

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSGRADO



UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS

TESIS:

GESTIÓN DEL CAMBIO Y COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA VIRGEN DEL ROSARIO SAC, CAJABAMBA 2024.

Para optar el Grado Académico de

MAESTRO EN CIENCIAS

MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EMPRESARIAL

Presentada por:

ELITA JACKELINE JULCA PAREDES

Asesor;

Dr. LENNIN RODRÍGUEZ CASTILLO

Cajamarca, Perú

2025



CONSTANCIA DE INFORME DE ORIGINALIDAD

1. Investigador: Elita Jackeline Julca Paredes
DNI: 71335362
Escuela Profesional/Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencia Económicas Contables y Administrativas. Programa de Maestría en Ciencias. Mención: Administración y Gerencia Empresarial.
2. Asesor: Dr. Lennin Rodríguez Castillo
3. Grado académico o título profesional
 Bachiller Título profesional Segunda especialidad
 Maestro Doctor
4. Tipo de Investigación:
 Tesis Trabajo de investigación Trabajo de suficiencia profesional
 Trabajo académico
5. Título de Trabajo de Investigación:

Gestión del Cambio y Competitividad de la empresa Distribuidora Virgen del Rosario SAC, Cajabamba 2024.
6. Fecha de evaluación: **19/08/2025**
7. Software antiplagio: TURNITIN URKUND (OURIGINAL) (*)
8. Porcentaje de Informe de Similitud: **4%**
9. Código Documento: **3117:484797279**
10. Resultado de la Evaluación de Similitud:
 APROBADO PARA LEVANTAMIENTO DE OBSERVACIONES O DESAPROBADO

Fecha Emisión: **29/08/2025**

*Firma y/o Sello
Emisor Constancia*



Dr. Lennin Rodríguez Castillo
DNI: 16657425

* En caso se realizó la evaluación hasta agosto del 2025

COPYRIGHT © 2025 by
ELITA JACKELINE JULCA PAREDES
Todos los derechos reservados



Universidad Nacional de Cajamarca
LICENCIADA CON RESOLUCIÓN DE CONSEJO DIRECTIVO N° 080-2018-SUNEDU/CD

Escuela de Posgrado
CAJAMARCA - PERÚ



PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

Siendo las 10.00 horas del día 22 de julio de dos mil veinticinco, reunidos en el Auditorio de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, el Jurado Evaluador presidido por el **Dr. EDWARD FREDY TORRES IZQUIERDO**, el **Dr. NORBERTO BARBOZA CALDERÓN**, el **M.Cs. DANIEL SECLÉN CONTRERAS**, y en calidad de Asesor el **Dr. LENNIN RODRÍGUEZ CASTILLO**. Actuando de conformidad con el Reglamento Interno de la Escuela de Posgrado y la Directiva para la Sustentación de Proyectos de Tesis, Seminarios de Tesis, Sustentación de Tesis y Actualización de Marco Teórico de los Programas de Maestría y Doctorado, se dio inicio a la Sustentación de la Tesis titulada: **"GESTIÓN DEL CAMBIO Y COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA VIRGEN DEL ROSARIO SAC, CAJABAMBA 2024"**; presentada por la **Bachiller en Ciencias Económicas y Administrativas ELITA JACKELINE JULCA PAREDES**.

Realizada la exposición de la Tesis y absueltas las preguntas formuladas por el Jurado Evaluador, y luego de la deliberación, se acordó APROBAR con la calificación de Dist. Excelente (d.7) Excelente la mencionada Tesis; en tal virtud, la **Bachiller en Ciencias Económicas y Administrativas ELITA JACKELINE JULCA PAREDES**, está apta para recibir en ceremonia especial el Diploma que lo acredita como **MAESTRO EN CIENCIAS**, de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas, con Mención en **Administración y Gerencia Empresarial**.

Siendo las 11.00 horas del mismo día, se dio por concluido el acto.

.....
Dr. Lennin Rodríguez Castillo
Asesor

.....
Dr. Edward Fredy Torres Izquierdo
Jurado Evaluador

.....
Dr. Norberto Barboza Calderón
Jurado Evaluador

.....
M.Cs. Daniel Seclén Contreras
Jurado Evaluador

DEDICATORIA

*A mis padres y hermanas por acompañarme en todo este camino,
porque sus palabras inspiradoras me ayudan a dibujar una imagen
diferente cada día.*

AGRADECIMIENTO

Agradezco Dios por sostener mi mano cada día y regalarme un mañana.

A mis padres porque siempre me hacen sentir acompañada y me han dado el motivo para seguir adelante, y a mis hermanas porque su espíritu positivo hace mi vida más colorida.

A mi asesor por todas las enseñanzas y experiencias compartidas.

La verdadera competitividad nace cuando el 'tener que cambiar' se transforma en 'querer innovar.

– Jhon Kotter

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
GLOSARIO.....	xiii
RESUMEN.....	xv
ABSTRACT.....	xvi
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Planteamiento del problema.....	1
1.1.1. Contextualización.....	1
1.1.2. Descripción del problema.....	2
1.1.3. Formulación del problema.....	4
1.2. Justificación e importancia.....	4
1.2.1. Justificación teórica.....	4
1.2.2. Justificación técnica-práctica.....	5
1.2.3. Justificación institucional y personal.....	5
1.3. Delimitación de la investigación.....	6
1.4. Limitaciones.....	6
1.5. Objetivos.....	6
1.5.1. Objetivo general.....	6
1.5.2. Objetivos específicos.....	6
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	8
2.1. Antecedentes de la investigación.....	8
2.1.1. Antecedentes internacionales.....	8
2.1.2. Antecedentes nacionales.....	10
2.1.3. Antecedentes regionales.....	11
2.2. Marco doctrinal.....	13
2.3. Marco legal.....	17
2.4. Marco conceptual.....	18
CAPÍTULO III: PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS Y VARIABLES.....	38
3.1. Hipótesis.....	38
3.1.1. Hipótesis general.....	38

3.1.2. Hipótesis específicas.....	38
3.2. Variables	38
3.3. Operacionalización de los componentes de la hipótesis	40
CAPÍTULO IV: MARCO METODOLÓGICO	42
4.1. Ubicación geográfica	42
4.2. Diseño de la investigación	43
4.3. Métodos de investigación	44
4.4. Población, muestra, unidad de análisis y unidades de observación	44
4.4.1. Población	44
4.4.2. Muestra	44
4.4.3. Unidad de análisis.....	45
4.4.4. Unidad de observación	45
4.5. Técnicas e instrumentos de recopilación de información	45
4.5.1. Validación del instrumento.....	46
4.5.2. Análisis de fiabilidad	46
4.6. Técnicas para el procesamiento y análisis de la información	47
4.7. Matriz de consistencia metodológica.....	48
CAPÍTULO V: RESULTADOS Y DISCUSIÓN	51
5.1. Presentación de resultados	51
5.1.1. Análisis de la variable: Gestión del cambio.....	51
5.1.2. Análisis de la variable: Competitividad empresarial	69
5.1.3. Análisis de correlaciones	85
5.2. Contrastación de hipótesis	91
5.2.1. Hipótesis general.....	91
5.2.2. Hipótesis específicas	92
5.3. Discusión de resultados	95
CAPÍTULO VI: PROPUESTA DE MEJORA	100
CONCLUSIONES.....	110
RECOMENDACIONES	115
REFERENCIAS	117
APENDICES Y ANEXOS	122

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Operacionalización de las variables	40
Tabla 2: Datos de los validadores	46
Tabla 3: Interpretación de los valores del Alfa de Cronbach	47
Tabla 4: Análisis de fiabilidad del instrumento	47
Tabla 5: Matriz de consistencia	48
Tabla 6: Pruebas de normalidad	84
Tabla 7: Análisis de la gestión del cambio y la competitividad empresarial.....	85
Tabla 8: Análisis de las cualidades de los colaboradores y la competitividad empresarial.....	86
Tabla 9: Análisis de la comunicación y la competitividad empresarial	87
Tabla 10: Análisis de la estructura y procesos con la competitividad empresarial	89
Tabla 11: Análisis del liderazgo con la competitividad empresarial	90
Tabla 12: Coeficiente de correlación de Pearson's: gestión del cambio y competitividad	92
Tabla 13: Coeficiente de correlación de Pearson's: cualidades de los colaboradores y competitividad	92
Tabla 14: Coeficiente de correlación de Pearson's: comunicación y competitividad....	93
Tabla 15: Coeficiente de correlación de Pearson's: estructura y procesos con la competitividad	94
Tabla 16: Coeficiente de correlación de Pearson's: liderazgo y competitividad	95
Tabla 17: Capacitación al equipo de trabajo.....	103
Tabla 18: Reestructuración física del espacio de trabajo.....	104
Tabla 19: Documentación de procesos internos	105
Tabla 20: Optimización de stock	106
Tabla 21: Cronograma de implementación: plan 01	109
Tabla 22: Cronograma de implementación: plan 02	110
Tabla 23: Cronograma de implementación: plan 03	111
Tabla 24: Cronograma de implementación: plan 04	112

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Ubicación geográfica del distrito de Cajabamba	42
Figura 2: Cualidades de los colaboradores: adaptabilidad al cambio.....	52
Figura 3: Cualidades de los colaboradores: programas de capacitación	53
Figura 4: Cualidades de los colaboradores: disponibilidad de recursos para capacitación	54
Figura 5: Cualidades de los colaboradores: relación de actitudes con valores organizacionales	55
Figura 6: Cualidades de los colaboradores: fomento de prácticas de respeto y cooperación	56
Figura 7: Comunicación: uso adecuado de canales de comunicación interna.....	57
Figura 8: Comunicación: transferencia de información para desempeño de funciones	58
Figura 9: Comunicación: uso de datos relevantes para la toma de decisiones.....	59
Figura 10: Comunicación: reconocimiento y valoración de la iniciativa de los colaboradores.....	60
Figura 11: Comunicación: fomento de la participación de los colaboradores	61
Figura 12: Estructura y procesos: responsabilidades y expectativas en su puesto de trabajo	62
Figura 13: Estructura y procesos: tareas definidas para todos los colaboradores	63
Figura 14: Estructura y procesos: flexibilidad horaria de los colaboradores	64
Figura 15: Estructura y procesos: instalaciones adecuadas para el desarrollo de labores	65
Figura 16: Liderazgo: prácticas del trabajo en equipo en la empresa	66
Figura 17: Liderazgo: buen liderazgo de la gerencia	67
Figura 18: Liderazgo: gestión de conflictos en el entorno laboral realizados por la gerencia.....	68
Figura 19: Calidad: atención de las necesidades y expectativas de los clientes.....	69
Figura 20: Calidad: oferta de productos diferenciadores respecto a la competencia. ...	70
Figura 21: Calidad: servicios brindados diferentes de la competencia.	71
Figura 22: Recursos comerciales: aplicación de políticas de venta actualizadas.	72
Figura 23: Recursos comerciales: efectividad de las políticas de venta en la atracción y retención de clientes	73
Figura 24: Recursos comerciales: evaluaciones continuas a proveedores	74
Figura 25: Recursos comerciales: oferta de productos garantizados.....	75

Figura 26: Recursos comerciales: relaciones duraderas y de confianza con los clientes	76
Figura 27: Contabilidad y finanzas: la empresa se informa sobre cambios normativos	77
Figura 28: Contabilidad y finanzas: la empresa proporciona información para cumplir con las normativas vigentes.....	78
Figura 29: Contabilidad y finanzas: la empresa utiliza la información financiera para la toma de decisiones.....	79
Figura 30: Contabilidad y finanzas: disponibilidad de la información financiera para la toma de decisiones.....	80
Figura 31: Contabilidad y finanzas: la empresa cuenta con solvencia financiera.....	81
Figura 32: Sistemas de información: la empresa cuenta con programas informáticos actualizados	82
Figura 33: Sistemas de información: la empresa dispone de herramientas tecnológicas actualizadas.....	83
Figura 34: Análisis de las cualidades de los colaboradores y la competitividad empresarial.....	86
Figura 35: Análisis de la comunicación y la competitividad empresarial.....	88
Figura 36: Análisis de la estructura y procesos con la competitividad empresarial.....	89
Figura 37: Análisis del liderazgo con la competitividad empresarial	91

GLOSARIO

Agentes de cambio: se da cuando una persona toma la iniciativa y fomenta el cambio dentro de una organización.

Canales de información: son los medios y recursos que se utilizan para el intercambio de información, que pueden ser formales e informales.

Comercialización: políticas de venta, distribución, forma de pago, relación con los clientes y proveedores.

Competitividad: una empresa es competitiva cuando el costo y calidad de sus productos desarrollados son similares o superiores a los de la competencia.

Comunicación: es el intercambio de información entre individuos, mediante un proceso de transmisión y recepción el cual se da a través de un canal.

Definición de puestos: conjunto de características del puesto que se desea ocupar.

Estrategia empresarial: es la pauta que recoge los planes y políticas necesarias para alcanzar las metas que se han propuesto.

Flexibilidad laboral: es una forma de trabajo acordado entre empresa y el colaborador.

Gestión del cambio: es un proceso estructurado que facilita la transformación de las organizaciones, enfocándose en el factor humano para garantizar una adopción exitosa.

Habilidad: capacidad que tiene una persona para desempeñar de forma correcta y con facilidad una actividad o tarea.

Innovación: es un proceso por medio del cual se realizan modificaciones o mejoras en una determinada área o acción.

Políticas de venta: conjunto de procedimientos para desarrollar, coordinar y monitorear las diversas decisiones comerciales.

Software: conjunto de programas informáticos, datos y procedimientos para desarrollar tareas.

Trabajo en equipo: proceso mediante el cual las personas aportan conocimientos, habilidades y tiempo para realizar un plan.

RESUMEN

En la actualidad las pequeñas y micro empresas en el Perú enfrentan una creciente presión para transformar sus objetivos, estructuras y procesos, con el fin de alinearse a las exigencias del mercado, y la gestión del cambio es la estrategia fundamental para garantizar la competitividad ante los nuevos desafíos. La presente investigación tuvo como objetivo, determinar la relación que existe entre la gestión del cambio y la competitividad de la empresa Distribuidora Virgen del Rosario SAC, año 2024.

Para esta investigación se aplicó un tipo de investigación descriptiva de nivel correlacional, con un diseño no experimental, de un enfoque cuantitativo y de corte transversal. La población y muestra estuvo compuesta por 25 colaboradores, además, se utilizó el cuestionario como instrumento de recolección de información, conformado por 32 ítems, el cual fue validado por el criterio de 4 jueces expertos, y para determinar la confiabilidad se realizó una prueba piloto, de cual mediante el estadístico alfa de Cronbach, se obtuvo 0.8815 para la variable gestión del cambio y 0.9007 para la variable competitividad, para el proceso de los datos obtenidos se usó Microsoft Excel y para la comprobación de las hipótesis se utilizó el programa estadístico JASP versión 0.19, de lo cual se obtuvo que existe relación positiva-alta, entre las variables gestión del cambio y competitividad (p -valor es $<.001$), y la correlación de Pearson ($r=0.752$), demuestra que una adecuada gestión del cambio se vincula a un mayor nivel de competitividad empresarial.

Finalmente, se tiene que la empresa muestra un bajo nivel de apoyo en formación técnica, falta de especificación de responsabilidades y una insuficiente disposición de espacios, por lo que se plantea la implementación de una propuesta de mejora, donde se resalta las acciones de mejor a seguir.

Palabras clave: Gestión del cambio, Competitividad empresarial, Personas, Calidad.

ABSTRACT

Currently, small and micro enterprises in Peru face increasing pressure to transform their objectives, structures, and processes in order to align with market demands. Change management is a fundamental strategy to ensure competitiveness in the face of new challenges. This research aimed to determine the relationship between change management and the competitiveness of the company Distribuidora Virgen del Rosario SAC in the year 2024.

A descriptive correlational research design was applied, non-experimental in nature, with a quantitative and cross-sectional approach. The population and sample consisted of 25 employees. A questionnaire was used as the data collection instrument, comprising 32 items, validated by the judgment of four expert judges. To determine reliability, a pilot test was conducted, where Cronbach's alpha coefficients of 0.8815 for the change management variable and 0.9007 for the competitiveness variable were obtained. Data processing was carried out using Microsoft Excel, and hypothesis testing was performed with the statistical software JASP version 0.19. Results showed a strong positive relationship between change management and competitiveness (p -value $< .001$), with a Pearson correlation coefficient of $r = 0.752$, demonstrating that effective change management is linked to higher levels of business competitiveness.

Finally, the company was found to have low levels of support for technical training, a lack of clearly defined responsibilities, and insufficient available space. Therefore, an improvement proposal is suggested, highlighting recommended actions to follow.

Keywords: Change management, Business competitiveness, People, Quality.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del problema

1.1.1. Contextualización

En la actualidad, las empresas se desarrollan en un ambiente cada vez más dinámico, el cual demanda mayor capacidad de respuesta ante los desafíos y nuevos contextos que éste proyecta, y tal como lo afirma Handy (1993), si hay algo claro para las empresas, sin importar su naturaleza u objetivo, es que se enfrentan a un entorno de la competencia cada vez más competitivo; y las pequeñas empresas no son ajenas a ello, pues el crecimiento acelerado de las mismas, les obliga a desarrollar nuevas ideas, para hacer frente a los cambios y obtener la atención de los clientes, de tal manera que puedan seguir vigentes en el mercado, y la gestión del cambio es una de las herramientas que permite poder adecuarse a las exigencias de los clientes, condiciones de mercado, tecnologías, y la competencia.

El cambio es inevitable, y los líderes de las empresas necesitan estar preparados para enfrentar un entorno organizacional tan variable, en el Perú, según estudio realizado por Jáuregui (2016), existe un 58% de ejecutivos que ve a la gestión del cambio como una oportunidad de mejora, por tal, los líderes deben tener una comunicación fluida y la capacidad para inspirar a su equipo, pues son las personas quienes hacen posible que el cambio ocurra, además, reconocer que el cambio está alineado con el crecimiento y desarrollo, permitirá conocer y entender que las necesidades de los consumidores se mantienen en constante progreso, formando así una ventaja competitiva del entorno.

La gestión del cambio en las empresas peruanas enfrenta diversos escenarios problemáticos, que impactan directamente en su competitividad; uno de ellos es la

resistencia por parte de los colaboradores y directivos hacia la implementación de nuevas estrategias, pues la escasez de capacidades y habilidades para adaptarse a nuevos desafíos y oportunidades, hace que adopten posturas renuentes hacia los cambios tecnológicos. Para las micros y pequeñas empresas (MYPES), la innovación y cambio representan un gran desafío, sin embargo, necesitan ajustarse a estos cambios para seguir compitiendo en el mercado.

En el distrito de Cajabamba, las empresas dedicadas al rubro de ferretería compiten agresivamente en el mercado, pues los consumidores son más exigentes con los bienes y servicios que desean adquirir, y ante la amplia competencia local que existe, aparecen nuevos desafíos, como el creciente comercio electrónico y la inestabilidad política, por tal deben estar preparadas para innovar y ser sostenibles, gran parte de los negocios en Cajabamba son familiares y cuentan con más de 10 años en el mercado local, ofreciendo artículos de ferretería y construcción en general, sin embargo superar los desafíos impuestos por la integración de sistemas digitales para optimizar sus procesos aun es escasa, es así que el presente trabajo de investigación, busca determinar si la gestión del cambio se relaciona con la competitividad de la empresa Distribuidora Virgen del Rosario SAC.

1.1.2. Descripción del problema

La prueba a la que se enfrentan las organizaciones de hoy es que operan en un entorno agresivo e inestable, caracterizado por la velocidad de los mercados, la innovación y los ciclos de tiempo cada vez más cortos; lo cual exige responder a los cambios en las necesidades de los consumidores, la alta tecnología y la competencia. Por tanto, las personas son clave dentro de las organizaciones para adoptar e

implementar los cambios, pues son ellos quienes aumentan o disminuyen la productividad y competitividad de la empresa.

En un entorno empresarial en constante evolución, la capacidad de adaptarse a nuevos desafíos y oportunidades es esencial y la gestión del cambio asegura que la organización esté preparada y pueda aprovechar los cambios en su beneficio.

En Cajabamba, la mayor parte de comercios son micro y pequeñas empresas, las cuales cuentan con entornos similares, horarios de trabajo poco flexibles, ambientes de trabajo desorganizados, tecnologías de la información obsoletas, escaso interés por innovar, bajos niveles de apoyo y motivación, los cuales influyen en el comportamiento de sus integrantes y productividad. Es así que comprender y gestionar el cambio es imprescindible para adaptar nuevas tecnologías, nuevos sistemas, nuevas técnicas y conocer de cerca el comportamiento de los clientes, solo así estas empresas podrán competir en el mercado.

Distribuidora Virgen del Rosario SAC, es una empresa familiar dedicada al rubro ferretería y transporte, como asociado de cementos Pacasmayo, es el principal distribuidor de cemento de la marca Pacasmayo en todas sus presentaciones, sin embargo, a pesar de contar con más de 16 años en el mercado local, no ha logrado expandir sus relaciones comerciales, pues la única ventaja diferenciadora con la que cuenta es el ofrecer algunos productos de marcas reconocidas, mas no ha generado valor a partir de las habilidades y conocimientos de sus colaboradores, lo cual ha limitado la implementación de cambios efectivos y la mejora de su competitividad.

Por tal razón, la presente investigación busca determinar la relación que existe entre la gestión del cambio y la competitividad de la empresa Distribuidora Virgen del Rosario SAC.

1.1.3. Formulación del problema

Problema general

¿Cuál es la relación de la gestión del cambio con la competitividad de la empresa Distribuidora Virgen del Rosario SAC, Cajabamba 2024?

Problemas específicos

- a) ¿Cuál es la relación de la gestión del cambio de las cualidades de los colaboradores con la competitividad de la empresa Distribuidora Virgen del Rosario SAC Cajabamba, 2024?
- b) ¿Cuál es la relación de la gestión del cambio de la comunicación con la competitividad de la empresa Distribuidora Virgen del Rosario SAC Cajabamba, 2024?
- c) ¿Cuál es la relación de la gestión del cambio de la estructura y procesos con la competitividad de la empresa Distribuidora Virgen del Rosario SAC Cajabamba, 2024?
- d) ¿Cuál es la relación de la gestión del cambio del liderazgo con la competitividad de la empresa Distribuidora Virgen del Rosario SAC Cajabamba, 2024?

1.2. Justificación e importancia

1.2.1. Justificación teórica

La presente investigación servirá de guía para complementar y enriquecer otros trabajos de tesis relacionados. Para fundamentar el estudio, se tomarán como base las teorías científicas de Lewin y Kotter, que buscan impulsar acciones para gestionar y mantener el cambio a partir de la preparación y compromiso de los equipos de trabajo;

y la teoría de Porter que detalla estrategias corporativas para mejorar la posición competitiva de la empresa en el mercado, por tal, el estudio realizado permitirá analizar en profundidad las variables y sus respectivas dimensiones, además, los instrumentos de recolección de información fueron diseñados y aplicados de forma implacable, garantizando así la validez y confiabilidad de los resultados obtenidos.

1.2.2. Justificación técnica-práctica

En este mundo globalizado las tendencias al cambio son cada vez mayores, es así que las organizaciones necesitan desarrollar e implementar estrategias para reducir el impacto del cambio, seguir en el mercado, crear oportunidades y ser competitivas. Hasta hace unos años eran las grandes empresas quienes le daban vital importancia a la gestión del cambio, sin embargo, hoy en día las variaciones del mercado, las nuevas tecnologías y la competencia obligan a las pequeñas empresas estar a la par de las cambiantes exigencias y tendencias.

La presente investigación permitirá conocer si la gestión del cambio en Distribuidora Virgen del Rosario SAC, del sector ferretería del distrito de Cajabamba, se relaciona con la competitividad empresarial de la misma, además, los resultados obtenidos servirán para que la empresa pueda contar con procesos de gestión de acuerdo a su contexto actual, y también para que los colaboradores puedan generar ventajas competitivas a partir de sus habilidades y conocimientos.

1.2.3. Justificación institucional y personal

De los resultados obtenidos se tendrá un diagnóstico que ayudará a identificar factores a mejorar, a la vez permitirá profundizar en los temas de gestión del cambio y competitividad, así mismo apoyará mi formación profesional para obtener el grado académico de maestro en ciencias.

1.3. Delimitación de la investigación

Conceptual: La presente investigación abarca los temas relacionados a gestión del cambio y competitividad.

Temporal: La siguiente investigación se realizó en el periodo 2024.

Espacial: La siguiente investigación se realizó en la empresa Distribuidora Virgen del Rosario SAC, ubicada en el distrito y provincia de Cajabamba.

1.4. Limitaciones

El desarrollo del presente estudio no presenta limitaciones.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo general

Determinar la relación de la gestión del cambio y la competitividad de la empresa Distribuidora Virgen del Rosario SAC, Cajabamba 2024.

1.5.2. Objetivos específicos

- a) Analizar la relación de la gestión del cambio de las cualidades de los colaboradores con la competitividad de la empresa Distribuidora Virgen del Rosario SAC, Cajabamba 2024.
- b) Analizar la relación de la gestión del cambio de la comunicación con la competitividad de la empresa Distribuidora Virgen del Rosario SAC, Cajabamba 2024.
- c) Analizar la relación de la gestión del cambio de la estructura y procesos con la competitividad empresarial de Distribuidora Virgen del Rosario SAC, Cajabamba 2024.

- d) Analizar la relación de la gestión del cambio del liderazgo con la competitividad de la empresa Distribuidora Virgen del Rosario SAC, Cajabamba 2024.
- e) Formular una propuesta de gestión del cambio para mejorar la competitividad de la empresa Distribuidora Virgen del Rosario SAC, Cajabamba 2024.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1. Antecedentes internacionales

Alzate y Betancur (2020), en su tesis de maestría “*La gestión del cambio como mecanismo de aseguramiento y mejora de los procesos - Medellín*”, propone una estrategia de gestión del cambio para asegurar y mejorar los procesos en cualquier tipo de organización, la metodología utilizada fue de tipo cualitativo, empírico, no experimental y de corte transaccional, la población se conformó por 12 expertos en temas de gestión del cambio y para la muestra solo fueron 9 expertos los que accedieron a participar en el estudio, además utilizo el cuestionario como instrumento de recolección de información.

A través del método Delphi, se obtuvo que los encuestados coinciden que la gestión del cambio va de la mano con la gestión de procesos. Así mismo, comparten que la estrategia para reducir la resistencia al cambio es la comunicación y que cada organización diseña sus modelos de gestión de acuerdo a sus recursos, necesidades e intereses, por tal se hace necesario definir el porqué del cambio, las estrategias, ejecución y medición.

Por otro lado, Roosevelt (2023), en su tesis de maestría “*Liderazgo estratégico y su influencia en la competitividad de la Empresa de Productos Lácteos El Ranchito*”, busca establecer el nivel de correlación existente entre el liderazgo estratégico y la competitividad de dicha empresa. El tipo de investigación fue exploratoria con el propósito de determinar las relaciones de causa-efecto, descriptiva y de enfoque cuantitativo, la población y muestra estaba compuesta por los 35 colaboradores de la empresa, a su vez se hizo uso del cuestionario como instrumento de recolección de

información, finalmente el autor concluye que; existe correlación positiva perfecta (Rho de Spearman = 0,965) entre las variables liderazgo estratégico y competitividad. Así también, determinó que existe relación entre liderazgo estratégico y la ventaja competitiva (Rho de Spearman = 0,804), y que su efecto es directamente proporcional.

Así mismo, Vernaza y Tumbaco (2024), en su trabajo de investigación, “*Análisis de la gestión del cambio organizacional en las empresas familiares de Guayaquil: retos y perspectivas*”, busca analizar la gestión del cambio organizacional en las empresas familiares de la ciudad de Guayaquil. El tipo de investigación fue no experimental y transversal, además aplicó un enfoque mixto el cual combinó elementos cualitativos y datos estadísticos descriptivos, para la población y muestra se consideró a 25 empresas familiares ubicadas en la ciudad de Guayaquil. Se aplicó el cuestionario y la entrevista como instrumentos de recolección de información. Finalmente concluyen que, la gestión del cambio organizacional en las empresas familiares de la ciudad de Guayaquil se limita por la escasez de recursos financieros, la resistencia al cambio y la necesidad de capacitar a sus colaboradores; además destacan la importancia de la comunicación efectiva y la visión del líder de la organización.

Por otro lado, destacan que, para facilitar la aceptación e implementación del cambio, es necesario que los miembros de las empresas familiares se comprometan a invertir en nuevas tecnologías y a su vez guíen el desarrollo de planes financieros para enfrentar las diversas situaciones económicas que se presenten durante la implementación de cambios organizacionales.

2.1.2. Antecedentes nacionales

Campos (2022), en su tesis doctoral "*Gestión del cambio organizacional y su relación con la política de aseguramiento de la calidad en las empresas del sector hotelero, distrito de Callería, Pucallpa-Perú, 2021*", busca determinar la relación que existe entre la gestión del cambio organizacional con la política de aseguramiento de la calidad en las empresas del sector hotelero. El tipo de investigación fue aplicada de nivel descriptivo correlacional, con un enfoque cuantitativo y no experimental, para la población considero un total de 20 empresas con 6 colaboradores cada una, haciendo un total de 120 trabajadores los mismos que conforman la muestra de estudio, y como instrumento de recolección de información se hizo uso del cuestionario. Finalmente, el autor concluye que existe una correlación positiva ($\chi^2=0.783$) entre las variables de estudio; si bien la mayor parte de las empresas no promueven una adecuada gestión del cambio organizacional en sus colaboradores, lo cual genera un bajo nivel de calidad, el análisis de los resultados indica que es necesario que las empresas implementan la gestión del cambio como parte de sus políticas con el fin de asegurar la calidad en sus procesos.

Zavaleta (2023), en su tesis doctoral "*La gestión del cambio y la competitividad de servicios académicos en la Escuela Profesional de Ingeniería Ambiental de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión de Pasco – 2021*", busca determinar de qué manera la gestión del cambio influye en la competitividad. La investigación fue de tipo aplicada y de nivel relacional, se trabajó con una muestra de 200 personas y se empleó el cuestionario como instrumento de recolección de información, según la prueba del χ^2 tuvo un nivel de significancia de $0,00 < 0,05$ para la hipótesis general, de lo cual se concluye que la gestión del cambio influye significativamente en la competitividad, además indica, que la adecuada cultura organizacional, la motivación, así como los

cambios tecnológicos mediante el uso software, mejoran el servicio académico y generan ventajas competitivas a través del talento humano.

Así mismo, Bances (2025), en su tesis doctoral "*Gestión del conocimiento y la competitividad en las cooperativas del Perú – 2023*", busca demostrar que la gestión del conocimiento se relaciona con la competitividad en los trabajadores de las Cooperativas de Servicios Múltiples. El tipo de investigación fue aplicada, de diseño experimental y de corte transversal. La población de estudio y muestra se conformó por 100 delegados representantes de los socios, a su vez se utilizó el cuestionario como instrumento de recolección de información, finalmente el autor concluyo que; existe una correlación fuerte (Tau- Kendall=0.837) entre la gestión del conocimiento y la competitividad en los trabajadores, esta relación significativa indica que la administración eficaz de información dentro de las empresas apoya directamente a mejorar la competitividad de los colaboradores. Esto significa que las estrategias orientadas a impulsar la gestión del conocimiento en las organizaciones son una herramienta poderosa para mejorar el desempeño y la eficiencia en las cooperativas.

2.1.3. Antecedentes regionales

Vallejos (2021), en su tesis doctoral "*Gestión administrativa y competitividad empresarial de las MYPE en el sector transporte de pasajeros en el distrito de Chota, 2019*", busca determinar la contribución de la gestión administrativa en la competitividad empresarial de las MYPE en el sector transporte de pasajeros en el distrito de Chota. La investigación fue de tipo aplicada, de diseño no experimental, de nivel descriptivo y correlacional, con enfoque cuantitativo y de corte transversal. Para la población considero 878 empresas pertenecientes al régimen MYPE-tributario del distrito de Chota, y la muestra se conformó por 27 empresas seleccionadas bajo el método de muestreo por

conveniencia, como instrumento de recolección se utilizó el cuestionario, fichas de observación y de análisis.

De los resultados obtenidos se concluyó que, existe relación positiva (Pearson = 0,578) entre las variables con una significancia bilateral de 0,002; la cual sugiere que a mayor gestión administrativa mejor nivel de competitividad empresarial. Además, indica que existen deficiencias respecto a la calidad del servicio, la tecnología utilizada, la capacitación de sus recursos humanos y sus fuentes de financiamiento, lo cual limita el reto de las empresas del sector transporte de ser más competitivas.

Así mismo, Ramirez (2021), en su tesis de maestría “*Liderazgo gerencial y su influencia en la competitividad laboral de infocentro SRL en la ciudad de Jaen, Cajamarca- 2020*”, busca identificar el nivel de influencia del liderazgo gerencial en la competitividad laboral de los trabajadores de dicha empresa, realizo una investigación de tipo básica, de nivel descriptivo – correlacional y de diseño no experimental, con una población de 141 trabajadores y una muestra de 103, para obtener los resultados aplico el instrumento cuestionario, y concluye que el Rho de Spearman es del 0,579 lo cual evidencia que el liderazgo gerencial tiene influencia significativa con la competitividad laboral de los trabajadores, por tal, si la gerencia cuenta con habilidades de liderazgo y aprovecha al máximo las competencias y destrezas de su equipo de trabajo, podrá generar fuertes ventajas competitivas.

Finalmente, Ramos (2022), en su tesis doctoral “*Gestión de la comunicación y la eficiencia productiva en la cooperativa de servicios múltiples APROCASSI, Cajamarca- 2020*”, busca explicar la manera cómo influye la gestión de la comunicación en dinamizar la eficiencia productiva de la Cooperativa. El tipo de investigación fue aplicado, con un método descriptivo, explicativo y mixto, de diseño correlacional, la muestra se conformó

por 148 socios de la cooperativa, y se aplicó el cuestionario como instrumento de recolección de datos, después de analizar la información se concluyó que existe correlación directa buena de $Rho = .802$ entre la gestión de la comunicación y la eficiencia productiva, a mayor gestión en la comunicación mayor eficiencia productiva, y resalta la importancia del factor humano para lograr una comunicación efectiva.

2.2.Marco doctrinal

Teoría de Lewin

Lewin (1951), indica que la gestión del cambio es una herramienta que permite analizar todo aquello influye de forma positiva y negativa en los procesos de cambio, así como impulsar el inicio de las acciones para el cambio. Según la teoría el comportamiento humano se condiciona por la interacción del individuo con el entorno, es decir, el actuar de las personas depende de las características del contexto donde residen, y las variables que intervienen son: fuerza, tensión y necesidad.

Lewin propuso que el cambio en las organizaciones se debe de gestionar a través de las siguientes fases:

1. Descongelamiento: comprende un proceso de preparación y análisis, en esta fase se reconoce la necesidad de cambio y se eliminan las acciones que reprimen el crecimiento. Durante este proceso las personas deben asumir el cambio como algo necesario para salir de las prácticas y actitudes que detienen la productividad. Esta fase requiere que los líderes empresariales incentiven acciones de transformación entre los colaboradores.
2. Movimiento (cambio): se trabaja en los nuevos sistemas implantados, por tal, es necesario mantener una comunicación adecuada para adaptarse a las nuevas

dinámicas de trabajo. Durante esta fase, el liderazgo es esencial si se quiere gestionar un entorno equilibrado.

3. **Recongelamiento:** en esta fase se hace necesario fortalecer los cambios logrados. Hay que vincular las nuevas prácticas a la cultura de la empresa con el fin de crear lazos de compromiso personal de cada individuo. Para consolidar las nuevas acciones se toma en cuenta; reforzar el cambio, integrarlo en las políticas y procesos, reconocer contribuciones y establecer mecanismos de retroalimentación continua.

Principales conceptos asociados con la teoría de Lewin: Campo de fuerzas: permite analizar de manera habitual los ambientes de trabajo e identificar acciones que están a favor del cambio, como las acciones de cambio afectaran a las personas y funciones dentro de la empresa y finalmente después del análisis decidir el tipo de cambio a implantar, así como desarrollar un plan para superar la resistencia al cambio e incrementar acciones que favorezcan dicho proceso. Las empresas utilizan tres instrumentos de cambio para mejorar sus actividades, como son: La teoría del sistema socio técnico, propone la importancia de realizar cambios en las funciones para aumentar la capacidad organizacional. La administración de calidad total, se centra en mejorar la calidad de los bienes o servicios que oferta una empresa, mediante controles para reducir deficiencias y mejorar procesos. Es decir, se enfoca en aumentar la calidad y disminuir costos. La creación de grupos de trabajo flexibles, busca combinar tareas y acelerar el desarrollo de habilidades, pues los colaboradores están en disposición de atender diversas tareas y de desarrollar una cultura de trabajo en equipo.

Reingeniería electrónica en el cambio: hace referencia al uso de los sistemas de información en las empresas con el objetivo de mejorar su desempeño, toma mayor importancia cuando la empresa reestructura sus procesos, pues la reestructuración permite

cambiar ambientes y estrategias con el objetivo de seguir en un mercado cada vez más competitivo.

La reestructuración, reingeniería, administración de la calidad y otras estrategias de cambio, traen consigo resistencia y requieren de tiempo para ser implementadas, por ello es necesario analizar y decidir cuál es la mejor opción de cambio.

Esta teoría se condiciona por el contexto en el que surge la necesidad de cambio, por lo que es un proceso que nunca acaba. La teoría de Lewin permitirá analizar los ambientes de trabajo de la empresa, identificar las acciones que están a favor del cambio y como estas afectan el desempeño de los colaboradores, para así decidir qué plan desarrollar a favor del proceso de cambio.

Teoría de John P. Kotter

Kotter (1996), indica que esta teoría se basa en el análisis para implementar el cambio, es decir, guía el proceso de iniciar, gestionar y mantener el cambio a través de ocho componentes:

- Generar un sentido de premura; para lograr la transformación es necesario crear una sensación de necesidad, donde todos los participantes reconozcan la urgencia del cambio y crean que es esencial para el avance de la organización.
- Crear la coalición conductora; se requiere gestionar y liderar el cambio, asegurando que todo el equipo tenga objetivos claros y se promueva un ambiente de confianza y compromiso en toda la organización.
- Desarrollo de una visión y una estrategia, se deben planificar estrategias eficaces para construir una visión clara.
- Comunicar la visión de cambio; es necesario apoyar y persuadir el cambio en las mentes de los colaboradores.

- Facultar a los empleados el poder para emprender acciones de amplio alcance; formar y entrenar a los colaboradores para afrontar los obstáculos y dar lo mejor de sí mismos.
- Generar logros a corto plazo; establecer objetivos a corto plazo con el fin de asegurar el éxito en poco tiempo.
- Consolidar las ganancias y generar más cambios; identificar y eliminar procesos innecesarios.
- Incorporar los nuevos enfoques en la cultura; fomentar una cultura donde el cambio se mantenga, lo que implica modificar las normas y valores de la organización, así como los procedimientos, sistemas de recompensa y otros elementos de la estructura para asegurar que todo esté alineado con la nueva estrategia.

Mientras que el modelo de Lewin se orienta hacia la comprensión del cambio por parte de las personas, el enfoque de Kotter se centra en proporcionar un marco detallado que lo incluya todo.

La teoría de Kotter permitirá guiar el inicio, gestión y mantenimiento de los procesos con el fin de que todos los colaboradores sientan la necesidad del cambio y adopten una cultura de compromiso para lograr la transformación, desarrollo y crecimiento empresarial.

Teoría de la ventaja competitiva de Porter.

En relación a la teoría de Porter (1985), la estrategia competitiva permite tomar acciones para enfrentar la competencia, alcanzar rentabilidad y desarrollarse en el tiempo, pues esta constituye la pieza central del proceso estratégico a nivel de negocio, así también, la ventaja no es para siempre, más bien está en función de la realidad

competitiva, de los gustos y preferencias de los consumidores y del desarrollo tecnológico; por lo tanto, la sostenibilidad es lo elemental en la ventaja.

Porter identificó tres estrategias esenciales que las organizaciones pueden utilizar, ya sea en conjunto o individual, para afrontar a la competencia; liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. Además, indica que el desempeño de una empresa se relaciona con dos factores: estructura de la industria y lugar de la compañía dentro de la industria.

En la estructura de la industria, la teoría propone el modelo de las cinco fuerzas, las cuales son: Amenaza de nuevas entradas, poder de negociación de los compradores, amenaza de sustitutos, poder de negociación de proveedores y rivalidad entre competidores existentes; cuyo objetivo es formular una estrategia corporativa para mejorar la situación competitiva de la empresa.

La teoría de Porter permitirá que la empresa implemente acciones de mejora para enfrentar la competencia y que estas sean sostenibles en el tiempo.

2.3.Marco legal

Ley General de Sociedades, N° 26887, expedida el 05 de diciembre de 1997, la cual entra en vigencia el 01 de enero de 1998. Es un instrumento legal que facilita las pautas jurídicas o legales para la constitución y funcionamiento de las empresas, así como su disolución y liquidación de toda sociedad empresarial en el Perú. Así mismo, regula la forma de emisión de obligaciones, transformación, fusión, escisión y liquidación de sociedades, sucursales, contratos de asociación en participación y consorcios.

Las empresas constituidas como sociedades, tienen un importante fin en la economía, pues buscan utilidades a través del movimiento de sus recursos económicos, sin excepción, se rigen por la ley general de sociedades, y se conforman por dos o más

personas naturales y/o jurídicas, están obligadas a llevar contabilidad completa, y su responsabilidad se limita a su capital social. En nuestro país, constituyen un gran porcentaje de nuestra población empresarial, y son fuentes de trabajo para nuestra sociedad civil, generan ingresos al fisco nacional, promueven el desarrollo y la inversión de capitales. La sociedad adquiere personalidad jurídica al momento de ser registrada y la conserva hasta la inscripción de su extinción.

La Ley General de Sociedades regula las siguientes formas societarias: sociedades anónimas (sociedad anónima, sociedad anónima cerrada, sociedad anónima abierta), sociedad comercial de responsabilidad limitada, sociedad colectiva, sociedades en comandita (por acciones y simple) y sociedad civil (ordinaria y de responsabilidad limitada). Toda sociedad debe adoptar alguna de las formas antes mencionadas, además están sujetas a un régimen legal especial regulado por las disposiciones de la presente ley.

Así mismo, señala que la sociedad se encuentra constituida por aportes de bienes dinerarios o no dinerarios, los cuales son esenciales para el desarrollo de las actividades económicas que realizarán los socios, con el fin de generar dividendos, como también ofrecer nuevas oportunidades laborales a la sociedad donde operan.

2.4.Marco conceptual

Gestión

Hashim (2013), lo define como la alteración de las estrategias empresariales, así como de la implementación de estas para lograr el progreso organizacional y la actuación de las personas. Es decir, según Hernández, Gallarzo y Espinoza (2011), implica el desarrollo de un conjunto de acciones para solucionar un asunto o concretar un proyecto. Además, mediante la gestión se designa la dirección de un negocio.

Jiménez (2013) indica que para gestionar el cambio se hace necesario cuidar cuatro aspectos importantes: gestionar un proceso en el tiempo, gestionar proyectos e iniciativas a poner en marcha para avanzar el proceso, gestionar la inserción de líderes y gestionar acciones de identificación y compromiso con el proceso

Cambio

Jiménez (2013) lo define como la transformación que se hace con el fin de mejorar algo, siendo más productivos o generando más valor, mediante las nuevas tecnologías, procesos o herramientas de gestión.

Por otro lado, Hernández, et al. (2011) definen al cambio como la acción y efecto de alterar el estado o aspecto de las cosas. Así mismo, hay que entender que el cambio ocurre a nivel individual, por tal, todas las personas dentro de la organización deben cambiar.

Por su parte, Petrou, Demerouti y Schaufeli (2016), detallan que el cambio es un fenómeno de adaptación y evaluación dinamizado por el contexto organizacional, donde el conocimiento adquirido por los colaboradores es fundamental, pues el cambio implica la reconstrucción de las creencias y hábitos de los integrantes de la organización. En tal sentido, para Grimolizzi (2017), es un conjunto de alteraciones, transformaciones o modificaciones que pueden ser estructurales o relacionadas con el comportamiento humano, con el fin de obtener los mejores resultados, para la empresa y el personal.

Romero, Matamoros y Campo (2013), indican que la fuente de cambio en las organizaciones es el aprendizaje, pues una organización que aprende es adaptativa y facilita el cambio, por tal, se centra en proponer estrategias de transformación fundamentadas en la modificación, adquisición y aplicación de conocimientos, pues el aprendizaje constante, la innovación y el desarrollo del pensamiento son esenciales para lograr la ejecución efectiva de las tareas.

Jones (2008), indica que las organizaciones se encuentran en un estado de inercia y nivel de desempeño en equilibrio, y para lograr un cambio, es la gerencia quien debe de aumentar las fuerzas a favor del cambio y/o reducir la resistencia al mismo. Por tal se hace necesario evaluar los tipos de cambio a implantar y así aumentar la efectividad organizacional (pág. 276).

Acosta y Carlos (2002) indican que el cambio representa una respuesta a las transformaciones provocadas por la competencia, como también se orienta por la motivación que tienen las organizaciones por liderar los mercados. Es por ello, que el cambio afecta a todo un sistema, lo cual involucra:

- La infraestructura: implica las reformas que se realizan en la estructura física de la organización, modificación de espacios con fines estéticos o ergonómicos.
- La tecnología: se da cuando se introduce, modifica o desarrolla nuevas tecnologías, que, a su vez también involucra la incorporación de nuevos conocimientos y herramientas.
- La estructura formal de la organización: la estructura está definida por la manera en que las tareas están divididas y coordinadas, por tal una modificación en la estructura organizativa permite agilizar procesos para la toma de decisiones (Robbins, 2004).
- Los procesos: son los cambios que se realizan en las políticas de planificación, organización ejecución y control de los procesos.
- Los productos y servicios: cambios en los procesos productivos, y en las actitudes de las personas, con el fin de ofrecer un mejor servicio.
- La cultura organizacional: busca la alineación de las creencias individuales con los valores corporativos, normas y políticas, con el fin de fomentar comportamientos deseados.

- El comportamiento humano: todo cambio implica personas, por tal es necesario cambiar hábitos, aprendizajes y actitudes, con el fin de mejorar habilidades y conocimientos.

2.4.1. Gestión del cambio.

Hernández, et al. (2011) indican que consiste en implantar nuevos modelos de trabajo, con el objetivo de cambiar la mentalidad e incrementar la participación de los colaboradores, para así asegurar el rumbo a la organización, y su importancia radica en aprovechar los cambios del entorno empresarial para el bien de la firma.

Para Hashim (2013) es el proceso de cambiar las actividades de la organización, así como la implementación de procedimientos y tecnologías para lograr el objetivo deseado de la organización. La gestión incluye diferentes aspectos como controlar el cambio, adaptar el cambio y efectuar el cambio. El objetivo final de la gestión del cambio es la sostenibilidad a largo plazo de la empresa.

Según Jones (2008), es el proceso a través del cual las organizaciones pasan de su contexto actual a uno diferente con el fin de aumentar su efectividad y la meta de este proceso es descubrir nuevas y mejores maneras de utilizar los recursos con los que cuenta una empresa, y crear valor a partir de ello (pág. 269).

Por otro lado, también indica, que para administrar el cambio organizacional se tienen los siguientes enfoques: el modelo de tres etapas clásico de Lewin para el proceso del cambio, el plan de ocho etapas de Kotter, la investigación de la acción, y el desarrollo organizacional (pág. 288).

Hashim (2013), indica que el cambio organizacional se puede realizar observando las tendencias, necesidades y patrones internos y externos; cuando la organización enfrenta muchos problemas, no puede anticipar y responder a nuevas necesidades o

cualquier otra falla en las actividades de gestión. Así pues, hay cuatro pasos básicos para realizar cambios en la organización:

- Evaluar la necesidad de cambio: reconocer los problemas organizacionales donde existen e identificar las fuentes para resolverlos.
- Iniciar el cambio: en esta etapa se decide dónde se desarrollarían las ideas o cuál será el estado futuro ideal. También implica búsqueda, creatividad y equipo de nuevos emprendimientos.
- Implementar el cambio: el gerente debe ser consciente de la resistencia por parte de los colaboradores y debe tener la capacidad técnica para gestionar la organización en esa situación.
- Evaluar el cambio: los gerentes deben asegurarse de que los objetivos de la organización se estén logrando, que la rentabilidad, productividad y reputación de la organización mejoren. Y luego se deben tomar medidas o decisiones correctivas para mejorar aún más la situación.

Las organizaciones no cambian solo por la introducción de nuevos sistemas, procesos o nuevas estructuras organizacionales; lo hacen porque gracias a la gestión del cambio las personas se adaptan a nuevos contextos. Las personas no se comprometen de forma inmediata con el cambio, pues no saben cómo actuar, tienen miedo de lo desconocido y se niegan a lo nuevo. Por ello, la gestión del cambio requiere diversas habilidades, desde comunicación efectiva, honestidad, persistencia y compromiso.

Kotter (1996), identifica variables que están presentes y se deben considerar para el cambio, estas son: liderazgo, motivación, dotación de herramientas y habilidades para las nuevas funciones y comunicación. Por ello Domínguez y Giordano (2009), especifican cuatro dimensiones a ser consideradas: Personas (colaboradores que trabajan en las organizaciones), comunicación, estructura y procesos y liderazgo.

Personas (Colaboradores)

Según Jones (2008), dentro de la organización son los colaboradores quienes se encargan de ejecutar el cambio y generar ventajas competitivas a partir de ello, pues sus habilidades y capacidades son fundamentales para crear valor, por tal éstas deben de ser monitoreadas continuamente para así buscar mejores formas de motivar y organizar su talento humano a fin de que adquieran y utilicen sus habilidades (pág. 270).

Este seguimiento debe de incluir: actividades de formación y desarrollo (para que los colaboradores adquieran nuevas habilidades y capacidades), la socialización de los empleados (para que a través de la cultura organizacional aprendan las nuevas rutinas que regirán el desempeño organizacional); y la modificación de normas y valores dentro de la empresa (para motivar a una fuerza de trabajo diversa y multicultural); análisis constante de la manera en que operan los sistemas de promoción y recompensa laboral y el cambio de la composición del equipo directivo (para mejorar el aprendizaje organizacional y la toma de decisiones). (pág. 271).

Para Domínguez y Giordano (2009), los colaboradores impulsan la innovación y el cambio en las empresas, pero también pueden representar un obstáculo en el proceso de transformación. Por ello, quienes dirigen el cambio deben estimular la creatividad, el compromiso, la colaboración, cooperación, iniciativa y disposición de las personas, así como su tolerancia al cambio. Las variables determinantes de las personas en el proceso de cambio, según Domínguez y Giordano (2009) son:

- Motivación; impulso positivo que conduce a las personas a elegir y realizar una actividad.
- Habilidades, conocimientos y actitudes; involucra aplicar, implementar y adoptar nuevos conocimientos y experiencias, mediante la capacitación, educación, comunicación y sensibilización.

- Comportamiento humano; se relaciona con la confianza, compromiso y comprensión de los valores organizacionales.
- Adaptabilidad; es la capacidad de ajustarse de forma efectiva a los cambios y nuevas condiciones en un entorno. Es decir, el comportamiento y la manera de trabajo se adecuan en respuesta a las nuevas circunstancias.

Comunicación

Robbins y Judge (2009), definen a la comunicación como la transmisión de información de una persona a otra, y la comprensión de lo expuesto; además exponen que, para desarrollarla de manera efectiva, se toman en cuenta cuatro funciones: control, motivación, expresión emocional y la información. A partir de ello afirman, que la comunicación controla el comportamiento de los colaboradores, estimula la motivación para mejorar el desempeño, brinda los medios para expresar sentimientos con el fin de satisfacer necesidades, y proporciona la información para evaluar alternativas y tomar decisiones (pág. 351).

La comunicación organizacional se basa en describir las redes formales de comunicación, Robbins y Judge (2009) proponen tres redes para grupos pequeños: cadena (transmite exactitud); rueda (facilita el nacimiento de un líder); y todos los canales (busca que los colaboradores obtengan satisfacción). Por otro lado, se tiene las comunicaciones electrónicas, que incluyen correos, mensajes de texto, redes, videoconferencias y blogs (pág. 358).

Robbins y Judge (2009), indican que el fin de la comunicación organizacional es la administración del conocimiento, que consiste en organizar y distribuir información de

forma colectiva, de modo que llegue a todos los colaboradores y en el momento preciso, de esta manera se alcanza competitividad y mejor desempeño (pág. 364).

La comunicación efectiva permite que la empresa conozca de cerca las necesidades de sus clientes, pues la capacidad de escuchar y responder a las inquietudes de los consumidores no sólo aumenta la satisfacción del cliente, sino también crea recomendaciones positivas que aumentan su visibilidad y competitividad en el mercado. Además, el uso de estrategias de marketing digital como las redes sociales les permite interactuar con un público más amplio y mantener una comunicación constante, lo cual es fundamental en un mercado cada vez más digital (Guijarro, 2023).

Las variables determinantes de la comunicación en el proceso de cambio, según Domínguez y Giordano (2009) son:

- Canales y medios de comunicación; herramientas críticas que permiten transmitir la información, deben de ser analizados para saber cuáles son los más eficientes.
- Comunicación de la visión; importancia de la visión para el presente y futuro de la organización.
- Comunicación para el cambio; la información comunicada debe de ser fluida y bien dirigida.

Estructura y Procesos

Para Mintzberg, (1984), la estructura es la forma en que se divide el trabajo, tareas distintas y coordinación de las mismas, es decir, es la forma en que se determinan las actividades de cada persona, de las cuales se espera un desempeño efectivo.

Además, López (2011), resalta que las empresas que aplican estrategias competitivas claramente establecidas, se respaldan en procesos estandarizados, que facilitan la anticipación de las variaciones del mercado y la adaptación rápida a las demandas de los consumidores, fomentando así la lealtad y una mayor participación en el mercado. La falta de una estructura adecuada puede provocar ineficiencias y disputas internas, impactando de manera negativa en la competitividad de la organización.

Por su parte los procesos, son el conjunto de actividades y tareas las cuales dan valor a la empresa, por ello que las estructuras y procesos deben de estar abiertos a los cambios, pues tal como lo afirma Robbins (2004), para aumentar la eficiencia y flexibilidad en las actividades es necesario contar con diseños estructurales que apoyen y faciliten el trabajo de cambio. Las variables determinantes de la estructura y procesos, según Domínguez y Giordano (2009) son:

- Claridad en la definición de roles; comprensión, aceptación y conocimiento de roles.
- Flexibilidad de la estructura; adaptación a las necesidades.
- Flexibilidad de los procesos; estar dispuestos a modificar, corregir e implementar tareas.

Liderazgo

Robbins y Judge (2009), lo definen como la habilidad para influir en un grupo de trabajo, un individuo asume el rol de líder con el fin de crear visiones del futuro e inspirar a los demás integrantes. El comportamiento del liderazgo se basa en dos dimensiones: estructura de iniciación (grado en que un líder define y estructura su rol, incluye el comportamiento y las relaciones laborales o interpersonales) y consideración (grado en que se relacionan las personas, se caracteriza por; confianza mutua, respeto y apoyo). (pág. 385).

Kotter (1996) diferencia los líderes de los administradores de la organización. Los primeros impulsan el cambio, pues proyectan y determinan los pasos a seguir, sin embargo, los segundos mantienen el control de un proceso al fiscalizar los logros a corto plazo y el financiamiento de los mismos. Por tal para lograr los objetivos se hace necesario una combinación de ambas funciones.

Para que las organizaciones enfrenten un entorno competitivo, los líderes deben de crear una visión alineada a las estrategias y objetivos de la organización, la cual debe de ser coordinada y comunicada a todos los integrantes de las mismas, con el fin de que esta sea aceptada, pues será más sencillo delegar tareas y responsabilidades, logrando así que todos se enfoquen en el mismo camino (Kotter, 2004).

Las principales variables determinantes del liderazgo en el proceso de cambio, según Domínguez y Giordano (2009) son:

- Visión compartida; grado de compromiso, conocimiento y alienación.
- Habilidades de liderazgo; experiencia y capacidad de delegar, motivar, alinear y apoyar a las personas.
- Confianza; cooperación y apoyo de los equipos de trabajo.
- Trabajo en equipo; capacidad de comunicar, fomentar y apoyar procesos.
- Agentes de cambio; coalición para lograr el cambio.

A través del cambio, la organización puede mantener su reputación y aumentar su valor en el mercado. La gestión del cambio puede hacer que los colaboradores se desempeñen de manera efectiva y eficiente. Además, el cambio puede ser implementado en toda la organización o en una sola parte (Hashim, 2013).

Para abordar exitosamente la gestión del cambio es necesario: Comunicar la necesidad de cambio; generar el compromiso de los líderes; facilitar la participación del personal en la toma de decisiones, ser agentes de cambio; generar programas de estudio

y capacitación; continuamente analizar a la organización y sus desafíos en forma integrada y realizar cambios progresivos sustentados en lo que la organización desea mantener.

Jones (2008) señala que la resistencia al cambio conlleva a que el personal y toda la organización regresen a la antigua forma en que hacían las cosas, por ello se deben de implementar acciones activas para consolidar los cambios realizados. No es suficiente hacer algunos cambios en las relaciones de tareas y funciones, para hacer que una organización permanezca en su nuevo estado, los gerentes deben administrar rápidamente el proceso de cambio (pág. 276).

Esta acción requiere que los gerentes reconozcan la existencia de un problema que necesita solución y darse cuenta de que se requiere de algún tipo de cambio para resolverlo. La necesidad de cambio se origina cuando se percibe una brecha entre el desempeño deseado y el rendimiento real, quejas de los clientes acerca de la calidad de los bienes o servicios, pocas ganancias, incremento en los costos, rotación de personal excesiva (Jones, 2008).

Después de identificar el estado actual, el siguiente paso es identificar dónde tiene que estar la organización (su estado futuro deseado). Esto involucra un difícil proceso de planeación, determinar qué tipo de cambio implementar.

Implementar la acción es el tercer paso del proceso de cambio, es decidir qué estrategia de cambio específico descongelará, cambiará y volverá a congelar más eficazmente la organización. Cuanto más revolucionario sea el cambio que se adopta, mayor será el problema de implementarlo. Los gerentes deben encontrar maneras para minimizar y controlar la resistencia al cambio. También deben idear estrategias para atraer a los integrantes de la organización y fomentar su compromiso con el proceso de cambio. Asimismo, deben mirar hacia el futuro y buscar maneras para volver a congelar

los cambios que han hecho para que las personas no regresen a viejos comportamientos (Jones, 2008).

2.4.2. Competitividad

Según Vérica (2004), una empresa es competitiva cuando el costo y calidad de sus productos desarrollados son similares o superiores a los de la competencia, es por ello que Jayawama y Pearson (2001) afirman que la competitividad tiene dos bases: innovación y calidad, las cuales son una de las fuentes más importantes para generar una ventaja competitiva.

Jones (2008) define a la innovación como el uso de habilidades y recursos para crear nuevas tecnologías, bienes y servicios, y así responder a las necesidades de sus clientes, también afirma que es uno de los instrumentos de cambio más complicados de gestionar (pág. 288).

Haguenauer (1989) indica que una empresa es competitiva cuando logra ampliar su participación en el mercado, es así que define a competitividad como la capacidad que tiene una empresa de producir un determinado bien en mejores o iguales condiciones que la competencia. Por su parte, Porter (1985) indica que la competitividad resulta de la diferencia entre el valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores y el costo de crear ese valor. El valor superior, se da cuando se ofrecen precios más bajos que los competidores por beneficios equivalentes, o de proporcionar beneficios únicos que compensan un precio más alto.

La competitividad empresarial hace referencia a un conjunto de herramientas que, combinadas entre sí, facilitan liderar el mercado e imponerse ante los competidores, por ello, las organizaciones se ven en la necesidad de contar con estrategias que les permitan ser más flexibles, más dinámicas y contar con el personal calificado y motivado para

poder afrontar un mercado lleno de oportunidades, con mayor rentabilidad y sostenibilidad en el tiempo.

Ventaja competitiva

Se define como el conjunto de acciones y decisiones con las que una empresa formula e implementa una estrategia para lograr sus objetivos (Wang, 2014). Por tal, la ventaja competitiva constituye el elemento fundamental de la gestión estratégica. Asimismo, las empresas sostienen una ventaja competitiva cuando alcanzan un alto nivel de productividad, calidad, flexibilidad y agilidad.

Según Porter (1985), la estrategia competitiva implica posicionar a una empresa para maximizar el valor de las capacidades que la distinguen de la competencia; si el objetivo es competir en diferenciación, calidad de productos y atención, entonces las estrategias deben de estar orientadas a dichos aspectos; por ello, el autor ha definido tres estrategias importantes: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque.

Robbins y Coulter (2005), indican que una estrategia de competitividad representa la forma en que una organización va a competir en el mercado, pues define los productos o servicios a ofertar y los clientes a los que desea llegar, es allí donde la calidad se convierte en la principal ventaja competitiva de las empresas, sin embargo, la capacidad de mantenerla en el tiempo es aún más significativo (pág. 171).

Jones (2008) identifica que las principales fuentes de ventaja competitiva son: el diseño, cambio y rediseño organizacional. Para el autor la ventaja competitiva es la capacidad que tiene una empresa para generar valor a partir de los recursos que dispone, y así superar a su competencia, es decir, nace de las habilidades y capacidades que tienen los gerentes para gestionar los recursos, y así crear valor en la producción, investigación y desarrollo, gestión de nuevas tecnologías y cambio (pág. 12).

Es así que Chiavenato (2009) indica que la ventaja competitiva es sustentable cuando se realiza una adecuada gestión de los conocimientos y competencias de las personas, a partir de ello se establece que el talento humano es el principal determinante de la competitividad (pág. 52).

Kaplan y Norton (2014) indican que las empresas actuales generan valor sostenible fortaleciendo sus activos intangibles, capital humano, las relaciones con los clientes, la capacidad de innovar y cultura organizacional. Por lo tanto, el capital humano puede considerarse uno de los activos más importantes, y según Sánchez (2014), la habilidad para trabajar en equipo y relacionarse con los demás de forma complementaria, coordinada, comunicativa, confiable y comprometida, es lo que facilita alcanzar los objetivos institucionales.

La competitividad empresarial distingue ocho dimensiones: planeación estratégica, producción y operaciones, aseguramiento de calidad, comercialización, contabilidad y finanzas, recursos humanos, gestión ambiental y sistemas de información.

El desempeño competitivo de una empresa depende de diversos factores, Berumen (2006), detalla por un lado los relacionados con los precios y costos, es decir, una empresa que oferta un producto será más competitiva cuando sus precios sean menores a los de la competencia; por otro lado, se tiene a la calidad, incorporación de nuevas tecnologías en los procesos, estructura organizacional, producción, capacidad de interrelaciones comerciales, adecuada gestión de su talento humano y la capacidad de generar procesos de investigación, desarrollo e innovación.

Calidad

Gonsalves (2002), lo define como un proceso de mejora constante en las personas, productos y servicios dentro de una organización, con el objetivo de crear valor para los

clientes. Para O'Neill y Sohal (1999) es un enfoque para mejorar la competitividad, eficacia y flexibilidad de toda una entidad, que requiere todos los aspectos de planificación, organización y comprensión. Es decir, la calidad se sustenta en los esfuerzos que realizan todos los integrantes de una organización para comprender, cumplir y superar las expectativas de los clientes, y tal como lo afirma Lian (2001), la calidad incluye rendimiento, características, durabilidad, estética y calidad del servicio.

Juran (1974) indica que la mayoría de las cuestiones relacionados con la calidad están vinculados a la gestión, lo que muestra que una exitosa gestión de calidad depende del grado de compromiso de la dirección, es decir, la calidad es atribuible a los altos cargos y se enfoca en el cliente, la mejora continua y el trabajo en equipo. De lo anterior se tiene que la calidad se enfoca en la satisfacción de los clientes, con el objetivo de que sigan adquiriendo y recomendando un producto.

A partir de lo mencionado, se define a la calidad como la capacidad que tiene una empresa para cumplir o superar las expectativas de los clientes, en un contexto de mercado competitivo. Además, la calidad influye en aspectos fundamentales dentro de las organizaciones, como la satisfacción del cliente (añade valor, genera confianza y lealtad en los usuarios), reducción de costos (optimización de procesos, reducción de desperdicios, reclamos y devoluciones), diferenciación y posicionamiento (innovación y mejor servicio), reputación y marca (atracción de nuevos clientes, mejores relaciones comerciales), cumplimiento de estándares y normativas (evitar sanciones legales, mejor imagen corporativa).

Recursos comerciales

Son los factores empresariales que permiten crear valor para los clientes a través de sus productos o servicios, (Narver y Slater, 1990). Por tal es necesario que las empresas

entiendan y conozcan las necesidades de sus consumidores, con el objetivo de satisfacerlas en mayor proporción que la competencia. La imagen de la empresa entre los usuarios, la seguridad en las relaciones comerciales o fiabilidad, permiten lograr un desempeño eficaz de la función comercial, y la satisfacción del cliente, se convierte en el elemento central para proporcionar una ventaja competitiva.

Relación con los clientes: Una de las partes más importantes en las industrias son los clientes, por tal se deben desarrollar relaciones con los clientes a través de diversos contactos, elaboración de productos y servicios de alta calidad, con el objetivo de satisfacer sus demandas y crear una marca corporativa.

Relación con los proveedores: la mercadería es esencial para las actividades comerciales, y el contar con proveedores que brinden calidad en producto y servicio es un gran reto, en consecuencia, debe existir una cooperación entre ambas partes para coordinar y desarrollar confianza y buena comunicación, solo así se podrá adquirir mejores productos, y tal como indica Akintoye (1995), una buena relación con los proveedores se traduce en plazos de crédito extendidos, reducción del exceso de demanda de capital, cantidad mínima de inventario y confiabilidad en los bienes adquiridos.

Los recursos comerciales hacen referencia a todos los activos y capacidades con los que cuenta una empresa para mejorar su posición en el mercado y alcanzar ventajas competitivas sostenibles. Estos pueden ser:

- Activos tangibles; instalaciones y equipamiento (adecuados y modernos para mejorar la eficiencia y reducir costos), inventario y logística (sistemas eficientes que permitan reducir tiempos de entrega).
- Intangibles; marca y reputación (diferenciación ante la competencia), propiedad intelectual, habilidades y capacidades organizacionales (el conocimiento y la experiencia de los trabajadores son aspectos críticos para impulsar la

innovación), gestión estratégica (toma de decisiones estratégicas y la rápida adopción a los cambios), tecnologías y sistemas de información (uso efectivo de las tecnologías emergentes para proporcionar datos precisos y oportunos, y mejorar la capacidad de respuesta ante la demanda del mercado).

Contabilidad y finanzas

La contabilidad es un sistema de información y control organizacional, que proporciona la base para tomar decisiones, por ello Uribe (2104), lo define como un sistema de información que consiente en recopilar, clasificar y registrar de forma ordenada y estructural, las operaciones comerciales realizadas en una empresa, con el objetivo de proporcionar informes que permitan planear, controlar y tomar decisiones sobre las actividades de la empresa.

Hoy en día, se define la contabilidad como un servicio integral de información cuantitativa, que sirve para la gestión administrativa y operativa de la organización. Está sujeta a una serie de normas las cuales garantizan su objetividad. Así mismo, es un método de conocimiento dinámico, que mide, evalúa y proyecta la evolución y progreso económico de cada organización (Valbuena, 2005). Por ello, es uno de los elementos fundamentales para motivar, impulsar y determinar nuevos procesos de producción y comercialización (Gómez, 2003).

La contabilidad es entendida como el proceso integral de recolección, análisis, interpretación y comunicación de información financiera, que permite a los gerentes tomar decisiones estratégicas seguras, con el fin de mejorar la posición en el mercado y la competitividad de las empresas. Así mismo permite; mayor medición y control de desempeño financiero (análisis de los estados financieros), toma de decisiones informadas (inversión en nuevos proyectos, expansión en el mercado, diversificación de

productos), transparencia y confianza, cumplimiento normativo (normativa contable y regulatoria vigente).

Se define a las finanzas como el conjunto de acciones y decisiones estratégicas, que desarrolla una empresa para mejorar su estructura de capital (eficiente equilibrio entre el uso de capital propio y financiado), gestión de activos financieros (inversiones, liquidez y rentabilidad para responder a las oportunidades del mercado) y el uso eficiente de los recursos monetarios (planeación presupuestaria para minimizar costos, maximizar beneficios y mantener la sostenibilidad financiera).

Sistemas de información

Los sistemas de información brindan los datos para, reducir costos, desarrollar nuevos productos y servicios y lo más importante es que aseguran el flujo de información útil, ya que su función es reunir, analizar y separar datos, que permitan obtener de manera sistemática y organizada información relevante de las condiciones internas y externas de la organización, para tomar decisiones e implantar estrategias (Curiel, 1999).

El avance de la tecnología proporciona diversas ventajas para las empresas, a través del desarrollo de sistemas brinda mayor facilidad en el proceso y difusión de la información, sin embargo, no todas las empresas y principalmente las Mypes, cuentan con la tecnología apropiada y sistemas de información automatizados (Leal, 1999).

En la actualidad, los líderes de las organizaciones deben gestionar una adecuada conexión entre los sistemas de información, las tecnologías disponibles y las estrategias empresariales, para así proporcionar información veraz, pertinente y oportuna, tal que la empresa pueda responder a los desafíos de un mercado globalizado y tomar decisiones convenientes, solo así se podrá contar con una ventaja sobre la competencia (Leal, 1999).

Los sistemas de información son entendidos como el conjunto de componentes interrelacionados que recolectan, procesan, almacenan y distribuyen información, para tomar mejores decisiones.

Estos sistemas permiten que las organizaciones tengan mayor acceso a información clave (datos sobre clientes, proveedores, operaciones internas y condiciones del mercado), mejor eficiencia operativa (procesos automatizados), facilidad para la innovación (gestión del conocimiento, la inteligencia artificial y el análisis de big data para crear soluciones innovadoras), personalización y servicio al cliente (analizar datos de preferencias y comportamientos de compra), seguridad y cumplimiento normativo (protección de datos sensibles y hacer frente a amenazas cibernéticas).

Tecnología de información en las Mype's

Las Mype's son un componente muy importante de la economía, generan empleo y contribuyen al producto bruto interno de un país, además, debido a su tamaño son más flexibles, pueden ofrecer atención más personalizada, cuentan con financiamiento por parte del estado, convenios y programas de fortalecimiento. Sin embargo, también tienen limitaciones que afectan su competitividad: mayor grado de dificultad para acceder al sistema financiero, los titulares o gerentes se resisten al cambio, escasa cooperación empresarial, poco interés en las nuevas tecnologías de información y comunicación (Leal, 1999).

Viana (2004), indica que las tecnologías de la información reducen costos, mejoran y agilizan los procesos, y lo más importante es que permiten ofrecer un mejor servicio al cliente. Por ello, el autor concluye que; las empresas cercen de forma sustancial si se adecuan a las nuevas tecnologías e innovan en función de ellas.

Los recursos tecnológicos brindan a la empresa una serie de ventajas, como son: acceso e intercambio de información entre los usuarios, promoción de la empresa y sus productos, mayor contacto con los clientes, integración con los proveedores.

Chiavenato (2009) afirma que es elemental establecer que la competitividad es una parte fundamental para el desarrollo sostenible y crecimiento de un país. En consecuencia, el comportamiento de las empresas enfrenta diversas realidades; cambios informáticos, la era del conocimiento (activos tangibles e intelectuales), fuerza de trabajo (habilidades y conocimientos en constante desarrollo), expectativas de clientes y competencia (necesidades cambiantes y complejas), transformaciones organizacionales (estructuras y tecnologías modernas) y cambios personales (búsqueda de un papel impulsor e inspirador); con el fin de obtener prosperidad y éxito en las empresas (pág. 13).

CAPÍTULO III

PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1. Hipótesis

3.1.1. *Hipótesis general*

Hi: La gestión del cambio se relaciona significativamente con la competitividad de la empresa Distribuidora Virgen del Rosario SAC, Cajabamba 2024.

3.1.2. *Hipótesis específicas*

- a) HE1: La gestión del cambio de las cualidades de los colaboradores se relaciona significativamente con la competitividad de la empresa Distribuidora Virgen del Rosario SAC, Cajabamba 2024.
- b) HE2: La gestión del cambio de la comunicación se relaciona significativamente con la competitividad de la empresa Distribuidora Virgen del Rosario SAC, Cajabamba 2024.
- c) HE3: La gestión del cambio de la estructura y procesos se relaciona significativamente con la competitividad de la empresa Distribuidora Virgen del Rosario SAC, Cajabamba 2024.
- d) HE4: La gestión del cambio del liderazgo se relaciona significativamente con la competitividad de la empresa Distribuidora Virgen del Rosario SAC, Cajabamba 2024.

3.2. Variables

V1: Gestión del cambio

Definición conceptual: Hashim (2013) indica que es el proceso de implementar nuevos procedimientos, actividades y tecnologías en la organización, con el fin de

aumentar su efectividad. Esta gestión debe de incluir a las personas, el liderazgo, la dotación de herramientas y habilidades para las nuevas funciones y la comunicación.

Definición operacional: Es proceso de evaluación y adaptación que involucra a las dimensiones de personas (colaboradores), comunicación, estructura y procesos y liderazgo.

V2: Competitividad

Definición conceptual: Porter (1985) lo define como un conjunto de herramientas con las que una empresa formula e implementa estrategias que, combinadas entre sí, permiten afrontar y liderar un mercado lleno de oportunidades. El desempeño competitivo de una empresa depende de factores relacionados con los precios y costos, la calidad, la incorporación de nuevas tecnologías, la capacidad de interrelaciones comerciales, y el desarrollo e innovación.

Definición operacional: las empresas de hoy crean un valor sostenible mediante la potenciación de sus activos intangibles, relaciones con los clientes, capacidad de innovación, capacidad financiera y tecnológica.

3.3. Operacionalización de los componentes de la hipótesis

Tabla 1

Operacionalización de las variables

GESTIÓN DEL CAMBIO Y COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA VIRGEN DEL ROSARIO SAC, CAJABAMBA 2024.						
Hipótesis	Definición conceptual de las variables	Definición operacional de las variables				
		Variables	Dimensiones	Indicadores	Instrumento	
La gestión del cambio se relaciona significativamente con la competitividad de la empresa Distribuidora Virgen del Rosario SAC, Cajabamba 2024.	Hashim (2013), indica que es el proceso de implementar nuevos procedimientos, actividades y tecnologías en la organización, con el fin de aumentar su efectividad. Esta gestión debe de incluir a las personas, el liderazgo, la dotación de herramientas y habilidades para las nuevas funciones y la comunicación.	Gestión del cambio	Cualidades de los colaboradores	Adaptabilidad Conocimientos, habilidades Valores compartidos	Cuestionario	
			Comunicación	Canales y medios Toma de decisiones Iniciativa		
			Estructura y procesos	Claridad en definición de puestos Flexibilidad de puestos Infraestructura		
			Liderazgo	Trabajo en equipo Agente de cambio Resolución de conflictos		
	Porter (1985), lo define como un conjunto de herramientas con las que una empresa formula e implementa estrategias que,	Competitividad	Calidad	Satisfacción del cliente Diferenciación		Cuestionario
			Recursos comerciales	Políticas de venta Fiabilidad con proveedores		

combinadas entre sí, permiten afrontar y liderar un mercado lleno de oportunidades. Este desempeño competitivo depende de factores relacionados con los precios y costos, la calidad, la incorporación de nuevas tecnologías, la capacidad de interrelaciones comerciales, y el desarrollo e innovación.

	Relaciones con clientes
Contabilidad y finanzas	Cumplimiento normativo
	Información financiera Sostenibilidad financiera
Sistemas de información	Programas informáticos
	Recursos tecnológicos

Hipótesis específicas:

- a) HE1: La gestión del cambio de las cualidades de los colaboradores se relaciona significativamente con la competitividad de la empresa Distribuidora Virgen del Rosario SAC, Cajabamba 2024.
- b) HE2: La gestión del cambio de la comunicación se relaciona significativamente con la competitividad de la empresa Distribuidora Virgen del Rosario SAC, Cajabamba 2024.
- c) HE3: La gestión del cambio de la estructura y procesos se relaciona significativamente con la competitividad de la empresa Distribuidora Virgen del Rosario SAC, Cajabamba 2024.
- d) HE4: La gestión del cambio del liderazgo se relaciona significativamente con la competitividad de la empresa Distribuidora Virgen del Rosario SAC, Cajabamba 2024.

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO

4.1. Ubicación geográfica

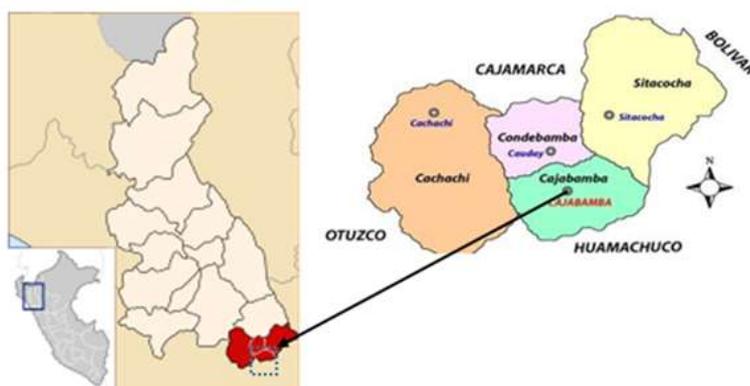
El distrito de Cajabamba es uno de los 4 distritos que conforman la provincia de Cajabamba, se encuentra ubicada en la sierra septentrional, al Sur del departamento de Cajamarca, a una altitud de 2 650 m.s.n.m, y además cuenta con una superficie de 192.3 km², la provincia y distrito de Cajabamba limita por el norte con la provincia de San Marcos, por el sur con la provincia de Sánchez Carrión, por el este con la provincia de Bolívar y por el oeste con la provincia de Gran Chimú.

Los principales cultivos de exportación se cultivan en el Valle de Condebamba, maíz amarillo duro, maíz morado y frijol grano seco, además de la crianza del cuy, el crecimiento económico se da por la concentración minera ya sea formal o informal, lo cual ha permitido que crezcan los negocios de ferretería, transporte, finanzas, agropecuario, alimentación y hospedaje; y surjan nuevos emprendimientos en el ámbito recreativo y deportivo.

La investigación se desarrolló en la empresa Distribuidora Virgen del Rosario SAC ubicada en Jr. José Balta N° 450, en el distrito y provincia de Cajabamba.

Figura 1

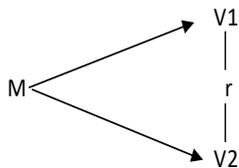
Ubicación geográfica del distrito de Cajabamba



4.2. Diseño de la investigación

El presente estudio es de diseño no experimental, ya que las variables se estudiaron de acuerdo a su realidad, sin la manipulación de las mismas, de corte transversal, porque la investigación se realizó en un espacio de tiempo definido, de tipo descriptiva y de nivel correlacional, ya que busca establecer la relación entre las variables y de enfoque cuantitativo; pues la información se obtuvo a través del análisis de datos recolectados mediante una encuesta, según Hernández y Mendoza (2018), una investigación cuantitativa recoge y analiza datos sobre las variables estudiadas, además es apropiada para estimar la capacidad y ocurrencia de los fenómenos, y a partir de ello probar una hipótesis, este enfoque partió del planteamiento de un problema, el establecimiento de los objetivos, y se construyó un marco teórico a partir de la literatura revisada, luego se planteó una hipótesis, la cual fue comprobada mediante el análisis de datos, y a partir de ello se detallaron las conclusiones.

El estudio presenta el siguiente esquema:



Donde:

M: Muestra

V1: Gestión del cambio

V2: Competitividad

r: Relación existente entre las dos variables de estudio.

4.3. Métodos de investigación

Para esta investigación se tiene en cuenta el método hipotético – deductivo, pues se partió de la formulación de una hipótesis, la cual se contrastó mediante el análisis de datos, y los resultados obtenidos apoyan o refutan lo planteado (Popper, 2008).

Por otro lado, también se toma en cuenta el método descriptivo – correlacional, para así determinar si las dos variables, gestión del cambio y competitividad se relacionan entre sí, mediante la correlación (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

4.4. Población, muestra, unidad de análisis y unidades de observación

4.4.1. Población

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) la población se conforma por sujetos que tienen características similares, los cuales son captados como componentes de estudio para una investigación. Para la población de estudio se ha considerado a los veinticinco (25) colaboradores de la empresa Distribuidora Virgen del Rosario SAC.

4.4.2. Muestra

Según lo especificado por Hernández, et al. (2014) la muestra equivale a una parte seleccionada de la población, a la cual se aplican los instrumentos de comprobación de acuerdo a las variables de estudio. Para la presente investigación la muestra se compone por los 25 colaboradores, debido a que la población es pequeña. Se optó por el muestreo no probabilístico, por conveniencia.

4.4.3. Unidad de análisis

Está conformada por cada uno de los trabajadores que integran Distribuidora Virgen del Rosario SAC. Gerencia, administrativo, vendedores, cajero, y repartidores.

4.4.4. Unidad de observación

Según Rada (2007), la unidad de análisis es la entidad objeto de estudio en una investigación. En este caso está conformada por la empresa de estudio, Distribuidora Virgen del Rosario SAC.

4.5. Técnicas e instrumentos de recopilación de información

Para la obtención de los datos se utilizó la encuesta (aplicada a colaboradores).

El instrumento de evaluación empleado para la siguiente investigación fue el cuestionario, conformado por 32 ítems, con escala de LIKERT, las interrogantes fueron planteadas en relación a las variables de estudio; la escala está definida de la siguiente manera:

- (1) Nunca
- (2) Casi nunca
- (3) A veces
- (4) Siempre
- (5) Casi siempre

4.5.1. Validación del instrumento

La validación de los instrumentos de investigación se realizó a través del juicio de cuatro expertos (ver apéndice n° 2), de quienes se obtuvo el siguiente veredicto:

Tabla 2

Datos de los validadores

Apellidos y nombres	Grado académico	Veredicto
Zelada Chavarry, Juan Antonio	Doctor en administración	Aplicable
Carmona Álvarez, Óscar David	Doctor en economía	Aplicable
Terán Ramírez, Walter	Doctor en economía	Aplicable
Fernández Rodríguez, Edwin Horacio	Doctor en economía	Aplicable

Los expertos que validaron el instrumento indican que el instrumento es aplicable.

4.5.2. Análisis de fiabilidad

Para determinar la fiabilidad del instrumento se aplicó el cuestionario a 19 colaboradores de la empresa Distribuidora Virgen del Rosario SAC, como prueba piloto, y mediante el programa JASP se analizaron los resultados de los 32 ítems que conforman el instrumento, mediante el Coeficiente Alfa de Cronbach se tuvo como resultado 0.8911 el cual indica que el instrumento es válido. Pues según George y Mallery (2003), afirman que los valores de consistencia menores a 0.70 indican una baja correlación entre los ítems y los valores por encima de 0.95 señalan redundancia o duplicación de ítems. A partir de ello concluyen que los valores son aceptables cuando son iguales o mayores a 0.70 y menores o iguales a 0.95.

Tabla 3*Interpretación de los valores del Alfa de Cronbach*

Alfa de Cronbach's	Interpretación
$0.9 \geq \alpha < 0.95$	Consistencia excelente
$0.7 \leq \alpha < 0.8$	Consistencia interna buena
$0.6 \leq \alpha < 0.7$	Consistencia aceptable
$0.5 \leq \alpha < 0.6$	Consistencia cuestionable
$\alpha < 0.5$	Inconsistencia interna

*Nota: Alfa de Cronbach (George y Mallery, 2003)***Tabla 4***Análisis de fiabilidad del instrumento*

Variable	Cronbach's α	Nº de elementos
Gestión del cambio	0.8815	17
Competitividad	0.9007	15

Nota. Resultado JASP.

El resultado de fiabilidad indica que, en relación con los valores obtenidos, se tiene un nivel confiabilidad buena, lo cual muestra que el instrumento posee una consistencia interna confiable al 89.11%.

4.6. Técnicas para el procesamiento y análisis de la información

Para el análisis y proceso de la información se emplearon los programas JASP, versión 0.19, SPSS y Excel, y el análisis de estos datos serán mostrados en tablas y figuras.

4.7. Matriz de consistencia metodológica

Tabla 5

Matriz de consistencia

TÍTULO: GESTIÓN DEL CAMBIO Y COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA VIRGEN DEL ROSARIO SAC, CAJABAMBA 2024.								
Formulación del problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Indicadores	Instrumento de recolección de datos	Metodología	Población y muestra
<p>a) Principal ¿Cuál es la relación de la gestión del cambio con la competitividad de la empresa Distribuidora Virgen del Rosario SAC, Cajabamba 2024?</p>	<p>a) General Determinar la relación de la gestión del cambio y la competitividad de la empresa Distribuidora Virgen del Rosario SAC, Cajabamba 2024.</p>	<p>a) General La gestión del cambio se relaciona significativamente con la competitividad de la empresa Distribuidora Virgen del Rosario SAC, Cajabamba 2024.</p>	<p>Variable independiente Gestión del cambio Es el proceso de implementar nuevos procedimientos, actividades y tecnologías en la organización, con el fin de aumentar su efectividad. Esta gestión debe de incluir a las personas, el liderazgo, la dotación de herramientas y habilidades para las nuevas funciones y la comunicación (Hashim, 2013).</p>	<p>Cualidades de los colaboradores</p>	<p>Adaptabilidad Conocimientos, habilidades Valores compartidos</p>	<p>Cuestionario</p>	<p>Hipotético – Deductivo, de diseño no experimental, de corte transversal, de tipo correlacional y de enfoque cuantitativo.</p>	<p>Población: 25 colaboradores</p>
				<p>Comunicación</p>	<p>Canales y medios Toma de decisiones Iniciativa</p>			
<p>b) Auxiliares ¿Cuál es la relación de la gestión del cambio de las cualidades de los colaboradores con la competitividad de la empresa Distribuidora</p>	<p>b) Específicos Analizar la relación de la gestión del cambio de las cualidades de los colaboradores con la competitividad de la empresa</p>	<p>b) Específicas La gestión del cambio de las cualidades de los colaboradores se relaciona significativamente con la competitividad de la empresa Distribuidora Virgen del Rosario</p>	<p>(Hashim, 2013).</p>	<p>Estructura y procesos</p>	<p>Claridad en definición de puestos Flexibilidad de puestos Infraestructura</p>	<p>Muestra: 25 colaboradores</p>		
				<p>Liderazgo</p>	<p>Trabajo en equipo Agente de cambio Resolución de conflictos</p>			

Virgen del Rosario SAC Cajabamba, 2024?	Distribuidora Virgen del Rosario SAC, Cajabamba 2024.	SAC, Cajabamba 2024.	Variable dependiente Competitividad Es un conjunto de herramientas con las que una empresa formula e implementa estrategias que, combinadas entre sí, permiten afrontar y liderar un mercado lleno de oportunidades. Este desempeño depende de factores relacionados con los precios y costos, la calidad, la incorporación de nuevas tecnologías, la capacidad de interrelaciones comerciales, y el desarrollo e innovación (Porter, 1985).	Calidad	Satisfacción del cliente	Cuestionario
¿Cuál es la relación de la gestión del cambio de la comunicación con la competitividad de la empresa Distribuidora Virgen del Rosario SAC Cajabamba, 2024?	Analizar la relación de la gestión del cambio de la comunicación con la competitividad de la empresa Distribuidora Virgen del Rosario SAC, Cajabamba 2024.	La gestión del cambio de la comunicación se relaciona significativamente con la competitividad de la empresa Distribuidora Virgen del Rosario SAC, Cajabamba 2024.		Recursos comerciales	Diferenciación	
¿Cuál es la relación de la gestión del cambio de la estructura y procesos con la competitividad de la empresa Distribuidora Virgen del Rosario SAC Cajabamba, 2024?	Analizar la relación de la gestión del cambio de la estructura y procesos con la competitividad empresarial de Distribuidora Virgen del Rosario SAC, Cajabamba 2024.	La gestión del cambio de la estructura y procesos se relaciona significativamente con la competitividad de la empresa Distribuidora Virgen del Rosario SAC, Cajabamba 2024.		Contabilidad y finanzas	Políticas de venta Fiabilidad con proveedores Relaciones con clientes	
¿Cuál es la relación de la gestión del cambio del liderazgo con la competitividad de la empresa Distribuidora Virgen del Rosario SAC Cajabamba, 2024?	Analizar la relación de la gestión del cambio del liderazgo con la competitividad de la empresa Distribuidora Virgen del Rosario SAC, Cajabamba 2024.	La gestión del cambio del liderazgo se relaciona significativamente con la competitividad de la empresa Distribuidora Virgen del Rosario SAC, Cajabamba 2024.		Sistemas de información	Cumplimiento normativo Información financiera Sostenibilidad financiera Programas informáticos Recursos tecnológicos	

Rosario SAC,
Cajabamba 2024.

Formular una
propuesta de
gestión del cambio
para mejorar la
competitividad de
la empresa
Distribuidora
Virgen del
Rosario SAC,
Cajabamba 2024.

CAPÍTULO V

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

5.1. Presentación de resultados

En este capítulo se realizará el análisis de los datos obtenidos a partir del instrumento aplicado, para ello se ha considerado el periodo 2024 (primer semestre). Para la investigación se realizaron un total de 25 cuestionarios con 32 ítems cada uno, aplicados a los colaboradores de la empresa Distribuidora Virgen del Rosario SAC, este instrumento permitirá determinar si existe relación significativa entre las variables de estudio, la interpretación y grafica de los resultados obtenidos se muestran a continuación:

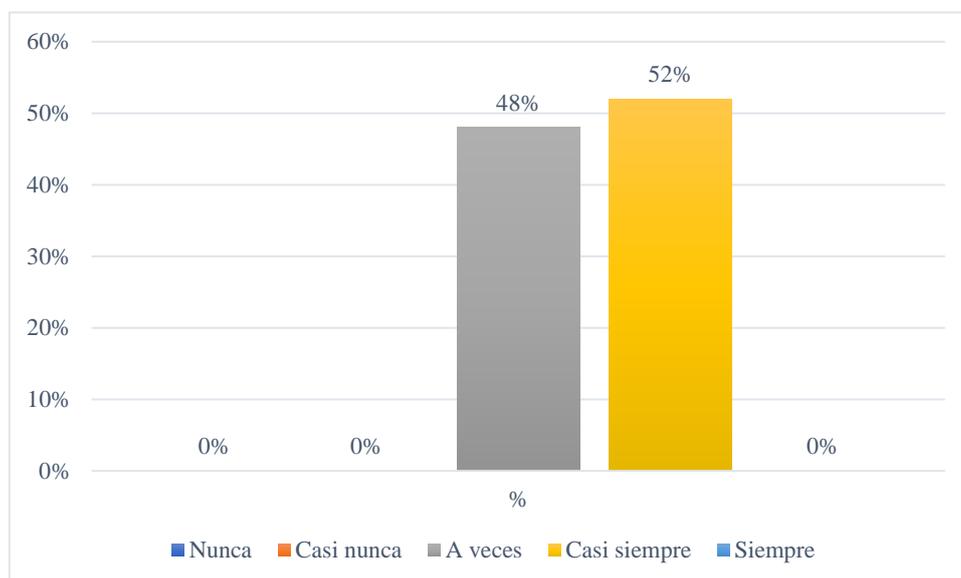
5.1.1. Análisis de la variable: Gestión del cambio

Esta variable está conformada por 4 dimensiones: Cualidades de los colaboradores, Comunicación, Estructura y procesos y Liderazgo. A continuación, se detalla el análisis e interpretación de cada ítem correspondiente.

Dimensión: Cualidades de los colaboradores

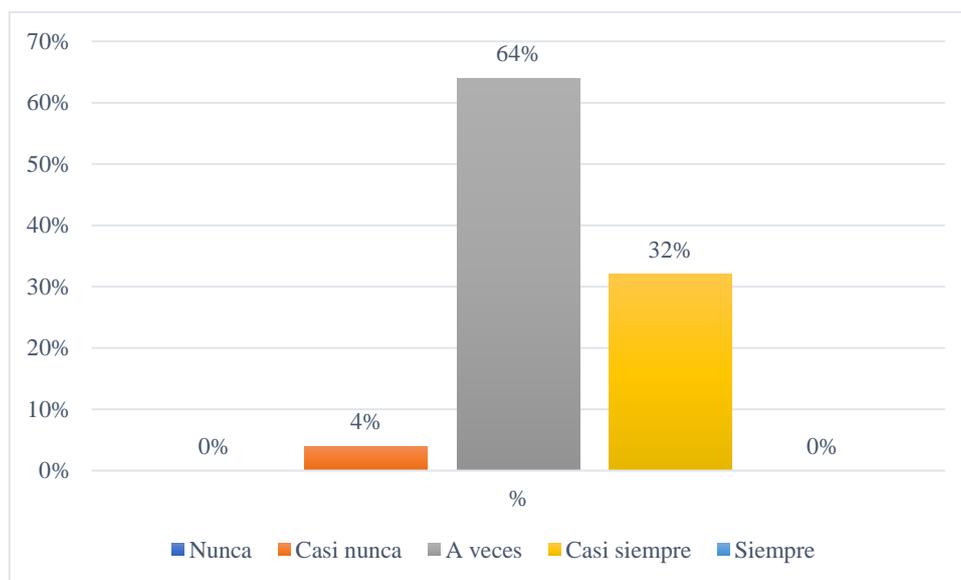
Figura 2

Cualidades de los colaboradores: adaptabilidad al cambio



Nota: datos de la encuesta aplicada a colaboradores de DISVRSAC.

Según la figura 2, se observa que el 52% de los colaboradores encuestados indican que casi siempre perciben a Distribuidora Virgen del Rosario SAC como una empresa abierta al cambio, más el 48% indica que solo a veces se adapta al cambio. A partir de ello se deduce que más del 50% del personal considera que la ferretería cuenta con una base sólida y de confianza para manejar cambios en el entorno, que puede ser en el mercado, tecnología o procesos internos. Sin embargo, un alto porcentaje (48%) siente que hay áreas donde la empresa podría mejorar su capacidad de respuesta ante cambios. Estos datos indican un panorama mixto sobre la adaptabilidad al cambio en la empresa, por lo que se hace necesario fomentar un ambiente donde los colaboradores se sientan incluidos y capacitados para enfrentar cambios, y de esta manera mejorar su percepción sobre la adaptabilidad, y a su vez un mayor rendimiento general de la empresa.

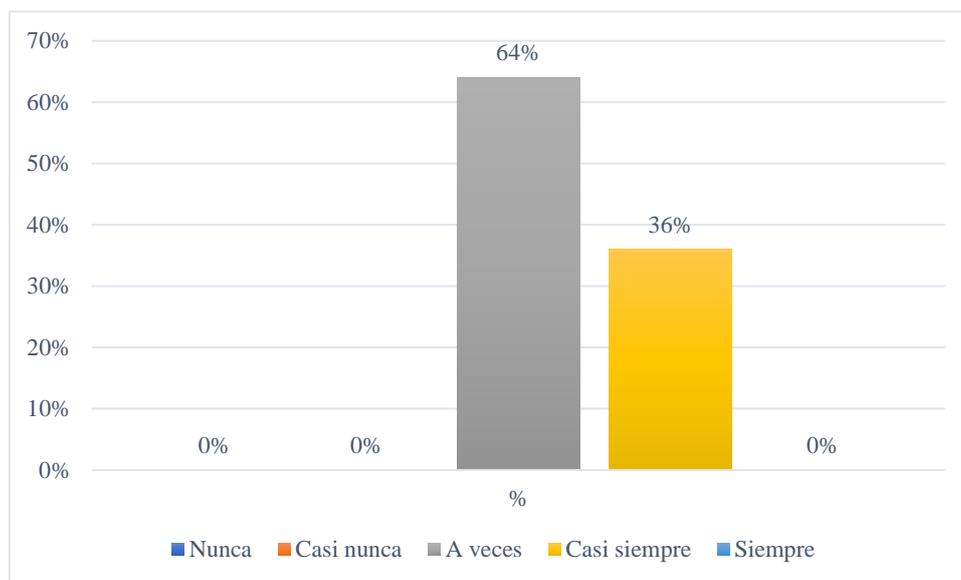
Figura 3*Cualidades de los colaboradores: programas de capacitación*

Nota: datos de la encuesta aplicada a colaboradores de DISVRSAC.

Según la figura 3, se observa que el 64% de los colaboradores encuestados señalan que a veces la empresa invierte en la mejora de sus conocimientos, así mismo, el 32% indica que la empresa casi siempre les brinda programas de capacitación, sin embargo, un 4% indica que nunca lo hace. A partir de ello se deduce que más del 50% de los colaboradores de Distribuidora Virgen del Rosario SAC coinciden en que la empresa no le brinda mucha importancia a su formación profesional, pues los programas no son consistentes o no se alinean con las necesidades del personal, sin embargo, hay un grupo que sí reconoce los esfuerzos realizados por la empresa en este ámbito. Estos datos muestran una percepción mixta sobre los programas de capacitación en la ferretería, por lo que hace necesario abordar estos aspectos y proyectar sesiones de aprendizaje (formación en habilidades técnicas, atención al cliente, gestión del cambio), para así asegurar un mejor desempeño y en consecuencia una alta competitividad.

Figura 4

Cualidades de los colaboradores: disponibilidad de recursos para capacitación

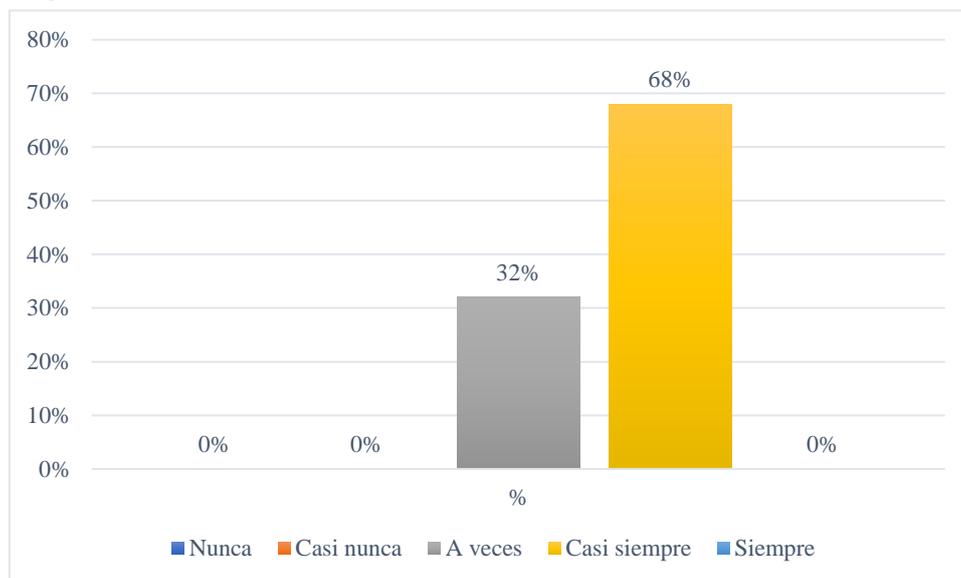


Nota: datos de la encuesta aplicada a colaboradores de DISVRSAC.

Según la figura 4, se observa que el 64% de los colaboradores encuestados señalan que a veces la empresa dispone de recursos para su crecimiento profesional, más el 36% indica que la empresa casi siempre dispone de presupuesto tiempo y personal para el desarrollo de sus habilidades. A partir de ello se deduce que, más del 50% de los colaboradores de Distribuidora Virgen del Rosario SAC sienten que no tienen acceso a las herramientas necesarias para lograr mayores oportunidades de aprendizaje y crecimiento y esto podría impactar su compromiso y lealtad hacia la empresa. Estos datos sugieren que, existe una necesidad clara sobre la disponibilidad de recursos para capacitación, por lo que se hace necesario evaluar el presupuesto destinado a formación, el tiempo disponible para participar en programas y el personal encargado de facilitar estas capacitaciones, con el fin de potenciar el desarrollo profesional del equipo, fortalecer el rendimiento y la competitividad general de la empresa en el mercado.

Figura 5

Cualidades de los colaboradores: relación de actitudes con valores organizacionales

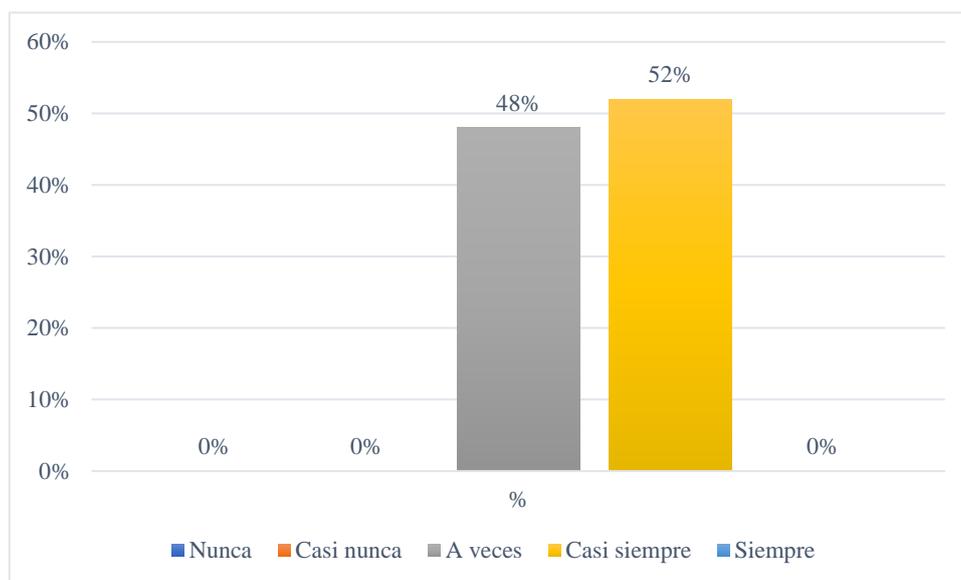


Nota: datos de la encuesta aplicada a colaboradores de DISVRSAC.

Según la figura 5 se observa que el 68% de los colaboradores encuestados señalan que las actitudes de sus compañeros de trabajo casi siempre se relacionan con los valores de la empresa, por otro lado, existe un 32% que indican que solo a veces estas actitudes guardan relación. A partir de ello se deduce que, la mayor parte del personal se siente identificado con la misión, visión y principios de Distribuidora Virgen del Rosario SAC, sin embargo, existe un grupo significativo de colaboradores (32%) que no está completamente comprometido con los valores de la organización. Estos datos muestran una percepción positiva sobre la relación entre las actitudes de los colaboradores y los valores organizacionales en la ferretería, más aún existen espacios para mejorar, por lo que se espera comunicar continuamente los valores organizacionales a todo el equipo, fomentar talleres donde el personal participe en la definición y promoción de los valores, con el fin de mejorar el compromiso y rendimiento general del equipo.

Figura 6

Cualidades de los colaboradores: fomento de prácticas de respeto y cooperación



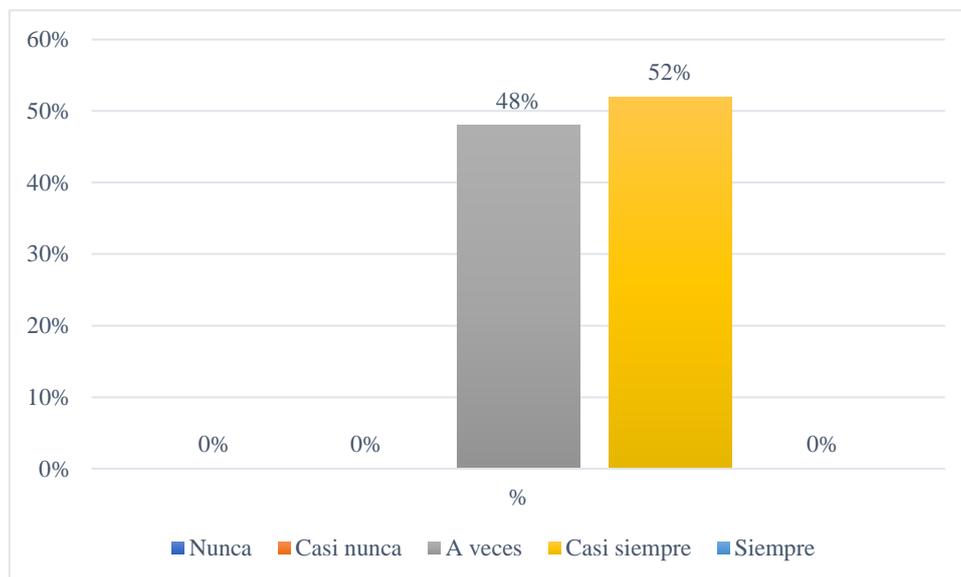
Nota: datos de la encuesta aplicada a colaboradores de DISVRSAC.

Según la figura 6 se observa que el 52% de los colaboradores encuestados señalan que la empresa casi siempre fomenta prácticas de respeto, más el 48% indica que solo a veces se valora este indicador. A partir de ello se deduce que, más del 50% del personal de Distribuidora Virgen del Rosario SAC tiene una percepción positiva sobre el fomento de prácticas de respeto y cooperación, sin embargo, un porcentaje moderado indica que hay un área crítica que necesita atención. Estos datos muestran que se hace necesario contar con iniciativas concretas (talleres sobre habilidades interpersonales, programas de reconocimiento, espacios para expresar inquietudes) para fortalecer la conexión del equipo en la ferretería.

Dimensión: Comunicación

Figura 7

Comunicación: uso adecuado de canales de comunicación interna

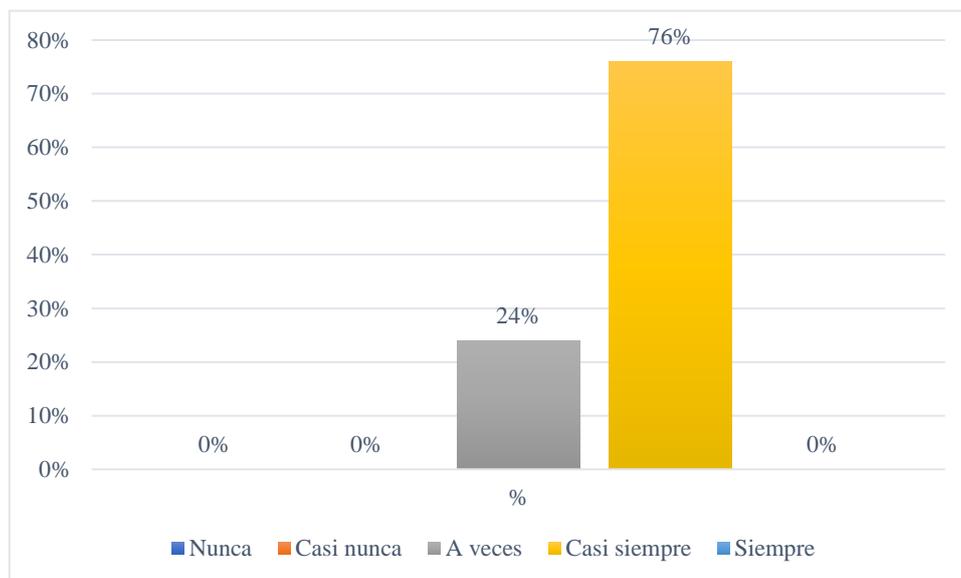


Nota: datos de la encuesta aplicada a colaboradores de DISVRSAC.

Según la figura 7 se observa que el 52% de los colaboradores encuestados señalan que la empresa casi siempre utiliza adecuadamente sus canales de comunicación interna, más el 48% indica que solo a veces se hace uso de los correos para transmitir información. A partir de ello se deduce que, la mayoría de los colaboradores sienten que los canales de comunicación (correos electrónicos y mensajería interna) son adecuados, sin embargo, casi la mitad del personal identifica algunas falencias (falta de claridad en los mensajes). Estos datos muestran que Distribuidora Virgen del Rosario SAC tiene una oportunidad de mejora en este indicador, por lo que se hace necesario incluir buzones de sugerencias, donde el personal pueda expresar sus inquietudes sin temor a repercusiones, con el fin de fomentar un ambiente más eficiente y colaborativo.

Figura 8

Comunicación: transferencia de información para desempeño de funciones

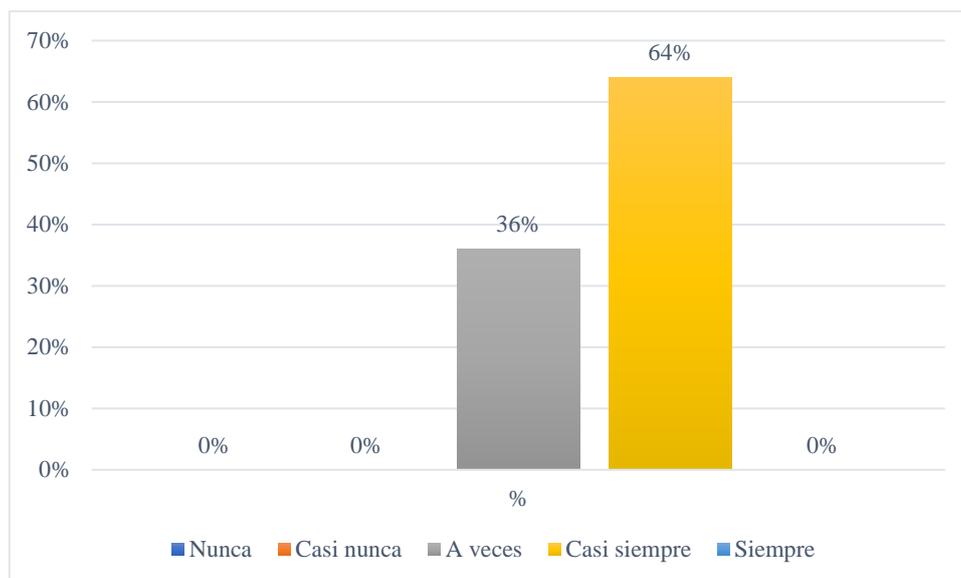


Nota: datos de la encuesta aplicada a colaboradores de DISVRSAC.

Según la figura 8 se observa que el 76% de los colaboradores encuestados señalan que casi siempre reciben la información necesaria para desempeñar sus funciones, más el 24% indica que solo a veces la empresa les brinda información. A partir de ello se deduce que, Distribuidora Virgen del Rosario SAC realiza una adecuada y oportuna comunicación del detalle de funciones a realizar por su personal, sin embargo, la falta de claridad en ciertos procesos conlleva a errores en el trabajo. Estos datos muestran que, el personal tiene una percepción positiva (76%) sobre la transferencia de información, más el contar protocolos claros asegura un mejor conocimiento sobre los procedimientos a desarrollar.

Figura 9

Comunicación: uso de datos relevantes para la toma de decisiones

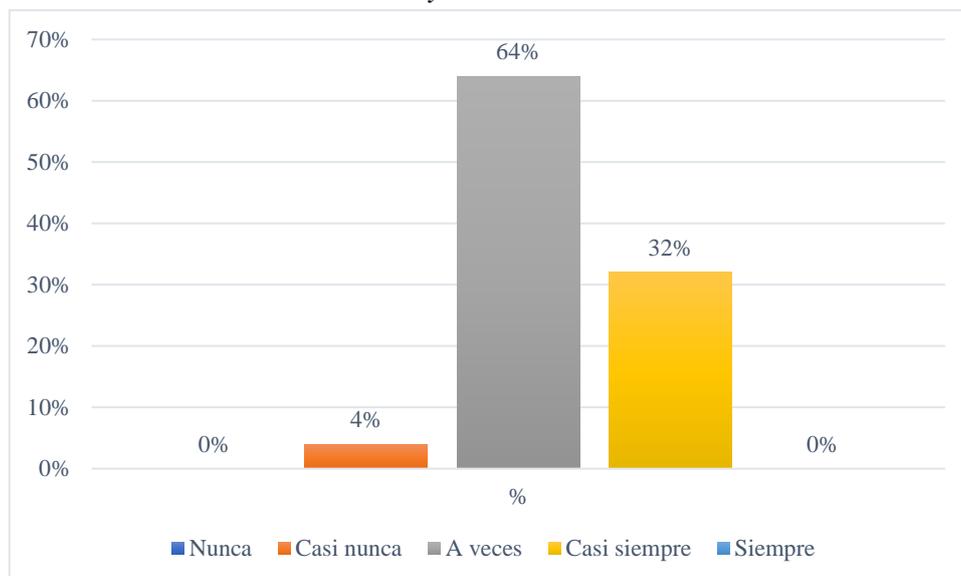


Nota: datos de la encuesta aplicada a colaboradores de DISVRSAC.

Según la figura 9 se observa que el 64% de los colaboradores encuestados señalan que casi siempre la empresa utiliza datos relevantes para tomar decisiones, más el 36% indica que a veces se utilizan informes de ventas para tomar decisiones. A partir de ello se deduce que, Distribuidora Virgen del Rosario SAC utiliza con regularidad la información de sus ventas y compras, así como la situación de sus competidores, para tomar decisiones respecto a promociones y precios de sus productos ofertados, sin embargo, un tercio del personal considera que el uso de datos relevantes es solo ocasional, pues la empresa no cuenta con sistemas actuales para la recopilación y análisis de datos, por lo que se espera evaluar herramientas que aseguren mayor acceso a información selecta y actualizada.

Figura 10

Comunicación: reconocimiento y valoración de la iniciativa de los colaboradores

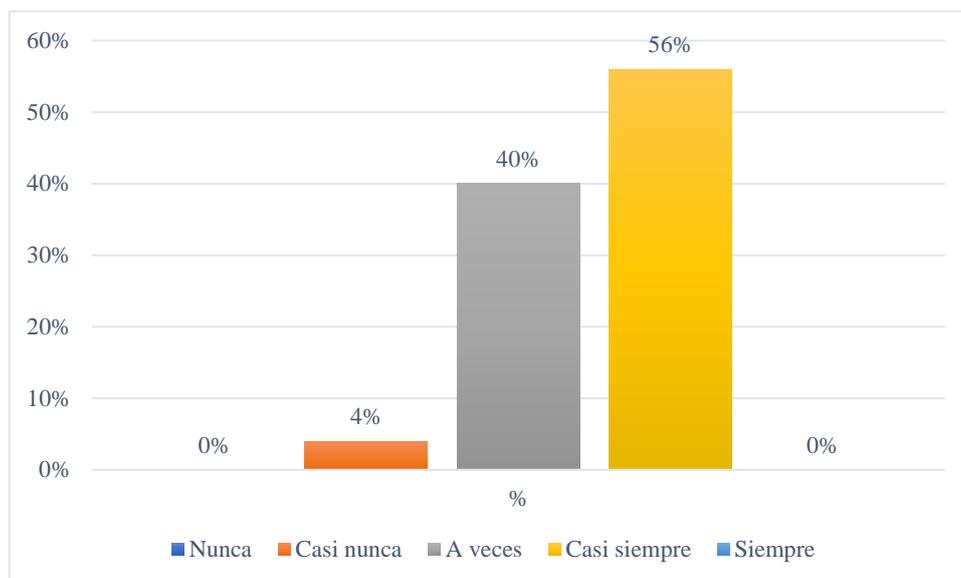


Nota: datos de la encuesta aplicada a colaboradores de DISVRSAC.

Según la figura 10 se observa que el 64% de los colaboradores encuestados señalan que a veces la empresa valora sus ideas propuestas en el desarrollo de acciones de mejora, más el 32% indica que casi siempre la empresa reconoce su iniciativa, y un 4% afirma que casi nunca lo hace. A partir de ello se deduce que, el personal de Distribuidora Virgen del Rosario SAC percibe un reconocimiento ocasional, con tendencia positiva, donde existe una oportunidad clara para implementar estrategias de reconociendo, como premios anuales o menciones en reuniones con el fin de fomentar un ambiente de alta motivación.

Figura 11

Comunicación: fomento de la participación de los colaboradores



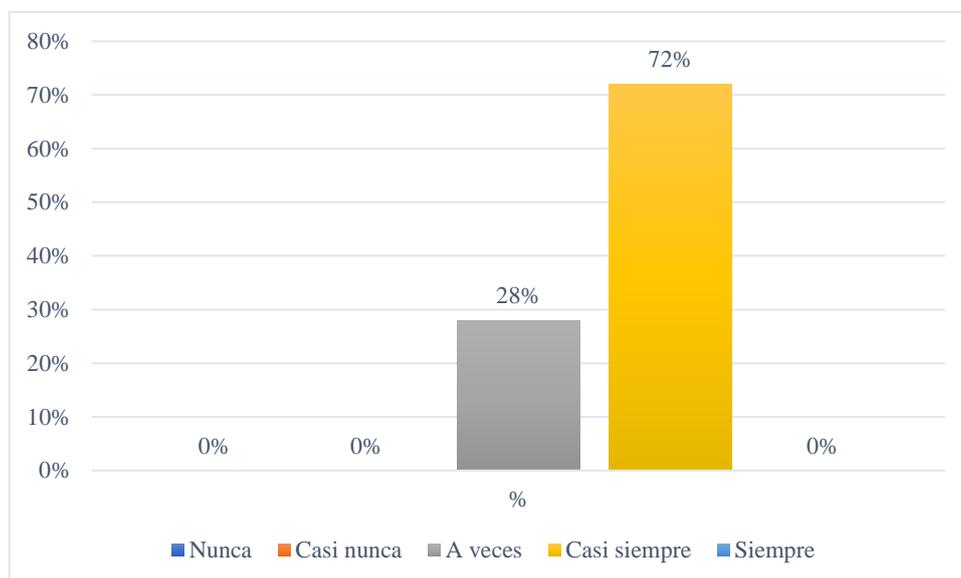
Nota: datos de la encuesta aplicada a colaboradores de DISVRSAC.

Según la figura 11 se observa que del 56% de los colaboradores señalan que casi siempre se fomenta la participación de los colaboradores en el planteamiento de actividades, más el 40% indica que a veces la empresa impulsa su participación en la implementación de mejoras, y solo el 4% afirma que casi nunca lo hace. A partir de ello se deduce que, más del 50% de los colaboradores de Distribuidora Virgen del Rosario SAC tienen una percepción positiva sobre este indicador, pues indican que la empresa valora las opiniones del equipo, sin embargo, hay momentos o contextos en los que no se sienten incluidos, por lo que se espera, que se promuevan espacios donde el personal pueda expresar sus ideas y sugerencias de mejora, con el fin de potenciar la innovación y colaboración.

Dimensión: Estructura y procesos

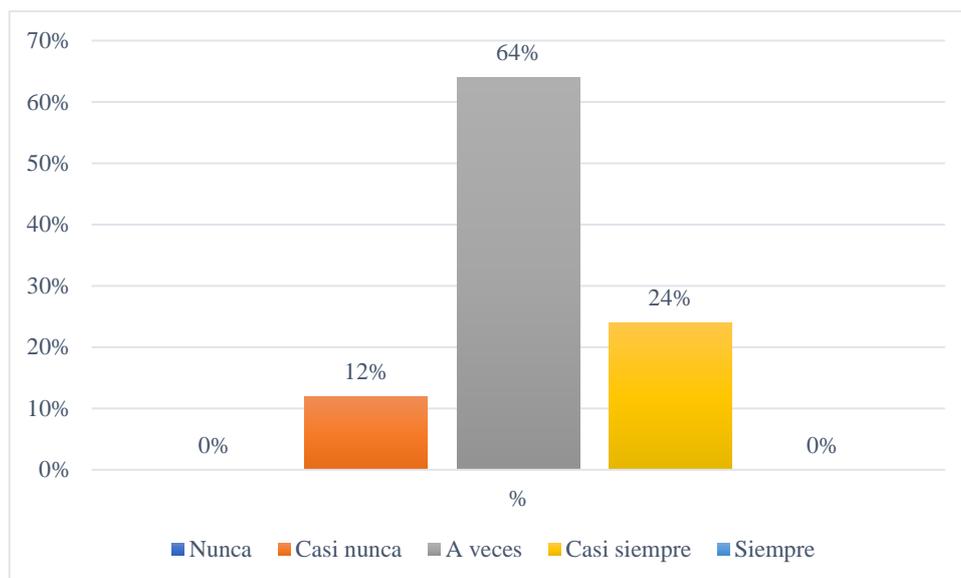
Figura 12

Estructura y procesos: responsabilidades y expectativas en su puesto de trabajo



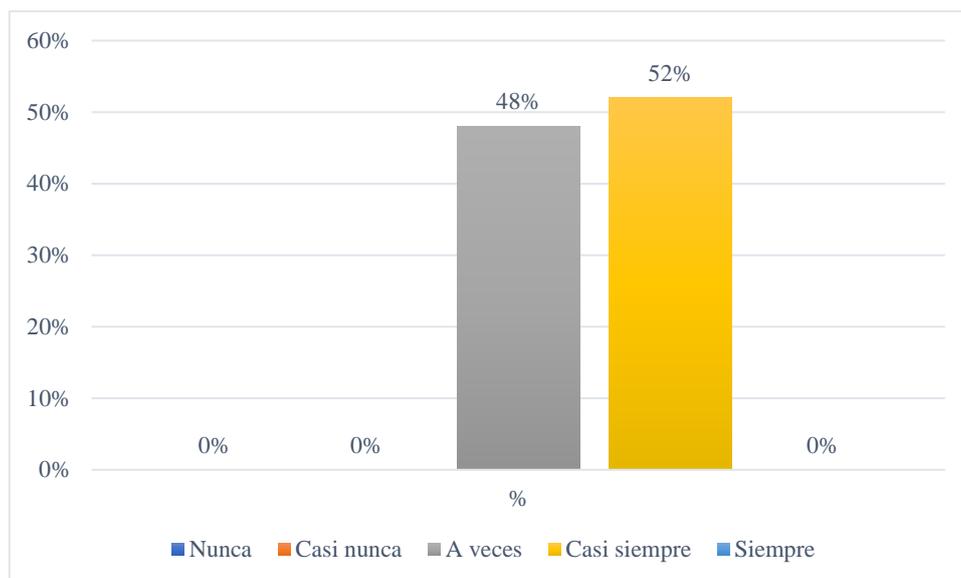
Nota: datos de la encuesta aplicada a colaboradores de DISVRSAC.

Según la figura 12 se observa que el 72% de los colaboradores encuestados señalan que casi siempre conocen cuáles son las responsabilidades de su puesto de trabajo, más el 28% indica que a veces conocen acerca de sus tareas a desempeñar. A partir de ello se deduce que la mayor parte de los colaboradores de Distribuidora Virgen del Rosario SAC, están al tanto de cuáles son sus responsabilidades y expectativas en su puesto de trabajo, sin embargo, es fundamental prestar atención al grupo significativo que no lo tiene, por lo que se debe fomentar una cultura de comunicación abierta, donde el personal realice preguntas y busque aclaraciones sobre sus roles.

Figura 13*Estructura y procesos: tareas definidas para todos los colaboradores*

Nota: datos de la encuesta aplicada a colaboradores de DISVRSAC.

Según la figura 13 se observa que el 64% de los colaboradores encuestados señalan que a veces sus tareas están definidas, más el 24% que indica que casi siempre se definen sus funciones, y el 12% afirma que casi nunca tiene claro cuáles son sus labores a realizar. Estos datos indican, que existe una necesidad crítica de mejorar la definición y comunicación de las tareas dentro de Distribuidora Virgen del Rosario SAC, si bien la figura 12 muestra que la mayor parte están al tanto de sus responsabilidades, éstas no se encuentran especificadas en un documento, pues desarrollan sus actividades de acuerdo a lo habitual, ya que no se cuenta con un manual de funciones, por ello se debe de implementar documentos de gestión de personal (contratos de personal, descripción de puestos, reglamento interno, manual del empleado, de procedimientos), con el fin de clarificar las expectativas laborales.

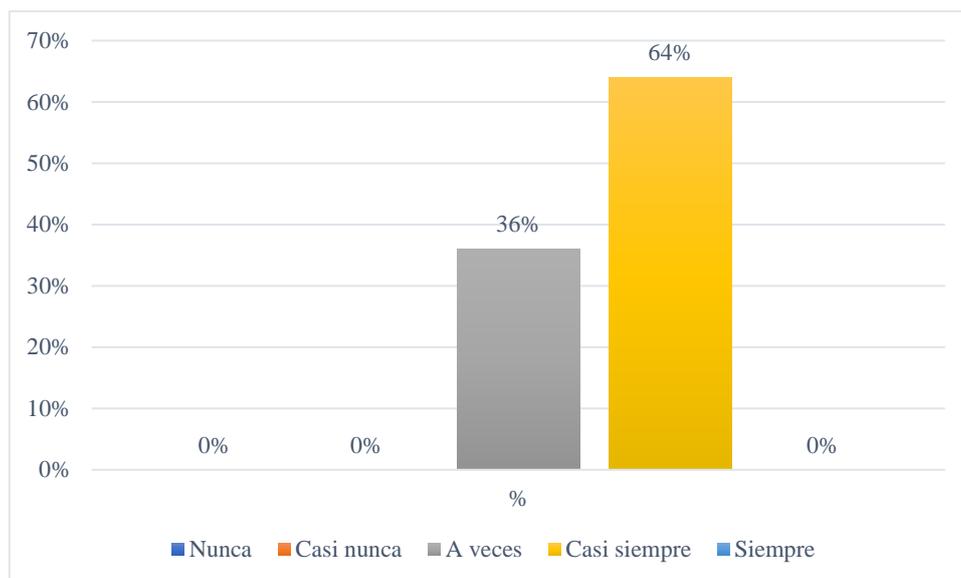
Figura 14*Estructura y procesos: flexibilidad horaria de los colaboradores*

Nota: datos de la encuesta aplicada a colaboradores de DISVRSAC.

Según la figura 14 se observa que del 52% de los colaboradores encuestados señalan que casi siempre la empresa se muestra flexible respecto a sus horarios de trabajo, más el 48% indica que solo a veces hay flexibilidad horaria. A partir de ello se deduce que la flexibilidad horaria en Distribuidora Virgen del Rosario SAC es accesible, pues hay 13 colaboradores que se muestran conformes respecto a este indicador, sin embargo, se deben de implementar políticas más inclusivas, así como dar seguimiento a las ya establecidas, con el fin de contar con ambientes laborales más equilibrados.

Figura 15

Estructura y procesos: instalaciones adecuadas para el desarrollo de labores



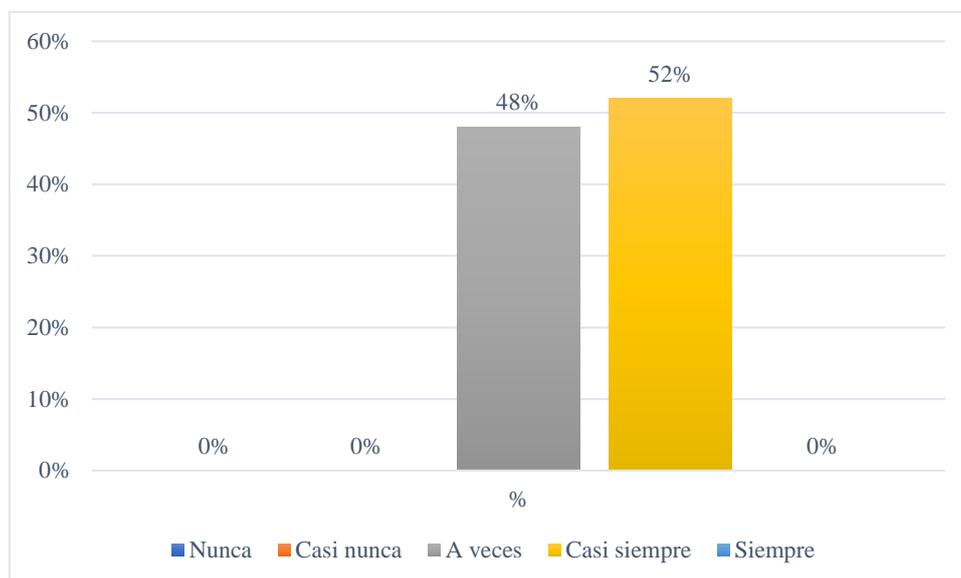
Nota: datos de la encuesta aplicada a colaboradores de DISVRSAC.

Según la figura 15 se observa que el 64% de los colaboradores encuestados señalan que casi siempre las instalaciones de la empresa son adecuadas para el desarrollo de sus funciones, más el 36% indica que solo a veces se cuenta con espacios adecuados. A partir de ello se deduce que el equipamiento y disposición de espacio en Distribuidora Virgen del Rosario SAC, es propicio para lograr un eficiente desempeño de sus colaboradores, sin embargo, es crucial investigar las razones por las cuales una parte del personal siente que los espacios de trabajo no son favorables, con el fin de mejorar su rendimiento y bienestar.

Dimensión: Liderazgo

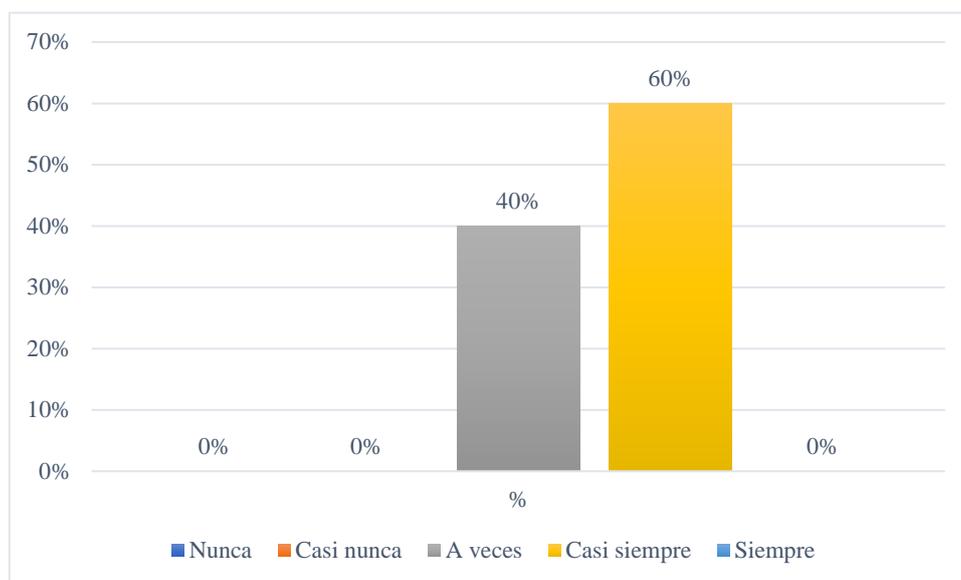
Figura 16

Liderazgo: prácticas del trabajo en equipo en la empresa



Nota: datos de la encuesta aplicada a colaboradores de DISVRSAC.

Según la figura 16 se observa que el 52% de los colaboradores encuestados señalan que casi siempre se fomentan responsabilidades compartidas, más el 48% indica que solo a veces se comparten ideas y preocupaciones. A partir de ello se deduce que, la mayor parte de los colaboradores de Distribuidora Virgen del Rosario SAC trabajan en equipo, sin embargo, un porcentaje significativo indica que se necesitan mayores acciones en este indicador, por lo que se debería de fomentar una cultura de colaboración, así como implementar programas de capacitación centrados en habilidades de trabajo en equipo, resolución de conflictos, comunicación efectiva.

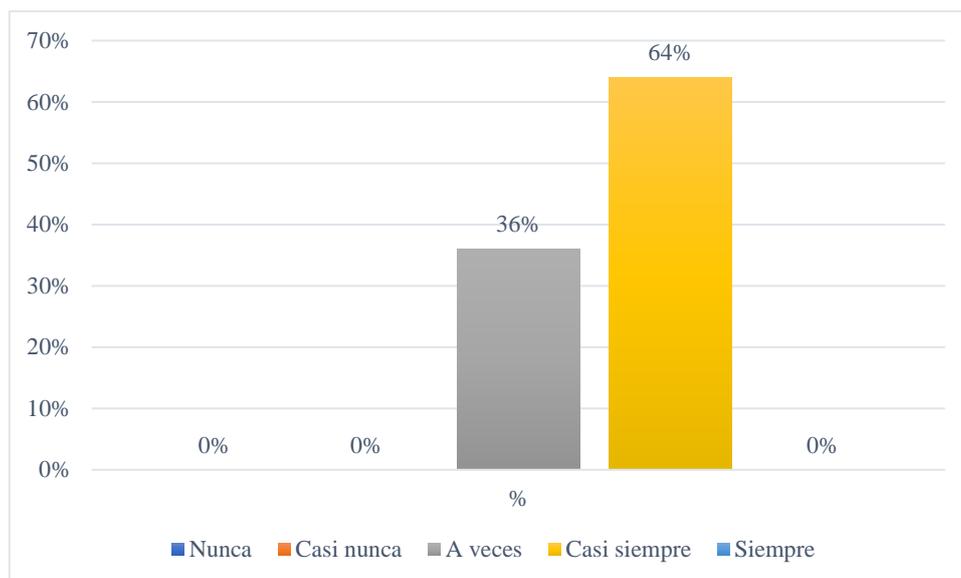
Figura 17*Liderazgo: buen liderazgo de la gerencia*

Nota: datos de la encuesta aplicada a colaboradores de DISVRSAC.

Según la figura 17 se observa que el 60% de los colaboradores encuestados señalan que la gerencia casi siempre ejerce un buen liderazgo, por otro lado, el 40% indica que solo a veces su gerente es un buen líder. A partir de ello se deduce que Distribuidora Virgen del Rosario SAC, cuenta con un líder adecuado para dirigir a sus compañeros de trabajo, sin embargo, hay momentos en los que su personalidad carismática ocasiona que los colaboradores no respeten lo establecido, por lo que se debería implementar un programa basado en gestión de equipos, con el fin de crear un ambiente laboral más productivo y positivo.

Figura 18

Liderazgo: gestión de conflictos en el entorno laboral realizados por la gerencia



Nota: datos de la encuesta aplicada a colaboradores de DISVRSAC.

Según la figura 18 se observa que el 64% de los colaboradores señalan que casi siempre la gerencia gestiona los conflictos de forma conveniente, más el 40% indica que solo a veces su gerente realiza una correcta guía en la resolución de conflictos. A partir de ello se deduce que, la mayor parte del personal de Distribuidora Virgen del Rosario SAC confía en la capacidad de la gerencia para manejar situaciones difíciles, sin embargo, una parte del personal considera que se pueden realizar mejoras, por lo que se debería trabajar en las habilidades de mediación de la gerencia.

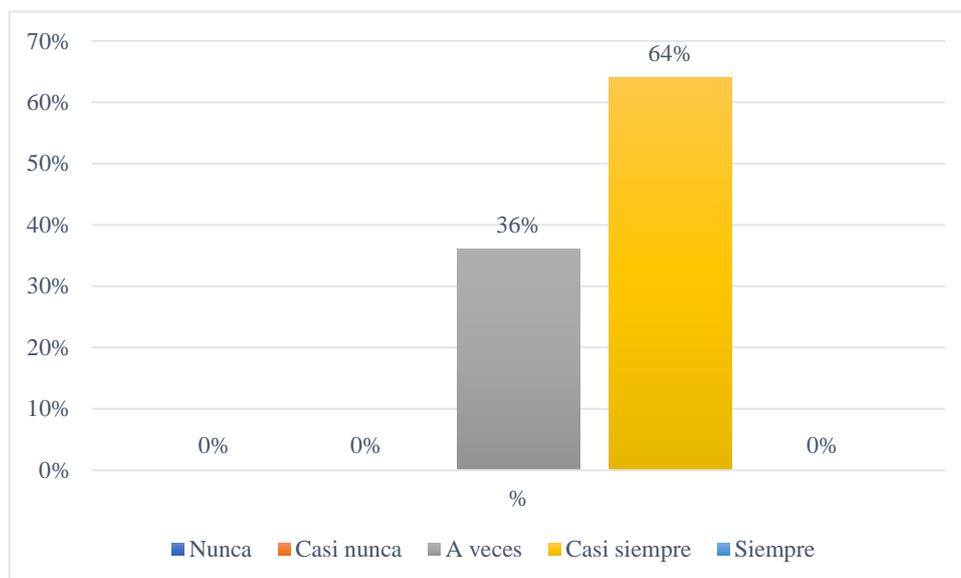
5.1.2. Análisis de la variable: Competitividad empresarial

Esta variable está conformada por 4 dimensiones: Calidad, Recursos comerciales, Contabilidad y finanzas y Sistemas de información. A continuación, se detalla el análisis e interpretación de cada ítem correspondiente.

Dimensión: Calidad

Figura 19

Calidad: atención de las necesidades y expectativas de los clientes

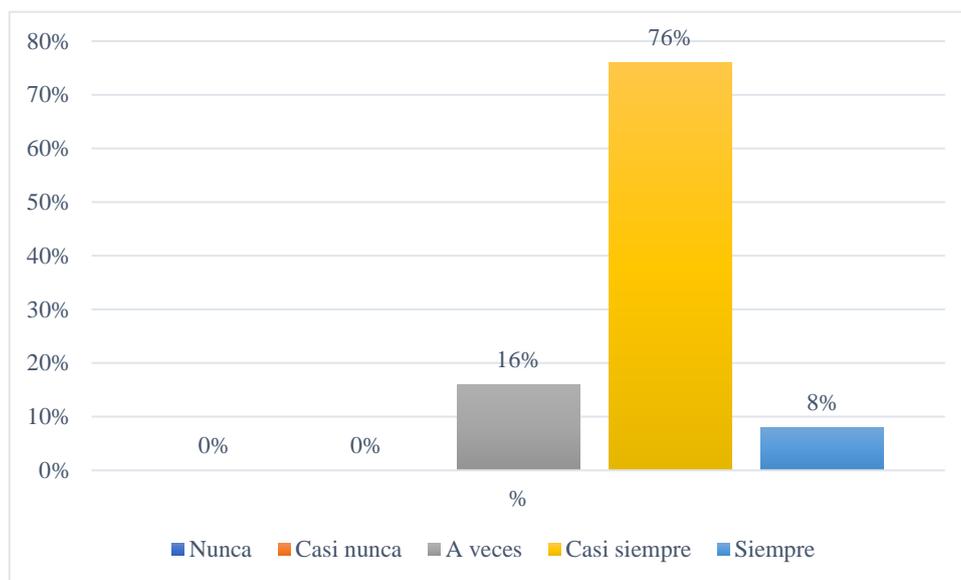


Nota: datos de la encuesta aplicada a colaboradores de DISVRSAC.

Según la figura 19 se observa que el 64% de los colaboradores señalan que casi siempre la empresa escucha y atiende las necesidades de sus clientes, más el 36% indica que solo a veces se contemplan sus expectativas. A partir de ello se deduce que, en Distribuidora Virgen del Rosario SAC existe una base sólida en el enfoque del equipo hacia el servicio al cliente, pues el personal interactúa con los clientes y resuelve sus problemas, sin embargo, se debería seguir promoviendo ambientes donde todos los colaboradores comprendan la importancia de satisfacer las necesidades del cliente.

Figura 20

Calidad: oferta de productos diferenciadores respecto a la competencia.

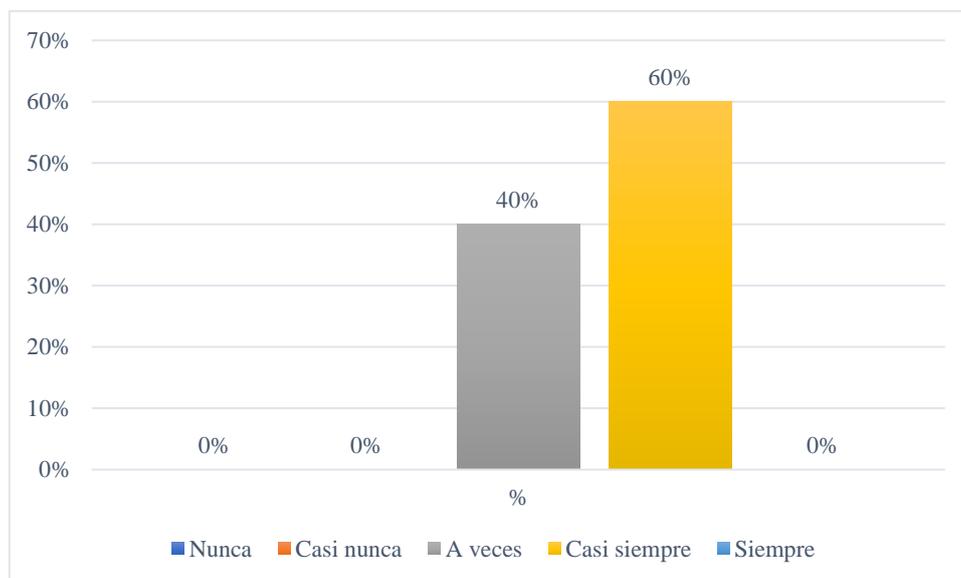


Nota: datos de la encuesta aplicada a colaboradores de DISVRSAC.

Según la figura 20 se observa que el 76% de los colaboradores encuestados señalan que la empresa casi siempre ofrece productos de calidad y diferenciados, así mismo, el 16% afirma que solo a veces la empresa se abastece de productos garantizados y un 8% indica que la empresa siempre cuenta con proveedores reconocidos. A partir de ello se deduce que, la mayor parte de los colaboradores perciben que Distribuidora Virgen del Rosario SAC ofrece productos garantizados, de precios accesibles y de fácil disponibilidad, lo cual es un indicador positivo para la competitividad del negocio, sin embargo, se debe seguir monitoreando el mercado, pues las necesidades de los clientes son cambiantes. Esto se complementa con la información del anexo 4 donde se detalla a los principales proveedores con los que trabaja la empresa.

Figura 21

Calidad: servicios brindados diferentes de la competencia.



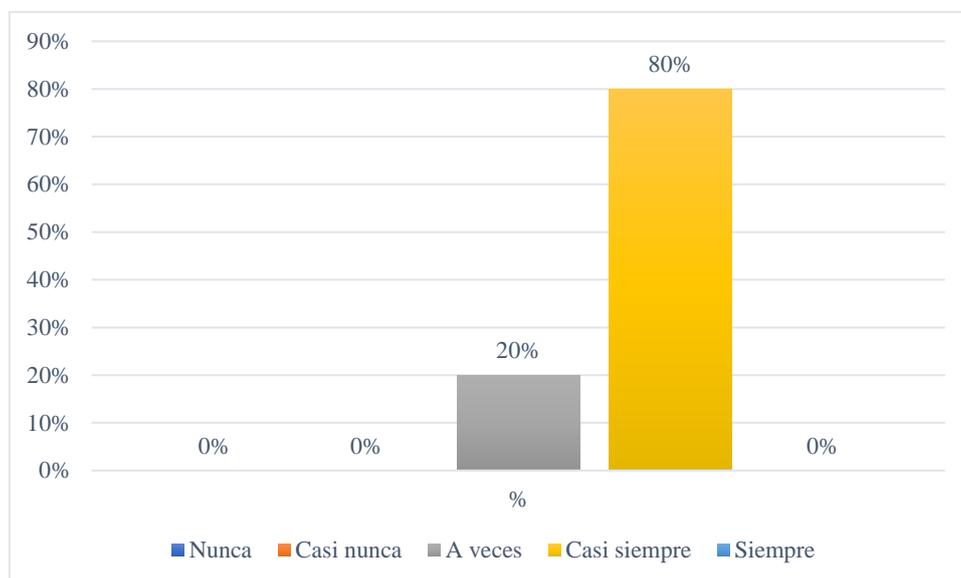
Nota: datos de la encuesta aplicada a colaboradores de DISVRSAC.

Según la figura 21 se observa que del 60% de los colaboradores encuestados señalan que casi siempre la empresa ofrece un buen servicio, más el 40% indica que solo a veces se logra cumplir con las expectativas de los clientes. A partir de ello se deduce que el equipo de Distribuidora Virgen del Rosario SAC (60%) está comprometido con proporcionar una experiencia positiva a los clientes, sin embargo, una parte significativa del personal considera que se deben de mejorar las técnicas de comunicación efectiva, manejo de objeciones y resolución de problemas, con el fin de construir relaciones duraderas con los clientes y garantizar el crecimiento sostenible de la ferretería.

Dimensión: Recursos comerciales

Figura 22

Recursos comerciales: aplicación de políticas de venta actualizadas.

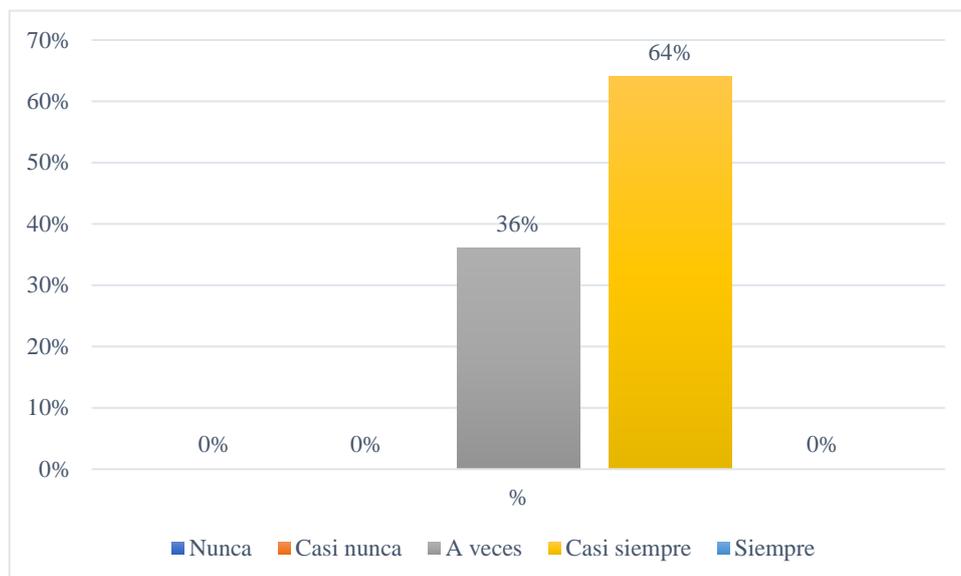


Nota: datos de la encuesta aplicada a colaboradores de DISVRSAC.

Según la figura 22 se observa que el 80% de los colaboradores encuestados señalan que casi siempre la empresa cuenta con políticas de venta actualizadas, más el 20% indica que solo a veces la empresa realiza cambios en sus políticas. A partir de ello se deduce que la gerencia de Distribuidora Virgen del Rosario SAC revisa y actualiza las políticas de venta, con el fin de poder hacer frente a la competencia y estar acorde a las necesidades del mercado actual.

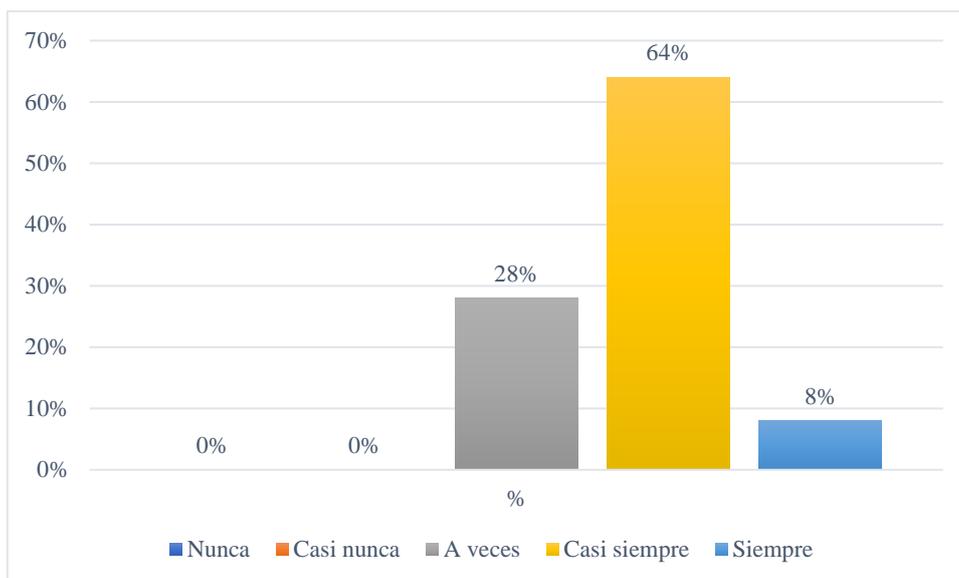
Figura 23

Recursos comerciales: efectividad de las políticas de venta en la atracción y retención de clientes



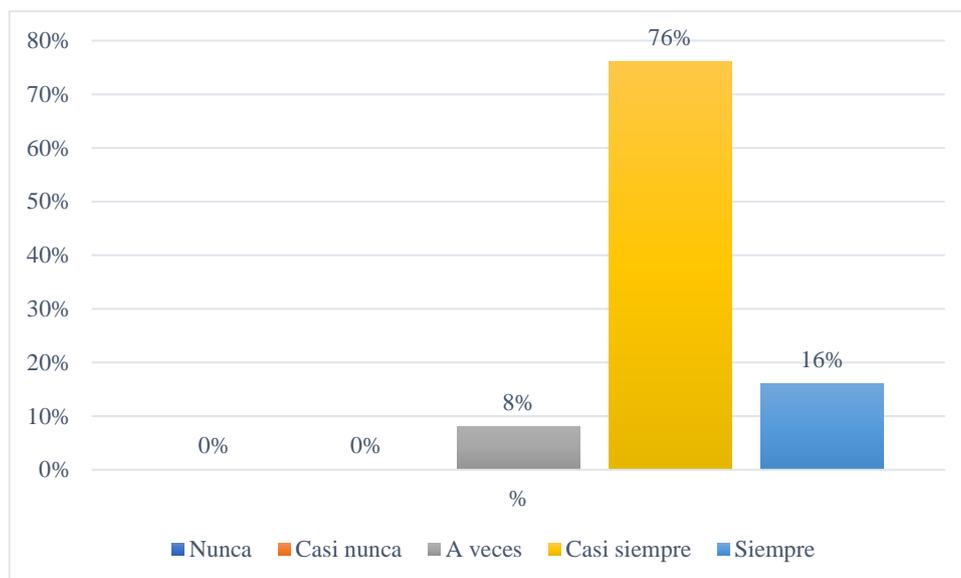
Nota: datos de la encuesta aplicada a colaboradores de DISVRSAC.

Según la figura 23 se observa que del 64% de los colaboradores encuestados señalan que casi siempre las políticas de venta establecidas son efectivas, más el 36% indica que solo a veces estas políticas ayudan a la empresa a captar nuevos clientes. A partir de ello se deduce que las políticas de venta con las que cuenta Distribuidora Virgen del Rosario SAC casi siempre son efectivas para atraer y retener clientes. Esto se complementa con la información del anexo 5 el cual muestra un detalle de los principales clientes con los que cuenta la empresa, quienes aun con el pasar los años siguen regresando.

Figura 24*Recursos comerciales: evaluaciones continuas a proveedores*

Nota: datos de la encuesta aplicada a colaboradores de DISVRSAC.

Según la figura 24 se observa que el 64% de los colaboradores encuestados señalan que la empresa casi siempre evalúa a sus principales proveedores, así mismo el 28% que indica que solo a veces, y el 8% afirma que la empresa siempre se asegura la calidad de sus productos que adquieren. A partir de ello se deduce que un alto porcentaje de los colaboradores (72%) de Distribuidora Virgen del Rosario SAC, tienen una percepción positiva sobre la frecuencia con la que se realizan las evaluaciones a proveedores, pues este es un indicador del compromiso de la ferretería con la calidad y el rendimiento, y el contar con empresas como Cementos Pacasmayo, Aceros Arequipa, Tuboplast, Anypsa, entre otras, brinda respaldo y garantía.

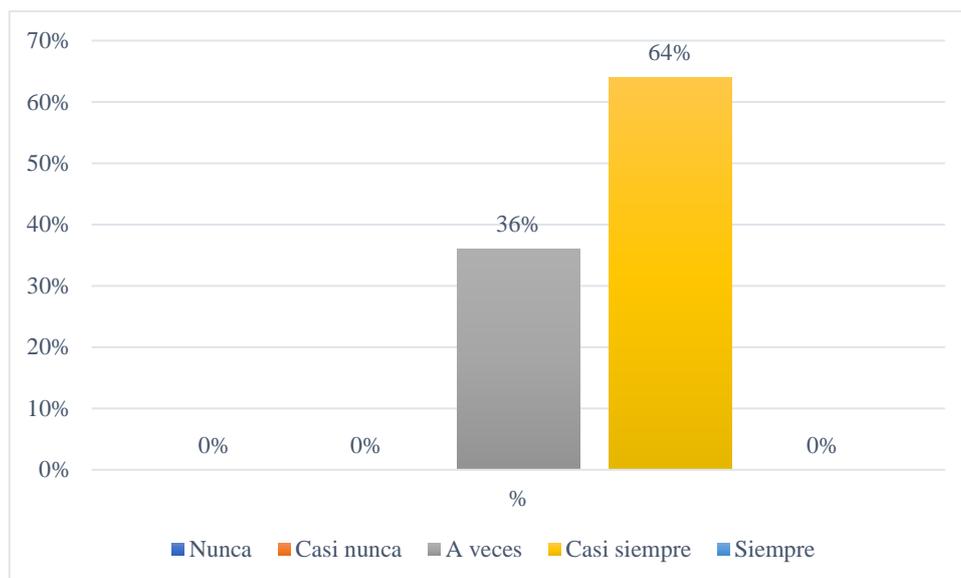
Figura 25*Recursos comerciales: oferta de productos garantizados*

Nota: datos de la encuesta aplicada a colaboradores de DISVRSAC.

Según la figura 25 se observa que el 76% de los colaboradores encuestados señalan que la empresa casi siempre se asegura que sus proveedores cumplan con las características necesarias, más un 16% indica que siempre sus proveedores ofertan bienes adecuados, y el 8% afirma que solo a veces los distribuidores no son tan confiables, como el caso de las nuevas empresas proveedoras. A partir de ello se deduce que Distribuidora Virgen del Rosario SAC tiene un fuerte compromiso con la oferta de productos garantizados, casi siempre asegura compras y ventas efectivas, sin embargo, se debería implementar un sistema para monitorear la percepción de garantías.

Figura 26

Recursos comerciales: relaciones duraderas y de confianza con los clientes



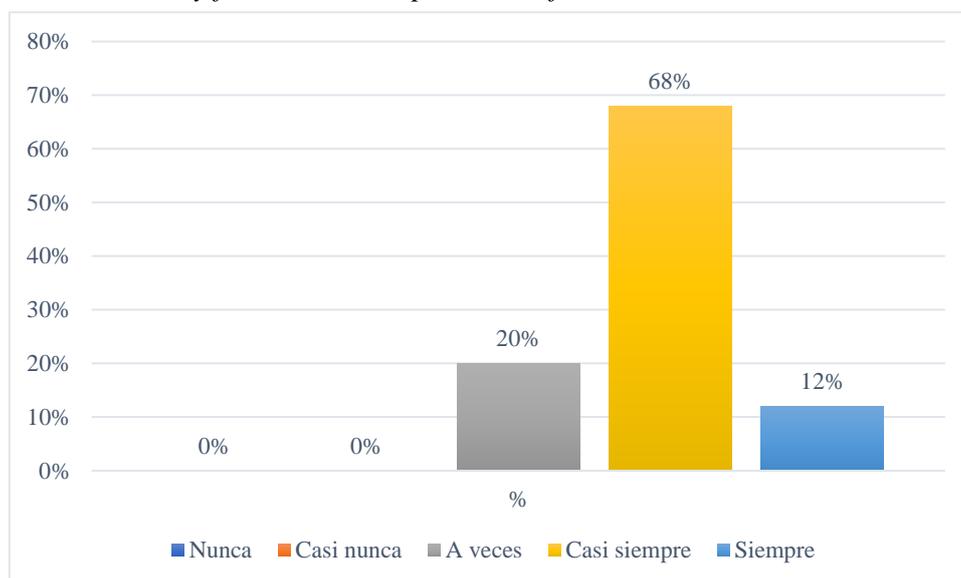
Nota: datos de la encuesta aplicada a colaboradores de DISVRSAC.

Según la figura 26 se observa que el 64% de los colaboradores encuestados señalan que la empresa casi siempre desarrolla buenas relaciones con sus clientes, más un 36% afirma que solo a veces estas relaciones comerciales son duraderas. A partir de ello se deduce que Distribuidora Virgen del Rosario SAC casi siempre conserva relaciones duraderas con sus clientes, lo cual se traduce en ventas repetidas, pues las políticas de venta, la atención a sus necesidades y la calidad de sus productos garantizan lazos de confianza, sin embargo, contar con programas de fidelización o seguimiento post-venta es de gran ayuda para fortalecer las relaciones.

Dimensión: Contabilidad y finanzas

Figura 27

Contabilidad y finanzas: la empresa se informa sobre cambios normativos

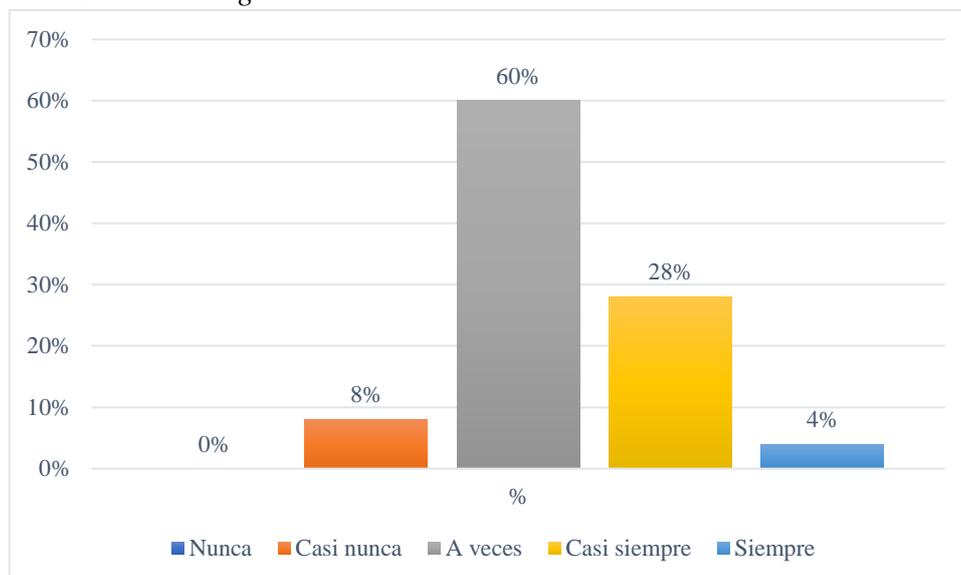


Nota: datos de la encuesta aplicada a colaboradores de DISVRSAC.

Según la figura 27 se observa que el 68% de los colaboradores encuestados señalan que la empresa casi siempre se informa de los cambios en la normativa vigente, así mismo un 20% indica que siempre lo hace, y el 12% afirma que siempre busca estar al tanto de las nuevas actualizaciones. A partir de ello se deduce que Distribuidora Virgen del Rosario SAC tiene un enfoque proactivo hacia el cumplimiento normativo, lo cual genera un entorno laboral más informado y preparado frente a las regulaciones cambiantes.

Figura 28

Contabilidad y finanzas: la empresa proporciona información para cumplir con las normativas vigentes

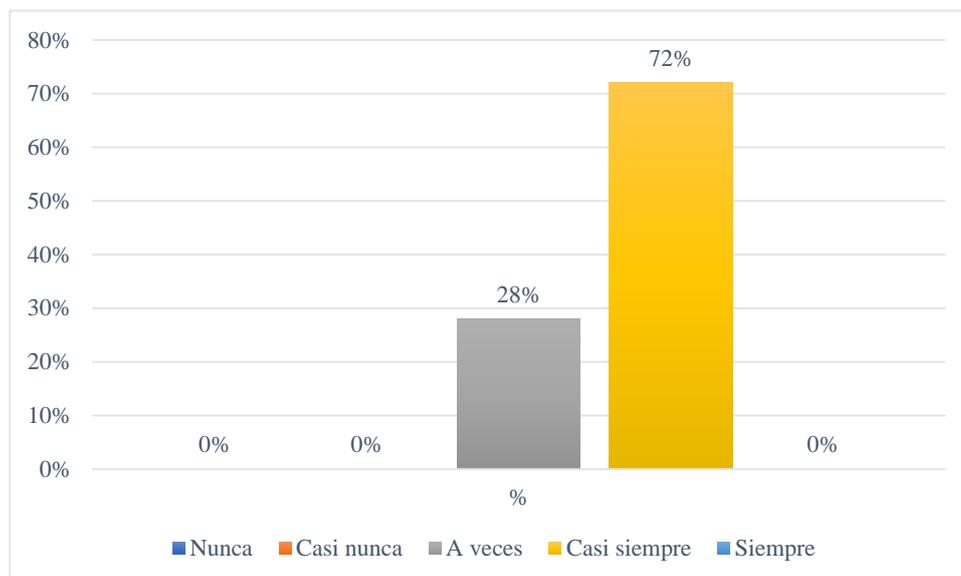


Nota: datos de la encuesta aplicada a colaboradores de DISVRSAC.

Según la figura 28 se observa que el 60% de los colaboradores encuestados señalan que la empresa a veces brinda información respecto a las normas vigentes, así mismo un 28% indica que casi siempre lo hace, más el 8% alega que casi nunca lo hace y el 4% afirma que siempre la gerencia y administrativos comunican dicha información. A partir de ello se deduce que una tercera parte del personal (32%) de Distribuidora Virgen del Rosario SAC considera que la empresa está comprometida con la provisión de información normativa, sin embargo, existe una clara necesidad de mejorar la consistencia y claridad en esta comunicación, por lo que se debería desarrollar protocolos claros (boletines informativos y actualizaciones periódicas) sobre cómo y cuándo se proporcionará información normativa a los colaboradores.

Figura 29

Contabilidad y finanzas: la empresa utiliza la información financiera para la toma de decisiones

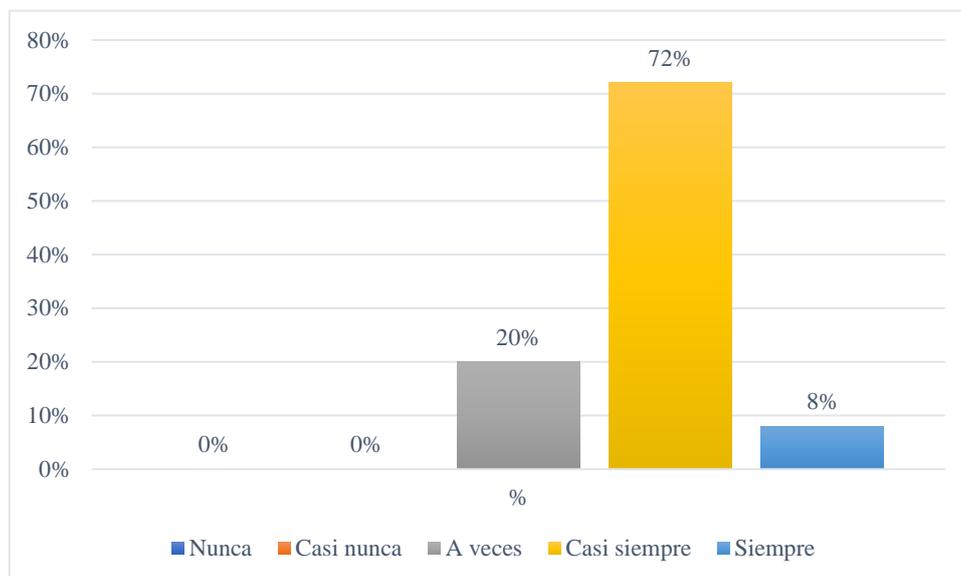


Nota: datos de la encuesta aplicada a colaboradores de DISVRSAC.

Según la figura 29 se observa que el 72% de los colaboradores encuestados sugieren que la empresa tiene un sólido compromiso con el uso de datos financieros en su toma de decisiones, más el 28% afirma que solo a veces las decisiones no se toman en relación sus resultados económicos. A partir de ello se deduce que Distribuidora Virgen del Rosario SAC tiene una cultura organizacional orientada a resultados y basada en datos, lo cual le permite realizar una mejor planificación, asignación de recursos y estrategias comerciales.

Figura 30

Contabilidad y finanzas: disponibilidad de la información financiera para la toma de decisiones

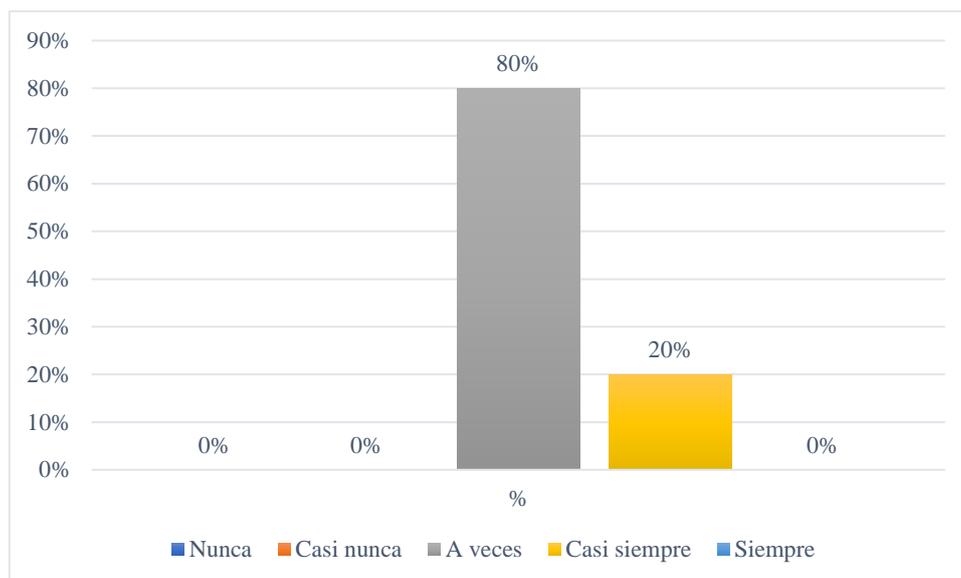


Nota: datos de la encuesta aplicada a colaboradores de DISVRSAC.

Según la figura 30 se observa que el 72% de los colaboradores encuestados señalan que la gerencia siempre dispone de la información financiera para la tomar decisiones, más un 20% afirma que solo a veces la gerencia tiene disponibilidad de esta información y el 8% indica que siempre. A partir de ello se deduce que la gerencia de Distribuidora Virgen del Rosario SAC tiene un buen nivel de disponibilidad de información financiera para la toma de decisiones, pues ha logrado establecer un acceso adecuado a la información financiera para decidir acciones futuras.

Figura 31

Contabilidad y finanzas: la empresa cuenta con solvencia financiera



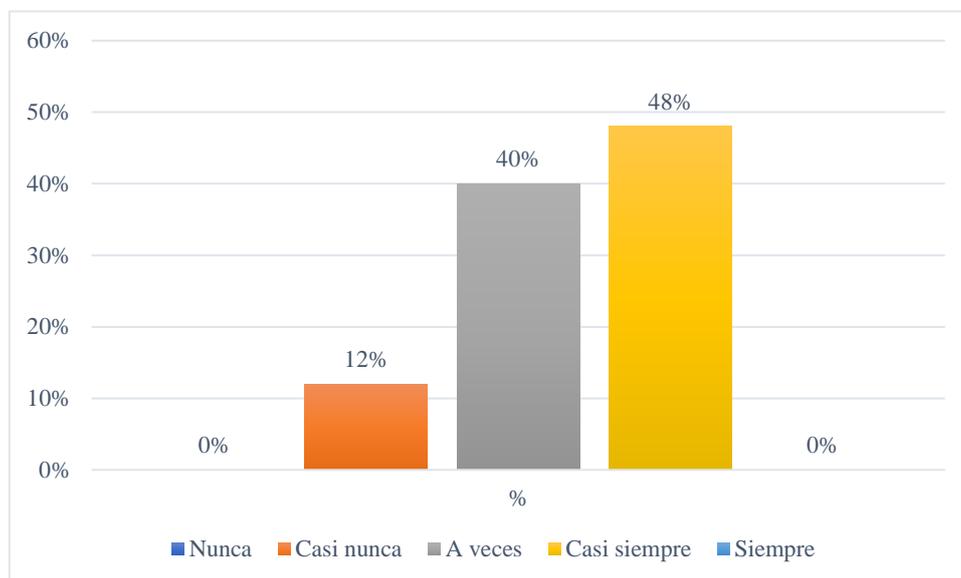
Nota: datos de la encuesta aplicada a colaboradores de DISVRSAC.

Según la figura 31 se observa que el 80% de los colaboradores encuestados señalan que la empresa a veces cuenta con solvencia financiera, más el 20% indica que casi siempre se cumplen con los compromisos crediticios a los proveedores. A partir de ello se deduce que existe una percepción mixta sobre la solvencia financiera de la ferretería, donde un 80% del personal siente que es variable y el 20% confía en su estabilidad, es decir, aunque hay momentos en los que Distribuidora Virgen del Rosario SAC puede cumplir con sus obligaciones financieras, aún existe incertidumbre sobre su capacidad para mantener esta solvencia a largo plazo.

Dimensión: Sistemas de información

Figura 32

Sistemas de información: la empresa cuenta con programas informáticos actualizados

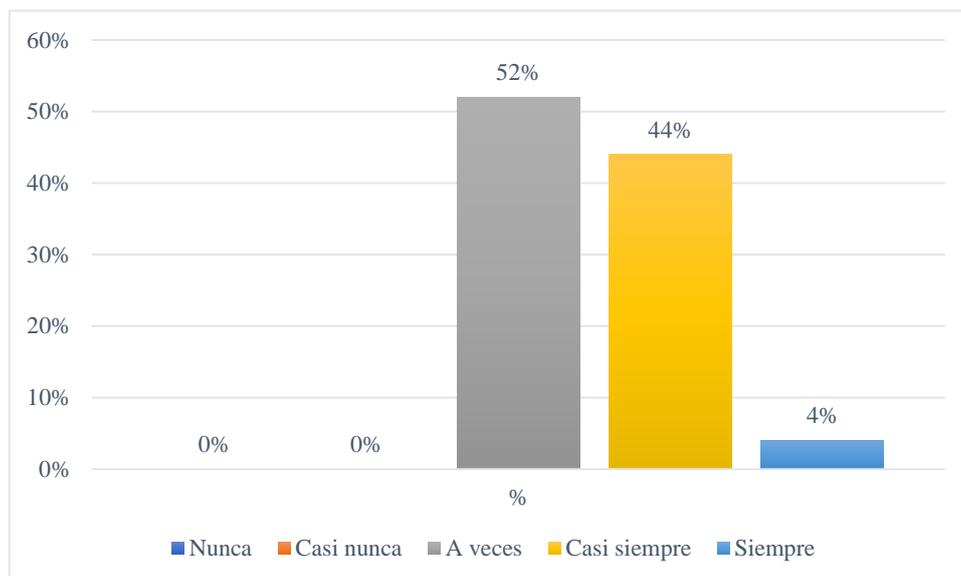


Nota: datos de la encuesta aplicada a colaboradores de DISVRSAC.

Según la figura 32 se observa que el 48% de los colaboradores encuestados señalan que la empresa casi siempre dispone de programas informáticos para realizar sus tareas, más el 40% indica que solo a veces se cuenta con sistemas que apoyen el correcto desempeño de sus funciones, y una minoría representado por el 12% afirma que casi nunca se cuenta con este recurso tecnológico. A partir de ello se deduce que, aunque existen herramientas adecuadas, hay momentos o áreas donde no están disponibles o no se utilizan correctamente, por lo que se debería realizar una auditoría completa del software actual para identificar cuáles están desactualizados y cuáles son necesarios para mejorar las operaciones.

Figura 33

Sistemas de información: la empresa dispone de herramientas tecnológicas actualizadas



Nota: datos de la encuesta aplicada a colaboradores de DISVRSAC.

Según la figura 33 se observa que el 52% de los colaboradores encuestados señalan que la empresa a veces cuenta con equipos tecnológicos, pues sus funciones no se relacionan con el uso de los mismos, más el 44% indica que casi siempre se dispone de ellos, el 4% afirma que siempre se tienen equipos tecnológicos en sus puestos de trabajo. A partir de ello se deduce que, aunque hay esfuerzos por parte de Distribuidora Virgen del Rosario SAC para implementar tecnología, su disponibilidad puede ser inconsistente, por lo que se debería realizar un análisis exhaustivo para identificar qué herramientas tecnológicas son necesarias y cuáles necesitan ser actualizadas o reemplazadas.

Pruebas de normalidad

Este proceso estadístico permitirá establecer si los datos obtenidos del instrumento provienen de una población con distribución normal (paramétrica) o no normal (no paramétrica), y en base a ello determinar que métodos estadísticos utilizar. Para esta

investigación se han considerado dos pruebas numéricas: prueba de Kolmogorov-Smirnov y la prueba de Shapiro-Wilk, la cual es ideal para muestras pequeñas.

Tabla 6

Pruebas de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Gestión del cambio	,132	25	,200*	,926	25	,070
Competitividad	,151	25	,144	,958	25	,373

*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

a. Corrección de significación de Lilliefors

Nota. Base de datos obtenida del SPSS

La decisión sobre elegir que coeficiente utilizar depende de si $p > 0.05$, se considera una distribución normal, paramétrica, por lo que se utilizaría el coeficiente de Pearson, sin embargo, si $p < 0.05$, se considera una distribución no normal, no paramétrica, y se utilizaría el coeficiente Rho de Spearman.

La prueba de normalidad, Shapiro-Wilk, muestra valores de significancia mayores a 0.05 por lo que en esta investigación se utiliza el coeficiente de Pearson para determinar las correlaciones. Este coeficiente evalúa la relación entre las variables de estudio gestión del cambio y competitividad, donde valores cercanos a 1 indican una correlación positiva, es decir, cuando una variable aumenta, la otra también lo hace, y los cercanos -1 indican una correlación negativa perfecta, es decir, cuando una variable aumenta, la otra disminuye.

5.1.3. Análisis de correlaciones

Objetivo general

Determinar la relación de la gestión del cambio y la competitividad de la empresa Distribuidora Virgen del Rosario SAC, Cajabamba 2024.

Tabla 7

Análisis de la gestión del cambio y la competitividad empresarial

Variable		Gestión del cambio	del Competitividad empresarial
Gestión del cambio	Pearson's r	—	
	p-value	—	
Competitividad empresarial	Pearson's r	0.752***	—
	p-value	< .001	—

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

Nota. Base de datos obtenidos de JASP

En la tabla nº 7 se observa que la correlación de la gestión del cambio con la competitividad empresarial, es significativa ($0.001 < 0.05$) con una relación positiva – alta según el coeficiente de Pearson's de 0.752, lo que implica que la gestión del cambio si se relaciona con la competitividad de Distribuidora Virgen del Rosario SAC.

Objetivo específico 1

Analizar la relación de la gestión del cambio de las cualidades de los colaboradores con la competitividad de la empresa Distribuidora Virgen del Rosario SAC, Cajabamba 2024.

Tabla 8

Análisis de las cualidades de los colaboradores y la competitividad empresarial

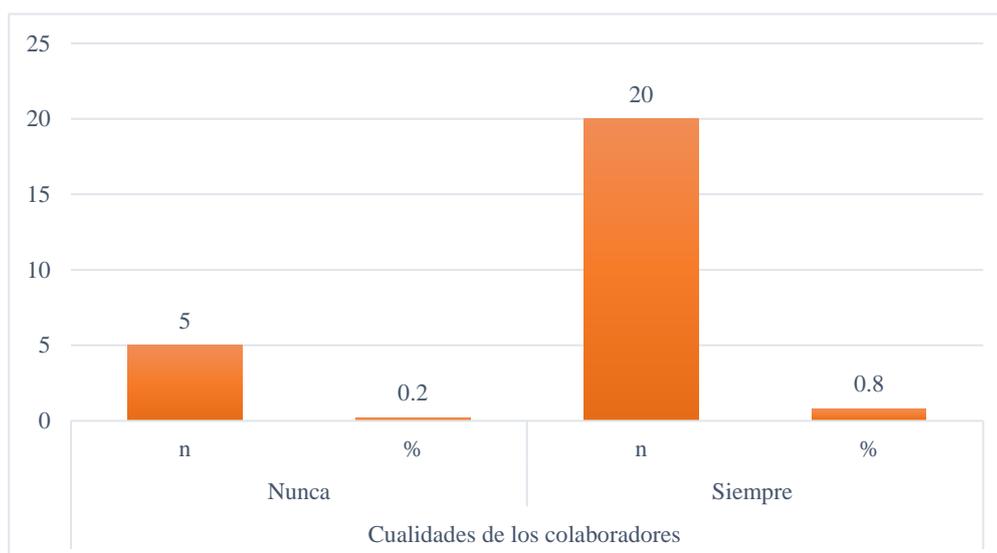
Variable		Competitividad empresarial	Cualidades de los colaboradores
Competitividad empresarial	Pearson's r	—	
	p-value	—	
Cualidades de los colaboradores	Pearson's r	0.616**	—
	p-value	0.001	—

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

Nota. Base de datos obtenidos de JASP

Figura 34

Análisis de las cualidades de los colaboradores y la competitividad empresarial



En la tabla nº 8 se observa que la correlación de las cualidades de los colaboradores con la competitividad empresarial, es significativa ($0.001 < 0.05$) con una relación positiva

– alta según el coeficiente de Pearson's de 0.616, lo que implica que la adaptabilidad a los cambios, los conocimientos y valores compartidos de los colaboradores si se relacionan con la competitividad de Distribuidora Virgen del Rosario SAC. Además, en la figura n° 34 se observa que el 80% del personal percibe que la empresa se adapta al cambio, sin embargo, el 20% de los colaboradores identifican que la empresa tiene escasa disponibilidad de recursos para capacitación. Estos resultados confirman que mejorar las competencias y habilidades de los colaboradores ayuda a aumentar la competitividad de la empresa. Es así que, el desarrollo continuo de las cualidades de los colaboradores es un pilar fundamental para que Distribuidora Virgen del Rosario SAC conserve y fortalezca su posición competitiva.

Objetivo específico 2

Analizar la relación de la gestión del cambio de la comunicación con la competitividad de la empresa Distribuidora Virgen del Rosario SAC, Cajabamba 2024.

Tabla 9

Análisis de la comunicación y la competitividad empresarial

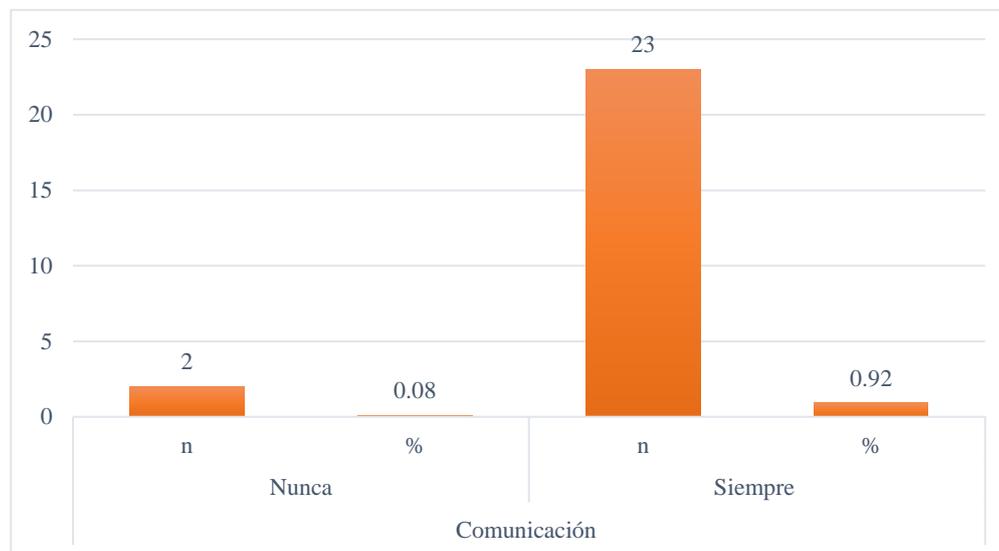
Variable		Competitividad empresarial	Comunicación
Competitividad empresarial	Pearson's r	—	
	p-value	—	
Comunicación	Pearson's r	0.773***	—
	p-value	< .001	—

* p < .05, ** p < .01, *** p < .001

Nota. Base de datos obtenidos de JASP

Figura 35

Análisis de la comunicación y la competitividad empresarial



En la tabla n° 9 se observa que la correlación de la comunicación con la competitividad empresarial, es significativa ($0.001 < 0.05$) con una relación positiva – alta según el coeficiente de Pearson's de 0.773, lo que implica que los canales y medios de comunicación utilizados si se relacionan con la competitividad de Distribuidora Virgen del Rosario SAC. Además, en la figura n° 35 se observa que el 92% de los colaboradores indican que la mayor parte del tiempo cuenta con la información necesaria para desempeñar sus funciones. Por lo tanto, una comunicación efectiva y bien gestionada facilita la coordinación interna, la toma de decisiones y la innovación, es por ello que la comunicación es un factor esencial para lograr que la empresa se adapte y distinga en un entorno competitivo.

Objetivo específico 3

Analizar la relación de la gestión del cambio de la estructura y procesos con la competitividad empresarial de Distribuidora Virgen del Rosario SAC, Cajabamba 2024.

Tabla 10

Análisis de la estructura y procesos con la competitividad empresarial

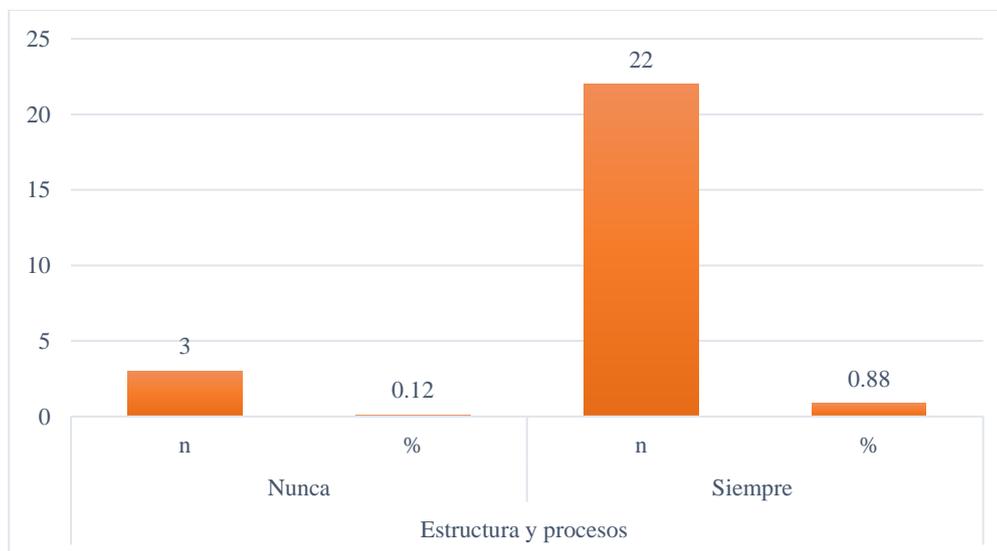
Variable		Competitividad empresarial	Estructura y procesos
Competitividad empresarial	Pearson's r	—	
	p-value	—	
Estructura y procesos	Pearson's r	0.762***	—
	p-value	< .001	—

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

Nota. Base de datos obtenidos de JASP

Figura 36

Análisis de la estructura y procesos con la competitividad empresarial



La correlación de la estructura y procesos con la competitividad empresarial, es significativa ($0.001 < 0.05$) con una relación positiva – alta según el coeficiente de Pearson's de 0.762, lo que implica que la definición de puestos e infraestructura si se

relacionan con la competitividad de Distribuidora Virgen del Rosario SAC. Además, en la figura n° 36 se observa que el 88% del personal conoce acerca de sus responsabilidades, mas no hay documentación de las mismas, por ello el 12% no tiene claro cuáles son sus funciones. Esto confirma que contar con procesos bien definidos y eficientes contribuye a mejorar la competitividad de la empresa.

Objetivo específico 4

Analizar la relación de la gestión del cambio del liderazgo con la competitividad de la empresa Distribuidora Virgen del Rosario SAC, Cajabamba 2024.

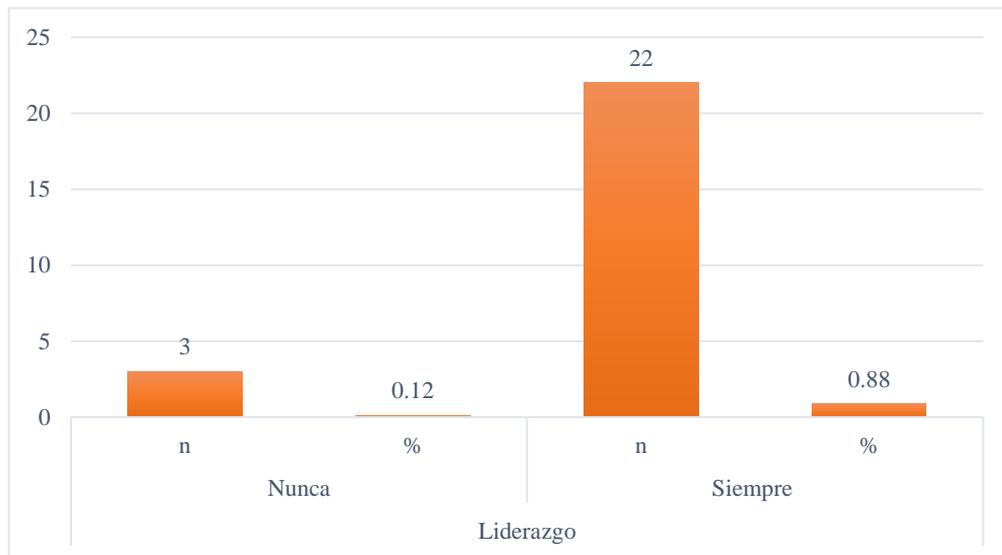
Tabla 11

Análisis del liderazgo con la competitividad empresarial

Variable		Competitividad empresarial	Liderazgo
Competitividad empresarial	Pearson's r	—	
	p-value	—	
Liderazgo	Pearson's r	0.733***	—
	p-value	< .001	—

* p < .05, ** p < .01, *** p < .001

Nota. Base de datos obtenidos de JASP

Figura 37*Análisis del liderazgo con la competitividad empresarial*

La correlación del liderazgo con la competitividad empresarial, es significativa ($0.001 < 0.05$) con una relación positiva – alta según el coeficiente de Pearson's de 0.733, lo que implica que el trabajo en equipo y la resolución de conflictos si se relacionan con la competitividad de Distribuidora Virgen del Rosario SAC. Además, la figura n° 37 muestra que el 88% de personal coincide en que la gerencia ejerce un buen liderazgo y gestiona conflictos de forma conveniente, ello confirma que un liderazgo adecuado es elemental para alcanzar mayores niveles de competitividad.

5.2. Contrastación de hipótesis

5.2.1. Hipótesis general

Prueba de la hipótesis

Para identificar la correlación entre la gestión del cambio y la competitividad, se debe contrastar y comprobar la hipótesis planteada:

Hi: La gestión del cambio se relaciona significativamente con la competitividad de la empresa Distribuidora Virgen del Rosario SAC, Cajabamba 2024.

Tabla 12

Coefficiente de correlación de Pearson's: gestión del cambio y competitividad

		n	Pearson's r p	
Gestión del cambio	- Competitividad empresarial	25	0.752***	< .001

* p < .05, ** p < .01, *** p < .001

Nota. Base de datos obtenidos de JASP

Según la tabla 11 se observa una correlación significativa fuerte, donde el p-valor es <.001 y al ser menor que 0.05 indica que existe relación entre las variables, y la correlación de Pearson es cercano a 1 ($r=0.752$), lo cual permite aceptar la hipótesis planteada. Este resultado indica que una adecuada gestión del cambio se vincula directamente a un mayor nivel de competitividad empresarial.

5.2.2. *Hipótesis específicas*

Relación entre las cualidades de los colaboradores y competitividad

HE1: La gestión del cambio de las cualidades de los colaboradores se relaciona significativamente con la competitividad de la empresa Distribuidora Virgen del Rosario SAC, Cajabamba 2024.

Tabla 13

Coefficiente de correlación de Pearson's: cualidades de los colaboradores y competitividad

		n	Pearson's r p	
Cualidades de los colaboradores	- Competitividad empresarial	25	0.616***	< .001

p < .05, ** p < .01, *** p < .001

Nota. Base de datos obtenidos de JASP

Según la tabla 12 se observa una correlación significativa, donde el p-valor es $<.001$ y al ser menor que 0.05 indica que existe relación entre las cualidades de los colaboradores con la competitividad, y la correlación de Pearson es cercano a 1 ($r=0.616$), lo cual permite aceptar la hipótesis planteada. Este resultado indica que si las cualidades de los colaboradores mejoran la competitividad de la empresa será mayor.

Relación entre la comunicación y competitividad

HE2: La gestión del cambio de la comunicación se relaciona significativamente con la competitividad de la empresa Distribuidora Virgen del Rosario SAC, Cajabamba 2024.

Tabla 14

Coefficiente de correlación de Pearson's: comunicación y competitividad

		n	Pearson's r p	
Comunicación	- Competitividad empresarial	25	0.773***	$<.001$

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

Nota. Base de datos obtenidos de JASP

Según la tabla 13 se observa una correlación significativa fuerte, donde el p-valor es $<.001$ y al ser menor que 0.05 indica que existe relación entre la comunicación y la competitividad, y la correlación de Pearson es cercano a 1 ($r=0.773$), lo cual permite aceptar la hipótesis planteada. Este resultado indica que si existe un buen proceso de comunicación el nivel de competitividad de la empresa será mejor.

Relación entre la estructura y procesos con la competitividad

HE3: La gestión del cambio de la estructura y procesos se relaciona significativamente con la competitividad de la empresa Distribuidora Virgen del Rosario SAC, Cajabamba 2024.

Tabla 15

Coefficiente de correlación de Pearson's: estructura y procesos con la competitividad

		n	Pearson's r p	
Estructura y procesos	- Competitividad empresarial	25	0.762***	< .001

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

Nota. Base de datos obtenidos de JASP

Según la tabla 14 se observa una correlación significativa fuerte, donde el p-valor es $< .001$ y al ser menor que 0.05 indica que existe relación entre la estructura y procesos con la competitividad, y la correlación de Pearson es cercano a 1 ($r=0.762$), lo cual permite aceptar la hipótesis planteada. Este resultado indica que una buena estructura de procesos permitirá lograr mejores niveles de competitividad.

Relación entre el liderazgo y competitividad

HE4: La gestión del cambio del liderazgo se relaciona significativamente con la competitividad de la empresa Distribuidora Virgen del Rosario SAC, Cajabamba 2024.

Tabla 16*Coefficiente de correlación de Pearson's: liderazgo y competitividad*

		n	Pearson's r	p
Liderazgo	- Competitividad empresarial	25	0.733***	< .001

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$, one-tailed*Nota. Base de datos obtenidos de JASP*

Según la tabla 15 se observa una correlación significativa fuerte, donde el p-valor es $< .001$ y al ser menor que 0.05 indica que existe relación entre el liderazgo y la competitividad, y la correlación de Pearson es cercano a 1 ($r=0.733$), lo cual permite aceptar la hipótesis planteada. Este resultado indica que un adecuado liderazgo permitirá lograr mejores niveles de competitividad.

5.3. Discusión de resultados

Según la correlación de Pearson de las variables gestión del cambio y competitividad se tiene un valor de 0.752, que indica una relación positiva-alta, y tal como lo muestra la tabla 6 a mejor gestión del cambio mayor competitividad, estos resultados concuerdan con la investigación de Zavaleta (2023), quien mediante la prueba del chi-cuadrado con un nivel de significancia de $0,00 < 0,05$ para la hipótesis general, demuestra que la gestión del cambio influye de manera significativa en la competitividad, pues factores como la cultura organizacional, la motivación y los cambios tecnológicos, mejoran el servicio académico y generan ventajas competitivas. Estos resultados muestran la importancia de integrar enfoques sistémicos en la gestión del cambio, coincidiendo así con la Teoría de Lewin (1951), quien propone que el cambio organizacional se debe gestionar en fases de descongelamiento, movimiento y

recongelamiento para asegurar la adopción y consolidación efectiva de las nuevas prácticas.

Así mismo, Jones (2008) menciona que las organizaciones aumentan su efectividad a través de los procesos de cambio, ya que permiten realizar un adecuado uso de los recursos disponibles y generar valor a partir de ello. Esto coincide con los hallazgos de Campos (2022), quien concluye que la gestión del cambio organizacional se relaciona con las políticas de aseguramiento de calidad, pues tal como lo afirma Porter (1985), las organizaciones buscan contar con estrategias que les permitan ser más flexibles y dinámicas, y a su vez contar con un equipo capacitado para así asegurar una mayor rentabilidad y sostenibilidad a largo plazo, reforzando así la idea de que la ventaja competitiva es dinámica y exige adaptación constante.

No obstante, la investigación de Vernaza y Tumbaco (2024), muestra que la gestión del cambio organizacional en las empresas familiares se encuentra limitada por la escasez de recursos financieros, la resistencia al cambio y la necesidad de capacitar a sus colaboradores, Esto demuestra que, si bien la gestión del cambio es esencial para la competitividad, su efectividad depende de las condiciones contextuales y del apoyo estructural de la empresa.

La correlación de las cualidades de los colaboradores con la competitividad tiene un valor de 0.616, el cual indica una relación positiva-considerable, y tal como lo muestra la tabla 7 a mayor adaptabilidad y conocimientos del personal mayor es la competitividad, y según lo afirmado por Jones (2008), son los colaboradores quienes ejecutan el cambio, por ello sus habilidades y capacidades deben de ser monitoreadas de forma continua, a fin de impulsar la creatividad, compromiso, cooperación e iniciativa. Este enfoque es reforzado los resultados de la tesis doctoral de Bances (2025), quien indica que la gestión

eficaz del conocimiento dentro de las organizaciones contribuye de forma directa a mejorar el desempeño de los colaboradores y la competitividad de las empresas.

Los resultados de la figura 2 muestran que más del 50% del personal cuenta con una base sólida y de confianza para manejar cambios en el entorno, sin embargo, la principal debilidad de Distribuidora Virgen del Rosario SAC radica según la figura 4, en que el 64% de su personal no tiene acceso a recursos para crear oportunidades de aprendizaje y crecimiento, lo cual genera una competitividad baja. Esto confirma lo mencionado por Chiavenato (2009), quien indica que la ventaja competitiva es sostenible si existe una apropiada gestión de conocimientos y competencias de las personas. Esto coincide con los resultados de la tesis de Vallejos (2021), quien mediante la correlación de Pearson = 0,578, indica que la gestión administrativa es elemental para la competitividad empresarial, pues las deficiencias en la calidad del servicio, tecnología, capacitación y fuentes de financiamiento, limita la capacidad competitiva de las empresas.

La correlación de la comunicación con la competitividad tiene un valor de 0.773, el cual manifiesta una relación positiva-alta, y tal como lo muestra la tabla 8 si los canales y medios de comunicación son adecuados el nivel de competitividad es mejor, y según la figura 8 la adecuada y oportuna comunicación de las funciones a desempeñar origina menos errores en el trabajo, además la figura 9 muestra que Distribuidora Virgen del Rosario SAC utiliza con regularidad la información para tomar decisiones, esto coincide con los resultados de la tesis doctoral de Ramos (2022), quien a través de la correlación de Rho de Spearman (.802) indica que existe relación directa entre la gestión de la comunicación y la eficiencia productiva.

Según la figura 19 el 64% del personal de Distribuidora Virgen del Rosario SAC se enfoca hacia el servicio al cliente, con el fin de satisfacer sus necesidades y conservar

relaciones duraderas, además la figura 25 muestra el compromiso que tiene Distribuidora Virgen del Rosario SAC con la oferta de productos garantizados. Estos datos sustentan lo afirmado por Guijarro (2023), quien indica que una comunicación eficaz permite comprender mejor las necesidades de los clientes, pues el escuchar y responder sus inquietudes crea recomendaciones positivas que aumentan la competitividad de la empresa. Estos hallazgos refuerzan lo definido por Kotter quien indica que la comunicación constante es fundamental para persuadir y consolidar el cambio organizacional.

La correlación de la estructura y procesos con la competitividad tiene un valor de 0.762, el cual manifiesta una relación positiva-alta, y tal como lo muestra la tabla 9 a mayor nivel de conformidad con esta dimensión mayor es el nivel de competitividad, y según se tiene en la figura 12 el 72% del personal está al tanto de sus responsabilidades y expectativas de su puesto de trabajo, sin embargo, la figura 13 muestra que existe una deficiencia en la definición y comunicación de las tareas dentro de Distribuidora Virgen del Rosario SAC, y tal como lo menciona López (2011), las estructuras organizativas bien definidas y los procesos optimizados son elementos clave para mejorar la competitividad, mientras que Robbins (2004), indica que para aumentar la eficiencia y flexibilidad en las actividades es esencial contar con diseños estructurales que apoyen y faciliten el trabajo de cambio.

Los resultados de la tesis de Alzate y Betancur (2020), desde la perspectiva del método Delphi, coincide en que la gestión del cambio va de la mano con la gestión de procesos, pues permite integrar procesos, identificar nuevos escenarios, adaptarse y hacer una adecuada transformación.

La correlación del liderazgo con la competitividad tiene un valor de 0.733, el cual manifiesta una relación positiva-alta, y tal como lo muestra la tabla 10 a mejor capacidad

de liderazgo mayor competitividad, esto se alinea con los resultados de Roosevelt (2023), quien determinó que existe relación directa entre liderazgo estratégico y la ventaja competitiva (Rho de Spearman = 0,804), y que su efecto es directamente proporcional. Según se tiene en la figura 17 el 60% del personal señala que la gerencia casi siempre ejerce un adecuado liderazgo, lo cual permite crear un ambiente laboral positivo y productivo, esto coincide con los resultados de la tesis de Ramirez (2021), quien a través del coeficiente de Rho de Spearman con un valor de 0,579, indica que el liderazgo gerencial influye en la competitividad laboral del personal, confirmando así lo señalado por Kotter (2004), quien indica que para fortalecer la competitividad en el mercado, los líderes deben de crear una visión alineada a las estrategias y objetivos de la organización, así como fomentar la innovación y desarrollo profesional.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA DE MEJORA

En base a los resultados obtenidos se tiene que, el bajo nivel de apoyo en cuanto a formación técnica, la falta de especificación clara de responsabilidades y la insuficiente disposición de espacios, son los principales problemas que afronta Distribuidora Virgen del Rosario SAC, por lo cual se plantea una propuesta de mejora que a su vez debe de tener en cuenta el Modelo de los 8 pasos Kotter, con un fuerte enfoque en la comunicación y la capacitación, para su implementación y desarrollo.

Información de la empresa

- Razón social: Distribuidora Virgen del Rosario SAC
- Actividad: venta de materiales de construcción al por mayor y menor.

Diagnóstico de la empresa: de los resultados obtenidos del cuestionario aplicado se tiene los siguientes datos:

a) Fortalezas

- Amplia variedad de productos.
- Accesibilidad para los clientes.
- Buena reputación.
- Buenas relaciones con proveedores.
- Procesos y medios de pago efectivos.
- Proveedores confiables.
- Años de permanencia en el mercado local.
- Ofrecer el servicio de transporte como valor adicional.

b) Debilidades

- Ambientes poco organizados.

- Equipo poco capacitado para ofrecer asesoría personalizada y no familiarizado con nuevas tecnologías.
- Baja capacidad de adaptación.
- La empresa no cuenta con un manual de funciones.
- No ofrecer servicios complementarios (alquiler de equipos necesarios para la construcción).
- Bajo control de inventarios.

c) Oportunidades

- Aumento en la demanda de los artículos de construcción.
- Asociaciones con empresas constructoras.
- Buen historial crediticio.
- Proyectos del estado.

d) Amenazas

- Ingreso de nuevas ferreterías al mercado local.
- Cambios económicos en el poder adquisitivo de los consumidores.
- Disponibilidad de productos alternativos (cemento).
- Cambios en el comportamiento del consumidor.
- Extorción y daños a la infraestructura.

Descripción de la propuesta: Esta propuesta nace de la necesidad de incrementar la competitividad en el mercado por parte de Distribuidora Virgen del Rosario SAC, pues se busca implementar un cambio estructurado y sostenible que permita a la empresa adaptarse a las demandas actuales del mercado, mejorar su posicionamiento y asegurar un crecimiento continuo. De los resultados y análisis obtenidos se determina que las acciones de mejora se deben centrar en:

- a) **Capacitación al equipo de trabajo:** capacitar a todos los colaboradores con el fin de que puedan realizar de forma efectiva sus funciones y actividades.
- b) **Reestructuración física del espacio de trabajo:** rediseñar y reorganizar el espacio físico de la ferretería, con el fin de lograr una mejor distribución de productos, iluminación, disposición de mostradores y áreas de atención al cliente.
- c) **Documentación procesos internos:** identificar tareas, responsabilidades y flujos de trabajo, para crear un manual de funciones básico que sirva de referencia y facilite la comunicación interna.
- d) **Optimización de Stock:** utilizar la tecnología, el análisis de ventas, la optimización de espacios destinados a almacén, y la gestión de promociones estratégicas para los productos con baja rotación, con el fin de mejorar la eficiencia del control de inventarios.

Tabla 17*Capacitación al equipo de trabajo***Plan 01: Capacitar al equipo de trabajo****Estrategias:**

Qué	Por qué	Quién	Cuándo	Dónde	Cómo	Cuánto
Capacitar a los colaboradores sobre gestión del cambio	Mejorar la calidad del servicio.	Personal capacitado.	Al momento de ingresar un nuevo producto o promoción.	Mismo local de venta.	Implementar programas de capacitación (presencial y/o virtual).	De forma semestral.
	Aumentar la productividad.	Gerencia.		Plataforma virtual.	Fomentar programas de gestión del conocimiento para compartir experiencias y conocimientos.	
Familiarización con nuevas tecnologías	Para optimizar procesos.	Personal capacitado.	Al momento de implementar nuevos sistemas tecnológicos.	Mismo local de venta.	Charlas de concientización y talleres practicas a los colaboradores para mejorar sus capacidades de innovación.	De forma anual
	Facilitar el manejo de herramientas digitales.	Gerencia.		Plataforma virtual.		

Objetivo: Este plan permitirá fortalecer las competencias del equipo de trabajo, la calidad del servicio y asegurar la competitividad de la ferretería, a través de una mejor atención, un asesoramiento técnico y manejo eficiente de las nuevas tecnologías.

Tabla 18*Reestructuración física del espacio de trabajo***Planes y estrategias****Plan 02: Reestructuración física del espacio de trabajo****Estrategias:**

Qué	Por qué	Quién	Cuándo	Dónde	Cómo	Cuánto
Mejorar visibilidad y accesibilidad a los productos.	Mejora la exhibición de productos. Facilitar la decisión de compra y mejorar la imagen de la ferretería.	Administración y ventas	Implementación ahora.	En todo el local de venta.	Reorganizar estantes y exhibidores. Mejorar la iluminación del local.	Inversión progresiva anual
Implementación de señalización de secciones del local.	Reduce tiempo de búsqueda y aumenta la eficiencia del recorrido dentro del local de ventas.	Administración y técnico	Implementación ahora.	En el interior del local de la ferretería.	Diseñar rutas de acceso claras que faciliten la búsqueda de productos y la movilización de los clientes por la tienda.	De forma anual.
Áreas de atención al cliente.	Mejorar la gestión de venta y postventa.	Gerencia.	Implementación ahora.	Dentro del local de venta.	Crear áreas dedicadas para la atención personalizada y el asesoramiento.	De forma anual.

Objetivo: Este plan permitirá crear ambientes más atractivos y accesibles que faciliten la compra y el trabajo en equipo, con el fin de aumentar la satisfacción del cliente y la productividad del personal.

Tabla 19

*Documentación de los procesos internos***Planes y estrategias****Plan 03: Documentación de procesos internos****Estrategias:**

Qué	Por qué	Quién	Cuándo	Dónde	Cómo	Cuánto
Crear un manual básico de funciones.	Clarificar responsabilidades. Optimizar procesos y mejorar la eficiencia operativa.	Gerencia, administración y colaboradores.	Implementación ahora	En todas las áreas de la ferretería.	Realizando un mapeo detallado de los procesos actuales para identificar tareas, responsables y flujos de trabajo. Reuniones con los colaboradores. Elaboración de diagramas de flujo.	Revisiones periódicas de ajuste anual.

Objetivo: Este plan permitirá registrar de manera clara y detallada cada uno de los procesos para realizar una tarea, mejorando así la organización interna, la comunicación y facilitará la incorporación de nuevos colaboradores, pues ofrecerá una guía de responsabilidades y funciones que ayudaran en la ejecución de las actividades y en la gestión diaria.

Tabla 20

*Optimización de stock***Plan 04: Optimización de stock****Estrategias:**

Qué	Por qué	Quién	Cuándo	Dónde	Cómo	Cuánto
Identificar productos clave.	Gestionar promociones estratégicas para productos con baja rotación.	Personal de ventas	Al momento de acumulación de stock.	En el almacén y lugar de ventas de la ferretería.	Considerando el historial de ventas. Usar paneles de control para monitorear los productos.	De forma semestral.
Optimizar el espacio destinado a almacén.	Facilita el seguimiento del inventario.	Gerencia	Cada vez que ingresa mercadería.	En el almacén y lugar de ventas de la ferretería.	Clasificación de productos. Implementación de sistemas de etiquetado.	De forma semestral.

Objetivo: Este plan permitirá lograr mayor disponibilidad de productos para los clientes, y que la ferretería pueda contar con el stock suficiente para satisfacer a la demanda y evitar excesos o falta de productos.

Presupuesto y cronograma para implementar las acciones de mejora:

Plan	Concepto	Detalles	Costo estimado (S/)
Capacitación al equipo de trabajo	Material didáctico (guías, manuales) y plataformas virtuales	Impresión de material básico	500.00
	Honorarios para instructor	2 sesiones	2,800.00
	Equipos para talleres presenciales	Alquiler y acondicionamiento de espacio	1,000.00
	Evaluaciones y seguimiento	Software básico (encuestas, formularios)	700.00
	Total		S/ 5,000.00
Reestructuración física del espacio de trabajo	Servicio de diseño y planificación de espacio	Consultoría externa	1,800.00
	Compra o reparación de estantes	Mano de obra y materiales	6,500.00
	Mejora de iluminación	Materiales eléctricos y técnico	2,000.00
	Señalización clara y visible	Carteles, señalizadores	1,200.00
	Creación de área de atención al cliente	Mobiliario	6,000.00
	Evaluación, ajuste y otros	Modificaciones	2,500.00
	Total		S/ 20,000.00
Documentación procesos internos	Evaluación interna y elaboración de diagramas de flujo	Gerencia y administrador	200.00
	Elaboración de manual	Consultoría externa	1,200.00
	Implementación y comunicación del manual	Materiales	800.00
	Evaluación, ajustes y otros	Modificaciones	1,000.00
	Total		S/ 3,200.00
Optimización de Stock	Análisis de productos	Administración y ventas	500.00
	Sistema en gestión de inventarios	Software para monitoreo y reportes	1,200.00
	Materiales de etiquetado y codificación	Etiquetas, códigos, impresora	3,000.00

Capacitación a colaboradores	Taller para uso de sistema	1,200.00
Promoción para productos de baja rotación	Descuentos para incentivar ventas	1,600.00
Total		S/ 7,500.00
Total inversión de implementación de propuesta		S/ 35,700.00

Tabla 21*Cronograma de implementación: plan 01*

Actividad	Responsable	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Diagnóstico de necesidad de capacitación	Gerencia	X											
Diseño del programa de capacitación	Gerencia y administración		X	X									
Implementación de programa en de gestión del conocimiento	Administración				X								
Capacitación en de gestión del conocimiento	Administración				X						X		
Capacitación en nuevas tecnologías	Instructor técnico (externo)					X							
Taller de innovación y manejo de herramientas digitales	Instructor técnico (externo)						X						
Evaluación y retroalimentación	Administración							X					
Seguimiento continuo	Administración								X	X	X	X	X

Tabla 22*Cronograma de implementación: plan 02*

Actividad	Responsable	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Diagnóstico del espacio actual	Gerencia	X											
Diseño del nuevo plan de señalización	Arquitecto (externo)		X	X									
Reorganización de estantes y exhibidores	Administración y ventas				X					X			
Mejora de iluminación	Técnico			X									
Señalización en el local	Administración					X							
Crear y equipar área de atención al cliente	Gerencia					X	X						
Capacitación respecto a mantenimiento de los nuevos ambientes	Administración								X				
Seguimiento continuo	Administración								X	X	X	X	X

Tabla 23*Cronograma de implementación: plan 03*

Actividad	Responsable	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Diagnóstico de la necesidad actual	Gerencia y Administración	X											
Reunión con colaboradores	Administración y colaboradores	X	X										
Elaboración de diagramas de flujo y Manual de funciones	Administración			X	X								
Revisión y ajustes de manual	Administración y colaboradores					X							
Capacitación al personal e implementación	Administración						x	X					
Revisión y actualización	Administración								X	X	X	X	X

Tabla 24*Cronograma de implementación: plan 04*

Actividad	Responsable	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Análisis de productos de baja rotación	Administración y personal de ventas	X						X					
Clasificación y reorganización de almacén	Administración y ventas		X	X									
Implementación de sistemas de etiquetado y codificación	Administración				X	X							
Capacitación al personal en uso del sistema	Administración y proveedores					X							
Revisión y ajuste de promociones para productos de baja rotación	Administración y personal de ventas						X						X
Seguimiento	Administración							X	X	X	X	X	X

CONCLUSIONES

- Se concluye que existe una relación positiva alta entre la gestión del cambio y la competitividad de Distribuidora Virgen del Rosario SAC, pues según el coeficiente de Pearson se tiene un valor de correlación de 0.752, este resultado indica que una gestión efectiva de los procesos orientados al cambio, permite lograr mayores niveles de competitividad en el mercado. Sin embargo, el bajo apoyo a la formación del personal y la escasa disposición de espacios adecuados para facilitar el aprendizaje y la interacción, limita el proceso de transformación organizacional. Por ello, aspectos clave como el liderazgo y la comunicación efectiva son esenciales para promover condiciones que favorezcan la capacitación, el compromiso y la participación de todo el equipo.
- Se concluye que existe una relación positiva-considerable entre las cualidades de los colaboradores y la competitividad de Distribuidora Virgen del Rosario SAC, pues según el coeficiente de Pearson se tiene un valor de correlación de 0.616, esto resalta que invertir en formación y desarrollo profesional del talento humano, facilita la gestión del eficaz del conocimiento, mejorar el desempeño individual y colectivo. No obstante, la escasa disposición de programas y espacios para capacitación en la empresa, limita el desarrollo de la adaptabilidad y conocimiento del personal.
- Se concluye que existe una relación positiva-alta entre la comunicación y la competitividad de Distribuidora Virgen del Rosario SAC, pues según el coeficiente de Pearson se tiene un valor de correlación de 0.773. El uso adecuado y oportuno de canales y medios de comunicación incrementa de manera significativa la capacidad de la empresa para tomar decisiones informadas, así como para comprender y responder a las necesidades de los

clientes. Sin embargo, para lograr su efectividad es indispensable que las estructuras y procesos internos estén claramente definidos y que la información fluya sin barreras.

- Se concluye que existe una relación positiva-alta entre la estructura y procesos y la competitividad de Distribuidora Virgen del Rosario SAC, pues según el coeficiente de Pearson se tiene un valor de correlación de 0.762, estos resultados indican que para aumentar la eficiencia y la flexibilidad operativa se debe contar con una estructura organizacional bien definida y procesos optimizados. No obstante, la falta de especificación de responsabilidades y la omisión de documentos de gestión de personal (manuales y reglamentos), genera desacuerdos en la organización del trabajo, y limita la capacidad de la empresa para optimizar recursos, reducir errores y mejorar la calidad del servicio, afectando así su ventaja competitiva.
- Se concluye que existe una relación positiva-alta entre el liderazgo y la competitividad de Distribuidora Virgen del Rosario SAC, pues según el coeficiente de Pearson se tiene un valor de correlación de 0.733, estos resultados muestran que la percepción de un adecuado liderazgo gerencial genera un ambiente laboral positivo y productivo, por ello el líder debe propiciar espacios y recursos para el aprendizaje, y fomentar la claridad en la asignación de funciones, pues el éxito de las organizaciones depende de la capacidad que posee el líder para comunicar de manera efectiva, involucrar a todos los colaboradores y mantener un equilibrio entre los intereses familiares y empresariales.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda que la gerencia de Distribuidora Virgen del Rosario SAC desarrolle un proceso de cambio que incluya comunicación clara, capacitación continua, participación activa, y que a su vez se oriente a fomentar una cultura organizacional abierta al cambio, con el fin de realizar un mejor uso de sus recursos disponibles.
- Se recomienda que la gerencia de Distribuidora Virgen del Rosario SAC brinde mayor importancia a la capacitación y desarrollo continuo de su personal, mediante la disponibilidad de recursos para su formación en programas o talleres de fortalecimiento de habilidades, tomando en cuenta lo propuesto en el plan 01: capacitar al equipo de trabajo.
- Se recomienda que la gerencia de Distribuidora Virgen del Rosario SAC analice la efectividad de los canales de comunicación existentes, con el fin de asegurar una mayor comprensión de funciones y responsabilidades, así como también incrementar la satisfacción de los clientes, pues la implementación de canales de comunicación eficientes y accesibles, garantizan la transmisión de información oportuna a todos los niveles de la empresa.
- Se recomienda que la gerencia de Distribuidora Virgen del Rosario SAC diseñe y aplique políticas de gestión de procesos, pues la documentación de los procesos mediante manuales de procedimientos, descripciones de puestos y reglamentos internos facilita la comprensión y ejecución de tareas y responsabilidades, tomando en cuenta lo propuesto en el plan 03: documentación de procesos internos, se aprovechara al máximo las capacidades del personal

- Se recomienda que la gerencia de Distribuidora Virgen del Rosario SAC implemente estrategias enfocadas en habilidades de gestión de equipos, comunicación efectiva y resolución de conflictos, para fortalecer el liderazgo, pues es el motor del cambio y la mejora continua, ya que crea entornos de compromiso y transparencia.
- Se recomienda a la gerencia de Distribuidora Virgen del Rosario SAC considere y dé seguimiento puntual a las acciones de mejora propuestas, a fin de fortalecer las capacidades de los colaboradores, mejorar el ambiente de trabajo, el desempeño laboral y el control de inventarios, pues estos puntos débiles encontrados en el análisis de la información recopilada generan deficiencias en la expansión y competitividad de la empresa.

REFERENCIAS

- Acosta, R., & Carlos, A. (2002). Cuatro preguntas para iniciarse en cambio organizacional. *Revista Colombiana de Psicología* (11). 9-24.
- Akintoye, A. (1995). Just in time application and implementation for building material management. *Construction Management and Economics*, 13: 105-113.
- Alzate, A., & Betancur, V. (2020). *La gestión del cambio como mecanismo de aseguramiento y mejora de los procesos*. [Tesis maestría, Universidad EAFIT]. Medellín. <http://hdl.handle.net/10784/16054>
- Bances, J. (2025). *Gestión del conocimiento y la competitividad en las cooperativas del Perú – 2023*. [Tesis doctoral, Universidad Nacional Federico Villarreal]. Perú.
- Campos, A. (2022). *Gestión del cambio organizacional y su relación con la política de aseguramiento de la calidad en las empresas del sector hotelero, distrito de Callería, Pucallpa-Perú, 2021*. [Tesis doctoral, Universidad Nacional de Ucayali]. Perú.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. (3 era. Ed.). México. McGraw-Hill interamericana editores.
- Curiel, S. (1999). Los Sistemas de Información y la Innovación Tecnológica. *Revista Avanzada Científica*. Vol.2 No.3
- Domínguez, L., & Giordano, J. (2009). *Sistema de Indicadores para el Cambio Organizacional – S.I.C.O.: Una propuesta de medición del cambio organizacional*. Uruguay: Universidad de la República. <https://www.colibri.udelar.edu.uy/jspui/handle/20.500.12008/720>
- George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference*. 11.0 update (4th ed.). Allyn & Bacon.
- Gómez, M. (2007). Pensamiento único y contabilidad: la posibilidad de la contabilidad como disciplina moral. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 15 (2), 29-43.

- Gonsalves, G.C. (2002). Business Process Management: Integration of Quality Management and Reengineering For Enhanced Competitiveness. *Information and Learning Company*, 7(1). 120-128.
- Grimolizzi, C. (2017). Organizational change: Effect of motivational interviewing on readiness to change. *Journal of Change Management*, 17, 54-69.
- Guijarro, J. (2023). Estrategias digitales para ferreterías en un mercado competitivo. Universidad Nacional.
- Haguenauer, L. (1989). Competitividad: conceptos y medidas: una revisión de la bibliografía reciente con énfasis en el caso brasileño. Texto para discusión, N° 211.
- Handy, C. (1993). *La edad de la insensatez*. México. Limusa.
- Hashim, M. (2013). Change management. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences. Vol. 3, No. 7. https://www.researchgate.net/publication/314450097_Change_Management
- Hernández, J., Gallarzo, M., & Espinoza, J. (2011). *Desarrollo organizacional*. (1 era. Ed.). México. Pearson educación.
- Hernández, R. & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México. Editorial Mc Graw Hill Education.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. (6ª ed.). México. McGraw-Hill education.
- Jáuregui, K. (2016). Gestión del cambio: la receta peruana. *Estudio ESAN. Aptitus*, 55 edición.
- Jayawama, D., & Pearson, A. (2001). The role of ISO 9001 in managing the quality of R&D Activities. *The TQM Magazine*. vol 13 (2). 120-128.
- Jiménez, A. (2013). Gestión del cambio: Creando valor a través de las personas. *Madrid: Ediciones Díaz de Santos, Madrid*, 3-6pp.
- Jones, G. (2008) *Teoría organizacional: Diseño y cambio en las organizaciones*. (5 ta. Ed.). México. Pearson educación.
- Juran, J.M. (1974). *Quality Control Handbook*. London: Mcgraw-Hill.

- Kaplan, R., & Norton, D. (2014). *Mapas estratégicos*. Barcelona: Gestión 2000.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press.
- Kotter, J.P. (2004). *Lo que de verdad hacen los líderes*. Artículo extraído del libro liderazgo, Harvard Business Review.
- Leal, M. (1999). Tecnología de información e innovación. Factores clave de la competitividad en las pequeñas y medianas empresas. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*. Vol. XIII, No. 1, 84-97.
- Ley General de Sociedades, N° 26887
https://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic3_per_leysociedades.pdf
- Lian, T.K.F. (2001). Determinant of Total Quality Management (TQM) Implementation and Impact: *A Study of Selected Malaysian Public Organizations*. *Dissertation Abstract International*, 62(9): 3182.
- López, E. F. (2011). Estrategias competitivas y su incidencia en la captación de clientes en la empresa Ferretería Bolívar en la ciudad de Ambato. Universidad Técnica de Ambato.
- Mintzberg, E. (1984) Consideraciones teóricas acerca de la Gestión por Procesos.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *J. Marketing* 54: 20-35.
- O'Neill, P., & Sohal, A.S. (1999). Business Process Reengineering a Review of Recent Literature. *Technovation*.
- Petrou, P., Demerouti, E. & Schaufeli, W. (2016). Crafting the change: The role of employee job crafting behaviors for successful organizational change. *Journal of Management*, 44(5): 1766-1792.
- Popper, K. (2008). *La lógica de la investigación científica*. Madrid: Tecnos.
- Porter, M. (1985). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México D.F: Continental.
- Rada, G. (2007). Unidad de análisis y muestreo. Obtenido de:
<http://escuela.med.puc.cl/Recursos/>

- Ramirez, A. (2021). *Liderazgo gerencial y su influencia en la competitividad laboral de infocentro SRL en la ciudad de Jaen, Cajamarca- 2020*. [Tesis maestría, Universidad Alas Peruanas]. Perú. <https://repositorio.uap.edu.pe/jspui/handle/20.500.12990/5675>
- Ramos, P. (2022). *Gestión de la Comunicación y la Eficiencia Productiva en la cooperativa de servicios múltiples APROCASSI, Cajamarca- 2020*. [Tesis doctoral, Universidad Ricardo Palma]. Perú. <https://repositorio.urp.edu.pe/handle/20.500.14138/4812>
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración*. (8 va. Ed.). México. Pearson educación.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. (13 va. Ed.). México. Pearson educación.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. (10 ma. Ed.). México. Pearson educación.
- Romero, J., Matamoros, S., & Campo, C. (2013). Sobre el cambio organizacional. *Una revisión bibliográfica*. 23 (50), octubre-diciembre, pp. 35-52.
- Roosevelt, V. (2023). *Liderazgo estratégico y su influencia en la competitividad de la Empresa de Productos Lácteos El Ranchito*. [Tesis maestría, Universidad Técnica de Cotopaxi]. Ecuador. <https://repositorio.utc.edu.ec/handle/27000/11590>
- Sánchez, M. (2014). *Comunicación efectiva y trabajo en equipo*. Madrid: Editorial CEP.
- Uribe, M. (2014). Caracterización de la evolución en el concepto de contabilidad de 1990 a 2010. *Cuadernos de Contabilidad*, 15 (37), 239-259.
- Valbuena, J. (2005). La organización empresarial y la contabilidad. *Revista de Contaduría Pública*, 7, 33-54.
- Vallejos, J. (2021). *Gestión administrativa y competitividad empresarial de las MYPE en el sector transporte de pasajeros en el distrito de Chota, 2019*. [Tesis doctoral, Universidad Nacional de Cajamarca]. Perú.
- Vérnica L. (2004). *El poder de la competitividad*. (1 era. Ed.). México. Editorial Cidac.

- Vernaza, A., & Tumbaco, A. (2024). *Análisis de la gestión del cambio organizacional en las empresas familiares de Guayaquil: retos y perspectivas*. [Tesis pregrado, Universidad Politécnica SALESIANA Sede Guayaquil]. Ecuador.
- Viana, H. (2004). Algunas Reflexiones sobre por qué y cómo debe de estar la Pyme en Internet. <http://www.thmagazine.com/content/tecysoc/document.2004-10-053417002332>.
- Wang, H. (2014). Theories for competitive advantage. In H. Hasan (Eds.). *Being Practical with Theory: A Window into Business Research* (pp. 33-43). Wollongong, Australia.
- Zavaleta, E. (2023). *La gestión del cambio y la competitividad de servicios académicos en la Escuela Profesional de Ingeniería Ambiental de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión de Pasco – 2021*. [Tesis doctoral, Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión]. Perú.
- Stacey, Griffin & Shaw. (2000). *Teoría de la Complejidad y el Cambio Adaptativo de Ralph Stacey*: Profesor de gestión en la Universidad de Hertfordshire.

APENDICES Y ANEXOS

Apéndice 1. Instrumentos para la recolección de los datos

Cuestionario para evaluar la gestión del cambio y competitividad

Objetivo del Instrumento: El siguiente instrumento tiene como objetivo obtener su valoración en cuanto a la Gestión del cambio y la competitividad en Distribuidora Virgen del Rosario SAC.

Instrucciones: Responda las preguntas marcando con una (X), bajo la siguiente clasificación: Nunca, Casi Nunca, A veces, Casi Siempre, Siempre.

1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre

N°	VARIABLE / DIMENSIONES	1	2	3	4	5
	VARIABLE: GESTIÓN DEL CAMBIO					
	CUALIDADES DE LOS COLABORADORES					
1	¿Considera que la empresa está abierta al cambio y esto afecta su competitividad en el mercado local?					
2	¿La empresa ofrece programas de capacitación para mejorar los conocimientos de sus colaboradores?					
3	¿La empresa dispone de recursos (presupuesto, tiempo y personal) para mejorar el desarrollo de sus habilidades?					
4	¿Las actitudes de sus compañeros de trabajo se vinculan con los valores de la empresa?					
5	¿En la empresa se fomentan prácticas de respeto y cooperación?					
	COMUNICACIÓN	1	2	3	4	5
6	¿Cree que la empresa utiliza adecuadamente los canales de comunicación interna (correos electrónicos, reuniones y plataformas digitales)?					
7	¿En su trabajo recibe la información necesaria para desempeñar sus funciones de manera efectiva?					
8	¿En la empresa se utilizan datos relevantes (informes de ventas y análisis de mercado) para la toma de decisiones?					
9	¿La empresa reconoce y valora la iniciativa de sus colaboradores en el desarrollo mejoras?					
10	¿La empresa fomenta la participación de sus colaboradores al recibir y considerar sus ideas?					

	ESTRUCTURA Y PROCESOS	1	2	3	4	5
11	¿Conoce usted cuáles son sus responsabilidades y expectativas en su puesto de trabajo?					
12	¿Cree usted que las tareas dentro de la empresa están claramente definidas para todos los colaboradores?					
13	¿Considera usted que la empresa es accesible a flexibilidad horaria con sus colaboradores?					
14	¿Las instalaciones de la empresa son adecuadas para el desarrollo eficiente de sus labores diarias?					
	LIDERAZGO	1	2	3	4	5
15	¿Considera usted que en la empresa se practica el trabajo en equipo?					
16	¿Considera usted que la gerencia ejerce un buen liderazgo?					
17	¿Considera que la gerencia gestiona adecuadamente los conflictos que surgen en el entorno laboral?					
	VARIABLE: COMPETITIVIDAD					
	CALIDAD	1	2	3	4	5
18	¿La empresa escucha y atiende las necesidades y expectativas de los clientes?					
19	¿La empresa ofrece productos que le permiten diferenciarse de la competencia en el mercado?					
20	¿Cree usted que la empresa brinda un servicio que la diferencia de la competencia?					
	RECURSOS COMERCIALES	1	2	3	4	5
21	¿Considera usted que la empresa cuenta con políticas de venta actualizadas?					
22	¿Cree usted que las políticas de venta de la empresa son efectivas para atraer y retener clientes?					
23	¿La empresa realiza evaluaciones continuas de sus proveedores para asegurar la calidad y efectividad en las compras?					
24	A su criterio, ¿los proveedores cumplen con las características necesarias para garantizar compras efectivas y sostenibles?					
25	¿La empresa mantiene relaciones duraderas y de confianza con sus clientes?					

CONTABILIDAD Y FINANZAS		1	2	3	4	5
26	¿Cree usted que la empresa se mantiene informada sobre los cambios normativos?					
27	¿La empresa proporciona la información necesaria para cumplir con las normativas vigentes?					
28	¿Cree usted que la empresa utiliza de manera efectiva la información financiera en su de toma de decisiones?					
29	¿La información financiera está disponible a tiempo para facilitar una toma de decisiones en su área de trabajo?					
30	¿A su criterio la empresa cuenta con solvencia financiera para cumplir con sus responsabilidades?					
SISTEMAS DE INFORMACIÓN		1	2	3	4	5
31	¿La empresa cuenta con programas informáticos actualizados que apoyan el desarrollo de sus funciones?					
32	¿Considera que la empresa dispone de herramientas tecnológicas actualizadas que facilitan su trabajo y mejoran la productividad?					

Apéndice 2. Validación de instrumento de investigación

FORMATO DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN POR EXPERTOS

Nombre del Juez	Juan Antonio Zelada Chavarry
Grado Académico Profesional	Doctor en Administración
Profesión o especialidad	Contador Público
Cargo Actual	Docente Post Grado Unc - Asesor Rectorado UNC
Institución donde labora	Universidad Nacional de Cajamarca.
Tipo de instrumento	Cuestionario
Autor del instrumento	Julca Paredes Elita Jackeline
Lugar y fecha	Cajamarca, 07 de Agosto del 2024
TÍTULO: GESTIÓN DEL CAMBIO Y COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA VIRGEN DEL ROSARIO SAC, CAJABAMBA 2024.	

FICHA DE EVALUACIÓN

N°	Indicadores (Atributos)	Definición	5	4	3	2	1
			Muy bueno	Bueno	Aceptable	Malo	Muy malo
1	Claridad y precisión	Las preguntas están redactadas en forma clara y precisa, sin ambigüedades		4			
2	Coherencia	Las preguntas guardan relación con la hipótesis, las variables e indicadores del proyecto.		4			
3	Relevancia	Las preguntas contribuyen a recoger información importante para la investigación.	5				
4	Pertinencia	Las preguntas son pertinentes para lograr los objetivos de la investigación.	5				
5	Objetividad	Las preguntas están expresadas de manera objetiva para medir lo que se dese evaluar.	5				
6	Suficiencia	Las preguntas son suficientes para medir cada dimensión y las variables.		4			
7	Orden	Las preguntas y reactivos han sido redactadas utilizando la técnica de lo general a lo particular	5				
8	Contexto	Las preguntas han sido redactadas de acuerdo al marco de referencia del encuestado: lenguaje, nivel de información.		4			
9	Extensión	El número de preguntas no es excesivo y está en relación a las variables, dimensiones e indicadores del problema.		4			
10	Inocuidad	Las preguntas no constituyen riesgo para el encuestado	5				
SUBTOTALES			25	20	0	0	0

Coefficiente de valoración porcentual c=	Valoración global
0.90	Muy bueno

Observaciones:

OPINIÓN: Apto para su aplicación () No apto para su aplicación ()

Firma:

DNI:

76681608

FORMATO DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN POR EXPERTOS

Nombre del Juez	Oscar David Carmona Alvarez
Grado Académico Profesional	Doctor
Profesión o especialidad	Economista
Cargo Actual	Docente Asociado - Departamento Académico de Economía
Institución donde labora	Universidad Nacional de Cajamarca
Tipo de instrumento	Cuestionario
Autor del instrumento	Élita Jackeline Julca Paredes
Lugar y fecha	Cajamarca, 07 de agosto del 2024
TÍTULO: GESTIÓN DEL CAMBIO Y COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA VIRGEN DEL ROSARIO SAC, CAJABAMBA 2024.	

FICHA DE EVALUACIÓN

N°	Indicadores (Atributos)	Definición	5	4	3	2	1
			Muy bueno	Bueno	Aceptable	Malo	Muy malo
1	Claridad y precisión	Las preguntas están redactadas en forma clara y precisa, sin ambigüedades		4			
2	Coherencia	Las preguntas guardan relación con la hipótesis, las variables e indicadores del proyecto.		4			
3	Relevancia	Las preguntas contribuyen a recoger información importante para la investigación.	5				
4	Pertinencia	Las preguntas son pertinentes para lograr los objetivos de la investigación.		4			
5	Objetividad	Las preguntas están expresadas de manera objetiva para medir lo que se dese evaluar.		4			
6	Suficiencia	Las preguntas son suficientes para medir cada dimensión y las variables.		4			
7	Orden	Las preguntas y reactivos han sido redactadas utilizando la técnica de lo general a lo particular	5				
8	Contexto	Las preguntas han sido redactadas de acuerdo al marco de referencia del encuestado: lenguaje, nivel de información.		4			
9	Extensión	El número de preguntas no es excesivo y está en relación a las variables, dimensiones e indicadores del problema.	5				
10	Inocuidad	Las preguntas no constituyen riesgo para el encuestado	5				
SUBTOTALES			20	24	0	0	0

Coefficiente de valoración porcentual c=	Valoración global
0.88	Muy bueno

Observaciones:

OPINIÓN: Apto para su aplicación () No apto para su aplicación ()

Firma: 
 DNI: 26697495

FORMATO DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN POR EXPERTOS

Nombre del Juez	Walter Terán Ramirez
Grado Académico Profesional	Doctor
Profesión o especialidad	Economista
Cargo Actual	Docente Ordinario de la Universidad Nacional de Cajamarca
Institución donde labora	Universidad Nacional de Cajamarca
Tipo de instrumento	Cuestionario
Autor del instrumento	Julca Paredes Elita Jackeline
Lugar y fecha	Cajamarca, 06/09/2024
TÍTULO: GESTIÓN DEL CAMBIO Y COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA VIRGEN DEL ROSARIO SAC, CAJABAMBA 2024.	

FICHA DE EVALUACIÓN

N°	Indicadores (Atributos)	Definición	5	4	3	2	1
			Muy bueno	Buena	Aceptable	Mala	Muy mala
1	Claridad y precisión	Las preguntas están redactadas en forma clara y precisa, sin ambigüedades		4			
2	Coherencia	Las preguntas guardan relación con la hipótesis, las variables e indicadores del proyecto.		4			
3	Relevancia	Las preguntas contribuyen a recoger información importante para la investigación.	5				
4	Pertinencia	Las preguntas son pertinentes para lograr los objetivos de la investigación.		4			
5	Objetividad	Las preguntas están expresadas de manera objetiva para medir lo que se dese evaluar.	5				
6	Suficiencia	Las preguntas son suficientes para medir cada dimensión y las variables.			3		
7	Orden	Las preguntas y reactivos han sido redactados utilizando la técnica de lo general a lo particular	5				
8	Contexto	Las preguntas han sido redactadas de acuerdo al marco de referencia del encuestado: lenguaje, nivel de información.		4			
9	Extensión	El número de preguntas no es excesivo y está en relación a las variables, dimensiones e indicadores del		4			
10	Inocuidad	Las preguntas no constituyen riesgo para el encuestado	5				
SUBTOTALES			20	20	3	0	0

Coefficiente de valoración porcentual =	Valoración global
0.86	Muy bueno

Observaciones:

El instrumento de recolección de datos, bien puede emplearse, considerando lo siguiente: algunos items requieren de una mejor precisión, así también es necesario considerar ampliar algunos items para abordar de mejor manera al indicador.

OPINIÓN: Apto para su aplicación (X) No apto para su aplicación ()

Firma: 
DNI: 26731938

FORMATO DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN POR EXPERTOS

Nombre del Juez	Edwin Horacio Fernández Rodríguez
Grado Académico Profesional	Doctor
Profesión o especialidad	Economista
Cargo Actual	Docente Asociado - Departamento Académico de Economía
Institución donde labora	Universidad Nacional de Cajamarca
Tipo de Instrumento	Cuestionario
Autor del instrumento	Elita Jackeline Julca Paredes
Lugar y fecha	Cajamarca, 07 de agosto del 2024
TÍTULO: GESTIÓN DEL CAMBIO Y COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA VIRGEN DEL ROSARIO SAC, CAJABAMBA 2024.	

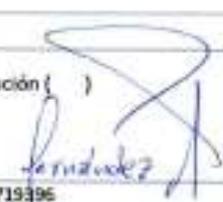
FICHA DE EVALUACIÓN

N°	Indicadores (Atributos)	Definición	5	4	3	2	1
			Muy Buena	Buena	Aceptable	Mala	Muy mala
1	Claridad y precisión	Las preguntas están redactadas en forma clara y precisa, sin ambigüedades	5				
2	Coherencia	Las preguntas guardan relación con la hipótesis, las variables e indicadores del proyecto.		4			
3	Relevancia	Las preguntas contribuyen a recoger información importante para la investigación.		4			
4	Pertinencia	Las preguntas son pertinentes para lograr los objetivos de la investigación.		4			
5	Objetividad	Las preguntas están expresadas de manera objetiva para medir lo que se dese evaluar.	5				
6	Suficiencia	Las preguntas son suficientes para medir cada dimensión y las variables.		4			
7	Orden	Las preguntas y reactivos han sido redactadas utilizando la técnica de lo general a lo particular		4			
8	Contexto	Las preguntas han sido redactadas de acuerdo al marco de referencia del encuestado: lenguaje, nivel de información.	5				
9	Extensión	El número de preguntas no es excesivo y está en relación a las variables, dimensiones e indicadores del problema.		4			
10	Inocuidad	Las preguntas no constituyen riesgo para el encuestado		4			
SUBTOTALES			15	28	0	0	0

Coefficiente de valoración porcentual $\bar{c} =$	Valoración global
0.86	Muy bueno

Observaciones:

OPINIÓN: Apto para su aplicación (X) No apto para su aplicación ()

Firma: 
DNI: 26719396

Apéndice 3. Base de datos instrumento aplicado a colaboradores de Distribuidora Virgen del Rosario SAC

Colaboradores encuestados	Variable: Gestión del cambio																Variable: Competitividad																
	V1D1P1	V1D1P2	V1D1P3	V1D1P4	V1D1P5	V1D2P6	V1D2P7	V1D2P8	V1D2P9	V1D2P10	V1D3P11	V1D3P12	V1D3P13	V1D3P14	V1D4P15	V1D4P16	V1D4P17	I2D1P18	I2D1P19	I2D1P20	I2D2P21	I2D2P22	I2D2P23	I2D2P24	I2D2P25	I2D3P26	I2D3P27	I2D3P28	I2D3P29	I2D3P30	I2D4P31	I2D4P32	
C1	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	
C2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	4	2	3	
C3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	3	3
C4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	
C5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	
C6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	3	3	4	5	4	4	
C7	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	
C8	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	
C9	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4		
C10	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	
C11	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	4	3	4	2	3	
C12	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	3	4	4	4	4	
C13	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	
C14	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	2	3	
C15	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	
C16	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	
C17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	
C18	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4	3	4	
C19	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	
C20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
C21	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	
C22	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	
C23	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	
C24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
C25	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3

Apéndice 4. Datos agrupados de instrumento aplicado a colaboradores de Distribuidora Virgen del Rosario SAC

Colaboradores encuestados																				
	V1D1	V1D2	V1D3	V1D4	V2D1	V2D2	V2D3	V2D4	V1	V2	V1D1C	V1D2C	V1D3C	V1D4C	V2D1C	V2D2C	V2D3C	V2D4C	V1C	V2C
C1	16	16	13	10	12	19	19	6	55	56	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2
C2	15	15	12	9	9	16	15	5	51	45	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1
C3	16	16	13	10	11	20	20	6	55	57	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2
C4	19	18	14	11	10	18	17	6	62	51	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2
C5	20	19	16	12	12	19	18	8	67	57	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
C6	20	20	16	12	12	22	19	8	68	61	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
C7	18	17	13	11	12	20	19	7	59	58	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
C8	19	19	16	12	11	19	17	6	66	53	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2
C9	19	19	15	12	12	20	19	8	65	59	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
C10	17	18	14	11	10	18	19	8	60	55	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
C11	16	16	11	10	9	16	16	5	53	46	2	2	1	2	1	2	2	1	2	2
C12	17	18	14	11	13	21	20	8	60	62	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
C13	20	20	16	12	12	20	24	9	68	65	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
C14	14	13	11	9	9	15	17	5	47	46	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2
C15	19	19	14	12	10	18	20	8	64	56	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
C16	16	16	13	10	12	19	19	7	55	57	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
C17	20	20	16	12	12	22	23	9	68	66	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
C18	15	16	13	9	10	16	19	7	53	52	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2
C19	17	18	14	11	12	20	19	6	60	57	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2
C20	20	20	15	12	12	20	20	8	67	60	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
C21	18	19	14	11	12	18	20	8	62	58	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
C22	17	16	13	10	9	17	17	6	56	49	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2
C23	19	19	15	12	12	21	21	9	65	63	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
C24	20	20	16	12	13	20	20	8	68	61	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
C25	16	16	13	10	11	20	18	6	55	55	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2

Apéndice 5. Frecuencia individual de datos: variable Gestión del cambio

Frequentist Individual Item Reliability Statistics

Item	Cronbach's α	sd
I1D1P1	0.888	0.375
I1D1P2	0.867	0.513
I1D1P3	0.870	0.507
I1D1P4	0.888	0.513
I1D1P5	0.892	0.513
I1D2P6	0.877	0.496
I1D2P7	0.875	0.653
I1D2P8	0.882	0.452
I1D2P9	0.884	0.419
I1D2P10	0.884	0.375
I1D3P12	0.893	0.375
I1D3P13	0.879	0.535
I1D3P14	0.883	0.507
I1D4P15	0.885	0.452
I1D4P17	0.876	0.452

Apéndice 6. Frecuencia individual de datos: variable Competitividad

Frequentist Individual Item Reliability Statistics

Item	Cronbach's α	sd
I2D1P18	0.893	0.507
I2D1P19	0.903	0.471
I2D1P20	0.899	0.507
I2D2P21	0.898	0.507
I2D2P22	0.902	0.478
I2D2P23	0.893	0.513
I2D2P24	0.902	0.524
I2D2P25	0.899	0.496
I2D3P26	0.901	0.582
I2D3P27	0.897	0.765
I2D3P28	0.901	0.478
I2D3P29	0.913	0.806
I2D3P30	0.915	0.501
I2D4P31	0.891	0.688
I2D4P32	0.904	0.82

Apéndice 7. Principales proveedores de la empresa

CODIGO	RAZON SOCIAL
10193287501	BALAREZO BALAREZO JORGE ERNESTO
20100030838	G.W. YICHANG & CIA S.A.
20100047218	BANCO DE CREDITO DEL PERU
20101363008	SCANIA DEL PERU S.A
20118237774	VELAX S.A
20131644524	DISTRIBUIDORA NORTE PACASMAYO SRL
20329545459	MANPOWER PROFESSIONAL SERVICES S.A.
20352810615	REENCAUCHADORA AMERICANA SAC
20370146894	CORPORACION ACEROS AREQUIPA S.A.
20397561454	MANNUCCI DESEL SAC
20601146160	CORPORACION VELSALT S.A.C.
20601221927	INFASERVIS EMPRESA INDIVIDUAL DE RESPONSABILIDAD
20602825354	MULTISERVICIOS GENERALES MECATRONIC DIESEL S.R.L.
20603510497	MULTISERVICIOS MEJIA GONZALES S.A.C.
20603526962	PINTURAS DEL PERU S.A.
20603653557	ASDEGAD S.A.C.
20603807597	INSPECCIONES TECNICAS CAJAMARCA S.R.L.- INTECAJ
20605971203	IVAC SERVICIOS GENERALES E.I.R.L.
20608198408	ANTO GROUP SOCIEDAD ANONIMA CERRADA
20610253009	SERVICENTRO VIRGEN DE LA PUERTA E.I.R.L.
20611785624	DISTRIBUCIONES CORSANTUR E.I.R.L.

Apéndice 8. *Valores para determinar la intensidad de la correlación*

Valor de r	Interpretación de la correlación
-1	Correlación negativa perfecta
-0.7 a -0.9	Correlación negativa fuerte
-0.3 a -0.6	Correlación negativa moderada
-0.1 a -0.2	Correlación negativa débil
0	Sin correlación
0.1 a 0.2	Correlación positiva débil
0.3 a 0.6	Correlación positiva moderada
0.7 a 0.9	Correlación positiva fuerte
1	Correlación positiva perfecta