producción, y no como diversificación, este último tampoco incluye integración vertical. Por otra parte, se puede determinar si dos productos pertenecen a mercados diferentes, por un lado, si la elasticidad cruzada de demanda entre esos productos es baja y por otro, si los recursos implicados en la producción y comercialización son fácilmente trasladables a otras actividades en el corto plazo.

Asimismo (Berry C. H. , 1975) expone que la diversificación representa un incremento en el número de industrias en cuales las firmas están activas. Por su parte, (Kamien, M. I. y Schwartz, N. L, 1975) definen a la diversificación como como la extensión en la cual firmas clasificadas en una industria producen bienes clasificados en otra.

Por otra parte (Pitts, R. A. y Hopkins, H. D, 1982) utilizan la palabra “negocio” más que “industria”, definiendo la diversificación como la extensión en la cual las empresas operan simultáneamente

en diferentes negocios (en dos o más áreas de negocio). Por lo tanto, la definición de “negocios” al contrario de las definiciones de “industria”, asume la perspectiva de la empresa como opuesta a un análisis externo y, además permite gran subjetividad en las medidas de diversificación. Inclusive, (Pitts, R. A. y Hopskins, H. D, 1982) también señalan que la diversificación tiene su raíz en la palabra “diverso”, lo cual significa literalmente “diferente, distinto, separado” que aplicado a una empresa de negocios significaría “la diferencia entre aspectos de las actividades de una empresa” No obstante, ¿qué aspectos deben ser diferentes y qué extensión debe tener la empresa para clasificarla como diversificada? Frente a esta pregunta, (Pitts, R. A. y Hopskins, H. D, 1982) señalan que toda empresa, incluso la menos compleja, posee alguna subactividad diversa. En efecto, virtualmente todos los negocios de una empresa contienen subunidades funcionales diferenciadas (manufactura, marketing, finanzas, etc.). Por lo tanto, en este sentido, toda empresa sería clasificada como diversificada

Sin embargo, en la práctica el concepto de diversidad de la empresa ha sido utilizado en un sentido más restrictivo. Por esta razón, los investigadores utilizan este concepto para decir que no es algo funcional, sino más bien, es la diversidad del negocio. De tal modo, que una empresa es considerada diversificada sólo si está simultáneamente operando en varios negocios diferentes. Por lo tanto, la primera tarea que enfrenta un investigador es medir la diversidad de la empresa, es decir, debe ser capaz de identificar sus negocios individuales.

En cambio, (Grant, R. y Jammine, A., 1988) señalan que desde una perspectiva estratégica el significado de la diversificación es la necesidad por extender las habilidades de la empresa y ajustar la organización hasta comprender un amplio rango de actividades. Por lo tanto, la característica clave de la diversificación será, en primer lugar, la extensión del involucramiento de la empresa en

actividades las cuales se esbozan en diferentes habilidades y, en segundo lugar, la forma en la cual las nuevas actividades son relacionadas con las anteriores.

Finalmente según (Ramanujan, V. y Varadarajan, P., 1989) la diversificación es la entrada de una firma o unidades de negocio dentro de nuevas líneas de actividad, tanto como el proceso de desarrollo de negocios interno o por adquisición, los cuales impliquen cambios en la estructura administrativa sistemas, y otros procesos directivos. Dentro de esta línea de pensamiento, los cambios en la organización administrativa son fundamentales para estar bajo la conceptualización de diversificación, no así si son solamente cambios en las líneas productivas, que para estos autores es considerado diversidad.

En resumen, el concepto de diversificación puede comprenderse como una estrategia global o corporativa, es decir, de desarrollo empresarial. Es un enfoque de carácter más activo, donde cobra mayor relevancia la dirección de la empresa en la búsqueda de nuevas actividades o negocios para el desarrollo de la misma y centra su atención en el concepto mismo de la diversificación, a la vez, también involucra decisiones relacionadas con la dirección hacia la que se diversifica, el modo de llevarla a cabo y los procesos directivos.

La diversificación y la diversidad

Bajo el concepto de diversidad la diversificación puede ser analizada como un estado de las empresas que han adquirido presencia en diversas actividades. De hecho, es el estado de las empresas en un momento dado de tiempo en cuanto a la amplitud y variedad de la cartera de negocios que posee. Por lo tanto, este concepto trata de describir el grado o extensión en el que una empresa está simultáneamente operando, o bien, el grado de

diversificación al que ha llegado en un momento dado de tiempo (Pitts, R. A. y Hopskins, H. D, 1982).

Por una parte, (Ramanujan, V. y Varadarajan, P., 1989) siguiendo a (Pitts, R. A. y Hopskins, H. D, 1982) utilizan el término “diversidad” para describir la extensión a través de la cual las empresas son simultáneamente activas en varios negocios distintos.

Sin embargo, como mencionamos anteriormente, en la práctica el concepto de diversidad es utilizado en un sentido más restrictivo. No obstante, ahora los investigadores utilizan este concepto para querer decir que no es algo funcional, sino más bien que es la diversidad del negocio. De esta forma, la primera tarea que enfrenta un investigador es medir la diversidad de la empresa, no obstante, para ello es necesario que él identifique primero los negocios individuales.

Por ende los conceptos de diversificación y diversidad, son diferentes pero complementarios, es decir, se encuentran encadenados entre sí. De tal modo, que el primero de ellos se refiere a una decisión de carácter estratégico, la cual controla el campo de actividad de la empresa a través de las decisiones sobre los negocios que la empresa deberá llevar a cabo, por ende, este último (o segundo) aspecto de la extensión de los negocios se refiere al concepto de diversidad, derivado de una decisión estratégica la cual está vinculada al concepto de diversificación.

En conclusión, después se entiende por empresa diversificada a la empresa que participa simultáneamente en más de una industria, influyendo en el campo de actividad de la empresa y por ende, en su estrategia corporativa o global.

Tipologías de diversificación productiva

Son varias las razones que justifican el abordaje de una estrategia de diversificación, las mismas pueden estar condicionadas por las características de las empresas, el sector industrial en el que participa, y las circunstancias del momento, como no se busca un solo objetivo, es habitual que dentro de las estrategias convivan muchos factores de distinta importancia (Martínez, A., Fernández, G. R., 2008).

Es importante analizar los antecedentes e influencias en las decisiones de las empresas de diversificar. Las firmas diversifican por razones proactivas y defensivas y alguno de los factores que la afectan son: el entorno general, la estructura del mercado y las características de la firma. El objetivo de la decisión de diversificar puede ser como un modo de búsqueda para modificar la definición del negocio y/o mejorar las ganancias de la firma (Ramanujan, V. y Varadarajan, P., 1989).

Es de esperar que no se realicen modificaciones en todas las dimensiones al mismo tiempo, sino en aquellas que resultan estratégicas para obtener éxito cuando la empresa inicia nuevas líneas de actividad. Estudios demuestran que las firmas tienden a diversificar en industrias que son similares a su actividad primaria en términos de publicidad, investigación y desarrollo (I&D), y/o relación compradores/vendedores. Es decir, las empresas diversifican de forma relacionada.

Es más simple entrar en nuevos negocios cuando estos guardan relación en tecnología y marketing con los antiguos, este tipo de diversificación es comúnmente definida como diversificación relacionada. Otros elementos que caracterizan a esta clase de diversificación son la existencia de recursos compartidos entre los negocios, canales de distribución similares, mercados comunes,

tecnologías compartidas, o, en definitiva, cualquier intento tangible de explorar de forma conjunta factores de producción.

Aunque la estrategia de diversificación supone la entrada en nuevos mercados con nuevos productos, tanto aquéllos como éstos pueden o no estar relacionados de alguna forma con los actuales. A partir de esta consideración, (Ansoff, H. I., 1976) ha hecho clásica la tipología de diversificación en función de la relación tecnológica de los productos nuevos con los tradicionales y la relación de los mercados en función de los tipos de clientes.

(Ansoff, H. I., 1976) distingue cuatro estrategias de diversificación: Diversificación horizontal, diversificación vertical, diversificación concéntrica y diversificación conglomerada. A continuación se detallan cada una de ellas:

- ✓ **Diversificación horizontal:** La diversificación horizontal consiste en la venta de nuevos productos en mercados similares a los tradicionales de la empresa. Por lo tanto, al encontrarse en el mismo entorno económico desde el punto de vista comercial, la empresa generalmente utilizará los mismos sistemas de distribución, aunque puede que sea necesario introducir algunos cambios. Por otra parte, (Ansoff, H. I., 1976) señala que una característica importante de la estrategia de diversificación horizontal consiste en movimientos dentro del propio entorno económico de la empresa diversificadora y que aquellas industrias pueden contribuir con oportunidades horizontales, sin embargo, generalmente serán de poca flexibilidad y contribuirán poco al mejoramiento de la estabilidad de la empresa, por lo tanto, el fuerte lazo común de ésta clase de diversificación se encuentra en la sinergia de comercialización, puesto que la empresa continúa vendiendo a través de los canales de distribución ya establecidos.

- ✓ **Diversificación vertical:** La diversificación o integración vertical busca asegurar la colocación de los productos relacionados con el ciclo completo de explotación del sector base de la empresa dentro de la propia unidad económica. Es decir, la empresa se convierte en su propio proveedor o cliente emprendiendo actividades que antes eran cubiertas con operaciones de mercado. A la vez, es posible distinguir dos tipos de integración vertical: Cuando la empresa integra actividades de los proveedores, se dice que la integración es “hacia atrás”; y si la empresa emprende actividades antes desarrolladas por los clientes, se dice que la integración es “hacia delante”. Por otra parte, (Ansoff, H. I., 1976) señala que la integración vertical es sensible a las inestabilidades y ofrecerá menores garantías de flexibilidad, puesto que incrementa la dependencia de la empresa en un determinado segmento de la demanda económica.

- ✓ **Diversificación concéntrica:** Consiste en la producción de nuevos productos, relacionados o no tecnológicamente con los anteriores y su venta en nuevos mercados similares o diferentes de los tradicionales. Las empresas que adoptan esta vía de crecimiento y de diversificación suelen establecer un núcleo central, el cual es en definitiva el punto fuerte de la empresa y a su alrededor y en orden decreciente, según sus ventajas competitivas, el resto de las áreas de actuación. Además, (Ansoff, H. I., 1976) argumenta que ésta estrategia presenta un cierto lazo común con la empresa ya sea por comercialización, por tecnología o por ambas.

- ✓ **Diversificación conglomerada:** La diversificación conglomerada supone que los productos y mercados nuevos no tienen ninguna relación con los tradicionales. Representa, por lo tanto, la estrategia más ambiciosa y con mayor riesgo. De esta forma, la actividad principal de la empresa se diluye en

el conglomerado y se suele llevar a cabo mediante crecimiento externo más que interno. Inclusive, (Ansoff, H. I., 1976) señala que la diversificación en conglomerado no tiene por definición lazo común con la empresa ya sea por comercialización o tecnología.

Aunque la clasificación anterior está ampliamente extendida, plantea algunos problemas de delimitación. Efectivamente, se hace difícil en muchas ocasiones distinguir entre “clientes del mismo tipo” (diversificación horizontal) y “clientes similares” (diversificación concéntrica).

Por este motivo, se puede hablar también de dos tipos de diversificación básicas: La estrategia de diversificación relacionada y la estrategia de diversificación no relacionada. Cuya distinción tiene su origen en las conocidas categorías de diversificación de (Rumelt, R. P., 1974) quien distingue entre las siguientes cuatro alternativas o categorías estratégicas: Negocio único, negocio dominante, diversificación relacionada y diversificación no relacionada, desagregando incluso estas categorías, en nuevas subcategorías. La clasificación de (Rumelt, R. P., 1974) nos permite diferenciar entre empresas no diversificadas y empresas diversificadas, y dentro de estas últimas, entre empresas con diversificación relacionada y no relacionada. A continuación definiremos cada una de estas últimas categorías, como se observa en la Figura N° 1.

Figura 1: Tipos de diversificación según Rumelt

<p style="text-align: center;">Diversificación relacionada</p>	<p>Cuando existen recursos compartidos entre los negocios, canales de distribución similares, mercados comunes, tecnologías compartidas o, en definitiva, cualquier intento tangible de explotar de forma conjunta factores de producción. Si las anteriores relaciones no existen o son insignificantes, la estrategia de diversificación es no relacionada o conglomerada. Por lo tanto, si la empresa sigue una estrategia de diversificación relacionada tratará que los nuevos negocios incorporados mantengan una cierta relación con la situación actual de forma que se aprovechen conocimientos, habilidades o recursos disponibles en la empresa para generar sinergias. Por ende, la justificación de esta estrategia es la explotación de sinergias entre actividades relacionadas.</p>
<p style="text-align: center;">Diversificación no relacionada</p>	<p>Supone un mayor grado de ruptura con la situación actual, puesto que los nuevos productos y mercados no mantienen relación alguna con los tradicionales de la empresa. Por lo tanto, si la empresa sigue una estrategia de diversificación no relacionada requerirá nuevos conocimientos, habilidades o recursos para llevar a cabo actividades no relacionadas en la empresa. Este es el caso de la diversificación conglomerada, donde en general, sólo pueden generarse sinergias en el ámbito financiero y en el sistema de dirección. Además, la principal razón utilizada para una diversificación de este tipo, es la reducción del riesgo global de la empresa.</p>

Fuente: (Rumelt, R. P., 1974)

Finalmente, de acuerdo a (Navas, J.E., Huertas, P., 2004) usualmente hay tres tipos de recursos que afectan las decisiones

de diversificación: recursos físicos, recursos intangibles, y recursos financieros. Los recursos físicos, como plantas, máquinas, etc. y los recursos intangibles, como el conocimiento adquiridos en actividades de investigación o del mercado en el cual participan, son bastante específicos o inflexibles, por lo que es de esperar que la empresa opte por una diversificación relacionada para lograr un mejor aprovechamiento de los mismos. Los recursos financieros, por su parte, no son tan específicos, y tienen mayor flexibilidad por lo que son aplicables tanto a una estrategia relacionada como a una no relacionada. Estos diferentes tipos de recursos se pueden apreciar en la Figura N°2.

Figura 2: Tipos de recursos que afecta la decisión de diversificación

Recursos físicos	Son aquellos que tienen una parte material, es decir, son cuantificables y medibles gracias a ese soporte físico. Existen diferentes tipos de recursos tangibles: el inmovilizado que remite al terreno, el edificio, las instalaciones
Recursos intangibles	Son aquellos que a diferencia de los recursos tangibles no son medibles, ni cuantificables. Tampoco tienen un soporte físico. Son un tipo de información y de conocimiento, y todo aquello que es inmaterial, no se puede medir.
Recursos financieros	Son los activos que tienen algún grado de liquidez. El dinero en efectivo, los créditos, los depósitos en entidades financieras, las divisas y las tenencias de acciones y bonos forman parte de los recursos financieros.

Fuente: (Navas, J.E., Huertas, P., 2004)

Elaboración Propia

Para concluir, los resultados que la empresa obtenga de la estrategia de diversificación van a depender de los motivos que la originaron. En otras palabras, puede ser exitosa cuando se busque obtener una ventaja competitiva en función de los negocios de la empresa, no cuando las razones son oportunistas y buscan saciar

los intereses personales o profesionales de los directivos (Martínez, A., Fernández, G. R., 2008).

Ventajas y desventajas de la diversificación relacionada

En particular, en la diversificación relacionada existe un potencial para explotar los aspectos comunes entre los diferentes negocios implicados, cuyo objetivo es obtener la explotación de sinergias, a través del intercambio de habilidades o recursos. Por lo tanto, bajo esta perspectiva la diversificación relacionada tiene sentido para la empresa cuando pueden aprovecharse para las nuevas actividades, recursos, habilidades o potencial desarrollado con éxito en la actividad tradicional de la empresa (Navas, J. E. y Guerras, L. A. , (2002).

A continuación se presenta algunos elementos que son fuentes de ventajas, o bien, son los aspectos más habituales sobre los que se basa la diversificación relacionada.

- ✓ **Reducción de costes:** La reducción de costes se puede producir por la generación de economías de alcance y/o economías de escala mediante un mejor aprovechamiento de la excesiva capacidad instalada en la empresa. Por ejemplo, el sistema de aprovisionamiento puede adquirir factores que después se utilizarán en distintas producciones, de esta forma, tendrá capacidad para negociar mejores condiciones de compra. Además, desde el punto de vista de la producción, se puede utilizar el mismo sistema productivo para hacer distintos productos, o también, se pueden fabricar distintos productos que se construyan a partir de los mismos componentes básicos.
- ✓ **Habilidades de comercialización:** Las actividades relacionadas con la comercialización de los productos ofrecen múltiples oportunidades para explotar sinergias. Así, por ejemplo es posible utilizar conjuntamente los canales de

distribución, la fuerza de ventas o las actividades de promoción y publicidad, para explotar las fuentes de sinergia.

- ✓ **Marca comercial:** De manera similar, una misma marca comercial puede emplearse en productos distintos, reforzando la imagen de marca en todos ellos, de esta manera, se aprovechan las posibilidades de explotar sinergias entre los diferentes productos a través de la marca.
- ✓ **Investigación y desarrollo:** Las actividades, conocimientos y habilidades de diseño e investigación y desarrollo también pueden aplicarse en el ámbito de productos o procesos radicalmente distintos entre sí. De esta forma, la posibilidad de explotar sinergias a aumentado debido a los avances tecnológicos, y en particular a las aportaciones de las nuevas tecnologías de la información. Gracias a ellas, por ejemplo es posible construir sistemas flexibles y eficientes de producción, susceptibles de dedicarse a la elaboración de productos muy heterogéneos. Por otro lado, los avances en el campo de las comunicaciones y el procesamiento de datos también facilitan la coordinación de las actividades y los negocios que comparten una base común.

A continuación se analizan los inconvenientes de la estrategia de diversificación relacionada:

- ✓ **Coste de coordinación:** Surge del mayor esfuerzo que debe realizar la empresa para compartir recursos o transferir conocimientos, mediante el establecimiento de mecanismos organizativos formales o informales adecuados. Las unidades de negocios se deben coordinar en áreas como programación, fijar prioridades y resolver problemas para compartir una actividad. Además, la coordinación implica costos en términos de tiempo, personal y dinero. Por lo tanto, las sinergias no se generan de forma automática por invertir

en negocios relacionados sino que deben ser creadas por la dirección mediante un esfuerzo continuado.

- ✓ **Coste de compromiso:** Un segundo coste con frecuencia más importante, es el coste de compromiso. Es decir, la generación de sinergias obliga a obtener compromisos entre las distintas unidades de negocios en la forma de gestionar las mismas, estos compromisos pueden ser necesarios para la generación de sinergias pero también pueden perjudicar la gestión de cada unidad por separado, por la peor gestión a que obliga la atención de compromisos de cooperación.
- ✓ **Coste de inflexibilidad:** El tercer coste de compartir es el coste de inflexibilidad. La generación de sinergias puede provocar, mediante la necesaria coordinación y asunción de compromisos, interrelaciones o dependencias entre las unidades de negocio que disminuyan su capacidad competitiva. La inflexibilidad tiene dos formas: La dificultad potencial para responder a movimientos competitivos y Barreras de salida.

Las ventajas de compartir una actividad deben sopesarse contra los costes de coordinación, compromiso e inflexibilidad para determinar la ventaja competitiva neta de compartir una actividad. Además, la evaluación de la ventaja competitiva a partir de una interrelación debe ser desempeñada por separado para cada una de las unidades de negocios implicadas, y el valor de una interrelación para la empresa como un todo será, por lo tanto, la suma de las ventajas netas de las unidades de negocio implicadas (Porter, M. E., 1985).

En conclusión, aunque siempre hay costes por compartir hay fuerzas que las reducen en muchos sectores industriales. El ejemplo más claro son las nuevas tecnologías, las cuales tienen el efecto de reducir el costo de coordinación, compromiso y a un grado menor, el coste de inflexibilidad. De la misma forma, la

comunicación y los mejores sistemas de información hacen más fácil la coordinación. Inclusive, las computadoras de bajo coste y los sistemas de información también introducen flexibilidad en las actividades de valor.

1.2.2. LA INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO (I+D)

Definición de la investigación tecnológica y científica

Según (Barge-Gil, A., Lopez, A., 2011) el término investigación y desarrollo, abreviado I+D puede hacer referencia, según el contexto, a la investigación en ciencias aplicadas o bien ciencia básica utilizada en el desarrollo de ingeniería, que persigue con la unión de ambas áreas un incremento de la innovación que conlleve un aumento en las ventas de las empresas.

Asimismo, de acuerdo (Ferraz, J. C., Kupfe, D., Iooty, M., 2004) la investigación es considerada una actividad humana, orientada a la obtención de nuevos conocimientos y su aplicación para la solución a problemas o interrogantes de carácter científico. Por ende existen dos tipos de investigación:

- ✓ **Investigación científica:** Es el nombre general que obtiene el largo y complejo proceso en el cual los avances científicos son el resultado de la aplicación del método científico para resolver problemas o tratar de explicar determinadas observaciones.
- ✓ **Investigación tecnológica:** Dicha investigación emplea el conocimiento científico para el desarrollo de "tecnologías blandas o duras", así como la investigación cultural, cuyo objeto de estudio es la cultura, además existe a su vez la investigación técnico-policial y la investigación detectivesca y policial e investigación educativa.

La investigación tecnológica tendría como finalidad solucionar problemas o situaciones que el conocimiento científico consolidado como tecnología demanda: por lo tanto no sería su finalidad descubrir nuevas leyes, y casualidades, sino la de reconstruir procesos en función de descubrimientos ya realizados.

La investigación científica produciría el conocimiento básico del comportamiento de los factores, mientras que la tecnología produciría sistemas, equipos, programas para solucionar y prever consecuencias.

La tecnología asumida en dos versiones, por un lado la llamada tecnología dura y la tecnología blanda:

- ✓ **Tecnología dura:** Es una tecnología usada por las Ingenierías fundamentalmente para trabajar en edificaciones, maquinarias, estructuras, etc., utilizada para producir sistemas mecánicos. Es una tecnología de materiales duros, no necesariamente pesados, rígidos; donde los procesos de producción incorporados a la administración, a las técnicas económicas, pertenecen al campo de lo social.
- ✓ **Tecnología blanda:** Tiene su base en que las circunstancias que la genera, a las cuales ella se debe, son circunstancias variables, mientras que la tecnología relacionada a la construcción de un puente no podría variar, y si varia, esta variabilidad también se hace en función de sistemas rígidos, cerrados.

Finalmente la investigación tecnológica es la actividad que, a través de la aplicación del método científico, está encaminada a descubrir nuevos conocimientos (investigación básica), a la que posteriormente se le buscan aplicaciones prácticas (investigación aplicada) para el diseño o mejoramiento de un producto, proceso

industrial o maquinaria y equipo. En las ciencias de la ingeniería presenta una serie de características que la vinculan en forma natural con la innovación tecnológica, lo cual indica que las instancias de promoción inicial de los proyectos de investigación y la evaluación de la investigación tecnológica pueden ser utilizadas como un instrumento para fomentar la innovación.

Diferencias entre investigación y desarrollo

Según (Barges-Gil, y López., 2011) la inmensa mayoría de la literatura ha considerado la I+D como un todo uniforme. Sin embargo, las actividades de I+D no son homogéneas. Por el contrario, la I+D se compone de dos actividades intrínsecamente distintas: la investigación (I) y el desarrollo (D). Según (Chiesa, V. y Frattini, F., 2007) la investigación consiste en trabajos originales (experimentales o teóricos) realizados para adquirir nuevos conocimientos. Por otra parte, el desarrollo consiste en trabajos sistemáticos basados en los conocimientos existentes, derivados de la investigación y/o la experiencia práctica, dirigidos a la producción de nuevos materiales, productos o dispositivos; al establecimiento de nuevos procesos, sistemas y servicios, o a la mejora sustancial de los ya existentes.

A continuación, se detallan los principales aspectos o características que diferencian a ambas actividades:

- ✓ **Objetivo:** El principal objetivo de la investigación consiste en adquirir nuevo conocimiento, mientras que el principal objetivo del desarrollo es la obtención de productos nuevos o mejorados
- ✓ **Tipo de conocimiento que requieren para llevarse a cabo:** La investigación es más teórica per se (aunque normalmente se orienta hacia objetivos prácticos), se basa fundamentalmente en el conocimiento analítico y sus resultados son más intangibles. Por otra parte, el desarrollo es

esencialmente aplicado, se basa en el conocimiento sintético y se orienta a la obtención de artefactos

- ✓ **Características del personal empleado:** La investigación es más intensiva en trabajo y requiere personal muy cualificado y especializado, mientras que el desarrollo es más intensivo en materiales y requiere personal de elevada cualificación pero con una perspectiva más interdisciplinar (Chiesa, V. y Frattini, F., 2007).
- ✓ **Estilos de gestión:** Los departamentos de investigación trabajan de forma relativamente independiente del resto de la organización. La gestión de estos departamentos se halla poco jerarquizada, de forma que la coordinación y el control se alcanzan mediante una combinación de liderazgo y cultura organizativa. Por otra parte, las actividades de desarrollo se hallan mucho más sujetas a una planificación formal, con una definición clara de la jerarquía, hitos en los proyectos y presión en los plazos.

Importancia de la I + D

La investigación y el desarrollo (I+D) constituyen la principal fuente de innovaciones y uno de los principales determinantes de los incrementos en la productividad de las empresas. Por ello, una de las ramas más extendidas de la economía industrial se ha interesado por los factores que explican la decisión empresarial de dedicar parte de su presupuesto y esfuerzo a la realización de actividades de I+D (Levin, R.C., Cohen, W.M. y Mowery, D.C. , 1985).

Las inversión en investigación y desarrollo (I+D) son inversiones destinadas a alcanzar nuevas técnicas y nuevos productos, en definitiva para mejorar la posición de la empresa en sus mercados. La inversión en I+D da lugar a nuevos productos o procesos de producción y también contribuye a la mejora de la productividad. La intensidad de la inversión de la empresa en I+D es medida como la

relación entre el gasto en I+D respecto al total de ingresos de la organización

Una vez tomada la decisión de diversificar, es necesario tener capacidad innovativa en la empresa, para poder llevar adelante los proyectos que la misma se propone. Esto resalta la importancia de la posesión de un departamento de investigación y desarrollo (I+D) que permita llevar a cabo dichos proyectos y/o la vinculación con instituciones o centros tecnológicos.

Las empresas difusoras de progreso técnico, a través de la innovación en los bienes de capital que produce suscitan adelantos en las actividades productivas de sus clientes. Para que esto ocurra (Ferraz, J. C., Kupfe, D., Iooty, M., 2004) consideran que las empresas de este tipo deben dedicar importantes recursos a actividades de investigación y desarrollo, lo que confirma que el principal impulsor de la competitividad es la capacidad de llevar a cabo innovaciones de producto y de satisfacer las demandas específicas de clientes en determinados segmentos de mercado.

Según (Ferraz, J. C., Kupfe, D., Iooty, M., 2004) las inversiones en investigación y desarrollo tienen una influencia fundamental en la diversificación productiva. Los estímulos son mayores para innovar e invertir en tareas de I + D, cuando se amplía la gama de proyectos tecnológico debidos a la diversificación tecnológica. Asimismo, las empresas crecen amplían su gama tecnológica, en general, hay un vínculo entre diversificación e innovación, representadas en inversiones en I+D, mano de obra calificada y patentes. En base a esto se considera que la cantidad de patentes puede ser una de las formas para medir la diversidad tecnológica.

1.2.3. TEORIAS DE LA INNOVACIÓN

Importancia de la innovación tecnológica

Según (Pavón J. Y A. Hidalgo, 1997) la innovación tecnológica es la más importante fuente de cambio en la cuota de mercado entre

firmas competidoras y el factor más frecuente en la desaparición de las posiciones consolidadas. Es considerada hoy como el resultado tangible y real de la tecnología, lo que en determinadas se conoce como introducción de logros de la ciencia y la tecnología.

El proceso de Innovación tecnológica posibilita combinar las capacidades técnicas, financieras, comerciales y administrativas y permiten el lanzamiento al mercado de nuevos y mejorados productos o procesos.

La tecnología no es el único factor que determina la competitividad, aunque hoy está muy extendido el criterio de que entre todas las cosas que pueden cambiar las reglas de la competencia, el cambio tecnológico figura como la más prominente. Las ventajas competitivas derivan hoy del conocimiento científico convertido en tecnologías.

El proceso de innovación tecnológica se define como el conjunto de las etapas técnicas, industriales y comerciales que conducen al lanzamiento con éxito en el mercado de productos manufacturados, o la utilización comercial de nuevos procesos técnicos (Pavón J. Y A. Hidalgo, 1997). Es decir, las funciones que configuran el proceso de innovación son múltiples y constituyen una fuerza motriz que impulsa la empresa hacia objetivos a largo plazo, conduciendo en el marco macroeconómico a la renovación de las estructuras industriales y a la aparición de nuevos sectores de actividad económica.

Asimismo de acuerdo a (Pavón J. Y A. Hidalgo, 1997) la innovación tecnológica posee las siguientes características:

- ✓ La innovación no está restringida a la creación de nuevos productos: una innovación puede también referirse a un nuevo servicio o a cómo se vende o distribuye un producto.

- ✓ La innovación no está restringida a desarrollos tecnológicos: Una innovación puede también obtenerse a través de diferentes estructuras organizativas, de la paquetización de la oferta actual o de una combinación de tecnología y marketing.
- ✓ La innovación no está restringida a ideas revolucionarias: muchas empresas sufren a menudo del complejo de "o soy Thomas Edison o no soy nada". Sin embargo, desde la perspectiva del accionista, una serie de pequeñas innovaciones "incrementales" son tan deseables como un (potencial) gran cambio que tenga lugar cada diez años.

Clasificación de las innovaciones tecnológicas

Las Innovaciones tecnológicas pueden clasificarse atendiendo a su originalidad como se observa en la Figura N° 3.

Figura 3: Innovaciones tecnológicas según su originalidad

Radicales	Se refieren a aplicaciones fundamentalmente nuevas de una tecnología, o combinación original de tecnologías conocidas que dan lugar a productos o procesos completamente nuevos.
Incrementales	Son aquellas que se refieren a mejoras que se realizan dentro de la estructura existente y que no modifican sustancialmente la capacidad competitiva de la empresa a largo plazo.

Fuente: (Pavón J. Y A. Hidalgo, 1997)

Asimismo, las innovaciones tecnológicas según su naturaleza pueden ser de la forma en que se describen en la Figura N° 4.

Figura 4: Innovaciones tecnológicas según su naturaleza

Producto	Se considera como la capacidad de mejora del propio producto o el desarrollo de nuevos productos mediante la incorporación de los nuevos avances tecnológicos que le sean de aplicación o a través de una adaptación tecnológica de los procesos existentes. Esta mejora puede ser directa o indirecta, directa si añade nuevas cualidades funcionales al producto para hacerlo más útil, indirecta, está relacionada con la reducción del coste del producto a través de cambios o mejoras en los procesos u otras actividades empresariales con el fin de hacerlas más eficientes.
Proceso	Consiste en la introducción de nuevos procesos de producción o la modificación de los existentes mediante la incorporación de nuevas tecnologías. Su objeto fundamental es la reducción de costes, pues además de tener una repercusión específica en las características de los productos, constituye una respuesta de la empresa a la creciente presión competitiva en los mercados.

Fuente: (Pavón J. Y A. Hidalgo, 1997)

La innovación es el elemento clave que explica la competitividad. La competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar. La empresa consigue ventaja competitiva mediante innovaciones.

Motivos del proceso de innovación tecnológica

Según (Gennero, A., Lanari, M. E. y Alegre P. , 1999) los motivos por el que las empresas deciden desarrollar innovaciones tecnológicas se clasifican en interno y externos.

- ✓ **Motivos internos:** Los primeros provienen de la visión interna de las empresas, pueden llegar a ser más consistentes a largo plazo porque están determinadas por el posicionamiento de los directivos.
- ✓ **Motivos externos:** Se originan de la adaptación a los requisitos del ambiente, son consecuencia de una cultura empresarial autónoma, adversa al riesgo y la innovación. La

disposición al cambio va a depender de la cultura empresarial, es por eso, que es de relevancia determinar los elementos que la caracterizan.

La capacidad de innovación es uno de los elementos más importantes para la competitividad de las empresas. Se tiene en cuenta que para aumentar la competitividad es necesario crear tecnología y/o diferenciación de productos, esto puede lograrse a través del diseño, calidad y servicios postventa, permitiendo insertarse en nichos de mercados con menor sensibilidad al precio. Según (Corona A., J. M., Hernandez G., C.A , 2000) existen cuatro factores de los cuales depende la capacidad de innovación de la empresa:

- ✓ La acumulación de experiencia, información y conocimiento técnicos incorporados en las rutinas de trabajo
- ✓ Los procesos de aprendizaje tecnológico que tienen lugar dentro de la empresa
- ✓ Las habilidades de los agentes que integran la empresa para acceder a diversas fuentes de información tecnológica y su traducción en mejoras de producto y proceso
- ✓ Regularidad de los vínculos inter-industriales, en particular las relaciones proveedor-usuario que promueven la cooperación directa y el intercambio de información y conocimiento.

En este sentido, una definición a ser tenida en cuenta es la de diversificación tecnológica, ya que cuando la empresa decide aumentar la variedad de sus proyectos tecnológicos esto impacta en su capacidad innovadora. Tanto el crecimiento, como el acceso a nuevos mercados por parte de la empresa, traen aparejado un aumento de la diversidad de proyectos innovadores que no están directamente relacionados.

Causas de la innovación tecnológica

Según (García de la Vega, M. L., 2004) existen tres posibles causas que incentivan a las firmas a bordar una estrategia de diversificación tecnológica.

- ✓ Una de las razones puede ser el incentivo a acceder a nuevos mercados.
- ✓ La posibilidad de desarrollar nuevas tecnológicas en los productos, cuando se resuelven distintos problemas se desarrolla conocimientos, es por esto, que las empresas que participan en mayor cantidad de proyectos pueden obtener más incentivo para invertir en actividades de investigación y disminuir el riesgo aparejado al mismo tiempo.
- ✓ La coordinación del proceso productivo de la empresa, puede hacer que la empresa no fabrique todos los componentes, es decir, adquiera en el mercado insumos o descentralice parte del proceso productivo, lo cual va a exigir mayor organización, no puede dejar de invertir en la tecnología puesto que tiene que elegir y coordinar su cadena de producción.

Importancia de la innovación tecnológica en la competitividad

Según (Gennero, A., Ferraro, C. , 2002) la capacidad de innovación es uno de los elementos más importantes para la competitividad de las empresas. Se tiene en cuenta que para aumentar la competitividad es necesario crear tecnología y/o diferenciación de productos, esto puede lograrse a través del diseño, calidad y servicios postventa, permitiendo insertarse en nichos de mercados con menor sensibilidad al precio.

Según (Pavón J. Y A. Hidalgo, 1997) la empresa innovadora logra transformar los avances científicos tecnológicos en nuevos productos y procesos, mediante la adecuada y efectiva vinculación de la ciencia, la tecnología, la producción, las necesidades sociales y requerimientos del mercado nacional e internacional.

Es aquella, que mediante la sistemática aplicación de innovaciones, posee un nivel de organización de la gerencia empresarial y del proceso productivo tales, que sus ofertas poseen calidad superior o igual a las mejores existentes en el mercado, que le propicie cubrir sus costos y obtener ganancias.

Las principales características que posee una empresa innovadora son las siguientes:

- ✓ Contar con una estrategia de desarrollo definida.
- ✓ Tener visión para identificar (anticipar) los requerimientos de la economía (tendencias del mercado).
- ✓ Capacidad para obtener, procesar, asimilar información tecnológica y económica.
- ✓ Aptitud para lograr la cooperación interna (en toda su estructura funcional) y externa (con los centros de investigación, de educación superior, de asesoría y consultoría, clientes y proveedores).
- ✓ Constante interés por la superación profesional de todo el personal.

1.2.4. EL TAMAÑO DE LA EMPRESA

Los recursos y capacidades de las empresas

La eficiencia adquirida por una empresa está en función de los recursos y capacidades distintivas que la misma controla, los cuales son fuente de sinergia y de ventajas competitivas porque provienen del aprendizaje colectivo y exclusivo de la organización que compite en mercados imperfectos (Wernerfelt, 1984).

La teoría de recursos y capacidad permite encaminar el análisis interno hacia los aspectos más relevantes del interior social de la organización, en relación con el análisis externo realizado y como base para el planteamiento estratégico general y de recursos

humanos posterior. También es una herramienta que permite determinar las fortalezas y debilidades internas de la organización. Y según esta teoría la única forma de conseguir ventajas competitivas sostenibles es a través del desarrollo de capacidades distintivas.

Asimismo, los recursos de la empresa incluyen todos los activos, capacidades, procesos organizativos, características de la empresa, información, conocimientos, que son controlados por ella y que le permiten concebir y desarrollar estrategias para aumentar su eficacia y eficiencia. Se entiende por recursos físicos de una empresa el stock de factores disponibles y controlables por la empresa para desarrollar una determinada estrategia y se clasificación en financieros, físicos, humanos, tecnológicos y reputación.

Por otra parte según (Wernerfelt, 1984). Las capacidades operativas y administrativas se consideran las formas en que los recursos interactúan, están integrados, organizados y se complementan en rutinas organizativas, compuestas por acciones secuenciales, estrechamente coordinadas sin necesidad de una especial dirección o comunicación verbal. Considerando a las capacidades como el conjunto de conocimientos y habilidades, e incluso tecnologías, que surgen del aprendizaje colectivo de la organización, consecuencia de la combinación de recursos, de la creación de rutinas organizativas, que se desarrollan por intercambio de información con base en el capital humano de la empresa, y dependen del sistema de incentivo e integración de personal (Cuervo, 1993)

De igual manera, según (Grant, 2006) las capacidades de las empresas se pueden clasificar de la siguiente manera:

- ✓ **Capacidades operativas:** Implica la realización de una actividad mediante un conjunto de rutinas que coordinan y ejecutan la variedad de tareas necesarias para su consecución.
- ✓ **Capacidades dinámicas:** Construyen, integran o reconfiguran capacidades operativas. Las capacidades dinámicas no afectan directamente al output, sino indirectamente a través de su impacto en las capacidades operativas.

Importancia del tamaño empresarial en la diversificación

Según (Martínez, A., Fernández, G. R., 2008), en la literatura se ha estudiado la relación que tiene el tamaño empresarial en la diversificación. Algunos de los argumentos a favor de esta relación se debe a que empresas de mayor tamaño pueden obtener economías a escala, es decir, una disminución del costo unitario por un aumento en la producción. También, se puede esperar mayor acceso a recursos y disposición a llevar adelante proyectos más riesgosos, ya que la estructura le permite soportar los fracasos y/o cambios necesarios.

Otros argumentos a favor de la relación positiva entre tamaño y diversificación son los de (Castillo, 2003), que describe como las empresas más grandes son más propensas a la diversificación productiva y geográfica. Esto se refleja en que el tamaño de la empresa puede afectar a la diversificación de varias formas, conforme la empresa crece, el tamaño de mercado nacional puede llegar a ser una limitación que le lleve a la búsqueda de nuevos mercados; además, las empresas de mayor tamaño tienen mayor probabilidad de acceso a varios mercados de forma simultánea, por su mayor disponibilidad de recursos propios y financiación externa, información o aprovechamiento de otro tipo de economías dinámicas.

Asimismo, la cantidad de recursos disponibles que la empresa posee limita o potencia sus oportunidades de llevar adelante

nuevos proyectos. Es cierto que la empresa en el largo plazo puede aumentar su stock de recursos (físico, humanos, organizacionales) pero las oportunidades productivas cambiarán de acuerdo a las circunstancias. En consecuencia, en el corto plazo, los recursos ociosos o subutilizados posicionan a la firma a tener que seleccionar los proyectos que va enfrentar (Kor, y Mahoney, 2004).

Los recursos ociosos permiten el futuro crecimiento, debido a que los mismos son especializados y eficientes para usos particulares, esto va a impactar en la dirección y el tipo de actividad que la firma decida emprender. Los conocimientos acumulados en la firma son otro elemento que afecta la visión respecto a su utilización de esos recursos. De la mano con esta idea (Navas, J.E., Huertas, P., 2004) consideran que las empresas diversificarán cuando el costo de utilizar los recursos ociosos por fuera de las fronteras de la empresa sea mayor que si se utilizaran internamente.

En conclusión, (Navas, J.E., Huertas, P., 2004) explican como la disponibilidad de recursos ociosos en la firma permite la diversificación. Desde la perspectiva de la teoría de los recursos y capacidades, el crecimiento de la empresa se puede explicar por la existencia de activos no utilizados o infrautilizados en un determinado momento. Esta menor utilización puede deberse a que los recursos distintivos de la empresa son en muchos casos individuales o, al menos, no perfectamente divisibles, por lo que la distinta velocidad en su uso provoca capacidades sobrantes. Por otra parte, los recursos sobrantes pueden tener múltiples usos, es decir, pueden ser empleados en los negocios actuales, o bien, en nuevos negocios, lo que justificaría los procesos diversificadores.

En el caso de las empresas de menor tamaño, exhiben características comunes en su estructura que pueden dificultar el desarrollo de una estrategia específica. Algunas de ellas son: su carácter familiar, la elevada centralización de las decisiones, un

horizonte de planeación corto; el eje en las actividades productivas, la falta de procedimientos formalizados, y la baja calificación del personal.

El tamaño empresarial y la innovación

El hecho de que las empresas más pequeñas tengan capacidades financieras y de recursos más reducidas no quiere decir que no desarrollan distintos tipos de innovación, aunque, si bien es cierto, muchas de ellas se encuentran con grandes barreras para su introducción. Las empresas son distintas entre sí, en este caso por la característica organizacional del tamaño, y por lo tanto, su comportamiento innovador también lo es (Salavou, H, Baltas, G., Lioukas, S. , 2004).

Estudios previos argumentan que el tamaño está relacionado con la orientación al mercado, la orientación emprendedora y la innovación. La mayor parte de las investigaciones que relacionan la innovación con los resultados y con otros factores empresariales se han enfocado en las grandes empresas y pocos han explorado el contexto de las pequeñas empresas (Zhou, K., Yim, Ch., Tse, D., 2005). Asimismo, diversos estudios obtienen diferentes resultados relacionado con el tamaño de la empresa y la innovación. Por un lado, las ventajas competitivas de las pequeñas empresas se orientan en la flexibilidad y en su alta capacidad de cambio y adaptación, así como un diseño organizativo más práctico; sin embargo, la empresa de mayor tamaño tiene mayores recursos, más capacidad de crecimiento y un mayor control sobre variables del entorno en mayor medida que las pequeñas empresas

1.2.5. TEORIAS DE LAS HABILIDADES EMPRESARIALES

Las habilidades gerenciales

(Hitt, M.A., Black, J. S., Porter, L. W., 2006) desarrollaron un enfoque para describir las habilidades gerenciales, por ello identificó cuatro clases de habilidades gerenciales. La primera de

ellas es la *habilidad técnica*, la cual consiste en el conocimiento y pericia para realizar actividades que incluyen métodos, procesos y procedimientos. Estas habilidades suelen ser más importante en el caso de los gerentes de primera línea, ya que por lo general manejan empleados que utilizan herramientas y técnicas para manufacturar los productos de la empresa o para dar servicio a los clientes. Con frecuencia, los empleados con excelentes habilidades técnicas son promovidos a posiciones de gerentes de primera línea.

La segunda es la *habilidad humana*, la cual es la capacidad para trabajar con personas, es el esfuerzo corporativo, es trabajo en equipo, es la creación de un ambiente en el que las personas se sienten seguras y libres para expresar sus opiniones. Los gerentes con buenas habilidades humanas obtienen lo mejor de su gente. Ellos saben cómo comunicarse, motivar, dirigir e inspirar entusiasmo y confianza.

Siguiente se tiene la *habilidad conceptual*, siendo la capacidad de ver la "Imagen de conjunto", reconocer los elementos importantes en una situación y comprender las relaciones entre ellos. En otras palabras tener una visión precisa de la situación, otorgándole diferentes grados de prioridad a los diferentes problemas específicos que se presenten. A través de estas habilidades, los gerentes ven la organización como un todo, comprenden la relación entre diversas subunidades y visualizan cómo encaja la organización en su entorno general. Estas habilidades son las más importantes para gerentes de alto nivel.

Finalmente se tiene la *habilidad de diseño*, la capacidad para solucionar problemas en forma tal que la empresa se beneficie. Para ser eficientes, en particular en los niveles organizacionales más altos, los gerentes deben estar en posibilidad de hacer algo más que el problema. Necesitan tener, además, la habilidad de un buen ingeniero de diseño para encontrar una solución práctica para

él. Limitarse a lo primero y convertirse en “observadores de problemas” lleva al fracaso. Los gerentes necesitan ser capaces de diseñar una solución factible para el problema de acuerdo con la realidad a que se enfrentan.

Importancia de las habilidades empresariales

Según (Robbins, S. P., Coulter, M., 2010) después de que se ha contratado y presentado a alguien que va a trabajar en una organización, los gerentes deben supervisar y coordinar su trabajo para que se persigan y alcancen las metas organizacionales. Ésta es la función de dirección propia de la gerencia. Es una función importante ya que involucra a la gente de una organización. Sin embargo, precisamente porque involucra a personas, puede ser muy desafiante. Administrar personal de manera exitosa requiere entender sus actitudes, comportamientos, personalidades, motivación, etcétera. Además, se necesitan líneas de comunicación efectiva y eficiente. En ocasiones, es sumamente complicado entender cómo se comportan las personas y por qué hacen tal o cual cosa.

En los últimos años en el estudio de la gestión empresarial, una serie de autores han definido el proceso de dirección, tal es el caso de según (Koontz, H., Weihrich, H., Cannice, M., 2012), quienes definen a la dirección como el proceso de influir sobre las personas para lograr que contribuyan a las metas de la organización y del grupo.

Se puede decir que dirección es la parte esencial y central de la gestión empresarial, a la cual se deben subordinar y ordenar todos los demás elementos. En efecto, si se prevé, planea, organiza, integra y controla, es sólo para bien realizar. De nada sirven técnicas complicadas en cualquiera de los otros cinco elementos si no se logra una buena ejecución, la cual depende de manera inmediata, y coincide temporalmente, con una buena dirección, en tanto serán

todas las demás técnicas útiles e interesantes en cuanto permitan dirigir y realizar mejor.

Asimismo, (Stoner, J.,Freeman, R.,Gilbert, Jr. , 1996) exponen que dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. Las relaciones y el tiempo son fundamentales para las actividades de la dirección. De hecho, la dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos. Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás de que se les unan para lograr el futuro que surge de los pasos de la planificación y la organización. Los gerentes, al establecer el ambiente adecuado ayudan a sus empleados a hacer su mejor esfuerzo.

Finalmente en base a las diferentes definiciones que se le ha otorgado al proceso de dirección empresarial, podemos concluir que dicho proceso consiste en entender, motivar e influir sobre las personas para lograr que contribuyan a las metas de la organización, desarrollando las actividades propuestas de manera eficaz y eficiente.

El rol de los gerentes en la empresa

Según (Robbins, S. P., Coulter, M., 2010) el trabajo de un gerente no tiene que ver con logros personales, sino con ayudar a otros a realizar su trabajo. Esto puede significar la coordinación del trabajo de un departamento o supervisar a una sola persona. Podría involucrar la coordinación de las actividades de un equipo de personas de distintos departamentos o incluso de personas ajenas a la organización, como empleados temporales o empleados que trabajan con proveedores de la organización. También tenga presente que los gerentes pueden realizar labores no relacionadas con coordinar y supervisar el trabajo de otros. Por ejemplo, un supervisor de reclamaciones de seguros también puede procesar

las reclamaciones además de coordinar las actividades laborales de otros empleados de reclamaciones.

Respecto al rol que poseen los gerentes en las empresa (Mintzberg, y Gosling, 2002), concluyó que su importancia puede describirse mejor si se observa los roles que desempeñan en el trabajo. El término roles gerenciales se refiere a acciones o comportamientos específicos que se esperan de un gerente, los 10 roles de según (Mintzberg, y Gosling, 2002), están agrupados en torno a relaciones interpersonales, la transferencia de información y la toma de decisiones.

Los roles interpersonales son aquellos que involucran personas (subordinados y personas ajenas a la organización) y otros deberes que son de naturaleza ceremonial y simbólica. Los tres roles interpersonales son representante, líder y enlace. Los roles informativos involucran reunir, recibir y transmitir información. Los tres roles informativos son monitor, difusor y portavoz. Por último, los roles decisorios conllevan la toma de decisiones o elecciones. Los cuatro roles decisorios son emprendedor, manejador de problemas, asignador de recursos y negociador.

De acuerdo a (Mintzberg, H., Gosling, J., 2002) las actividades de los gerentes incluían tanto la reflexión (razonamiento) como la acción (ejecución). Es por ello que las actividades de los gerentes son de suma importancia para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Si bien es cierto muchos autores han coincidido con la clasificación de las actividades de los gerentes en roles, el énfasis que los gerentes dan a los diferentes roles parece cambiar con el nivel en la organización. En niveles más altos de la empresa, los roles de difusor, representante, negociador, enlace y portavoz son

más importantes, mientras que el rol de líder es más importante para los gerentes de menor nivel que para los de nivel medio o alto.

1.2.6. LA CAPACIDAD DE TRABAJO EN EQUIPO

El equipo de trabajo

Según (Huerta, J.J., Rodríguez, G. , 2006) el equipo de trabajo es un conjunto de personas asignadas o auto asignadas, de acuerdo con sus habilidad o competencias específicas, para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un coordinador, estas personas se caracterizan por poseer habilidades complementarias, estar comprometidas con un propósito común y tener una responsabilidad compartida.

Asimismo, (Stoner, J.,Freeman, R.,Gilbert, Jr. , 1996) define al equipo de trabajo como dos o más personas que interactúan y se influyen entre sí, con el propósito de alcanzar un objetivo común.

Entonces los equipos de trabajo pueden ser considerados como un grupo de personas con un propósito compartido, que también poseen cualidades y características que deben complementarse para lograr dicho propósito. Asimismo, es importante que los miembros del equipo desarrollen objetivos y una estrategia de trabajo, para poder llegar al éxito.

De igual manera (Robbins, S. P., Coulter, M., 2010) exponen que la los equipos de trabajo difieren de los grupos de trabajo y tienen sus propias características únicas, como se observa en la tabla N°5. Los grupos de trabajo interactúan básicamente para compartir información y para tomar decisiones que ayuden a cada miembro a hacer su trabajo de manera más eficiente y eficaz. No hay necesidad u oportunidad para que los grupos de trabajo se involucren en un trabajo colectivo que requiere un esfuerzo conjunto. Por otra parte, los equipos de trabajo son grupos cuyos

miembros trabajan intensamente en un objetivo común y específico, y utilizan su sinergia positiva, responsabilidad individual y mutua, junto con sus habilidades complementarias.

Figura 5: Diferencias entre equipos y grupos de trabajo

Equipos de trabajo	Grupos de trabajo
El rol de liderazgo es compartido.	Hay un líder a cargo.
Responsabilidad por uno mismo y por el equipo.	Responsabilidad sólo por sí mismo
El equipo crea un propósito específico.	El propósito es tan amplio como el propósito organizacional.
El trabajo se hace de manera colectiva	El trabajo se hace de manera individual.
Las reuniones se caracterizan por debates abiertos y por colaborar en la solución de problemas.	Las reuniones se caracterizan por la eficacia; no hay debates abiertos ni colaboración
El desempeño se mide directamente al evaluar de manera colectiva el trabajo resultante.	El desempeño se mide indirectamente de acuerdo con su influencia sobre otros.
El trabajo se decide y se realiza en conjunto.	El trabajo lo decide el líder del grupo y lo delega a miembros individuales del grupo.

Fuente: (Katzenbach, J.R., Smith, D.K , 2005)

Importancia del trabajo en equipo

A raíz de la complejidad y los retos que les presenta el entorno cambiante e incierto, las empresas actualmente sienten cada vez más la necesidad del trabajo en equipo. Es importante estructurar las organizaciones para el trabajo en equipo. Así, el trabajo en equipo se ha convertido en un factor fundamental para la actividad de las personas y de las organizaciones, a tal punto que hoy se argumenta sobre la necesidad de que el trabajo en equipo deje de ser un estilo de dirección para convertirse en una cultura de la vida laboral de las organizaciones que quieran ser competitivas en el nuevo orden mundial.

Por otro lado, si bien es cierto, el trabajo en equipo en una parte importante en el desarrollo de la gestión empresarial, este no representa una panacea para garantizar la competitividad de las

organizaciones, ya que existen evidencias de que debido a la complejidad de las organizaciones y el entorno, el trabajo en equipo es uno de los diversos cambios que requieren las organizaciones actualmente para ser más efectivas (Hayes, N., 2002).

Sin embargo las organizaciones en las que se desarrolla correctamente en equipo se realizan las actividades de forma eficaz, se presentan menores niveles de estrés en las personas, hay mayor fidelidad del personal hacia la organización, se aportan más ideas y se genera mayor compromiso para lograr los objetivos organizacionales.

En este sentido, en el nuevo entorno en el que se encuentran las empresas, sobre todo las pertenecientes al sector industrial, los cuales se ven afectados por una competencia más agresiva que en periodos anteriores, es fundamental que las personas, especialmente los directivos, posean la capacidad de liderar y dirigir equipos y trabajo en equipo para el logro de sus objetivos.

Tipos de equipos de trabajo

Según (Robbins, S. P., Coulter, M., 2010) los equipos pueden hacer muchas cosas, desde diseñar productos, prestar servicios, negociar acuerdos, coordinar proyectos, dar consejos e incluso tomar decisiones. Por ello se definen diferentes de tipos de equipos de trabajo. Los cuatro tipos más comunes de equipos de trabajo son los equipos de solución de problemas, los equipos de trabajo autodirigidos, los equipos multifuncionales y los equipos virtuales.

- ✓ **Equipos de solución de problemas:** Los cuales son equipos del mismo departamento o área funcional, involucrados en esfuerzos para mejorar las actividades laborales o para solucionar problemas específicos. Los miembros comparten ideas u ofrecen sugerencias sobre cómo mejorar procesos y métodos de trabajo. Sin embargo, estos equipos rara vez

tienen la autoridad de implementar cualquiera de las acciones sugeridas.

- ✓ **Equipo de trabajo autodirigido:** El cual es un grupo formal de empleados que operan sin un gerente y que son responsables de un proceso de trabajo completo o de un segmento. Un equipo autodirigido es responsable de lograr que el trabajo se haga y de manejarse a sí mismo. Por lo general esto incluye la planeación y programación del trabajo, la asignación de tareas a los miembros, el control colectivo del ritmo de trabajo, la toma de decisiones de operación, y de encargarse de los problemas.
- ✓ **Equipo multifuncional:** Equipo de trabajo formado por individuos de varias especialidades. Muchas organizaciones utilizan equipos multifuncionales; por ejemplo, algunas empresas, utilizan equipos multifuncionales de científicos, gerentes de planta y personal de ventas para revisar y dar seguimiento a las innovaciones de productos.
- ✓ **Equipo virtual:** El cual utiliza la tecnología para vincular físicamente a miembros dispersos para lograr un objetivo común. En un equipo virtual, los miembros colaboran en línea con herramientas como redes de área amplia, videoconferencias, fax, correo electrónico o sitios Web en los que el equipo puede mantener conferencias en línea.

Etapas de desarrollo de los equipos de trabajo

Según (Whetten, D., Camerón, K. S., 2004) uno de los aspectos importantes relacionados con los equipos de trabajo es comprender las etapas en el proceso de desarrollo de los equipos, ya que en cada etapa estos presentan características particulares. Las etapas de desarrollo de los equipos de trabajo son las siguientes:

- ✓ **Formación:** En la etapa de formación de equipos se comienza con la familiarización entre sus diferentes integrantes, el propósito del equipo, las fronteras, la expresión de relaciones

de confianza y la definición de los líderes o coordinadores, así como la claridad de estos con respecto a su rol en el equipo.

- ✓ **Normatividad:** En esta etapa, los equipos consolidan la cohesión y la unidad, la diferenciación de roles, la identificación de expectativas, la definición de compromisos por parte de los integrantes y la orientación del líder hacia una visión organizacional.
- ✓ **Tormenta y adaptación:** Esta fase se caracteriza por la presencia de desacuerdos y, por ende, la necesidad de resolver conflictos mediante un enfoque en el que los integrantes del equipo comprendan los beneficios mutuos tanto para cada uno de ellos como para el equipo y para la organización en su conjunto. Es fundamental el rol del líder o coordinador para que asuma una actitud positiva y persuasiva en cuanto a mantener el compromiso con la visión del equipo y los objetivos organizacionales.
- ✓ **Desempeño:** Es la fase en la que el equipo madura y requiere nuevas dinámicas, así como innovación en sus acciones y procesos, y que se fomente el desempeño extraordinario o lo que se suele conocer como “alto desempeño”.

Estrategias para el buen desempeño del equipo

Aunque no existe una receta para garantizar el desempeño del equipo de trabajo, (Katzenbach, J.R., Smith, D.K , 2005) existen una serie de enfoques compartidos por los equipos exitosos, entre los cuales se encuentran los siguientes.

- ✓ **Establecer estándares de dirección y desempeño exigentes:** Todos los miembros de un equipo necesitan tener claro que este tiene propósitos precisos y valiosos, y quieren saber cuáles son las expectativas.
- ✓ **Seleccionar a los miembros por sus habilidades y su potencial de habilidad, no por su personalidad:** Ningún

equipo tiene éxito sin las habilidades necesarias para lograr su propósito y sus metas de desempeño.

- ✓ **Prestar especial atención a las primeras reuniones y acciones:** Las impresiones iniciales siempre tienen un enorme significado.
- ✓ **Establecer algunas reglas claras de conducta:** Todos los equipos eficaces desarrollan reglas de conducta al inicio que los ayuden a lograr su propósito y sus metas de desempeño.
- ✓ **Establecer y ejecutar algunas tareas y metas inmediatas orientadas al desempeño:** La mayoría de los equipos eficaces monitorea su avance hacia hitos clave de desempeño.
- ✓ **Desafiar regularmente al equipo con nuevos hechos e información:** La nueva información hace que un equipo redefina y enriquezca su comprensión del desafío de desempeño.
- ✓ **Interactuar los miembros del equipo de forma continua:** La evidencia dice que los miembros de un equipo deben pasar juntos mucho tiempo, para la compenetración creativa y personal.
- ✓ **Explotar el poder del feedback positivo, el reconocimiento y la recompensa:** El reforzamiento positivo funciona tanto en un contexto de quipo como en otros.

Formación de equipos eficaces

Según (Mathieu, J., Maynard, M. T., Rapp, T., L. Gilson , 2008) los equipos no siempre son eficaces. No siempre logran altos niveles de desempeño. Sin embargo, investigaciones sobre equipos proporcionan ideas sobre las características típicamente asociadas con equipos eficaces:

- ✓ **Objetivos claros:** Un equipo con alto desempeño tiene un entendimiento claro del objetivo por lograr. Los miembros están comprometidos con los objetivos del equipo, saben lo que se

espera que logren y comprenden cómo trabajarán juntos para conseguirlo.

- ✓ **Habilidades importantes:** Los equipos eficaces están formados por individuos competentes que tienen las habilidades técnicas e interpersonales necesarias para lograr los objetivos deseados mientras trabajan juntos. Este último punto es importante debido a que no todo el que es técnicamente competente tiene las habilidades interpersonales para trabajar bien como miembro de un equipo.
- ✓ **Confianza mutua:** Los equipos eficaces se caracterizan por una gran confianza mutua entre sus miembros. Es decir, los miembros creen en la capacidad, el carácter y la integridad de los demás. Pero como probablemente sepa de las relaciones personales, la confianza es frágil. Para conservar la confianza, los gerentes necesitan prestar mucha atención.
- ✓ **Compromiso unificado:** El compromiso unificado se caracteriza por la dedicación a los objetivos del equipo y por la disposición a dedicar enormes cantidades de energía para conseguirlos. Los miembros de un equipo eficaz muestran una gran lealtad y dedicación al equipo, y están dispuestos a hacer lo necesario para ayudar a que su equipo tenga éxito.
- ✓ **Buena comunicación:** No sorprende que los equipos eficaces se caractericen por una buena comunicación. Los miembros transmiten mensajes de manera verbal y no verbal entre sí de formas que son comprendidas rápida y claramente. Además, la retroalimentación ayuda a guiar a los miembros del equipo y a corregir malentendidos. Como una pareja que ha estado junta por muchos años, los miembros de equipos de alto desempeño son capaces de compartir ideas y sentimientos de manera rápida y eficaz.
- ✓ **Habilidades de negociación:** Los equipos eficaces continuamente hacen ajustes de quién hace qué. Esta flexibilidad requiere que los miembros del equipo posean habilidades de negociación. Como los problemas y las

relaciones cambian con regularidad en los equipos, los miembros deben ser capaces de confrontar y reconciliar sus diferencias.

- ✓ **Liderazgo adecuado:** Los líderes eficaces pueden motivar a un equipo para que los sigan a través de las situaciones más difíciles. ¿Cómo? Mediante objetivos claros, la demostración de que el cambio es posible si se supera la inercia, al aumentar la autoconfianza de los miembros del equipo y al ayudarlos a darse cuenta de todo su potencial. Con mayor frecuencia, los líderes de equipos eficaces actúan como capacitadores y facilitadores. Guían y apoyan al equipo, pero no lo controlan.
- ✓ **Apoyo interno y externo:** La condición final necesaria para un equipo eficaz es un clima de apoyo. Internamente, el equipo debe contar con una infraestructura sólida, lo que significa capacitación adecuada, un sistema de medición clara y razonable que los miembros del equipo puedan utilizar para evaluar su desempeño global, un programa de incentivos que reconozca y recompense las actividades del equipo y un sistema de recursos humanos de apoyo. La infraestructura correcta debe apoyar a los miembros y reforzar comportamientos que deriven elevados niveles de desempeño. Externamente, los gerentes deben proporcionar al equipo los recursos necesarios para lograr que el trabajo se haga.

1.2.7. LA CAPACIDAD PARA LA TOMA DE DECISIONES

Definición de la toma de decisiones

Según (Robbins, S. P., Coulter, M., 2010) una característica distintiva de los líderes y de los grupos de trabajo eficaces es su capacidad para tomar decisiones adecuadas, oportunas y aceptables. Si la efectividad organizacional se define como la habilidad para asegurar y utilizar los recursos en la lucha por alcanzar las metas de la organización, entonces los procesos de

toma de decisiones que determinan cómo se adquieren y emplean dichos recursos constituyen una pieza fundamental.

Por otro lado, según (Hitt, M.A., Black, J. S., Porter, L. W., 2006) definen a la toma de decisiones como el proceso de especificar la naturaleza de un problema o una oportunidad particular y de seleccionar entre las alternativas disponibles para resolver un problema o aprovechar una oportunidad. En ese sentido, la toma de decisiones incluye dos aspectos: el acto y el proceso. El acto de tomar una decisión supone una elección entre alternativas. Por otro lado, el proceso de toma de decisiones comprende varios pasos que se dividen en dos categorías distintas.

Figura 6: Categorías del proceso de toma de decisiones

Formulación	Conlleva a identificar un problema o una oportunidad, adquirir información, desarrollar las expectativas del desempeño deseado, y diagnosticar las causas y las relaciones que hay entre los factores que afectan el problema o la oportunidad.
Solución	Implica generar alternativas, elegir la solución más conveniente e implementar el curso de acción que se decida. Una vez que se aplica la solución, el administrador debe verificar la situación para evaluar el grado de éxito que tuvo la decisión tomada.

Fuente: (Hitt, M.A., Black, J. S., Porter, L. W., 2006)

El modelo racional clásico de la toma de decisiones

De acuerdo a (Hitt, M.A., Black, J. S., Porter, L. W., 2006) el modelo racional constituye el primer intento por explicar los procesos que hay en la decisión. Algunos lo consideran el enfoque clásico para comprender los procesos de decisión e incluye las siguientes etapas:

- ✓ **Identificar las situaciones en la decisión:** En el modelo clásico, quien toma la decisión comienza por reconocer que hay una situación para realizar una decisión, es decir, que existen problemas u oportunidades. Se enfrenta un problema cuando un administrador detecta una brecha entre el desempeño existente y el desempeño que se desea. Ésta es la situación que comúnmente asociamos con la toma de decisiones, y es la razón por la cual con frecuencia se habla de intercambio en la toma de una decisión y la solución del problema. Por ejemplo, usted podría darse cuenta de que sus subalternos simplemente tienen más trabajo del que pueden realizar. En consecuencia, podría tomar la decisión de contratar un trabajador más.
- ✓ **Desarrollar los objetivos y los criterios:** Una vez que se identifica la situación de conflicto que supone una decisión, el siguiente paso consiste en determinar un criterio para la selección de alternativas. Dicho criterio esencialmente representa aquello que importa en el resultado. Por ejemplo, antes de que uno decida a quién contratar entre los solicitantes de empleo, es necesario determinar las características importantes o los resultados necesarios.
- ✓ **Generar alternativas:** Una vez que se establecen los objetivos y los criterios, el siguiente paso es generar alternativas que hagan posible el resultado que se desea. ¿Cómo resolver un problema específico o cómo aprovechar una oportunidad determinada? Casi todos consideramos primero las alternativas que encontramos o usamos en el pasado. Las soluciones anteriores funcionarían si la situación presente es similar a la pasada. Sin embargo, es importante recordar que las situaciones cambian, y en la medida en que la situación actual difiera del pasado, o si las soluciones anteriores no tuvieron éxito, nos veríamos en la necesidad de idear nuevas alternativas.

- ✓ **Analizar las alternativas:** El cuarto paso del proceso entraña el análisis de las alternativas antes generadas. Para comenzar, es necesario especificar las alternativas que producirían los resultados mínimos aceptables. Por consiguiente, puede descartarse cualquier opción con escasa probabilidad de generar, cuando menos, los resultados mínimos aceptables. Luego, es necesario analizar la viabilidad de las alternativas restantes.
- ✓ **Seleccionar la alternativa:** Tras el análisis de las alternativas se desprende lógica o naturalmente la selección de una opción. El modelo clásico sostiene que los administradores elegirán la alternativa que maximice el resultado deseado.
- ✓ **Implementar la decisión:** Según el modelo clásico para la toma de decisiones, la implementación eficaz de una decisión se compone de cuatro elementos. El primero es evaluar las fuentes y las razones de posible resistencia a la decisión
- ✓ **Verificar y evaluar los resultados:** El último paso en el modelo clásico implica la verificación y la evaluación de los resultados. Para hacerlo, usted necesita reunir la información pertinente, y luego comparar los resultados con los objetivos y los estándares que estableció desde el principio. Sin embargo, este paso suele ser más engañoso de lo que parece. En primer lugar, es necesario recolectar la información adecuada o de lo contrario la evaluación, en el mejor de los casos, quedará confusa y, en el peor de ellos, no tendrá ningún sentido.

Decisiones programadas y no programadas

De acuerdo a (Rettinger, D.A. y Hastie, R., 2001) la mayoría de las decisiones se dividen en dos tipos básicos:

Figura 7: Decisiones programadas y no programadas

Decisión programada	Se entiende por la respuesta estándar que se da a una tarea simple o a un problema de rutina. En este caso, quien toma la decisión entiende claramente y define bien la naturaleza del problema; así como el arreglo de posibles soluciones. En todas estas decisiones se identifica un criterio específico. El proceso de decisiones programadas se caracteriza por tener un alto grado de certidumbre tanto en la fase de formulación del problema como en la de solución; así como por el hecho de que las normas y los procedimientos a menudo indican la forma exacta de responder.
Decisión no programada	Es aquella que responde a problemas nuevos o los que han sido mal formulados. Ninguna alternativa es definitivamente mejor que la otra, y de poco serviría la experiencia de las decisiones previas; en este caso, quien deba tomar la decisión necesitará evaluar de manera cuidadosa tanto las alternativas como sus consecuencias, para tomar una decisión única, es decir, una decisión no programada.

Fuente: (Rettinger, D.A. y Hastie, R., 2001)

Por lo general las decisiones programadas se adoptan usando técnicas estructuradas y burocráticas. Por ejemplo, a menudo los procedimientos operativos estándar (SOP) son útiles para las decisiones programadas, pues se trata de procedimientos que especifican de forma precisa lo que debe hacerse —la secuencia de los pasos y la manera exacta en que debe ejecutarse cada uno. En contraste, los administradores de alto nivel deben tomar decisiones no programadas con base en la información que tengan disponible y en su propio juicio. Entonces, en parte la ambigüedad del problema contribuye con la incertidumbre del resultado. A la vez, en las decisiones no programadas la incertidumbre del resultado lleva a la siguiente consecuencia interesante e importante: la tendencia de los administradores a dejar que las actividades programadas eclipsen las actividades no programadas. A esa proclividad se le conoce como ley de planeación de Gresham.

De este modo, si un administrador tiene una serie de decisiones que tomar, se inclinará por resolver aquellas decisiones repetitivas

y de rutina, antes de enfocarse en aquellas decisiones únicas que exigen una buena dosis de pensamiento. Por desgracia, la verdad es que a menudo los administradores nunca llegan a las decisiones más difíciles y quizá las más importantes. Es posible que se les acabe el tiempo, o que tan sólo sigan ocupando su tiempo en las decisiones programadas y sus resultados más seguros, en vez de abocarse a las decisiones no programadas, cuyos resultados son más inseguros.

Toma de decisiones en determinadas condiciones

Según (Koontz, H., Weihrich, H., Cannice, M., 2012) casi todas las decisiones se toman en un ambiente de incertidumbre; sin embargo, su grado variará entre la certidumbre relativa y la gran incertidumbre. Tomar decisiones supone ciertos riesgos. En una situación con certidumbre, las personas están razonablemente seguras de lo que ocurrirá cuando tomen una decisión; asimismo, la información está disponible y se considera confiable, además de que se conocen las relaciones de causa y efecto que le subyacen.

En cambio, en una situación de incertidumbre las personas sólo tienen una escasa base de datos, no saben si los datos son confiables y están inseguros sobre si la situación puede cambiar o no, además de que no pueden evaluar las interacciones de sus diferentes variables; por ejemplo, una compañía que decide extender su operación a un país que no le es familiar, sabe, por tanto, muy poco sobre la cultura, leyes, ambiente económico y política de éste, más incertidumbre tendrá aún respecto a uno cuya situación política sea tan volátil que incluso los expertos no puedan anticipar un posible cambio de gobierno.

En una situación con riesgos la información real puede existir, aunque incompleta. Para mejorar la toma de decisiones podemos estimar la probabilidad objetiva de un resultado al usar, por

ejemplo, modelos matemáticos, y es posible utilizar la probabilidad subjetiva basada en el juicio y la experiencia.

Todas las personas que deciden de forma inteligente y enfrentan la incertidumbre querrían conocer el grado y la naturaleza del riesgo que están corriendo al elegir un curso de acción. Una de las deficiencias al utilizar los enfoques tradicionales de investigación de operaciones para la solución de problemas es que muchos de los datos utilizados en un modelo son sólo estimados y otros están basados en probabilidades. La práctica típica es hacer que el personal especializado presente los mejores estimados.

Prácticamente cada decisión se basa en la interacción de diversas variables importantes, muchas de las cuales tienen un elemento de incertidumbre, aunque, quizá, un grado relativamente alto de probabilidad. Así, la determinación de lanzar un nuevo producto podría depender de una cantidad de variables decisivas: el costo de introducirlo y producirlo, la inversión de capital que se requerirá, el precio que se le pueda fijar, el tamaño del mercado potencial y la participación del mercado total que representará.

Tomar mejores decisiones

(Hitt, M.A., Black, J. S., Porter, L. W., 2006) expone los siguientes factores pueden influir en la eficacia de las decisiones:

- ✓ **Analizar la situación:** Primero, reconocer los puntos débiles es un factor significativo para el éxito. Aunque parece simple, este primer paso es fundamental. Entonces, uno de los primeros pasos hacia una mejor toma de decisiones individual es lograr una mejor evaluación de la situación de decisión.
- ✓ **Escanear o rastrear el ambiente:** En general las decisiones no programadas son más ambiguas que las decisiones de rutina. De manera que es mayor el riesgo de que una decisión

no programada sea incorrecta y de que tenga consecuencias negativas importantes para usted y otros individuos. Cuanto más complejo, ambiguo y volátil sea un problema, más a fondo se querrá explorar el ambiente antes de tomar una decisión.

- ✓ **Pensar a través del proceso:** Aun cuando el enfoque racional no describe muchos de los procesos que conforman la toma de decisiones, se podría y debería usarlo con la mayor frecuencia posible para guiar la toma de sus decisiones.
- ✓ **Ser creativo:** La creatividad puede ser una clave importante para la toma de decisiones eficaces, en especial, cuando al analizar la situación de decisión se descubre que uno tiene una solución “favorita implícita”, o cuando se está demasiado familiarizado con la situación pero la situación actual difiere respecto de las anteriores.
- ✓ **Reconocer el momento oportuno:** Uno debe estar consciente del tiempo límite para tomar una decisión. Muchas decisiones entrañan problemas u oportunidades con restricciones de tiempo. El hecho de tomar una decisión antes del tiempo necesario dificultaría que usted genere una serie de alternativas completa o que las examine cuidadosamente una por una. Tomar una decisión demasiado tarde podría ofrecerle una serie de alternativas estupenda y un análisis más que completo, pero sin un solo resultado benéfico.
- ✓ **Incrementar su conocimiento:** Si se duda sobre el tiempo en que se necesita la decisión, se podría ayudarse a no caer víctima de la parálisis por el análisis y, además, incrementar su conocimiento para tomar una mejor decisión. Quizá no haya mejor guía para generar conocimientos relevantes que mejoren nuestra decisión, que los viejos relativos aprendidos en la clase de gramática; a saber: quién, qué, dónde, por qué y cómo.

- ✓ **Ser flexible:** Son pocas las decisiones irreversibles. Mucho del sentido de la irreversibilidad de las decisiones proviene del deseo que tiene quien toma la decisión de parecer consistente, y no de la naturaleza de la decisión misma. En consecuencia, como lo indica el modelo racional de toma de decisiones, es importante monitorear de cerca los resultados y estar listos para modificar o, incluso, para cambiar la decisión por completo, si parece que los resultados deseados no van a concretarse.

La creatividad e innovación en la toma de decisiones

Según (Koontz, H., Weihrich, H., Cannice, M., 2012) puede distinguirse entre creatividad e innovación. El término creatividad casi siempre se refiere a la habilidad y el poder de desarrollar nuevas ideas; la innovación, en cambio, significa el uso de estas ideas. En una organización esto puede significar un nuevo producto, un nuevo servicio o una nueva forma de hacer las cosas. Aunque este análisis se concentra en el proceso creativo, supone que las organizaciones no sólo generan nuevas ideas, sino que las traducen en aplicaciones prácticas.

El proceso creativo pocas veces es simple y lineal, más bien consiste en cuatro fases que se traslapan e interactúan:

Figura 8: Etapas del proceso creativo

Escaneo inconsciente	Es difícil de explicar porque está más allá del estado consciente. Este escaneo casi siempre requiere la absorción en el problema, que puede no estar claro en la mente; sin embargo, a menudo los gerentes que trabajan bajo restricciones de tiempo toman decisiones prematuras en lugar de tratar a fondo los problemas ambiguos y mal definidos
Intuición	Conecta al inconsciente con el consciente. Esta etapa puede suponer una combinación de factores que pueden parecer contradictorios al principio. La intuición requiere tanto tiempo para funcionar como que las personas encuentren nuevas combinaciones e integren diversos conceptos e ideas. Así, debe pensarse a fondo en el problema. Diversas técnicas promueven el razonamiento intuitivo, como la lluvia de ideas (brainstorming).
Percepción	Es en mayor grado el resultado de un arduo trabajo; por ejemplo, se necesitan muchas ideas para el desarrollo de un producto útil, o bien un servicio o un proceso nuevos. Lo interesante es que la percepción se puede presentar cuando el pensamiento no está directamente enfocado en el problema que nos ocupa. Más aún, las nuevas percepciones pueden durar sólo unos minutos y los gerentes efectivos se benefician de tener papel y lápiz a la mano para tomar nota de sus ideas creativas.
Formulación lógica	La percepción necesita probarse mediante la lógica o el experimento. Esto puede lograrse al continuar con el trabajo sobre una idea o al escuchar los comentarios de otros.

Fuente: (Koontz, H., Weihrich, H., Cannice, M., 2012)

1.2.8. LA CAPACIDAD DE ORGANIZACIÓN

Definición del proceso de organización

Según (Koontz, H., Weihrich, H., Cannice, M., 2012) con frecuencia se dice que las personas capaces pueden lograr que cualquier patrón organizacional produzca buenos resultados. Incluso algunos afirman que la identificación en una organización es positiva en la medida en que obliga al trabajo en equipo, puesto que las personas saben que deben cooperar para cumplir las tareas. Sin embargo, no existe duda algunas de que las personas capaces y aquellas que quieran cooperar, trabajaran juntas con mayor

eficacia si saben los papeles que van a desempeñar en cualquier operación en equipo y la forma en que sus papeles se relacionan entre sí.

De acuerdo a esta definición a través de la organización se establece la división del trabajo y la estructura necesaria para su funcionamiento. Con sus principios y herramientas, se establecen los niveles de autoridad y responsabilidad, se definen las funciones, los deberes y las dependencias de las personas o grupos de personas.

Por ende organizar implica coordinar y asignar los recursos de las organizaciones de forma que estas sean capaces de desarrollar sus planes y alcanzar los resultados previstos. Cada vez es más necesario que las empresas organicen sus recursos, sus tareas o cargos, y que diseñen sus estructuras organizacionales para que el desarrollo de sus actividades responda de forma competitiva a las exigencias del entorno caracterizado por rápidos y complejos cambios.

Los cuatro pilares de la organización

Las estrategias se pueden modificar, el entorno organizacional puede cambiar y la eficacia y eficiencia de las actividades de la organización no están siempre al nivel que los gerentes querrían. Sea que constituyen una organización nueva, que juegan con una organización existente o que cambian radicalmente el patrón de las relaciones de una organización, según (Stoner, J.,Freeman, R.,Gilbert, Jr. , 1996) los gerentes dan cuatro pasos básicos cuando empiezan a tomar decisiones para organizar.

Figura 9: Pilares del proceso de organización

División de trabajo	Dividir la carga de trabajo entera en tareas que puedan ser ejecutadas, en forma lógica y cómoda, por personas o grupos.
Departamentalización	Combinar las tareas en forma lógica y eficiente. La agrupación de empleados y tareas.
Jerarquía	Especificar quien depende de quién en la organización. Esta vinculación de los departamentos produce un jerarquía.
Coordinación	Establecer mecanismos para integrar las actividades de los departamentos en un todo congruente y para vigilar la eficacia de dicha integración.

Fuente: (Stoner, J.,Freeman, R.,Gilbert, Jr. , 1996)

La estructura organizacional

Según (Koontz, H., Weihrich, H., Cannice, M., 2012) la estructura organizacional es un marco que preparan los gerentes para dividir y coordinar las actividades de los miembros de una organización. Como las estrategias y las circunstancias del entorno organizacional, son diferentes a las de otras, existe toda una serie de estructuras posibles para la organización.

De igual manera, existen tres componentes clave en la definición de las estructuras organizacionales:

- ✓ La estructura de la organización designa las relaciones formales de mando, niveles jerárquicos y el tramo de control de los directivos y sus colaboradores.
- ✓ La estructura de la organización identifica el agrupamiento de las personas en departamentos y de estos en la organización total.
- ✓ La estructura de la organización incluye el diseño de sistemas para asegurar la comunicación, es decir, la coordinación

efectiva de los esfuerzos en todos los departamentos en que se agrupan sus actividades.

Asimismo, actualmente las condiciones del mercado exigen a las empresas una nueva manera de competir y triunfaran aquellas que adopten esas nuevas formas de competir y que superen las diferentes barreras que hoy enfrentan muchas organizaciones que siguen haciendo las cosas del mismo modo en que lo han hecho durante años, sin darse cuenta de los cambios que en los últimos años han tenido que imprimir las organizaciones modernas para ser competitivas. En un entorno caracterizado por rápidos y complejos cambio y una agresiva e intensa competencia, las empresas requieren organizarse con estructuras organizacionales flexibles que les permitan adaptarse de forma rápida a los retos de este dinámico entorno.

Los organigramas en la organización

De acuerdo a (Hitt, M.A., Black, J. S., Porter, L. W., 2006) a la estructura organizacional se le refiere como organigrama. Los organigramas son la ilustración gráfica de las relaciones que hay entre las unidades, así como de las líneas de autoridad entre supervisores y subalternos, mediante el uso de recuadros etiquetados y líneas de conexión.

Si bien es cierto, los organigramas representan los aspectos fundamentales de la estructura de una organización, de ninguna manera son lo mismo que la estructura organizacional. Tal como la estructura anatómica de un individuo es más compleja que lo visible ante nuestros ojos, una estructura organizacional también es más complicada de lo que pueda describir un organigrama. El conocimiento de los principios de la estructura y el diseño organizacionales es la clave para interpretar el organigrama que no se puede ver, por supuesto, sin perder de vista los aspectos

estructurales de una organización, los cuales sin ser tan visibles son igualmente importantes.

Todas las organizaciones, excepto las más pequeñas, tienen que separar gente y actividades. Ni siquiera en organizaciones de tamaño moderado es conveniente que todos desempeñen una misma actividad. Al mismo tiempo, tampoco es eficiente que alguien intente hacerlo todo. Siempre es necesaria cierta diferenciación o separación y especialización para realizar las actividades, incluso en las organizaciones pequeñas que no suman más de una docena de personas. Además, si a estos individuos y actividades separadas no se les reúne, podrían desviar sus caminos en distintas direcciones y, por lo tanto, no contribuir con las necesidades fundamentales del cliente ni con los objetivos de la organización. En consecuencia, también es necesaria cierta integración o coordinación y reunión de personas y actividades. Se trata, pues, del equilibrio entre separar y reunir gente y actividades, que constituye el desafío básico de la estructura y el diseño organizacionales. Básicamente, la estructura “correcta” o el equilibrio correcto entre diferenciación e integración es una función de las demandas en el ambiente y en la estrategia de la organización.

Tipos de estructuras organizacionales

(Hitt, M.A., Black, J. S., Porter, L. W., 2006) explican que aunque hay estructuras muy diversas, son cuatro las más comunes. En la vida real, la mayoría de las organizaciones *no* adopta formas puras sino híbridos. Después de explorar tales estructuras organizacionales básicas y examinar brevemente sus fortalezas y debilidades generales.

➤ **Estructura por función**

La estructura por función es quizá la organización más sencilla de todas. La estructura funcional ordena a la empresa en torno

a las áreas de las funciones tradicionales como contabilidad, finanzas, *marketing*, operaciones y demás. Esta disposición es una de las estructuras organizacionales más comunes, en parte porque separa el conocimiento especializado de cada área funcional a través de la diferenciación horizontal, de tal forma que dicho conocimiento se dirija a los productos o servicios fundamentales de la compañía.

Las empresas que tienen operaciones más allá de sus fronteras nacionales también pueden adoptar una estructura por función. La diferencia clave que hay entre una organización local pura y una organización multinacional, ambas con estructuras por función, es la amplitud del alcance de las responsabilidades de los encargados de cada función o área en la empresa multinacional. En una multinacional las responsabilidades de cada departamento son internacionales. Por lo tanto, aunque cada subsidiaria tendrá un administrador de recursos humanos local, el gerente corporativo de recursos humanos será el responsable de dirigir en todo el mundo las actividades de recursos humanos, como contratación, capacitación, evaluación y remuneración a los empleados. Esta estructura es más frecuente entre las empresas cuya tecnología y productos son similares en todo el mundo.

Las principales ventajas de tal estructura comprenden:

- ✓ Es más adecuada para las empresas chicas y medianas con una diversificación limitada de productos.
- ✓ Facilita la especialización del conocimiento por función.
- ✓ Disminuye la duplicación innecesaria de los recursos por función.
- ✓ Favorece la coordinación entre las distintas áreas por función.

Por otro lado las principales desventajas de la estructura por funciones son las siguientes:

- ✓ A menudo genera problemas de coordinación entre los grupos de cada función.
- ✓ Restringe la perspectiva de las metas generales de la organización.
- ✓ Puede limitar la atención que se presta al cliente en la medida que los grupos por función centran su atención en sus áreas específicas.
- ✓ Podría llevar a que la respuesta de la organización sea más lenta ante los cambios del mercado.
- ✓ A menudo las decisiones que implican múltiples funciones se cargan a los ejecutivos en jefe.

➤ **Estructura por producto**

En la estructura por producto la empresa se organiza en torno a productos específicos o a conjuntos de productos o servicios relacionados. Por lo común, cada grupo de productos comprende todos los departamentos de las funciones tradicionales, como finanzas, *marketing*, operaciones, administración de recursos humanos, etcétera. A cada producto se le trata como un centro de utilidades. Es decir, que los gastos relacionados se restan de los ingresos que generan las ventas de dicho producto. Con mayor frecuencia, los encargados de los grupos de producto o servicio operan desde la sede de la compañía. Sin embargo, esto no siempre es necesario.

Las principales ventajas de esta disposición comprenden:

- ✓ Los individuos en las distintas áreas por función, dentro del grupo de producto, centran más su atención en sus productos y clientes.

- ✓ En general el desempeño del producto (es decir, utilidad y pérdida) es más fácil de evaluar.
- ✓ Usualmente el producto responde con mayor rapidez a los cambios en el mercado.
- ✓ A menudo impone una menor carga de decisiones operativas a los altos ejecutivos, en comparación con la estructura por función.

Las principales debilidades de tal estructura incluyen:

- ✓ Duplica actividades y no favorece las economías de escala en las áreas por función (comunicación, finanzas, recursos humanos, etcétera).
- ✓ Puede dificultar las compras del cliente de múltiples grupos de producto.
- ✓ Podría haber más conflictos entre los objetivos de un grupo de producto y los objetivos generales de la corporación.
- ✓ Aumenta la probabilidad de conflicto entre grupos de producto, así como mayores dificultades para la coordinación entre los distintos grupos de producto.

➤ **Estructura por división**

La estructura por división es como una extensión de la estructura por producto. Las divisiones consisten en los múltiples productos dentro de un área generalmente relacionada con ellos, aunque los productos específicos no necesariamente guarden una relación estrecha.

Las principales ventajas de esta disposición comprenden:

- ✓ La organización de varias familias de producto dentro de una división ayuda a reducir la duplicación de funciones y

favorece las economías de escala en las actividades por función.

- ✓ En la medida en que las familias de productos dentro de una sola división se ajusten al cliente común, aumentará la atención de éste.
- ✓ Facilita la coordinación entre productos dentro de la división.
- ✓ Suele favorecer la coordinación interregional dentro de las familias de productos y dentro de la división.

Las principales debilidades de esta estructura incluyen:

- ✓ Sólo es adecuada para compañías grandes y muy diversificadas, con bastantes productos específicos y familias de productos.
- ✓ Podría inhibir la coordinación entre las divisiones.
- ✓ Dificultaría la coordinación entre los objetivos de la división y los objetivos de la corporación.

➤ **Estructura por cliente**

Como su nombre lo indica, esta estructura se organiza en torno a las categorías de Clientes. Se utiliza de ordinario cuando las distintas categorías de clientes tienen necesidades independientes, pero son numerosas sus necesidades. Por ejemplo, si sus clientes son industrias, es muy probable que compren una serie de productos distinta de la que comprarían los clientes que son vendedores minoristas.

Las principales ventajas de esta forma organizacional comprenden:

- ✓ Facilita el conocimiento profundo de clientes específicos.
- ✓ Aumenta la capacidad de respuesta ante los cambios en las preferencias y necesidades del cliente, así como ante

los movimientos de competidores, para atender mejor a los clientes.

Las principales debilidades de esta forma organizacional incluyen:

- ✓ Por lo general lleva a la duplicidad de recursos en cada una de las distintas unidades por clientes.
- ✓ A menudo dificulta la coordinación entre los objetivos de cada unidad por cliente y los objetivos de la corporación.
- ✓ Puede fallar en apalancar la tecnología u otras fortalezas en una unidad con el resto de las unidades.

El diseño de puestos en la organización

Según (Robbins, S. P., Coulter, M., 2010) el diseño de puestos se refiere a la manera en que se combinan las tareas para conformar puestos completos. Los trabajos que la gente desempeña en una organización no deben evolucionar por casualidad. Los gerentes deben diseñar los trabajos deliberada y concienzudamente para que reflejen las demandas del entorno cambiante, la tecnología de la organización y las destrezas, habilidades y preferencias de los empleados.

Los gerentes traducen sus preferencias y decisiones en cuanto a la descentralización en las decisiones que toman sobre el diseño de puestos. El diseño de puestos es un vehículo para poner en práctica, en forma sistemática, la medida de descentralización que quieren los gerentes y que consideran necesaria para perseguir las metas de la organización. Por tanto, el diseño de puestos es una forma que permite a los gerentes comunicar a los empleados las oportunidades que tendrán estos para ejercer poder y autoridad.

La persecución de mejoras en la calidad ha llevado a rediseñar los puestos de trabajo en muchas organizaciones.

El diseño del puesto de trabajo, especifica el contenido de éste, las habilidades y capacitación que el empleado requiere para realizar ese trabajo y el grado de especialización apropiada para el mismo.

Es un aspecto importante en la gerencia porque define el grado de flexibilidad necesario en la fuerza de trabajo. En este sentido se puede decir que un buen diseño de puesto de trabajo.

1.3. DEFINICIÓN DE CONCEPTOS.

1. **Capacidades dinámicas:** Construyen, integran o reconfiguran capacidades operativas. Las capacidades dinámicas no afectan directamente al output, sino indirectamente a través de su impacto en las capacidades operativas.
2. **Capacidades directivas:** Proceso administrativo (planeación, dirección, toma de decisiones, coordinación, comunicaciones, control)
3. **Capacidades financieras:** Incluyen aspectos como: deuda o capital, disponibilidad de línea de crédito, capacidad de endeudamiento, margen financiero, rentabilidad, liquidez, rotación de cartera y de inventarios, estabilidad de costos, entre otros.
4. **Capacidades operativas:** Implica la realización de una actividad mediante un conjunto de rutinas que coordinan y ejecutan la variedad de tareas necesarias para su consecución.
5. **Capacidades tecnológicas:** Incluyen aspectos relacionados con el proceso de producción en las empresas industriales y con la infraestructura y los procesos en las empresas de servicios.
6. **Competitividad empresarial:** La posición relativa que tiene un competidor con relación a otros competidores.
7. **Coordinación:** Establecer mecanismos para integrar las actividades de los departamentos en un todo congruente y para vigilar la eficacia de dicha integración.
8. **Decisión no programada:** Es aquella que responde a problemas nuevos o los que han sido mal formulados. Ninguna alternativa es

definitivamente mejor que la otra, y de poco serviría la experiencia de las decisiones previas; en este caso, quien deba tomar la decisión necesitará evaluar de manera cuidadosa tanto las alternativas como sus consecuencias, para tomar una decisión única, es decir, una decisión no programada.

9. **Decisión programada:** Se entiende por la respuesta estándar que se da a una tarea simple o a un problema de rutina. En este caso, quien toma la decisión entiende claramente y define bien la naturaleza del problema; así como el arreglo de posibles soluciones. En todas estas decisiones se identifica un criterio específico. El proceso de decisiones programadas se caracteriza por tener un alto grado de certidumbre tanto en la fase de formulación del problema como en la de solución; así como por el hecho de que las normas y los procedimientos a menudo indican la forma exacta de responder.
10. **Delegación de autoridad:** Conceder a los subordinados el derecho de actuar por su cuenta o tomar decisiones.
11. **Departamentalización:** Combinar las tareas en forma lógica y eficiente. La agrupación de empleados y tareas.
12. **Diseño organizacional:** El proceso de evaluar la estrategia de la organización y las demandas ambientales, para determinar la estructura organizacional adecuada.
13. **Diversidad:** Extensión a través de la cual las empresas son simultáneamente activas en varios negocios distintos.
14. **Diversificación concéntrica:** Con la misma infraestructura y/o tecnología, se desarrollan nuevos productos, dirigidos a los mismos o a nuevos clientes.
15. **Diversificación de conglomerados:** Con la otra infraestructura y/o tecnología y con otra actividad comercial, diferentes a las actuales, se desarrollan nuevos productos dirigidos a otros clientes.
16. **Diversificación horizontal:** Con la otra infraestructura y/o tecnología, se desarrollan nuevos productos, dirigidos a los mismos o a nuevos clientes.
17. **Diversificación no relacionada:** Supone un mayor grado de ruptura con la situación actual, puesto que los nuevos productos y mercados

no mantienen relación alguna con los tradicionales de la empresa. Por lo tanto, si la empresa sigue una estrategia de diversificación no relacionada requerirá nuevos conocimientos, habilidades o recursos para llevar a cabo actividades no relacionadas en la empresa.

18. **Diversificación relacionada:** Cuando existen recursos compartidos entre los negocios, canales de distribución similares, mercados comunes, tecnologías compartidas o, en definitiva, cualquier intento tangible de explotar de forma conjunta factores de producción. Si las anteriores relaciones no existen o son insignificantes, la estrategia de diversificación es no relacionada o conglomerada.
19. **Diversificación vertical:** La diversificación o integración vertical busca asegurar la colocación de los productos relacionados con el ciclo completo de explotación del sector base de la empresa dentro de la propia unidad económica. Es decir, la empresa se convierte en su propio proveedor o cliente emprendiendo actividades que antes eran cubiertas con operaciones de mercado.
20. **Diversificación:** Es la entrada de una empresa o unidad de negocio en nuevas líneas de actividad, bien mediante procesos de desarrollo interno de negocios o mediante fusiones y adquisiciones, lo que conlleva cambios en su estructura administrativa, en sus sistemas y en otros procesos de dirección.
21. **División de trabajo:** Dividir la carga de trabajo entera en tareas que puedan ser ejecutadas, en forma lógica y cómoda, por personas o grupos.
22. **Equipo de trabajo autodirigido:** El cual es un grupo formal de empleados que operan sin un gerente y que son responsables de un proceso de trabajo completo o de un segmento. Un equipo autodirigido es responsable de lograr que el trabajo se haga y de manejarse a sí mismo.
23. **Equipo de trabajo:** Conjunto de personas asignadas o auto asignadas, de acuerdo con sus habilidad o competencias específicas, para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un coordinador, estas personas se caracterizan por poseer habilidades

complementarias, estar comprometidas con un propósito común y tener una responsabilidad compartida.

24. **Equipo multifuncional:** Equipo de trabajo formado por individuos de varias especialidades. Muchas organizaciones utilizan equipos multifuncionales; por ejemplo, algunas empresas, utilizan equipos multifuncionales de científicos, gerentes de planta y personal de ventas para revisar y dar seguimiento a las innovaciones de productos.
25. **Equipo virtual:** El cual utiliza la tecnología para vincular físicamente a miembros dispersos para lograr un objetivo común. En un equipo virtual, los miembros colaboran en línea con herramientas como redes de área amplia, videoconferencias, fax, correo electrónico o sitios Web en los que el equipo puede mantener conferencias en línea.
26. **Equipos de solución de problemas:** Los cuales son equipos del mismo departamento o área funcional, involucrados en esfuerzos para mejorar las actividades laborales o para solucionar problemas específicos. Los miembros comparten ideas u ofrecen sugerencias sobre cómo mejorar procesos y métodos de trabajo.
27. **Estructura organizacional:** La forma en que se dividen, organizan y coordinan las actividades de una organización.
28. **Formulación:** Conlleva a identificar un problema o una oportunidad, adquirir información, desarrollar las expectativas del desempeño deseado, y diagnosticar las causas y las relaciones que hay entre los factores que afectan el problema o la oportunidad.
29. **Habilidad conceptual:** Siendo la capacidad de ver la “Imagen de conjunto”, reconocer los elementos importantes en una situación y comprender las relaciones entre ellos. En otras palabras tener una visión precisa de la situación, otorgándole diferentes grados de prioridad a los diferentes problemas específicos que se presenten.
30. **Habilidad de diseño:** La capacidad para solucionar problemas en forma tal que la empresa se beneficie. Para ser eficientes, en particular en los niveles organizacionales más altos, los gerentes deben estar en posibilidad de hacer algo más que el problema. Necesitan tener, además, la habilidad de un buen ingeniero de diseño para encontrar una solución práctica para él.

31. **Habilidad humana:** La cual es la capacidad para trabajar con personas, es el esfuerzo corporativo, es trabajo en equipo, es la creación de un ambiente en el que las personas se sienten seguras y libres para expresar sus opiniones. Los gerentes con buenas habilidades humanas obtienen lo mejor de su gente. Ellos saben cómo comunicarse, motivar, dirigir e inspirar entusiasmo y confianza.
32. **Habilidad técnica:** La cual consiste en el conocimiento y pericia para realizar actividades que incluyen métodos, procesos y procedimientos. Estas habilidades suelen ser más importante en el caso de los gerentes de primera línea, ya que por lo general manejan empleados que utilizan herramientas y técnicas para manufacturar los productos de la empresa o para dar servicio a los clientes.
33. **Innovación tecnológica:** Es considerada hoy como el resultado tangible y real de la tecnología, lo que en determinadas se conoce como introducción de logros de la ciencia y la tecnología.
34. **Investigación científica:** Es el nombre general que obtiene el largo y complejo proceso en el cual los avances científicos son el resultado de la aplicación del método científico para resolver problemas o tratar de explicar determinadas observaciones.
35. **Investigación tecnológica:** Dicha investigación emplea el conocimiento científico para el desarrollo de "tecnologías blandas o duras", así como la investigación cultural, cuyo objeto de estudio es la cultura, además existe a su vez la investigación técnico-policial y la investigación detectivesca y policial e investigación educativa.
36. **Investigación y Desarrollo (I + D):** El término investigación y desarrollo, abreviado I+D puede hacer referencia, según el contexto, a la investigación en ciencias aplicadas o bien ciencia básica utilizada en el desarrollo de ingeniería, que persigue con la unión de ambas áreas un incremento de la innovación que conlleve un aumento en las ventas de las empresas.
37. **Jerarquía:** Especificar quien depende de quién en la organización. Esta vinculación de los departamentos produce una jerarquía.
38. **Liderazgo:** Proceso para dirigir e influir en actividades relacionadas con las tareas, de los miembros de un grupo.

39. **Metas:** El fin que trata de alcanzar una organización; las organizaciones suelen tener más de una meta; las metas son elementos fundamentales de la organización.
40. **Motivación:** Factores que causan la conducta de una persona, la canalizan y la sostienen.
41. **Organigrama:** Diagrama de la estructura de la organización, que muestra las funciones, los departamentos o los puesto de la organizaciones, así como también sus relaciones.
42. **Puesto de trabajo:** Se denomina puesto de trabajo a la parte del área de producción establecida a cada obrero (o brigada) y dotada de los medios de trabajo necesarios para el cumplimiento de una determinada parte del proceso de producción.
43. **Recursos financieros:** Son los activos que tienen algún grado de liquidez. El dinero en efectivo, los créditos, los depósitos en entidades financieras, las divisas y las tenencias de acciones y bonos forman parte de los recursos financieros.
44. **Recursos físicos:** Son aquellos que tienen una parte material, es decir, son cuantificables y medibles gracias a ese soporte físico. Existen diferentes tipos de recursos tangibles: el inmovilizado que remite al terreno, el edificio, las instalaciones.
45. **Recursos intangibles:** Son aquellos que a diferencia de los recursos tangibles no son medibles, ni cuantificables. Tampoco tienen un soporte físico. Son un tipo de información y de conocimiento, y todo aquello que es inmaterial, no se puede medir.
46. **Solución:** Implica generar alternativas, elegir la solución más conveniente e implementar el curso de acción que se decida. Una vez que se aplica la solución, el administrador debe verificar la situación para evaluar el grado de éxito que tuvo la decisión tomada.
47. **Tecnología blanda:** Tiene su base en que las circunstancias que la genera, a las cuales ella se debe, son circunstancias variables, mientras que la tecnología relacionada a la construcción de un puente no podría variar, y si varia, esta variabilidad también se hace en función de sistemas rígidos, cerrados.

48. **Tecnología dura:** Es una tecnología usada por las Ingenierías fundamentalmente para trabajar en edificaciones, maquinarias, estructuras, etc., utilizada para producir sistemas mecánicos. Es una tecnología de materiales duros, no necesariamente pesados, rígidos; donde los procesos de producción incorporados a la administración, a las técnicas económicas, pertenecen al campo de lo social.
49. **Toma de decisiones:** Proceso para encontrar y elegir un curso de acción para resolver un problema concreto.
50. **Trabajo en equipo:** Es la mutua colaboración de personas a fin de alcanzar la consecución de un resultado determinado. Desde esta perspectiva, el trabajo en equipo puede hacer referencia a determinados deportes, a la cooperación con fines económicos o sociales, a las iniciativas que se toman en forma conjunta en el área de la política, etc.
51. **Unidad de mando:** La unidad de mando es una técnica de gestión que se construye en torno a una sola persona, con cualquier número de subordinados bajo su mando. Esto es a menudo la estructura de mando que se utiliza en las pequeñas empresas, en la que un propietario/administrador tiene control total sobre todas las responsabilidades de gestión.

1.4. SISTEMA DE HIPÓTESIS.

1.4.1. HIPÓTESIS GENERAL

H1= Las habilidades empresariales influye significativamente en la diversificación productiva de las empresas industriales del distrito de Ciudad Nueva de la Región de Tacna

H0= Las habilidades empresariales no influye significativamente en la diversificación productiva de las empresas industriales del distrito de Ciudad Nueva de la Región de Tacna

1.4.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

Hipótesis Específica 1

H1: las habilidades empresariales de las empresas industriales del distrito de Ciudad Nueva de la región de Tacna. Son Deficientes

H0: las habilidades empresariales de las empresas industriales del distrito de Ciudad Nueva de la región de Tacna. Son Eficientes

Hipótesis Específica 2

H0: la diversificación productiva de las empresas industriales del distrito de Ciudad Nueva de la Región de Tacna. Son Bajas

H1: la diversificación productiva de las empresas industriales del distrito de Ciudad Nueva de la Región de Tacna. Son Altas

1.5. SISTEMA DE VARIABLES.

Variable Dependiente

(VD) Diversificación Productiva

Indicadores:

1. Investigación y Desarrollo (I+D)
2. Innovación
3. Tamaño de la empresa

Variable Independiente

(VI) Habilidades Empresariales

Indicadores:

1. Capacidad de trabajo en equipo
2. Capacidad para la toma de decisiones

3. Capacidad de Organización

CAPÍTULO II METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.

El tipo de Investigación es aplicada

2.2. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.

Es Observacional, retrospectivo

2.3. NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN

Es transversas y descriptivo correlacional

2.4. POBLACIÓN

2.4.1. POBLACIÓN O UNIVERSO (N)

La población es de 87 empresas industriales ubicadas en el distrito de Ciudad Nueva de la región de Tacna

2.5. INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Se hará uso de la encuesta así como entrevistas.

2.6. TÉCNICAS DEL PROCESAMIENTO DE DATOS

Se hará uso de la estadística descriptiva, se usaran medidas de posición central y de dispersión.

En relación a la estadística inferencial se usarán las pruebas de hipótesis que tendrán que realizarse utilizando los modelos Z, t, chi cuadrado y F. Si va a recurrir el uso del programa SPSS

Se hará una encuesta piloto, con su respectiva validación y luego la encuesta definitiva. También se tendrá la opinión de 03 expertos sobre el instrumento estadístico.

2.7. SELECCIÓN Y VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.

2.7.1. CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

Para la determinación de la confiabilidad del cuestionario se implementó el Estadístico de Alpha de Cronbach (de valores comprendidos entre 0 y 1; índice de consistencia interna, que toma valores entre 0 y 1 y que, sirve para comprobar si el instrumento que se está evaluando recopila información defectuosa y por tanto nos llevaría a conclusiones equivocadas o si se trata de un instrumento fiable que hace mediciones estables y consistentes. Alfa es por tanto un coeficiente de correlación al cuadrado que, a grandes rasgos, mide la homogeneidad de las preguntas promediando todas las correlaciones entre todos los ítems para ver que, efectivamente, se parecen.

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_r^2} \right]$$

K: El número de ítems

Si²: Sumatoria de Varianzas de los Ítems

ST²: Varianza de la suma de los Ítems

α : Coeficiente de Alfa de Cronbach

Asimismo, se planteó para un mejor análisis de la Diversificación Productiva de la empresas industriales de Ciudad Nueva de la región Tacna, una Escala de Valoración, para lo cual se utilizó la Escala de Likert (cuyos valores oscilan entre de 1 a 5, de donde el valor 5 = Muy permanente con lo expresado en el ítem y el valor 1 = nada con lo expresado en el ítem).

En la siguiente tabla se presenta la relación de cada uno de los ítems del cuestionario aplicado en el presente trabajo de investigación con el indicador respectivo, de donde:

Figura 10: INDICADOR – ÍTEM DIVERSIFICACIÓN PRODUCTIVA

VARIABLE	INDICADORES	ÍTEMS
DIVERSIFICACIÓN PRODUCTIVA	Investigación y Desarrollo (I+D)	a, b
	Innovación	c, d
	Tamaño empresarial	e, f

Fuente: Resultados de SPSS. Elaboración Propia

También se planteó para un mejor análisis de la Habilidades Empresariales empresas industriales de Ciudad Nueva de la región Tacna, una Escala de Valoración, para lo cual se utilizó la Escala de Likert (cuyos valores oscilan entre de 1 a 5, de donde el valor 5 = Muy permanente con lo expresado en el ítem y el valor 1 = Nada con lo expresado en el ítem).

En el cuadro siguiente se plasma la relación de cada uno de los ítems del cuestionario aplicado en el presente trabajo de investigación con el indicador respectivo, de donde:

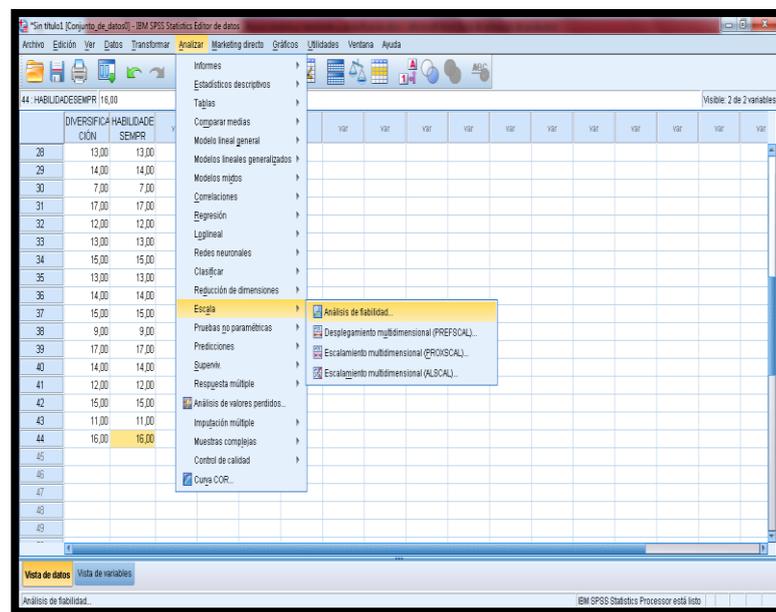
Figura 11: INDICADOR – ÍTEM HABILIDADES EMPRESARIALES

VARIABLE	INDICADORES	ÍTEMS
HABILIDADES EMPRESARIALES	Capacidad de trabajo en equipo	a, b
	Capacidad para la toma de decisiones	c, d
	Capacidad de organización	e, f

Fuente: Resultados de SPSS. Elaboración Propia

Para poder validar este instrumento, se procedió a aplicar una encuesta piloto al 50% del total de empresas industriales de Ciudad Nueva de la región Tacna, siendo 44 empresas encuestadas; asimismo, para el cálculo de este coeficiente se utilizó el programa estadísticos: SPSS v.20, como se puede observar a continuación:

Figura 12: Resultados de tabulación de encuestas



Fuente: Resultados de SPSS.

El valor del Estadístico Alpha de Cronbach fue de 0,868 para una muestra piloto de 44 empresas industriales de Ciudad Nueva de la región Tacna en estudio cuyo resultado permite concluir que el cuestionario es muy adecuado, pues muestra una consistencia interna de las preguntas que la conforman con 86,80 % de confiabilidad por lo cual se recomienda su aplicación.

Tabla 1: ALPHA DE CRONBACH- CUESTIONARIO

Resumen del procesamiento de los casos			
		N	%
Casos	Válidos	44	100.0

Excluidosa	0	0.0
Total	44	100.0

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

Tabla 2: ESTADÍSTICOS DE FIABILIDAD

Alfa de Cronbach	N de elementos
.868	2

Fuente: Resultados de SPSS. Encuesta

El cuestionario fue aplicado directamente, aclarando aspectos relevantes, y registrando inmediatamente según la respuesta de los encuestados. La encuesta fue aplicada los días entre el 23 y 26 de Mayo del año 2016.

CAPÍTULO III: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1. TRATAMIENTO ESTADÍSTICO E INTERPRETACIÓN DE CUADROS.

La base de los datos del Anexo N°2, han sido obtenidos a partir de la encuesta, en concordancia con el método de Likert; para su procesamiento se utilizó el programa SPSS v.20.

Asimismo, con la misma información debidamente ordenada se procedió a ser trasladada a formatos de Microsoft Office Excel para obtener los gráficos en pastel.

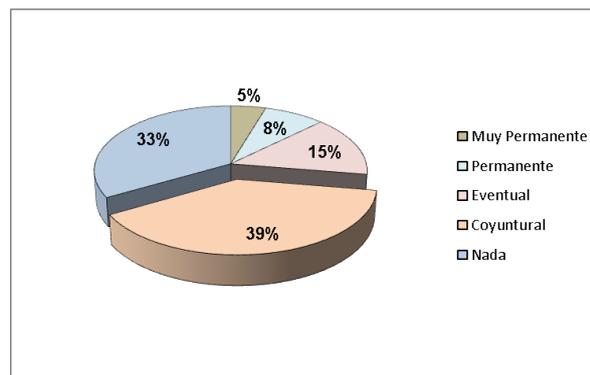
3.1.1. CONSIDERACIONES SOBRE ASPECTOS DE LA DIVERSIFICACIÓN

Tabla 3: ¿SE DESARROLLAN ACTIVIDADES DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO CON EL FIN DE MEJORAR LOS PROCESOS PRODUCTIVOS ACTUALES?

	Frecuencia	Porcentaje
Muy Permanente	4	5%
Permanente	7	8%
Eventual	13	15%
Coyuntural	34	39%
Nada	29	33%
Total	87	100%

Fuente: Resultados de EXCEL. Elaboración Propia

Figura 13: ¿SE DESARROLLAN ACTIVIDADES DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO CON EL FIN DE MEJORAR LOS PROCESOS PRODUCTIVOS ACTUALES?



Fuente: Resultados de EXCEL. Elaboración Propia

El 39% de los encuestados respondió que coyunturalmente se desarrollan actividades de investigación y desarrollo con el fin de mejorar los procesos productivos actuales, El 33% de los encuestados respondió que nunca se desarrollan actividades de investigación y desarrollo con el

fin de mejorar los procesos productivos actuales, El 15% de los encuestados respondió que eventualmente se desarrollan actividades de investigación y desarrollo con el fin de mejorar los procesos productivos actuales, El 8% de los encuestados respondió que permanentemente se desarrollan actividades de investigación y desarrollo con el fin de mejorar los procesos productivos actuales y El 5% de los encuestados respondió que muy permanentemente se desarrollan actividades de investigación y desarrollo con el fin de mejorar los procesos productivos actuales.

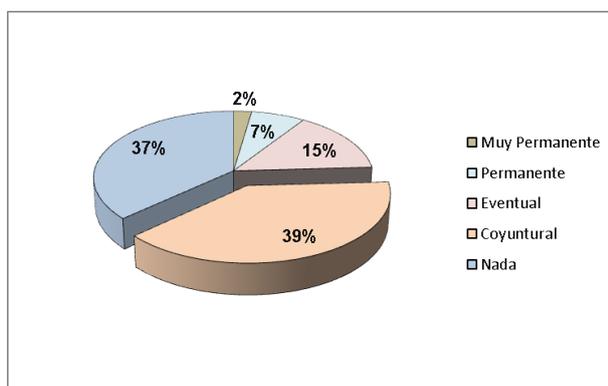
Esto indica que casi la totalidad de las empresas industriales de Ciudad Nueva de la región Tacna con poca frecuencia desarrollan actividades de investigación y desarrollo con el fin de mejorar los procesos productivos actuales. Esto quiere decir que la importancia que dan dichas empresas al desarrollo de actividades investigación es mínima, no se interesan por invertir en investigaciones y recopilación de información con el fin de crear o mejorar productos y procesos existentes. El no invertir en dichas investigaciones, limita a las empresas a mantener sus mismos productos por un largo tiempo, disminuyendo su competitividad, y así mismo ser incapaz de crear nuevos productos, diversificando su actual producción. Son pocas las empresas que tiene interés por crear nuevos productos, sin embargo dichas actividades se ven limitadas por la cantidad recursos que poseen.

Tabla 4: ¿LAS ACTIVIDADES DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO QUE DESARROLLA LA EMPRESA FOMENTAN LA DIVERSIFICACIÓN PRODUCTIVA?

	Frecuencia	Porcentaje
Muy Permanente	2	2%
Permanente	6	7%
Eventual	13	15%
Coyuntural	34	39%
Nada	32	37%
Total	87	100%

Fuente: Resultados de EXCEL. Elaboración Propia

Figura 14: ¿LAS ACTIVIDADES DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO QUE DESARROLLA LA EMPRESA FOMENTAN LA DIVERSIFICACIÓN PRODUCTIVA?



Fuente: Resultados de EXCEL. Elaboración Propia

El 39% de los encuestados respondió que las actividades de investigación y desarrollo que desarrolla la empresa coyunturalmente fomentan la diversificación productiva, El 37% de los encuestados respondió que las actividades de investigación y desarrollo que desarrolla la empresa nunca fomentan la diversificación productiva, El 15% de los encuestados respondió que las actividades de investigación y desarrollo que desarrolla la empresa eventualmente fomentan la diversificación productiva, El 7% de los encuestados respondió que las actividades de investigación y desarrollo que desarrolla la empresa permanentemente fomentan la diversificación productiva, y El 2% de los encuestados respondió que las actividades de investigación y desarrollo que desarrolla la empresa muy permanentemente fomentan la diversificación productiva.

Esto quiere decir en la mayoría de empresas industriales de Ciudad Nueva de la región Tacna con poca frecuencia las actividades de investigación y desarrollo que desarrolla la empresa fomentan la diversificación productiva. En otras palabras, las actividades de investigación y desarrollo que las empresas realizan no tienen efectos positivos en la diversificación productiva, a raíz de que dichas actividades se realizan de manera inadecuada, como consecuencia de los limitados recursos que posee la empresa. Son pocas las empresas que invierten

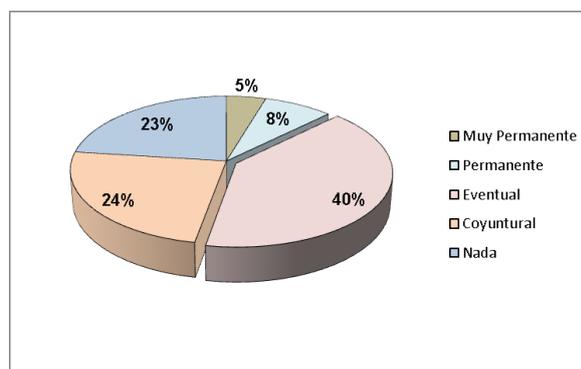
de manera aceptable en investigación y desarrollo, y obtienen buenos resultados en su diversificación productiva.

Tabla 5: ¿SE DESARROLLAN INNOVACIONES DE NUEVOS PRODUCTOS EN BASE A LAS NECESIDADES QUE PRESENTA EL MERCADO?

	Frecuencia	Porcentaje
Muy Permanente	4	5%
Permanente	7	8%
Eventual	35	40%
Coyuntural	21	24%
Nada	20	23%
Total	87	100%

Fuente: Resultados de Frecuencias del SPSS. Encuesta

Figura 15: ¿SE DESARROLLAN INNOVACIONES DE NUEVOS PRODUCTOS EN BASE A LAS NECESIDADES QUE PRESENTA EL MERCADO?



Fuente: Resultados de EXCEL. Elaboración Propia

El 40% de los encuestados respondió que eventualmente se desarrollan innovaciones de nuevos productos en base a las necesidades que presenta el mercado, El 24% de los encuestados respondió que coyunturalmente se desarrollan innovaciones de nuevos productos en base a las necesidades que presenta el mercado, El 23% de los encuestados respondió que nunca se desarrollan innovaciones de

nuevos productos en base a las necesidades que presenta el mercado, El 8% de los encuestados respondió que permanentemente se desarrollan innovaciones de nuevos productos en base a las necesidades que presenta el mercado y El 5% de los encuestados respondió que muy permanentemente se desarrollan innovaciones de nuevos productos en base a las necesidades que presenta el mercado.

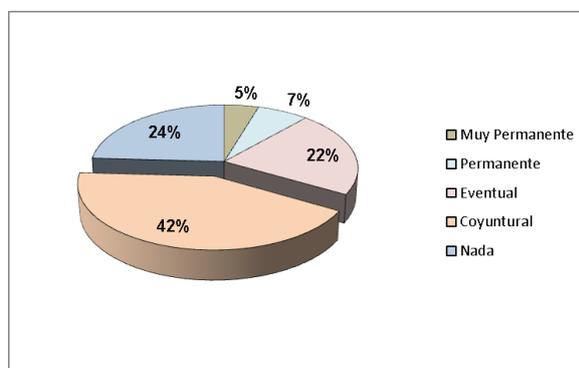
Esto nos indica que casi la totalidad de las empresas industriales de Ciudad Nueva de la región Tacna con poca frecuencia desarrollan innovaciones de nuevos productos en base a las necesidades que presenta el mercado. Uno de los factores para poder desarrollar productos innovadores, es el estudiar las necesidades del mercado con anterioridad. Sin embargo las empresas objeto de estudio, no parecen darle importancia al comportamiento del mercado, en cuanto a sus necesidades. Es por ello que se dificulta el proceso creativo de dichas empresas. Son pocas las organizaciones industriales en Ciudad Nueva que realizan un estudio previo del mercado, para poder desarrollar innovaciones de productos.

Tabla 6: ¿AL DESARROLLAR PRODUCTOS INNOVADORES, SE APLICAN NUEVAS TECNOLOGÍAS PARA TENER UN MEJOR ÉXITO EN EL PROCESO DE DIVERSIFICACIÓN PRODUCTIVA?

	Frecuencia	Porcentaje
Muy Permanente	4	5%
Permanente	6	7%
Eventual	19	22%
Coyuntural	37	43%
Nada	21	24%
Total	87	100%

Fuente: Resultados de Frecuencias del SPSS. Encuesta

Figura 16: ¿AL DESARROLLAR PRODUCTOS INNOVADORES, SE APLICAN NUEVAS TECNOLOGÍAS PARA TENER UN MEJOR ÉXITO EN EL PROCESO DE DIVERSIFICACIÓN PRODUCTIVA?



Fuente: Resultados de EXCEL. Elaboración Propia

El 42% de los encuestados respondió que coyunturalmente al desarrollar productos innovadores, se aplican nuevas tecnologías para tener un mejor éxito en el proceso de diversificación productiva, El 24% de los encuestados respondió que nunca al desarrollar productos innovadores, se aplican nuevas tecnologías para tener un mejor éxito en el proceso de diversificación productiva, El 22% de los encuestados respondió que eventualmente al desarrollar productos innovadores, se aplican nuevas tecnologías para tener un mejor éxito en el proceso de diversificación productiva, El 7% de los encuestados respondió que permanentemente al desarrollar productos innovadores, se aplican nuevas tecnologías para tener un mejor éxito en el proceso de diversificación productiva y El 5% de los encuestados respondió que muy permanentemente al desarrollar productos innovadores, se aplican nuevas tecnologías para tener un mejor éxito en el proceso de diversificación productiva.

Esto nos indica que una gran parte de las empresas industriales de Ciudad Nueva de la región Tacna caso nunca al desarrollar productos innovadores, aplican nuevas tecnologías para tener un mejor éxito en el proceso de diversificación productiva. Como se va mencionando anteriormente, los limitados recursos que poseen la mayoría de las empresas objeto de estudio, dificultan el desarrollo de actividades de

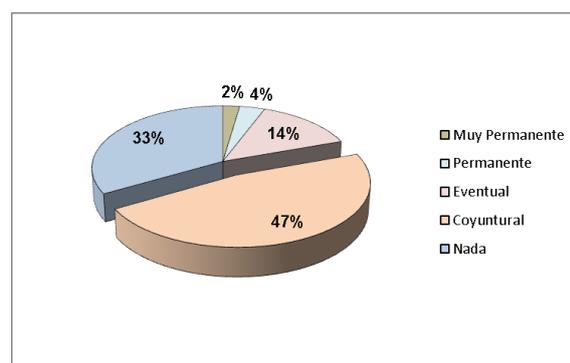
investigación y desarrollo, como también el invertir en nuevas tecnologías para mejorar los procesos existentes o en todo caso desarrollar nuevos productos. Uno de los factores para poder tener éxito en el proceso de innovación de productos y procesos es el invertir en una tecnología adecuada y moderna que facilita la producción.

Tabla 7: ¿LOS RECURSOS ECONÓMICOS QUE POSEE LA EMPRESA PERMITEN SUSTENTAR LOS GASTOS EN INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO PARA LA DIVERSIFICACIÓN?

	Frecuencia	Porcentaje
Muy Permanente	2	2%
Permanente	3	3%
Eventual	12	14%
Coyuntural	41	47%
Nada	29	33%
Total	87	100%

Fuente: Resultados de Frecuencias del SPSS. Encuesta

Figura 17: ¿LOS RECURSOS ECONÓMICOS QUE POSEE LA EMPRESA PERMITEN SUSTENTAR LOS GASTOS EN INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO PARA LA DIVERSIFICACIÓN?



Fuente: Resultados de EXCEL. Elaboración Propia

El 47% de los encuestados respondió que coyunturalmente los recursos económicos que posee la empresa permiten sustentar los gastos en investigación y desarrollo para la diversificación, El 33% de los

encuestados respondió que nunca los recursos económicos que posee la empresa permiten sustentar los gastos en investigación y desarrollo para la diversificación, El 14% de los encuestados respondió que eventualmente los recursos económicos que posee la empresa permiten sustentar los gastos en investigación y desarrollo para la diversificación, El 4% de los encuestados respondió que permanentemente los recursos económicos que posee la empresa permiten sustentar los gastos en investigación y desarrollo para la diversificación, y El 2% de los encuestados respondió que muy permanentemente los recursos económicos que posee la empresa permiten sustentar los gastos en investigación y desarrollo para la diversificación.

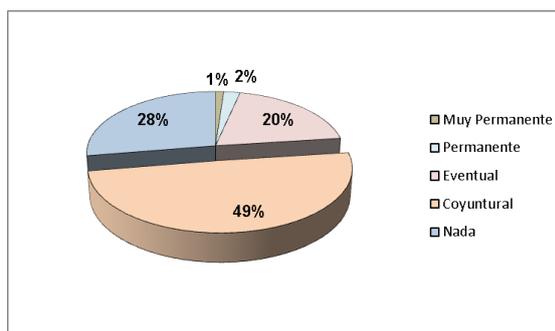
Esto quiere decir que con poca frecuencia los recursos económicos que poseen la gran mayoría de las empresas industriales de Ciudad Nueva de la región Tacna permiten sustentar los gastos en investigación y desarrollo para la diversificación. En otras palabras los recursos de las empresas industriales objeto de estudio son limitados. En relación al factor tamaño empresarial, dichas empresas cuentan con un tamaño mínimo, en su mayoría son micro y pequeñas empresas, que carecen de una gestión empresarial organizada. Es por ello que al no tener una gestión empresarial formal, no pueden administrar correctamente sus recursos y llegan a gastar más de lo necesario y se limita las inversiones que pueden tener a futuro, como son los gastos en investigación y desarrollo para fomentar la diversificación productiva.

Tabla 8: ¿EN LA EMPRESA SE PRESENTAN RECURSOS OCIOSOS QUE PUEDEN SER UTILIZADOS PARA LA CREACIÓN DE NUEVOS PRODUCTOS?

	Frecuencia	Porcentaje
Muy Permanente	1	1%
Permanente	2	2%
Eventual	17	20%
Coyuntural	43	49%
Nada	24	28%
Total	87	100%

Fuente: Resultados de Frecuencias del SPSS. Encuesta

Figura 18: ¿EN LA EMPRESA SE PRESENTAN RECURSOS OCIOSOS QUE PUEDEN SER UTILIZADOS PARA LA CREACIÓN DE NUEVOS PRODUCTOS?



Fuente: Resultados de EXCEL. Elaboración Propia

El 49% de los encuestados respondió que coyunturalmente en la empresa se presentan recursos ociosos que pueden ser utilizados para la creación de nuevos productos, El 28% de los encuestados respondió que nunca en la empresa se presentan recursos ociosos que pueden ser utilizados para la creación de nuevos productos, El 20% de los encuestados respondió que eventualmente en la empresa se presentan recursos ociosos que pueden ser utilizados para la creación de nuevos productos, El 2% de los encuestados respondió que permanentemente en la empresa se presentan recursos ociosos que pueden ser utilizados para la creación de nuevos productos y El 1% de los encuestados

respondió que muy permanentemente en la empresa se presentan recursos ociosos que pueden ser utilizados para la creación de nuevos productos.

Esto nos indica que una gran parte de las empresas industriales de Ciudad Nueva de la región Tacna presentan recursos ociosos que pueden ser utilizados para la creación de nuevos productos. Generalmente los recursos ociosos en una empresa suelen ser utilizados para el desarrollo de nuevos productos, asimismo con antelación en inversiones en actividades de investigación y desarrollo. Sin embargo en el caso de las empresas objeto de estudio en su mayoría, no suelen presentar dichos recursos ociosos, asimismo poseen una cantidad de recursos limitados. Se encuentran con un presupuesto ajustado donde se trata de obtener la mayor cantidad de utilidades.

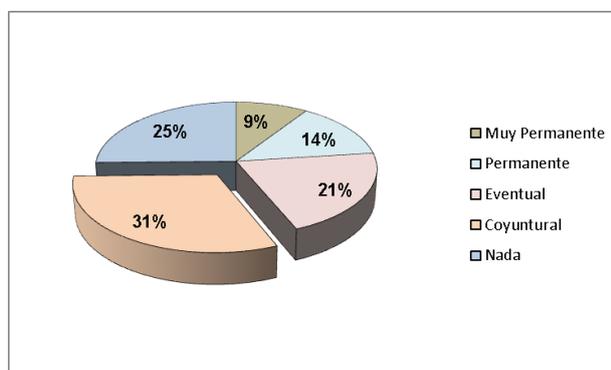
3.1.2. CONSIDERACIONES SOBRE ASPECTOS DE LA HABILIDADES EMPRESARIALES

Tabla 9: ¿EN EL DESARROLLO PRODUCTIVO DE LAS EMPRESAS SE APLICAN ESTRATEGIAS PARA EL FOMENTO DEL TRABAJO EN EQUIPO?

	Frecuencia	Porcentaje
Muy Permanente	8	9%
Permanente	12	14%
Eventual	18	21%
Coyuntural	27	31%
Nada	22	25%
Total	87	100%

Fuente: Resultados de Frecuencias del SPSS. Encuesta

Figura 19: ¿EN EL DESARROLLO PRODUCTIVO DE LA EMPRESAS SE APLICAN ESTRATEGIAS PARA EL FOMENTO DEL TRABAJO EN EQUIPO?



Fuente: Resultados de EXCEL. Elaboración Propia

El 31% de los encuestados respondió que coyunturalmente en el desarrollo productivo de la empresas se aplican estrategias para el fomento del trabajo en equipo, El 25% de los encuestados respondió que nunca en el desarrollo productivo de la empresas se aplican estrategias para el fomento del trabajo en equipo, El 21% de los encuestados respondió que eventualmente en el desarrollo productivo de la empresas se aplican estrategias para el fomento del trabajo en equipo, El 14% de los encuestados respondió que permanentemente en el desarrollo productivo de la empresas se aplican estrategias para el fomento del trabajo en equipo y El 9% de los encuestados respondió que muy permanentemente en el desarrollo productivo de la empresas se aplican estrategias para el fomento del trabajo en equipo.

Esto nos indica que una gran proporción de las empresas industriales de Ciudad Nueva de la región Tacna en el desarrollo productiva se aplican estrategias para el fomento del trabajo en equipo. Como indicador importante de las habilidades empresariales que poseen los directivos de la empresa, se tiene la capacidad de trabajo en equipo. En el caso de las empresas objeto de estudio, dicha capacidad se encuentra limitada, por el poco interés que tienen los directivos de las empresas a mejorar su gestión empresarial. Asimismo, se puede decir

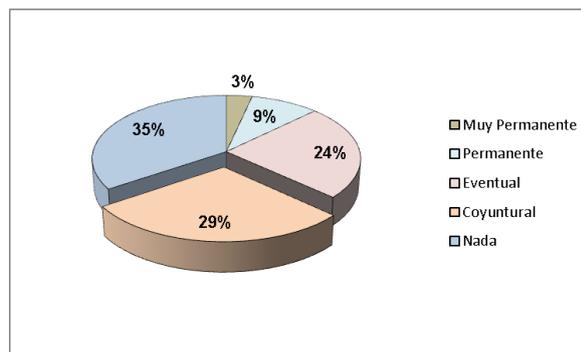
que el trabajo en equipo que dichos directivos tratan de fomentar, es improvisado y además prevalece la acumulación de tareas en pocas personas. Esto con el interés de recudir lo mayor cantidad posible en costos de mano de obra.

Tabla 10: ¿AL MOMENTO DE FOMENTAR EL TRABAJO EN EQUIPO EN LA ORGANIZACIÓN, SE SIGUEN UN PROCESO ORDENADO QUE PERMITA LA CREACIÓN DE EQUIPOS EFICACES?

	Frecuencia	Porcentaje
Muy Permanente	3	3%
Permanente	8	9%
Eventual	21	24%
Coyuntural	25	29%
Nada	30	34%
Total	87	100%

Fuente: Resultados de Frecuencias del SPSS. Encuesta

Figura 20: ¿AL MOMENTO DE FOMENTAR EL TRABAJO EN EQUIPO EN LA ORGANIZACIÓN, SE SIGUEN UN PROCESO ORDENADO QUE PERMITA LA CREACIÓN DE EQUIPOS EFICACES?



Fuente: Resultados de EXCEL. Elaboración Propia

El 35% de los encuestados respondió que nunca al momento de fomentar el trabajo en equipo en la organización se siguen un proceso ordenado que permita la creación de equipos eficaces, El 29% de los encuestados respondió que coyunturalmente al momento de fomentar el

trabajo en equipo en la organización se siguen un proceso ordenado que permita la creación de equipos eficaces, El 24% de los encuestados respondió que eventualmente al momento de fomentar el trabajo en equipo en la organización se siguen un proceso ordenado que permita la creación de equipos eficaces, El 9% de los encuestados respondió que permanentemente al momento de fomentar el trabajo en equipo en la organización se siguen un proceso ordenado que permita la creación de equipos eficaces, y El 3% de los encuestados respondió que muy permanentemente al momento de fomentar el trabajo en equipo en la organización se siguen un proceso ordenado que permita la creación de equipos eficaces.

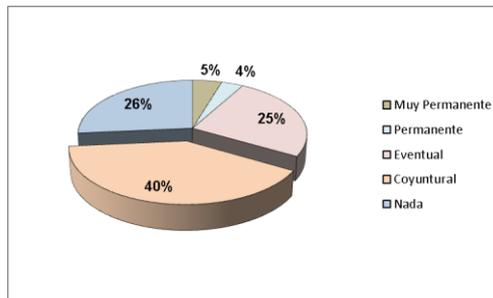
Esto nos indica que la gran mayoría de los directivos de las empresas industriales de Ciudad Nueva de la región Tacna casi nunca al fomentar el trabajo en equipo en la organización siguen un proceso ordenado que permita la creación de equipos eficaces. Es decir dichos directivos no se encuentran capacitados o instruidos en el desarrollo de equipos de trabajo eficaces. Es por ello se sigue un desarrollo de equipos improvisado y mínimo. Al ser empresas que no cuentan con una gran cantidad de colaboradores que permita desarrollar una cadena de producción, el trabajo en equipo es limitado. Asimismo, como se mencionó anteriormente se centralizan las tareas en pocos colaboradores.

Tabla 11: ¿CONSIDERA QUE SE SIGUE UN PROCESO ORDENADO EN LA TOMA DE DECISIONES BASADO EN UN ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE LA EMPRESA?

	Frecuencia	Porcentaje
Muy Permanente	4	5%
Permanente	3	3%
Eventual	22	25%
Coyuntural	35	40%
Nada	23	26%
Total	87	100%

Fuente: Resultados de Frecuencias del SPSS. Encuesta

Figura 21: ¿CONSIDERA QUE SE SIGUE UN PROCESO ORDENADO EN LA TOMA DE DECISIONES BASADO EN UN ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE LA EMPRESA?



Fuente: Resultados de EXCEL. Elaboración Propia

El 40% de los encuestados considera que coyunturalmente se sigue un proceso ordenado en la toma de decisiones basado en un análisis de la situación de la empresa, El 26% de los encuestados considera que nunca se sigue un proceso ordenado en la toma de decisiones basado en un análisis de la situación de la empresa, El 25% de los encuestados considera que eventualmente se sigue un proceso ordenado en la toma de decisiones basado en un análisis de la situación de la empresa, El 5% de los encuestados considera que muy permanentemente se sigue un proceso ordenado en la toma de decisiones basado en un análisis de la situación de la empresa y El 3% de los encuestados considera que permanentemente se sigue un proceso ordenado en la toma de decisiones basado en un análisis de la situación de la empresa.

Esto nos indica que una gran parte de las empresas industriales de Ciudad Nueva de la región Tacna con poca frecuencia sigue un proceso ordenado en la toma de decisiones basado en un análisis de la situación de la empresa. Otro factor importante en relación a las habilidades empresariales de los directivos de las empresas, es su capacidad para la toma de decisiones. Asimismo, en lo que respecta a la gestión empresarial de dichas empresas la capacidad que posean los directivos en la toma de decisiones es crucial para el éxito futuro de las

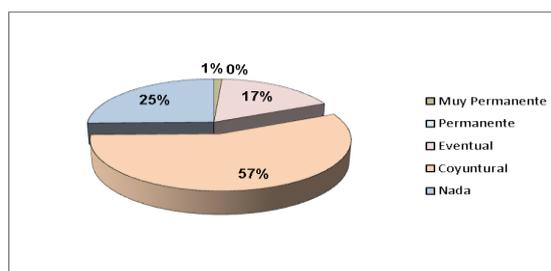
empresas. Los resultados evidencian que los directivos al momento de tomar decisiones no siguen un proceso ordenado, el cual este basado en un estudio previo sobre la situación de la empresa, lo que hace que las decisiones que tomen sean improvisadas y sin un fundamento consistente.

Tabla 12: ¿EN EL DESARROLLO DEL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES SE LOGRAN APLICAR DECISIONES EFICACES PARA LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS?

	Frecuencia	Porcentaje
Muy Permanente	1	1%
Permanente	0	0%
Eventual	15	17%
Coyuntural	49	56%
Nada	22	25%
Total	87	100%

Fuente: Resultados de Frecuencias del SPSS. Encuesta

Figura 22: ¿EN EL DESARROLLO DEL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES SE LOGRAN APLICAR DECISIONES EFICACES PARA LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS?



Fuente: Resultados de EXCEL. Elaboración Propia

El 57% de los encuestados respondió que coyunturalmente en el desarrollo del proceso de toma de decisiones se logran aplicar decisiones eficaces para la solución de problemas, El 25% de los encuestados respondió que nunca en el desarrollo del proceso de toma de decisiones se logran aplicar decisiones eficaces para la solución de problemas, El 17% de los encuestados respondió que eventualmente en el desarrollo

del proceso de toma de decisiones se logran aplicar decisiones eficaces para la solución de problemas, El 1% de los encuestados respondió que muy permanentemente en el desarrollo del proceso de toma de decisiones se logran aplicar decisiones eficaces para la solución de problemas y El 0% de los encuestados respondió que permanentemente en el desarrollo del proceso de toma de decisiones se logran aplicar decisiones eficaces para la solución de problemas.

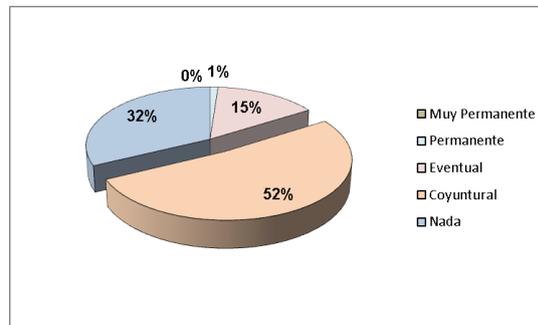
Esto quiere decir que las empresas industriales de Ciudad Nueva de la región Tacna casi nunca en el desarrollo del proceso de toma de decisiones se logran aplicar decisiones eficaces para la solución de problemas. Los directivos de las empresas objeto de estudio reconocen que las decisiones que han tomado en los últimos años no han obtenido resultados favorables en relación a la solución de problemas, esto a causa de que las decisiones que se toman no siguen un proceso ordenado y por ende tienen menos probabilidades de logran resultados positivos. Sin embargo también hay que reconocer que existe una proporción de empresas que han obtenido resultados positivos de las decisiones que han tomado, quizás a raíz de que han seguido un proceso ordenado y su intuición ha sido decisiva en dichas acciones.

Tabla 13: ¿SE RESPETA LA JERARQUÍA QUE POSEE LA EMPRESA, EN BASE A LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL QUE SE HA ESTABLECIDO?

	Frecuencia	Porcentaje
Muy Permanente	0	0%
Permanente	1	1%
Eventual	13	15%
Coyuntural	45	52%
Nada	28	32%
Total	87	100%

Fuente: Resultados de Frecuencias del SPSS. Encuesta

Figura 23: ¿SE RESPETA LA JERARQUÍA QUE POSEE LA EMPRESA, EN BASE A LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL QUE SE HA ESTABLECIDO?



Fuente: Resultados de EXCEL. Elaboración Propia

El 52% de los encuestados respondió que coyunturalmente se respeta la jerarquía que posee la empresa, en base a la estructura organizacional que se ha establecido, El 32% de los encuestados respondió que nunca se respeta la jerarquía que posee la empresa, en base a la estructura organizacional que se ha establecido, El 15% de los encuestados respondió que eventualmente se respeta la jerarquía que posee la empresa, en base a la estructura organizacional que se ha establecido, El 1% de los encuestados respondió que permanentemente se respeta la jerarquía que posee la empresa, en base a la estructura organizacional que se ha establecido y El 0% de los encuestados respondió que muy permanentemente se respeta la jerarquía que posee la empresa, en base a la estructura organizacional que se ha establecido.

Esto nos indica que en la gran mayoría de empresas industriales de Ciudad Nueva de la región Tacna con poca frecuencia se respeta la jerarquía que posee la empresa, en base a la estructura organizacional que se ha establecido. Esto a raíz de que en la mayoría de los casos las empresas carecen de un sistema organizacional formal. Es decir la estructura organizacional no se encuentra formalmente establecida y además los directivos no han diseñado un organigrama claro que permita determinar la jerarquía de cada uno de los puestos de la organización. Un factor importante al estudiar las habilidades empresariales de los

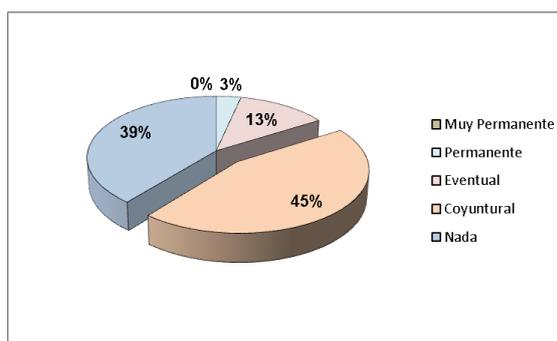
directivos en las empresas, es su capacidad organizacional. En el caso de dichas empresas los directivos carecen de una capacidad organizacional adecuada. Al tratarse también de empresas pequeñas, no se le da la importancia que se debería dar al diseño de la estructura organizacional de la empresa.

Tabla 14: ¿EN EL DESARROLLO PRODUCTIVO DE LA EMPRESA, SE TIENE UNA CORRECTA DIVISIÓN DE TRABAJO QUE PERMITA SIMPLIFICAR LAS TAREAS?

	Frecuencia	Porcentaje
Muy Permanente	0	0%
Permanente	3	3%
Eventual	11	13%
Coyuntural	39	45%
Nada	34	39%
Total	87	100%

Fuente: Resultados de Frecuencias del SPSS. Encuesta

Figura 24: ¿EN EL DESARROLLO PRODUCTIVO DE LA EMPRESA, SE TIENE UNA CORRECTA DIVISIÓN DE TRABAJO QUE PERMITA SIMPLIFICAR LAS TAREAS?



Fuente: Resultados de EXCEL. Elaboración Propia

El 45% de los encuestados respondió que coyunturalmente en el desarrollo productivo de la empresa, se tiene una correcta división de trabajo que permite simplificar las tareas, El 39% de los encuestados respondió que nunca en el desarrollo productivo de la empresa, se tiene

una correcta división de trabajo que permite simplificar las tareas, El 13% de los encuestados respondió que eventualmente en el desarrollo productivo de la empresa, se tiene una correcta división de trabajo que permite simplificar las tareas, El 3% de los encuestados respondió que permanentemente en el desarrollo productivo de la empresa, se tiene una correcta división de trabajo que permite simplificar las tareas y El 0% de los encuestados respondió que muy permanentemente en el desarrollo productivo de la empresa, se tiene una correcta división de trabajo que permite simplificar las tareas.

Esto nos muestra que una gran proporción de empresas industriales de Ciudad Nueva de la región Tacna con poca frecuencia en el desarrollo productivo de la empresa, se tiene una correcta división de trabajo que permite simplificar las tareas. Una de las grandes ventajas que posee el dividir el trabajo en diferentes tareas es la simplificación de la producción y asimismo la aceleración de esta. Asimismo, esto trae consigo la especialización del trabajo, lo que mejora las capacidades de los colaboradores. Sin embargo en el caso de las empresas objeto de estudio al carecer de una capacidad organizacional adecuada, no pueden establecer dicha división del trabajo, lo que trae consigo la acumulación de tareas en pocas personas.

CAPITULO IV CONPROBACIÓN DE HIPÓTESIS.

4.1. COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS GENERAL

A efectos de realizar las estimaciones estadísticas se procedió a identificar las variables de acuerdo a lo siguiente:

- Y = Diversificación productiva (Variable dependiente)
- X_1 = Habilidades empresariales (Variable independiente)

La base de los datos del Anexo N°1 han sido obtenidos a partir de la encuesta, en concordancia con el método de Likert; para su procesamiento se utilizó el programa SPSS v.20.

REDACCIÓN DE LA HIPÓTESIS GENERAL

Para efectuar el Interpretación estadístico tenemos:

Hipótesis Nula

H_0 : “Las habilidades empresariales no influyen significativamente en la diversificación productiva de las empresas industriales del distrito de Ciudad Nueva de la Región de Tacna.2015”

Hipótesis Alterna

H_1 : “Las habilidades empresariales influyen significativamente en la diversificación productiva de las empresas industriales del distrito de Ciudad Nueva de la Región de Tacna.2015”

DETERMINAR EL NIVEL ALFA

ALFA = 5% = 0.05

El Nivel de Significancia o prueba de error será de 0.05

DETERMINAMOS LA PRUEBA ESTADISTICA

Considerando los diferentes tipos de correlaciones, elegiremos la prueba estadística que se adecue a los tipos de medición de cada variable, la cual es la prueba de estadística de t-student, a través de un modelo de regresión lineal simple:

Tabla 15: MODELO DE REGRESIÓN LINEAL SIMPLE

Modelo	Coeficiente no estandarizados		Coeficiente tipificados	t	Sig.
	B	Error típ.	Beta		
1 (Constante)	2257	.676		3.340	.001
HABILIDADES MPR	841	.053	.864	15.848	.000

Fuentes: Resultados SPSS

Nivel de Significancia = 5% = 0.05

Tenemos que:

P-Valor = 0.000 < Alfa = 0.05

Posteriormente determinamos:

Coeficiente de Determinación = $R^2 = (0.864)^2 = 0.747$

Tabla 16: COEFICIENTE DE DETERMINACION

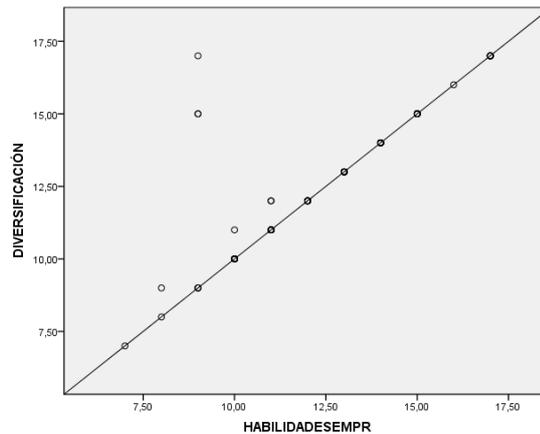
Resumen del modelo				
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	.864	.747	.744	1.19173

Fuente: Resultados SPSS

Evaluamos la gráfica de dispersión:

Para determinar si la relación es positiva o negativa

Figura 25: GRÁFICA DE DISPERSIÓN



Fuente: Resultados SPSS

Como se puede observar en la gráfica de dispersión, los valores que tienen ambas variables tienen una tendencia lineal positiva, que demuestra la relación entre ambas variables.

Definición

Estadísticamente el modelo nos arroja un “t” student de 15.848 (mayor a 1.96 a un nivel de significancia del 95%), y un nivel de significancia de 0.000 (p-value menor de 0.05), lo cual nos indica que la variable Habilidades Empresariales influye en la Diversificación Productiva de las empresas industriales del distrito de Ciudad Nueva de la Región de Tacna.

Por ende se determina el modelo de regresión lineal simple, estableciéndose los coeficientes de incidencia en la variable independiente (Habilidades Empresariales) planteada, donde ésta termina influenciando a la variable dependiente (Diversificación Productiva). En ese sentido, el modelo planteado es el siguiente:

$$Y = 2.257 + 0.841 X$$

Asimismo, el Coeficiente de Determinación (R-squared), el cual nos sirve para poder medir el grado de ajuste que tiene nuestro modelo planteado en

la investigación, denota un coeficiente con un valor de 74,7%, revelando que las variables antes mencionadas se ajustan al modelo; es decir, explican mejor el modelo, en el sentido real que las Habilidades Empresariales influyen en la Diversificación Productiva de las empresas industriales del distrito de Ciudad Nueva de la Región de Tacna.

Validación de Hipótesis

Como el coeficiente t-student obtenido presenta un valor de 15.848 (mayor a 1.96 a un nivel de significancia del 95%), y un nivel de significancia de 0.000 (p-value menor de 0.05), se rechaza la Hipótesis Nula (H_0) y se acepta la Hipótesis Alternativa (H_1); indicando que, la Variable Independiente (Habilidades Empresariales) tiene una importante influencia en la Variable Dependiente (Diversificación Productiva).

Con esto, validamos nuestra hipótesis determinando que:

“Las habilidades empresariales influyen significativamente en la diversificación productiva de las empresas industriales del distrito de Ciudad Nueva de la Región de Tacna.2015”

4.1.1. COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS ESPECIFICA N° 1

REDACCIÓN DE LA HIPÓTESIS ESPECÍFICA 1

Hipótesis Nula

H_0 : “Las habilidades empresariales de las empresas industriales del distrito de Ciudad Nueva de la región de Tacna. 2015. Son Eficientes”

Hipótesis Alternativa

H_1 : “Las habilidades empresariales de las empresas industriales del distrito de Ciudad Nueva de la región de Tacna. 2015. Son Deficientes”

PRUEBA ESTADÍSTICA

Para comprobar el nivel de la variable independiente Habilidades Empresariales, se utilizó la totalidad de la muestra de dicha variable, con la cual se decidirá si se rechaza la hipótesis nula la cual afirma que las Habilidades Empresariales son eficientes (media mayor al valor de prueba 15). Es decir para efectos de la comprobación de hipótesis debemos definir si existe diferencia significativa entre la media real y el valor de prueba, asimismo esta debe ser negativa para rechazar la hipótesis nula.

Por lo tanto para definir si existe diferencia significativa, aplicaremos T Student para una muestra

Para aplicar la prueba de T Student para una muestra debemos definir si existe normalidad en esta.

Tabla 17: PRUEBA DE KOLMOGOROV SMIRNOV

		HABILIDADES EMPR.
N		87
Parámetros normales a, b	Media	12.4943
	Desviación típica	2.42023
Diferencias más extremas	Absoluta	.111
	Positiva	.111
	Negativa	-.100
Z de Kolmogorov-Smirnov		1.034
Sig. Asintót. (bilateral)		.236

a. La distribución de contraste es la Normal

b. Se han calculado a partir de los datos

Fuente: Resultados SPSS

Donde:

Nivel de significancia = 0.05

Por lo que:

El coeficiente de Habilidades Empresariales: $0.236 > 0.05$ Si existe Normalidad

Comprobado que existe normalidad en la muestra de las Habilidades Empresariales aplicaremos la prueba T Student para una muestra:

Tabla 18: PRUEBA DE T STUDENT PARA UNA MUESTRA

Prueba para una muestra						
Valor de prueba = 15						
	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	95% Intervalo de confianza para la diferencia	
					Inferior	Superior
HABILIDADES EMPR.	-9.657	86	.000	-2.50575	-3.0216	-1.9899

Fuente: Resultados SPSS

Donde:

El nivel de significancia = 0.05

El P (valor) = $0.000 < 0.05$ Por lo tanto si hay diferencias significativas

Tabla 19: ESTADÍSTICOS PARA UNA MUESTRA

Estadísticos para una muestra				
	N	Media	Desviación típ.	Error típ de la media
HABILIDADES EMPR.	87	12.4943	2.42023	.25948

Fuente: Resultados SPSS

Considerando que:

La media de la muestra es 12.4943 y el valor de prueba es de 15, y el coeficiente t-student es negativo al igual que la diferencia de medias, se puede concluir que la media está por debajo del valor de prueba.

Validación de Hipótesis

P-Valor = 0.000 < alfa=0.05 Por lo tanto:

Si la probabilidad obtenida es P-Valor < Alfa, se Acepta H1 (Rechaza H0). Como el P –Valor obtenido presenta un valor de 0.000 (menor a 0.05), se rechaza la Hipótesis Nula (H0) y se acepta la Hipótesis Alternativa (H1), además considerando que la media del coeficiente t-student es negativo al igual que la diferencia de medias, se tiene que la media real está por debajo del valor de prueba.

Con esto, validamos nuestra hipótesis determinando que:

“Las habilidades empresariales de las empresas industriales del distrito de Ciudad Nueva de la región de Tacna. 2015. Son Deficientes”

4.1.2. COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS ESPECÍFICA N° 2**REDACCIÓN DE LA HIPÓTESIS****Hipótesis Nula**

H₀: “La diversificación productiva de las empresas industriales del distrito de Ciudad Nueva de la Región de Tacna. 2015. Es alta”

Hipótesis Alternativa

H₁: “La diversificación productiva de las empresas industriales del distrito de Ciudad Nueva de la Región de Tacna.

2015. Es baja”

PRUEBA ESTADÍSTICA

Para comprobar el nivel de la variable dependiente Diversificación Productiva, se utilizó la totalidad de la muestra de dicha variable, con la cual se decidirá si se rechaza la hipótesis nula la cual afirma que la Diversificación Productiva es alta (media mayor al valor de prueba 15). Es decir para efectos de la comprobación de hipótesis debemos definir si existe diferencia significativa entre la media real y el valor de prueba, asimismo esta debe ser negativo para rechazar la hipótesis nula.

Por lo tanto para definir si existe diferencia significativa, aplicaremos T Student para una muestra

Para aplicar la prueba de T Student para una muestra debemos definir si existe normalidad en esta.

Tabla 20: PRUEBA DE KOLMOGOROV SMIRNOV

Prueba de Kolmogorov.Smirnov para una muestra

		DIVERSIFICACIÓN
N		87
Parámetros normales a, b	Media	12.7701
	Desviación típica	2.35610
Diferencias más extremas	Absoluta	.096
	Positiva	.096
	Negativa	-.091
Z de Kolmogorov-Smirnov		.892
Sig. Asintót. (bilateral)		.404

a. La distribución de contraste es la Normal

b. Se han calculado a partir de los datos

Fuente: Resultados SPSS

Donde:

Nivel de significancia = 0.05

Por lo que:

El coeficiente de Diversificación Productiva: $0.404 > 0.05$ Si existe Normalidad

Comprobado que existe normalidad en la muestra de Diversificación Productiva aplicaremos la prueba T Student para una muestra:

Tabla 21: PRUEBA DE T STUDENT PARA UNA MUESTRA

Prueba para una muestra						
Valor de prueba = 15						
	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	95% Intervalo de confianza para la diferencia	
					Inferior	Superior
DIVERSIFICACIÓN	-8.828	86	.000	-2.22989	-2.7320	-1.7277

Fuente: Resultados SPSS

Donde:

El nivel de significancia = 0.05

El P (valor) = $0.000 < 0.05$ Por lo tanto si hay diferencias significativas

Tabla 22: ESTADÍSTICOS PARA UNA MUESTRA

Estadísticos para una muestra				
	N	Media	Desviación típ.	Error típ de la media
DIVERSIFICACIÓN	87	12.7701	2.35610	.25260

Fuente: Resultados SPSS

Considerando que:

La media de la muestra es 12.7701 y la prueba de valor es de 15, y el coeficiente t-student es negativo al igual que la diferencia de medias, se puede concluir que la media está por debajo de la valor de prueba.

Validación de hipótesis

P-Valor = 0.000 < alfa=0.05 Por lo tanto:

Si la probabilidad obtenida es P-Valor < Alfa, se Acepta H1 (Rechaza H0). Como el P –Valor obtenido presenta un valor de 0.000 (menor a 0.05), se rechaza la Hipótesis Nula (H0) y se acepta la Hipótesis Alternativa (H1), además considerando que la media del coeficiente t-student es negativo al igual que la diferencia de medias, se tiene que la media real está por debajo del valor de prueba.

Con esto, validamos nuestra hipótesis determinando que:

“La diversificación productiva de las empresas industriales del distrito de Ciudad Nueva de la Región de Tacna. 2015. Es baja”

CONCLUSIONES

1. Se logró alcanzar el objetivo central de la presente tesis, al realizar la comprobación de la hipótesis genérica que concluye en que:
“Las habilidades empresariales influyen significativamente en la diversificación productiva de las empresas industriales del distrito de Ciudad Nueva de la Región de Tacna”
Contrastación realizada estadísticamente y sustentada debidamente en el numeral 4.2.1 “Comprobación de hipótesis Genérica” de la presente investigación
2. Se concluye que, “Las habilidades empresariales de las empresas industriales del distrito de Ciudad Nueva de la región de Tacna. 2015. Son Deficientes”, aspecto demostrado estadísticamente y sustentado en el numeral 4.2.2 “Comprobación de Hipótesis Específica N° 01”, de la presente tesis.
3. Igualmente se concluye que; “La diversificación productiva de las empresas industriales (Manufactura ligera) del distrito de Ciudad Nueva de la Región de Tacna. 2015. Es baja”
Estadísticamente demostrado en el proceso de contrastación estadística descrita y validada en el numeral 4.2.3. “Comprobación de Hipótesis Específica N°02”, de la presente tesis
4. El crecimiento empresarial de las empresas industriales del Distrito de Ciudad Nueva es limitado debido a una deficiente gestión empresarial vinculado a las habilidades empresariales para la innovación e investigación.

SUGERENCIAS

- 1.** A efectos de mejorar ostensiblemente las habilidades empresariales, en las empresas objeto de estudio es necesario tomar las siguientes acciones:
 - 1.1.** Orientar la administración de las empresas al trabajo en equipo, es decir tomar decisiones estratégicas con el fin que los trabajadores asuman grupos de trabajo bajo objetivos comunes que permitan formar cultura superación empresarial y personal
 - 1.2.** Implementar programas de capacitación en aspectos de análisis de problemas y toma de decisiones en los ámbitos diversos de la gestión de las empresas y también la parte técnica.
 - 1.3.** Formar capacidades en organización de empresas con el fin de dar mayor eficiencia a los niveles jerárquicos, funciones del personal y responsabilidades. Para ese aspecto es necesario implementar capacitaciones específicas en el tema.

- 2.** Para mejorar la diversificación productiva de las empresas industriales del distrito de Ciudad Nueva de la región de Tacna, es necesario se implemente las siguiente recomendaciones:
 - 2.1.** Los empresarios deben tomar decisiones iniciales de implementar la investigación en los procesos de producción, de elaboración de los productos bajo esquemas modernos, buscando asistencia técnica privada con fines de transferencia tecnológica.
 - 2.2.** Los empresarios de este sector deben invertir en acciones de carácter innovativa, de mejorar del producto, de dar mayor valor agregado a sus productos, de diferenciarlos respecto de la competencia. Ello requerirá adquirir nueva tecnología, máquinas y equipos modernos y capacitación del personal.
 - 2.3.** Emplear la administración moderna en la toma de decisiones

(Planificación, organización, dirección y supervisión de las empresas); esto permitiría incrementar progresivamente los activos (maquinas, equipos y herramientas) de la producción, con fines de incrementar la producción y en consecuencia los ingresos. Esta situación posibilitara aumentar el tamaño de la empresa, y ser más competitivos.

BIBLIOGRAFÍAS

BIBLIOGRAFIA WEB

BCRP, Sucursal Arequipa, Dpto. Estudios Económicos (05 de Enero del 2015) Obtenido de CARACTERIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE TACNA. Obtenido de: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Arequipa/Tacna-Characterizacion.pdf>

Dirección Regional de Producción de Tacna (2015) Obtenido de: Análisis de las MYPE formales. Obtenido de: http://www.regiontacna.gob.pe/dircetur_tacna/grtDircetur/grt1/comex_analisis.php

BIBLIOGRAFÍAS LIBROS

Ansoff, H. I. . (1976). La estrategia de la empresa. . Pamplona: Universidad de Navarra.

Barge-Gil, A., Lopez, A. (2011). Realización de I+D y su composición en la empresa manufacturera española: Análisis de los determinantes diferenciados de la investigación y el desarrollo. Economía industrial, ISSN 0422-2784, N° 382,.

Berry C. H. . (1975). Corporate growth and diversification. Princeton: Princeton University Press.

Chiesa, V. y Frattini, F. (2007). «Exploring the differences in performance measurement between research and development: evidence from a multiple case study». R&D Management, vol. 37, n° 4.

Corona A., J. M., Hernandez G., C.A . (2000). Relación proveedor-usuario y flujos de información tecnológica en la industria mexicana. Xochimilco.

- Ferraz, J. C., Kupfe, D., Iooty, M. (2004). Competitividad Industrial en Brasil 10 años después de la liberación. . Revista de la CEPAL.
- García de la Vega, M. L. (2004). Diversificación tecnológica e innovación. Madrid: Universidad Complutense.
- Gennero, A., Ferraro, C. . (2002). Mar del Plata productiva: Diagnostico y elementos para una propuesta de desarrollo local. . Buenos Aires: Oficina de la CEPAL, ISSN: 1684-0356.
- Gennero, A., Lanari, M. E. y Alegre P. . (1999). Capacidad innovativa de núcleos impulsores de firmas de entornos territoriales dinámicos. Mar del Plata: Universidad Nacional de Mar del Plata.
- Gort, M. (1962). Diversification and integration in american industry. Princeton: Princeton University Press.
- Grant, R. y Jammine, A. (1988). Performance differences between the Wrigley/Rumelt strategic categories. Strategic Management Journal, Vol. 9.
- Hayes, N. (2002). Dirección de equipos de trabajo: una estrategia para el éxito. Madrid: Thomson.
- Hitt, M.A., Black, J. S., Porter, L. W. (2006). Administración. . México: Pearson Educación.
- Huerta, J.J., Rodríguez, G. . (2006). Desarrollo de habilidades directivas. México: Pearson Prentice Hall.
- Kamien, M. I. y Schwartz, N. L. (1975). Market structure and innovation . Journal of Economic Literature Vol. 13.
- Katzenbach, J.R., Smith, D.K . (2005). The Wisdom of Teams . D.F México: Harvard Business Review.

- Koontz, H., Weihrich, H., Cannice, M. (2012). Administración: una perspectiva global (decimocuarta edición). McGraw-Hill, Interamericana de México, S.A. de C.V.
- Levin, R.C., Cohen, W.M. y Mowery, D.C. . (1985). «R&D, appropriability, opportunity and market structure: New evidence on some Schumpeterian hypotheses». American Economic Review. Papers and Proceedings, vol. 75, nº 2.
- Martínez, A., Fernández, G. R. (2008). ¿Qué factores determinan la decisión de diversificar? El caso de las empresas españolas (1997-2001) . Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa Vol. 15, Nº 1, 2009.
- Mathieu, J., Maynard, M. T., Rapp, T., L. Gilson . (2008). Team Effectiveness 1997–2007: A Review of Recent Advancements and a Glimpse into the Future. Journal of Management.
- Mintzberg, H., Gosling, J. (2002). Educating Managers Beyond Borders. Acedemy of Management Learning and Education.
- Navas, J. E. y Guerras, L. A. (2002). La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones. Madrid: Civitas, 3ª edición.
- Navas, J.E., Huertas,P. (2004). Factores determinantes de la estrategia de diversificación relacionada: Una aplicación a las empresas industriales españolas. Maddrid: Universidad Complutense de MAdrid.
- Pavón J. Y A. Hidalgo. (1997). Gestión e Innovación. Un enfoque estratégico. . Madrid: Nuchera Editorial Pirámide. .
- Pitts, R. A. y Hopskins, H. D. (1982). Firm diversity: Conceptualization and measurement . Academy of Management Review, Vol. 7, N°4.

- Porter, M. E. (1985). "Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance" Nueva York. Nueva York: The Free Press.
- Ramanujan, V. y Varadarajan, P. (1989). Research on corporate diversification. A synthesis, Strategic Management Journal, Vol. 10, N° 6.
- Rettinger, D.A. y Hastie, R. (2001). Content Effects on Decision Making. Organizational Behavior and Human Decision Processes 85, núm. 2 .
- Robbins, S. P., Coulter, M. (2010). Administración (Décima edición) . México: Pearson Educación.
- Rumelt, R. P. (1974). Strategy, structure, and economic performance. Boston: Harvard Business School Press.
- Salavou, H, Baltas, G., Lioukas, S. . (2004). Organisational innovation in SMEs: the importance of strategic orientation and competitive structure. European Journal of Marketing.
- Salomón, S., Oswaldo, J. . (2010). Capacidades gerenciales en las empresas familiares peruanas: un estudio descriptivo. . Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Stoner, J.,Freeman, R.,Gilbert, Jr. . (1996). Administración (6ta Edición) . México: Miembro de la Cámara Nacional de la Industria Editorial.
- Whetten, D., Camerón, K. S. (2004). Desarrollo de Habilidades Directivas. Pearson Educación.
- Zhou, K., Yim, Ch., Tse, D. (2005). The effects of strategic orientations on technology and market based breakthrough innovations. Journal of Marketing 69.

ANEXOS

ANEXOS

ANEXO N°1 ANEXO N°1: RELACION DE EMPRESAS INDUSTRIALES
DEL DISTRITO CIUDAD NUEVA, 2015

ANEXO N°2 RESULTADOS OBTENIDOS POR VARIABLES DE
ESTUDIO

ANEXO N° 3 MATRIZ DE CONSISTENCIA

ANEXO N° 4 ENCUESTA

**ANEXO N°1: RELACION DE EMPRESAS INDUSTRIALES DEL DISTRITO
CIUDAD NUEVA, 2015**

N°	RUC	RAZON SOCIAL	ACTIVIDAD
1	10004052418	MACHACA CHIPANA GUILLERMO	elab. De prod. De panadería
2	10004249904	MAMANI DAMIAN MARCELO	fab. De muebles
3	10004314048	MAMANI MAMANI ALFONSO	fab. De muebles
4	10004314196	MAMANI VELA ALFONSO	elab. De prod. De panadería
5	10004383449	APAZA VENTURA EMILIANO	fab. Prod. Metal. Uso estructural
6	10004400122	PACSI FERNANDEZ LORENZO	fab. Partes y piezas de carpintería
7	10004435538	CHOQUE MANUELO YRMA	fab. Otros prod. Metal NCP
8	10004436593	CHOQUE CHOQUE JAVIER	fab. De muebles
9	10004440566	CHURA ALEJO JESUS MANUEL	elab. De prod. De panadería
10	10004457957	MAMANI APAZA CARMEN ROSA	fab. De prendas de vestir
11	10004458091	CHOQUE CUTIPA ALFONZO DAVID	fab. De muebles
12	10004462128	LUQUE MAMANI FREDY ALEJANDRO	fab. Vidrio y productos de vidrio
13	10004486256	MAMANI CALIZAYA ROSSANA PATRICIA	elab. De prod. De panadería
14	10004491489	TORRES HUMIRE JUAN REYMUNDO	fab. De muebles
15	10004495115	CHATA FLORES GLADYS MONICA	reciclamiento de desperdicios no metalicos
16	10004498106	CHAMBI QUISPE LORENZO APOLINAR	elab. De prod. De panadería
17	10004599824	ANAHUA HUISA MARTIN	fab. Prod. Metal. Uso estructural
18	10004611808	LAQUISE FLORES JULIO CRECENCIO	fab. De muebles
19	10004644218	SALLUCA CALDERON SATURNINO	fab. De muebles
20	10004661520	CONDORI CCAMA ORESTES	fab. Otros prod. Metal NCP
21	10004724157	FERNANDEZ HUAYNA SATURNINO	fab. De muebles
22	10004800228	AROCUTIPA CHOQUE EFRAIN	fab. De muebles
23	10004829251	OSCAMAYTA CHINO NICOLAS	elab. De prod. De panadería
24	10004854492	HUALLPA CONDORI BENITO	fab. De muebles
25	10005002511	VILLANUEVA AZUCENA LUIS ALBERTO	fab. Partes y piezas de carpintería
26	10005006916	CAUNA MENDOZA LUIS	fab. De muebles
27	10005009265	RAMIREZ HUANCA LUIS ANTONIO	fab. De muebles
28	10005010107	GUTIERREZ CONDORI JUAN DE DIOS	fab. De muebles
29	10005010450	PONCE HUAYLLA HERMINIO MARCOS	elab. De prod. De panadería
30	10005014137	NINA SALAZAR PABLO	fab. De muebles
31	10005016873	COTRADO ANCORI JOSE ANTONIO	fab. Carrocería para vehiculos
32	10005018949	PERCA CONDORI REY JORGE	fab. De muebles
33	10005021176	SANCHEZ LOZANO GERMAN TOMAS	fab. De muebles
34	10005022245	MAMANI HUARAHUARA PAULA	actividades de impresión
35	10005027701	AYALA CHOQUE ROLANDO	fab. De muebles
36	10005028201	MELLENDEZ GARCIA FELIPE	fab. De muebles
37	10005029398	CHOQUE ALAVE JACINTA	elab. De prod. De panadería
38	10005032372	MAMANI ARCAYA LEONARDO ZACARIAS	fab. De muebles
39	10005033271	QUISPE RAMOS ANDRES	fundicion de metales no ferrosos
40	10005034855	MAQUERA GOMEZ ZACARIAS	fab. Prod. Metal. Uso estructural
41	10005039474	FLORES MAMANI JUAN	elab. De otros prod. Alimenticios
42	10005040197	LAURA CCAMA ALEX RODOLFO	fab. De muebles
43	10005137824	SOSA VIZA PRIMITIVO	fab. Tanques, depositos recipientes de metal
44	10005221647	COAQUIRA MAMANI FELICIANO	fab. De muebles
			Continua....

Fuente: (SUNAT, 2015). Elaboración Propia

**ANEXO N°1: RELACION DE EMPRESAS INDUSTRIALES DEL DISTRITO
CIUDAD NUEVA, 2015**

N°	RUC	RAZON SOCIAL	ACTIVIDAD
45	1.0005E+10	CCORI CONDORI AMELIA	elab. De prod. De panadería
46	1.0007E+10	HUARINO OSCO LUCIO	fab. De prendas de vestir
47	1.0007E+10	ACHO SALCEDO ANDREA	fab. De prendas de vestir
48	1.0012E+10	CAMPO AVILA OCTAVIO TEODORO	fab. De muebles
49	1.0013E+10	NINA AGUILAR EFRAIN	fab. De prendas de vestir
50	1.0018E+10	CHARA BANEGAS ISMAEL	elab. De prod. De panadería
51	1.0018E+10	QUISPE LLANQUE TEOFILO	fab. Otros prod. Metal NCP
52	1.0018E+10	LARICO LARICO DE QUISPE RAFAELA	elab. De otros prod. Alimenticios
53	1.0018E+10	OSCCO LARICO BERNABE	acabado de productos textiles
54	1.0018E+10	CRUZ CONDORI ANDRES	fab. Prod. Metal. Uso estructural
55	1.0018E+10	JAPURA CHACHAJAQUE AUGUSTO	fab. Prod. Metal. Uso estructural
56	1.0019E+10	TONCONI LARICO EFRAIN	fab. De muebles
57	1.0019E+10	LAURA MAMANI PATRICIO	fab. De muebles
58	1.0096E+10	UCHASARA MAMANI FELIPE	fab. De prendas de vestir
59	1.0098E+10	CRUZ ARAMBURU PEDRO	fundicion de hierro y acero
60	1.0106E+10	FLORES LUQUE OSCAR FELIX	actividades de impresión
61	1.029E+10	MELCHOR ORTIZ EULOGIA	elab. De otros prod. Alimenticios
62	1.0296E+10	NUÑEZ BALDARRAGO JUAN ELEAZAR	elab. De otros prod. Alimenticios
63	1.04E+10	QUENTA PARIPANCA MARLENI ISABEL	fab. De otros articulos
64	1.0402E+10	CEJAS QUISPE FIDEL VICTOR	otras industrias manufactureras NCP
65	1.0406E+10	LLANQUE HUANCA RENE	fundicion de metales no ferrosos
66	1.0407E+10	RAMOS TICAHUANCA LUIS ARMANDO	fab. de otros prod. De madera
67	1.0407E+10	LLANO JALANOCA HUGO	fab. Prod. Metal. Uso estructural
68	1.0415E+10	QUENTA QUISPE ANIBAL ADAM	elab. De prod. De panadería
69	1.042E+10	CONDORI CHURA MIGUEL JAIME	actividades de impresión
70	1.0463E+10	QUISPE CHARCA SILVIA NELLY	fab. Prod. Metal. Uso estructural
71	1.0804E+10	MAMANI OSECA ALBERTO MODESTO	fab. Prod. Metal. Uso estructural
72	1.0805E+10	LOPEZ CALIZAYA OLGA ALEXANDRA	fab. Otros prod. Textitel neop.
73	2.013E+10	LADRILLERA J MARTORELL SA	fab.prod. Ceramica no refrac. est
74	2.0453E+10	CONVERSIONES DON ANDRES E.I.R.LTDA.	fab. Tanques, depositos recipientes de metal
75	2.052E+10	CONFECCIONES JEYLAN SOCIEDAD COMERCIAL DE RESPONSABILIDAD LIMITADA	prep. Y tej. De fibras textiles
76	2.052E+10	R & N E.I.R.L.	actividades de impresión
77	2.052E+10	EDITORIAL & IMPRENTA ALSIM EMPRESA INDIVIDUAL DE RESPONSABILIDAD LIMITADA	actividades de impresión
78	2.0532E+10	INVERSIONES JIMENA S.A.C.	fab. Prod. Metal. Uso estructural
79	1.0463E+10	QUISPE CHARCA SILVIA NELLY	fab. Prod. Metal. Uso estructural
80	1.0804E+10	MAMANI OSECA ALBERTO MODESTO	fab. Prod. Metal. Uso estructural
81	1.0805E+10	LOPEZ CALIZAYA OLGA ALEXANDRA	fab. Otros prod. Textitel neop.
82	2.013E+10	LADRILLERA J MARTORELL SA	fab.prod. Ceramica no refrac. est
83	2.0453E+10	CONVERSIONES DON ANDRES E.I.R.LTDA.	fab. Tanques, depositos recipientes de metal
84	2.052E+10	CONFECCIONES JEYLAN SOCIEDAD COMERCIAL DE RESPONSABILIDAD LIMITADA	prep. Y tej. De fibras textiles
85	2.052E+10	R & N E.I.R.L.	actividades de impresión
86	2.052E+10	EDITORIAL & IMPRENTA ALSIM EMPRESA INDIVIDUAL DE RESPONSABILIDAD LIMITADA	actividades de impresión
87	2.0532E+10	INVERSIONES JIMENA S.A.C.	fab. Prod. Metal. Uso estructural

Fuente: (SUNAT, 2015). Elaboración Propia

ANEXO 2
RESULTADOS OBTENIDOS POR VARIABLES DE ESTUDIO

N° de Encuesta	Diversificación productiva Y Puntaje	Habilidades empresariales X Puntaje
1	15	9
2	15	9
3	12	12
4	11	11
5	15	15
6	10	10
7	11	11
8	10	10
9	13	13
10	12	12
11	9	8
12	13	13
13	17	17
14	10	10
15	17	9
16	8	8
17	10	10
18	10	10
19	12	12
20	11	11
21	11	11
22	14	14
23	11	11
24	11	11
25	13	13
26	13	13
27	10	10
28	13	13
29	14	14
30	7	7
31	17	17
32	12	12
33	13	13
34	15	15

35	13	13
36	14	14
37	15	15
38	9	9
39	17	17
40	14	14
41	12	12
42	15	15
43	11	11
44	16	16
45	13	13
46	14	14
47	10	10
48	17	17
49	14	14
50	13	13
51	11	11
52	15	15
53	15	15
54	12	11
55	11	11
56	17	17
57	15	15
58	13	13
59	9	9
60	11	10
61	10	10
62	15	15
63	13	13
64	12	12
65	9	9
66	17	17
67	14	14
68	13	13
69	13	13
70	12	12
71	17	17
72	13	13
73	13	13
74	10	10
75	12	11

76	14	14
77	13	13
78	11	11
79	14	14
80	12	12
81	14	14
82	12	12
83	17	17
84	10	10
85	15	15
86	11	11
87	14	14

ANEXO N° 3
MATRIZ DE CONSISTENCIA
INCIDENCIA DE LAS HABILIDADES EMPRESARIALES EN LA DIVERSIFICACIÓN
PRODUCTIVA DE LAS EMPRESAS INDUSTRIALES DEL DISTRITO DE CIUDAD
NUEVA DE LA REGION DE TACNA.2015

Formulación del Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables e Indicadores
<p>Problema General.</p> <p>¿Cuál es el nivel de incidencia de las habilidades empresariales en la diversificación productiva de las empresas industriales del distrito de Ciudad Nueva de la Región de Tacna?</p>	<p>Objetivo General.</p> <p>Determinar el nivel de incidencia de las habilidades empresariales en la diversificación productiva de las empresas industriales del distrito de Ciudad Nueva de la Región de Tacna.</p>	<p>Hipótesis General.</p> <p>H1= las habilidades empresariales influye significativamente en la diversificación productiva de las empresas industriales del distrito de Ciudad Nueva de la Región de Tacna H0= las habilidades empresariales no influye significativamente en la diversificación productiva de las empresas industriales del distrito de Ciudad Nueva de la Región de Tacna</p>	<p>Variable Dependiente (VD) Diversificación Productiva</p> <p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Investigación y Desarrollo (I+D) • Innovación • Tamaño de la empresa <p>Variable Independiente (VI) Habilidades Empresariales</p> <p>Indicadores:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Capacidad de trabajo en equipo 2. Capacidad para la toma de decisiones 3. Capacidad de Organización
<p>Problema Específico.</p> <p>¿Cuál es la condición de las habilidades empresariales de las empresas industriales del distrito de Ciudad Nueva de la región de Tacna?</p> <p>¿Cuál es la condición de la diversificación productiva de las empresas industriales del distrito de Ciudad Nueva de la Región de Tacna?</p>	<p>Objetivos Específicos.</p> <p>Determinar la condición de las habilidades empresariales de las empresas industriales del distrito de Ciudad Nueva de la región de Tacna.</p> <p>Determinar la condición de la diversificación productiva de las empresas industriales del distrito de Ciudad Nueva de la Región de Tacna</p>	<p>Hipótesis Específicas.</p> <p>Hipótesis Específica 1 H1: las habilidades empresariales de las empresas industriales del distrito de Ciudad Nueva de la región de Tacna. Son Deficientes H0: las habilidades empresariales de las empresas industriales del distrito de Ciudad Nueva de la región de Tacna. Son Eficientes</p> <p>Hipótesis Específica 2 H0: la diversificación productiva de las empresas industriales del distrito de Ciudad Nueva de la Región de Tacna. Son Bajas H1: la diversificación productiva de las empresas industriales del distrito de Ciudad Nueva de la Región de Tacna. Son Altas</p>	

ANEXO N° 4
ENCUESTA DIRIGIDA A LAS EMPRESAS INDUSTRIALES (Manufactura ligera) DEL
DISTRITO DE CIUDAD NUEVA DE LA REGION DE TACNA.2015

A) DIVERSIFICACIÓN PRODUCTIVA

1. Responder con una X en relación a la diversificación productiva de sus empresas lo siguiente:

DESCRIPCIÓN	Muy Permanente	Permanente	Eventual	Coyuntural	Nada
a) Se desarrollan actividades de investigación y desarrollo con el fin de mejorar los procesos productivos actuales?					
b) Las actividades de investigación y desarrollo que desarrolla la empresa fomentan la diversificación productiva?					
c) Se desarrollan innovaciones de nuevos productos en base a las necesidades que presenta el mercado?					
d) Al desarrollar productos innovadores, se aplican nuevas tecnologías para tener un mejor éxito en el proceso de diversificación productiva?					
e) Los recursos económicos que posee la empresa permiten sustentar los gastos en investigación y desarrollo para la diversificación?					
f) En la empresa se presentan recursos ociosos que pueden ser utilizados para creación de nuevos productos?					

B) HABILIDADES EMPRESARIALES

1. Responder con una X en relación a sus habilidades empresariales lo siguiente:

PREGUNTAS	Muy Permanente	Permanente	Eventual	Coyuntural	Nada
a) En el desarrollo productivo de la empresas se aplican estrategias para el fomento del trabajo en equipo?					
b) Al momento de fomentar el trabajo en equipo en la organización, se siguen un proceso ordenado que permita la creación de equipos eficaces?					
c) Considera que se sigue un proceso ordenado en la toma de decisiones basado en un análisis de la situación de la empresa?					
d) En el desarrollo del proceso de toma de decisiones se logran aplicar decisiones eficaces para la solución de problemas?					
e) Se respeta la jerarquía que posee la empresa, en base a la estructura organizacional que se ha establecido?					
f) En el desarrollo productivo de la empresa, se tiene una correcta división de trabajo que permita simplificar las tareas?					