

Determinantes del Éxito Competitivo en Micro y Pequeñas Empresas en Cusco, Perú

Determinants of Competitive Success in Micro and Small Enterprises in Cusco, Peru

Hellen Hurtado Ccorimanya^{1*}  Stefany Adela Laucata Huaman¹ 

¹Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, Cusco, Perú

Correo de correspondencia: 120975@unsaac.edu.pe

Resumen

Este estudio analiza los factores que inciden en el éxito competitivo de las micro y pequeñas empresas (Mypes) en Cusco. Se trata de un estudio empírico con diseño no experimental y transversal, que examinó datos de 201 empresas registradas en el Directorio de empresas MIPYME formales del Ministerio de la Producción, mediante una encuesta compuesta por 38 ítems. Para el tratamiento de los datos se utilizó la Modelación de Ecuaciones Estructurales (SEM). Se analizaron factores empresariales como la planificación estratégica, los sistemas de control de gestión, la gestión de la calidad, la tecnología e innovación, el talento humano y el marketing. Los resultados indican que la planificación estratégica y los sistemas de control de gestión ($\beta = -0.116$) presentan una relación causal negativa y no significativa. Por otro lado, la gestión de la calidad ($\beta = 0.221$), la innovación ($\beta = 0.389$) y el marketing ($\beta = 0.223$) muestran relaciones causales positivas y significativas. En conclusión, la planificación estratégica y los sistemas de control de gestión no tienen influencia significativa en el éxito competitivo de las Mypes de Cusco, mientras que la gestión de la calidad, la innovación y el marketing tienen influencia positiva y relevante.

Citación: Hurtado Ccorimanya H. & Laucata Huaman S. A. (2025). Determinantes del Éxito Competitivo en Micro y Pequeñas Empresas en Cusco, Perú. *TRASCENDER* 3(1) 83 - 101. <https://doi.org/10.51343/revtrascender.v3i1.1688>

Recibido: 12/02/2025

Aceptado: 15/07/2025



© Los autores. Este artículo es publicado por la Revista, TRASCENDER PERÚ de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco. Este es un artículo de acceso abierto, distribuido bajo los términos de la licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional (CC BY 4.0) [<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.es>] que permite el uso, distribución y reproducción en cualquier medio, siempre que la obra original sea debidamente citada de su fuente original.

Palabras claves: *Micro y pequeñas empresas, factores empresariales, éxito competitivo.*

Abstract

This study analyzes the factors influencing the competitive success of micro and small enterprises (MSEs) in Cusco. This is an empirical study with a non-experimental and cross-sectional design, which examined data from 201 companies registered in the formal MSE Directory of the Ministry of Production, through a survey consisting of 38 items. Structural Equation Modeling (SEM) was used for data analysis. Business factors such as strategic planning, management control systems, quality management, technology and innovation, human talent, and marketing were analyzed. The results indicate that strategic planning and management control systems ($\beta = -0.116$) have a negative and non-significant causal relationship. On the other hand, quality management ($\beta = 0.221$), innovation ($\beta = 0.389$), and marketing ($\beta = 0.223$) show positive and significant causal relationships. In conclusion, strategic planning and management control systems do not have a significant influence on the competitive success of MSEs in Cusco, while quality management, innovation, and marketing have a positive and relevant influence.

Keywords: *Micro and small enterprises, business factors, competitive success.*

INTRODUCCIÓN

El concepto de éxito competitivo se basa principalmente en las contribuciones teóricas de Michael Porter, quien ha desarrollado estrategias clave para alcanzar ventajas competitivas sostenibles en las empresas. Sus teorías han sido adoptadas en diferentes países para promover la implementación de habilidades empresariales que fortalezcan el desempeño organizacional (Tobón et al., 2022). Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, la correcta comprensión y aplicación de estas teorías es esencial para orientar estratégicamente a las empresas en un entorno competitivo que, a menudo, resulta cada vez más complejo y cambiante. Sin embargo, la efectividad de dicha implementación no siempre es evidente, como lo demuestra la disparidad en el crecimiento económico a nivel global y nacional (CEPAL, 2020).

En este contexto, el presente estudio tiene como objetivo determinar los factores empresariales que influyen en el éxito competitivo de las micro y pequeñas empresas de la provincia de Cusco durante el año 2023. Para ello, se plantea la siguiente pregunta general de investigación: ¿Cuáles son los factores empresariales que influyen en el éxito competitivo de las micro y pequeñas empresas? En particular, se busca analizar si factores como la planificación estratégica, sistemas de control de gestión, gestión de la calidad, tecnología e innovación, prácticas de gestión de talento humano, prácticas de marketing tienen una influencia significativa en dicho éxito.

Para comprender mejor los factores que inciden en el éxito competitivo de las Mypes en Cusco, es necesario primero analizar su situación actual a nivel nacional y regional. En Perú, las micro y pequeñas empresas (Mypes) juegan un papel crucial en la economía nacional. Según la Sociedad de Comercio Exterior del Perú (ComexPerú) en el 2020 se registraron aproximadamente 3.1 millones de Mypes a nivel nacional, aunque con una disminución del 48.8% en comparación con el año anterior, lo que revela un

alto índice de cierre empresarial (ComexPerú, 2021). A pesar de este retroceso, las Mypes continúan siendo la columna vertebral del sector privado, representando el 99,4% de las empresas privadas y generando el 85% del empleo en el país, según datos del INEI (2023). No obstante, su aporte al Producto Bruto Interno (PBI) es solo del 25%, lo que refleja una baja productividad y competitividad en comparación con su relevancia en términos de empleo.

La crisis sanitaria por la pandemia de COVID-19 exacerbó aún más estos problemas, especialmente en el empleo dentro de las Mypes el cual se redujo significativamente. Según la Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas (CONFIEP) y la Organización Internacional del Trabajo, el empleo en microempresas se redujo en un 66%, mientras que en las pequeñas empresas la caída fue del 51%, lo que subraya la vulnerabilidad del sector ante crisis externas (OIT, 2020). Estos efectos ponen de manifiesto la necesidad urgente de mejorar la competitividad y productividad de las Mypes para evitar un mayor deterioro en su desempeño y garantizar su sostenibilidad.

En el contexto regional de Cusco, uno de los principales motores económicos del país debido a sus sectores turísticos y exportadores, la recuperación económica pospandemia ha sido más lenta en comparación con otras regiones. Según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Arias, 2024), la actividad minera contribuyó positivamente al Valor Agregado Bruto (VAB) en 2020, sin embargo, sectores como el turismo, la construcción y el comercio experimentaron caídas significativas. Según la Gerencia Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Cusco, la empleabilidad y los ingresos laborales cayeron un 24.8% en hombres y un 19.9% en mujeres respecto al 2019 (GRTPE, 2021). Hasta 2022, Cusco no había logrado recuperar los niveles prepandemia de actividad económica, y los conflictos sociales y condiciones climáticas adversas agravaron aún más esta situación en 2023 (Instituto Peruano de la Economía, 2023). Además, Cusco experimentó una considerable pérdida empresarial. En 2022, cerraron 10,090 empresas en la región, lo que representa el 6.7% del total nacional, según datos del Instituto Nacional de Estadística e Informática (2023). Esto refleja no solo una problemática económica a nivel nacional, sino también una crisis particular en Cusco que afecta a las Mypes, las cuales constituyen la mayor parte del tejido empresarial regional. Las Mypes de Cusco enfrentan, al igual que en otras partes del país, una alta diversidad, ya que algunas están orientadas a la subsistencia, mientras que otras buscan alto rendimiento, caracterizándose por una gestión innovadora y eficiente. Sin embargo, el bajo rendimiento empresarial, en muchos casos, es el resultado de una combinación de factores interrelacionados, lo que hace aún más complejo el diagnóstico y la solución de estos problemas.

Estudios nacionales e internacionales sugieren que el bajo rendimiento de las Mypes está relacionado con factores como la falta de planificación estratégica (Cardoza et al., 2016; Gumel & Bin, 2023; Rocca Espinoza et al., 2016; Borjas, 2022), la ausencia de sistemas de control de gestión (OIT, 2021; Gumel & Bin, 2023), una deficiente gestión de la calidad (Borjas, 2022; Nyoni & Bonga, 2018), el insuficiente desarrollo tecnológico y la falta de innovación (Gumel & Bin, 2023; OIT, 2021; Borjas, 2022; Rocca Espinoza et al., 2016), así como una inadecuada gestión del talento humano (Gumel & Bin, 2023; Rocca Espinoza et al., 2016) y la ausencia de estrategias de marketing (Gumel & Bin, 2023; Nyoni & Bonga, 2018). Estos factores, cuando no se gestionan

adecuadamente, contribuyen a la baja competitividad y al cierre de muchas Mypes.

Por lo tanto, es crucial que las Mypes, particularmente las de Cusco, identifiquen e implementen los factores clave que pueden potenciar su éxito competitivo. La falta de identificación de estos factores impide a los propietarios y gerentes enfocar sus esfuerzos en mejorar sus estrategias, lo que se traduce en bajos niveles de ventas, baja rentabilidad y, eventualmente, el cierre de las empresas. Esto representa no solo una pérdida económica a nivel individual, sino también un impacto negativo sobre la economía regional y nacional.

El reto para los tomadores de decisiones en las Mypes de Cusco consiste en identificar los factores empresariales clave que impactan en su éxito competitivo y optimizar sus recursos y capacidades de manera eficiente. La implementación de estos factores puede generar mejores estrategias, lo que a su vez posicionará a las empresas de manera más favorable en el mercado local. Al respecto, se hace necesario determinar cuáles son los factores que influyen en el éxito competitivo de las Mypes de Cusco, especialmente aquellos que pueden ser controlados y gestionados internamente. La información necesaria para este análisis fue obtenida mediante cuestionarios aplicados a los propietarios, gerentes o personas designadas de las Mypes estudiadas en el periodo 2023.

Además, es importante destacar que el contexto regional de Cusco y las características particulares de las Mypes seleccionadas para este estudio ofrecen una base relevante para abordar el objetivo de investigación. La alta concentración de Mypes en sectores vulnerables como el turismo y el comercio, junto con su diversidad en términos de orientación empresarial (subsistencia vs. alto rendimiento), permite identificar con mayor precisión los factores internos que inciden en su éxito competitivo. Esta muestra, al estar compuesta por actores directamente involucrados en la gestión empresarial, proporciona información valiosa y representativa que contribuye a comprender cómo se pueden optimizar los recursos y capacidades en función de las condiciones reales del entorno cusqueño.

El método de análisis utilizado es de tipo deductivo-cuantitativo, lo que permitió identificar, evaluar e interpretar los factores que inciden directamente en el éxito de estas empresas. Este enfoque proporciona un marco de referencia para el fortalecimiento de la competitividad de las Mypes en Cusco, contribuyendo así a su sostenibilidad y crecimiento en el largo plazo.

Revisión Literaria

1. Factores Empresariales

Según Medeiros et al. (2019), los "factores empresariales" son aquellos controlables por la empresa, vinculados al conocimiento y sus estrategias.

1.1 Planificación Estratégica y Sistemas de Control

La planificación estratégica es crucial para el éxito empresarial, permitiendo definir objetivos claros, asignar recursos eficientemente y guiar decisiones a largo plazo

(Mintzberg, 1994). La formalidad de la planificación varía entre organizaciones, siendo más estructurada en empresas grandes. Estudios muestran una relación estrecha entre la planificación estratégica y el rendimiento empresarial (Rocca Espinoza et al., 2016). Las empresas que recopilan datos y desarrollan prácticas de recursos humanos enfocadas en el rendimiento son más productivas (Organización Internacional del Trabajo, 2021).

1.2. Gestión de la Calidad

La gestión de la calidad es esencial para diferenciarse en mercados competitivos. Según Deming citado por Juran & Godfrey (2001), la calidad está relacionada con la satisfacción del cliente y la eficiencia operativa. En micro y pequeñas empresas, la gestión de la calidad mejora la fidelización de clientes y la rentabilidad mediante la reducción de errores y costos operativos. Muchas Mypes carecen de herramientas para gestionar la calidad debido a la falta de experiencia y la necesidad de alinear competencias (Rocca Espinoza et al., 2016).

1.3. Tecnología e Innovación

La tecnología es un motor clave de innovación y competitividad. La adopción de nuevas tecnologías mejora la eficiencia, optimiza procesos y abre nuevos mercados (Porter, 1985). Las capacidades de innovación tecnológica y empresarial están positivamente relacionadas con el rendimiento organizacional (Rocca Espinoza et al., 2016).

1.4. Talento Humano

El talento humano es crucial, especialmente en micro y pequeñas empresas con recursos limitados. Contar con personal capacitado y motivado impulsa la innovación y el rendimiento organizacional (Barney, 1991). La calidad de la gestión de personas es esencial para la competitividad (Chiavenato, 2011).

1.5. Marketing

El marketing es esencial para construir relaciones sólidas con los clientes y desarrollar una ventaja competitiva. Incluye segmentación, investigación de mercado y adaptación del producto a las necesidades del consumidor (Kotler y Keller, 2016). Las estrategias de marketing efectivas pueden marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso (Kotler y Armstrong, 2013).

2. Éxito Competitivo

El éxito competitivo es la capacidad de una empresa para alcanzar y mantener una posición favorable en el mercado frente a sus competidores. Según Porter (1980), esto se logra mediante la diferenciación o el liderazgo en costos. En micro y pequeñas empresas, también implica flexibilidad y rapidez para adaptarse a cambios del entorno (Estrada et al., 2009).

Para medir el éxito competitivo, se utilizan indicadores que reflejan la percepción de los tomadores de decisiones, en lugar de sólo indicadores financieros. El éxito

competitivo global se calcula promediando puntuaciones de 7 variables de rendimiento: calidad en productos/servicios, eficiencia de procesos internos, satisfacción de clientes, adaptabilidad al cambio, satisfacción de empleados, crecimiento y rentabilidad (García-Pérez et al., 2012). Este modelo proporciona una visión integral del desempeño organizacional, permitiendo gestionar y equilibrar diversos factores críticos para el éxito.

2.3. Modelo de Investigación e Hipótesis

En cuanto a los factores empresariales, se consideraron los siguientes constructos conceptuales y sus respectivos ítems:

a. Planificación estratégica y sistemas de control (PESC): Misión y visión empresarial (PESC_2), procesos formales, objetivos y metas (PESC_1), estrategias de adaptabilidad al cambio (PESC_3), adopción y uso de sistemas de control de gestión para recursos humanos (PESC_5), implementación y uso de sistemas de control de gestión (PESC_4), presupuesto de ingresos y gastos anuales (PESC_6), registro de cartera de clientes (PESC_10), análisis de indicadores económico-financieros (PESC_7), gestión de existencias/ inventarios (PESC_9), registro de ventas (PESC_8).

b. Gestión de la calidad (GestCal): Liderazgo (GestCal2), Gestión de las relaciones (GestCal_7), Compromiso (GestCal_3), Orientación al cliente (GestCal_1), Mejora continua (GestCal_5), Toma de decisiones basadas en pruebas (GestCal_6), Enfoque por procesos (GestCal_4).

c. Tecnología e Innovación (TecInn): Mejoras o cambios significativos en procesos existentes (TecInn_5), Desarrollo de nuevos productos/ servicios (TecInn_2), Mejoras o cambios significativos en productos/ servicios existentes (TecInn_3), Posición tecnológica (TecInn_1), Desarrollo de nuevos procesos (TecInn_4).

d. Talento Humano (TalHum): Reclutamiento y selección (TalHum_1), Evaluación de desempeño (TalHum_5), Definición de roles (TalHum_2), Programas de capacitación (TalHum_4), Estrategias de retención (TalHum_3).

e. Marketing (MKT): Estrategia de fijación de precios (MKT_2), Estrategias de atracción y retención de clientes (MKT_4), Características clave de productos/ servicios (MKT_1), Canales de venta (MKT_3).

Para la variable dependiente éxito competitivo, se consideraron los siguientes constructos conceptuales y sus respectivos ítems:

a. Éxito competitivo (ÉxitCom): Calidad en productos/ servicios (ÉxitCom_1), Rentabilidad (ÉxitCom_7), eficiencia de procesos internos (ÉxitCom_2), Adaptabilidad al cambio (ÉxitCom_4), Satisfacción de los empleados (ÉxitCom_5), Satisfacción de clientes (ÉxitCom_3), Crecimiento de ventas (ÉxitCom_6).

A partir de estos constructos conceptuales se establece el siguiente modelo conceptual y las hipótesis correspondientes:

HG: Los factores empresariales como la gestión de la calidad, planificación, sistemas de control de gestión, talento humano, tecnología e innovación tienen influencia positiva en el éxito competitivo de las micro y pequeñas empresas de la provincia de Cusco, periodo 2023.

HE1: La realización de planeamiento estratégico y el uso de sistemas de control de gestión tienen influencia positiva en el éxito competitivo de las micro y pequeñas empresas de la provincia de Cusco, periodo 2023.

HE2: La gestión de la calidad tiene influencia positiva en el éxito competitivo de las micro y pequeñas empresas de la provincia de Cusco, periodo 2023.

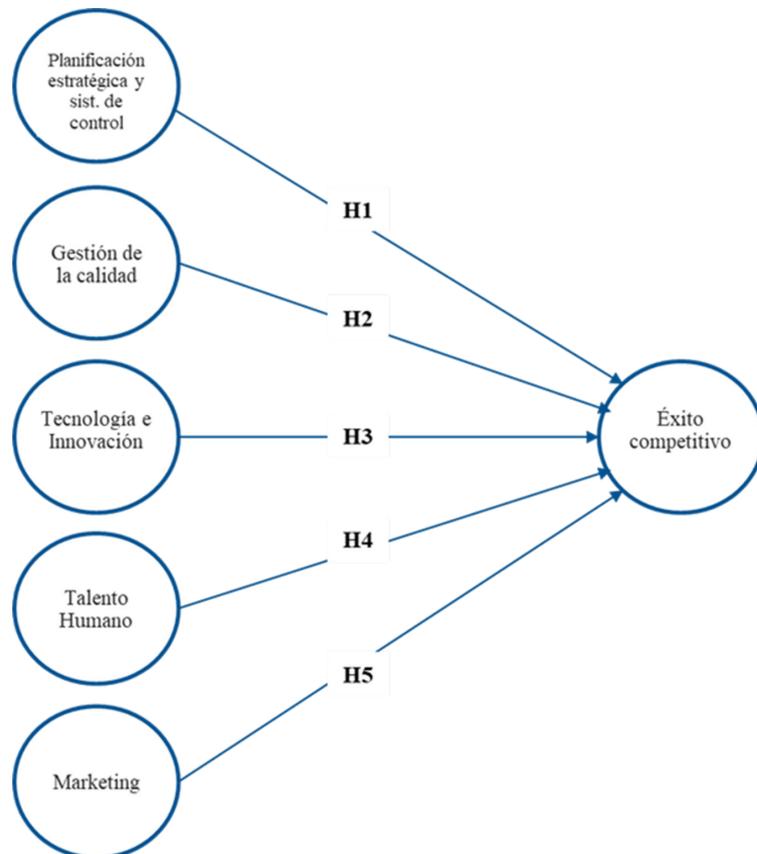
HE3: La innovación y tecnología influyen positivamente en el éxito competitivo de las micro y pequeñas empresas de la provincia de Cusco, periodo 2023.

HE4: Las prácticas de gestión del talento humano tienen influencia positiva en el éxito competitivo de las micro y pequeñas empresas de la provincia de Cusco, periodo 2023.

HE5: Las prácticas de marketing influyen positivamente en el éxito competitivo de las micro y pequeñas empresas de la provincia de Cusco, periodo 2023.

Figura 1

Modelo estructural-relación entre variables



Nota: Modelo conceptual elaborado en base al Software SmartPLS.

METODOLOGÍA

1. Diseño de la Investigación

La investigación es de tipo básico, ya que está orientada a incrementar el conocimiento sistemático sobre una realidad concreta (Álvarez-Risco, 2020). Además, adopta un enfoque cuantitativo, utilizando técnicas estadísticas en el software SmartPLS para comprobar las hipótesis planteadas. Por otro lado, el nivel de la investigación es explicativo, dado que se dirige a establecer las causas de los sucesos estudiados (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018). Finalmente, el diseño de la investigación es no-experimental y transversal, ya que los datos fueron recolectados directamente de los sujetos sin manipulación de variables y analizados una sola vez (Álvarez-Risco, 2020).

2. Población y Muestra

Para el estudio, se consideró una población de 44,872 micro y pequeñas empresas formales de Cusco, registradas en el Directorio de empresas MIPYME del Ministerio de la Producción. Se seleccionaron empresas que operaron en 2023, ubicadas en la provincia de Cusco y clasificadas como micro o pequeñas empresas.

El muestreo probabilístico estratificado determinó una muestra de 382 empresas. Cabe resaltar que, se siguieron las pautas de PLS-SEM, que indica que el tamaño mínimo de la muestra debía superar los 70 participantes (Wong, 2013). Durante el trabajo de campo, se encuestó a 220 representantes, de los cuales sólo 201 cumplieron los criterios de inclusión. La muestra final es adecuada para analizar las relaciones y factores que influyen en el éxito competitivo de las micro y pequeñas empresas.

3. Instrumento y Recolección de Datos

El instrumento fue elaborado a partir de la revisión literaria, juicio por expertos y una prueba piloto. La estructura de la encuesta final consta de dos secciones; la primera sección recolecta información sobre los datos generales de los propietarios, gerentes o persona designada por las Mypes de la provincia de Cusco, como posición que desempeña en la empresa, género, edad, formación académica, y en cuanto a las Mypes el número de sucursales, distrito de ubicación, el tamaño, sector y rubro de su actividad económica, si está inscrita en la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT), años de actividad en el mercado y si pertenece a algún gremio, asociación o cluster empresarial; en la segunda sección se incluyeron 38 ítems para evaluar las variables, utilizando una escala tipo Likert de cuatro puntos, que va desde "nunca" (1) hasta "Siempre" (4), para los factores empresariales y la escala "Totalmente en desacuerdo" (1) hasta "Totalmente de acuerdo" (4) para la variable Éxito competitivo.

4. Estimación Estadística

Para estudiar la influencia de los factores empresariales en el éxito competitivo de las micro y pequeñas empresas (Mypes) de Cusco, se utilizó la Modelación de Ecuaciones Estructurales (SEM). Esta técnica permite analizar las relaciones entre variables latentes, facilitando la prueba de modelos causales, ya que estas variables, como la "influencia",

son difíciles de medir directamente (Haenlein y Kaplan, 2004; Wong, 2013).

Dentro de los métodos SEM, se eligió el PLS-SEM (Partial Least Squares - Structural Equation Modeling), que es particularmente útil para modelar relaciones complejas entre variables latentes. Esta técnica se emplea frecuentemente en ciencias sociales, donde los conceptos estudiados no son observables directamente, y es menos restrictiva respecto a la distribución de los datos, la escala de medición y el tamaño de la muestra, lo que la hace adecuada para estudios con datos complejos (Chafloque Cespedes, 2019; Martínez Ávila et al., 2018).

El uso del PLS-SEM permite fortalecer las relaciones entre variables y realizar análisis predictivos robustos. En este estudio, se empleó el software Smart PLS versión 4 para evaluar los modelos de medida y estructurales, facilitando una interpretación precisa de los resultados y la derivación de recomendaciones prácticas.

RESULTADOS

1. Modelo de Medida

Para evaluar el modelo de medida, primero se realizaron 3 iteraciones, validando en cada iteración que las cargas externas de cada ítem sean superiores al criterio mínimo (0.7) y retirando aquellos inferiores a dicho criterio, posteriormente, se analizó la fiabilidad y validez de los constructos del modelo de medida - iteración 3; a través del análisis del alfa de Cronbach y Fiabilidad Compuesta (FC) obteniendo puntuaciones superiores al criterio mínimo (0.70). Con respecto a la Varianza Media Extraída (AVE por sus siglas en inglés) en general los constructos cumplieron con el criterio mínimo (0.70).

Tabla 1

Fiabilidad de la consistencia interna de las variables

Variables	Fiabilidad Compuesta	Alfa de Cronbach
PESC	0.948	0.938
GestCal	0.96	0.951
TecInn	0.944	0.921
TalHum	0.932	0.909
MKT	0.915	0.861
ÉxitCom	0.922	0.899

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

Asimismo, se corroboró la Validez convergente obteniendo puntuaciones superiores al criterio mínimo (0.70) y Validez discriminante a través del análisis de la matriz de ratios Heterotrait-Monotrait (HTMT), valores que fueron inferiores a 0.85 o 0.90 (Tabla 2) y el criterio Fornell- Larcker (Tabla 3), en el cual los resultados muestran que la raíz cuadrada de la AVE de cada constructo es superior a las correlaciones de los demás, según indica el criterio de evaluación de Henseler et al. (2015).

Tabla 2*Matriz de ratios Heterotrait-Monotrait (HTMT)*

	GestCal	MKT	PESC	TalHum	TecInn	ÉxitCom
GestCal						
MKT	0.669					
PESC	0.66	0.564				
TalHum	0.644	0.595	0.744			
TecInn	0.783	0.715	0.658	0.71		
ÉxitCom	0.693	0.695	0.508	0.62	0.779	

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

Tabla 3*Validez discriminante de las variables de estudio a través del criterio de Fornell-Larcker*

	GestCal	MKT	PESC	TalHum	TecInn	ÉxitCom
GestCal	-0.88					
MKT	0.608	-0.885				
PESC	0.646	0.525	-0.817			
TalHum	0.6	0.527	0.697	-0.856		
TecInn	0.736	0.637	0.628	0.653	-0.899	
ÉxitCom	0.654	0.62	0.488	0.566	0.714	-0.815

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

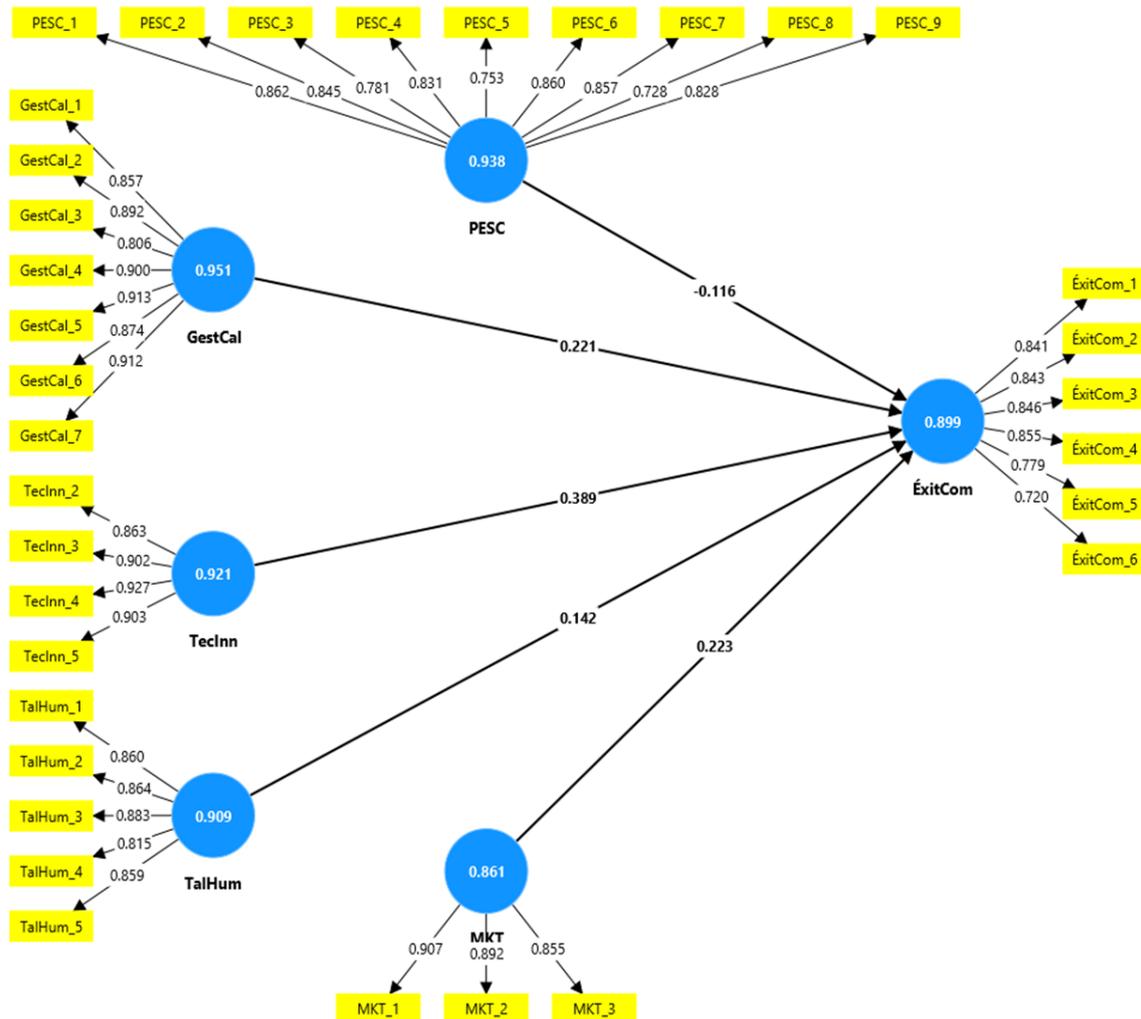
2. Modelo Estructural

Una vez completada la evaluación del modelo de medida y confirmada la fiabilidad de consistencia interna y la validez (tanto convergente como discriminante), se procedió a evaluar el modelo estructural que tiene por objetivo examinar las relaciones, efectos y explicaciones entre las variables, se utilizó la función Bootstrapping, con un total de 5,000 submuestras para verificar la significancia estadística de cada coeficiente de ruta. Los coeficientes de ruta (β) muestran que la innovación ($\beta = 0.389$) tiene la relación causal más fuerte y positiva con el éxito competitivo, destacándose como el factor de mayor influencia. La gestión de la calidad ($\beta = 0.221$) y el marketing ($\beta = 0.223$) también presentan relaciones causales positivas moderadas. En cambio, la planificación estratégica ($\beta = -0.116$) muestra una relación causal negativa con el éxito competitivo. Por último, las prácticas de gestión del talento humano ($\beta = 0.142$) tienen una relación causal positiva, aunque con menos influencia.

Los valores obtenidos del análisis del coeficiente de determinación (R^2) indican que el 58.5% de la variación en el éxito competitivo puede ser explicada por los factores empresariales del modelo.

Figura 2

Representación gráfica del modelo estructural



Nota: Elaboración propia en el software SmartPLS 4.

Así mismo, se midió el tamaño del efecto (f^2) obteniendo que la innovación tiene un impacto moderado en el éxito competitivo (0.129), mientras que la gestión de la calidad (0.045), marketing (0.065), planificación estratégica (0.014) y talento humano (0.021) tienen efectos menores.

En cuanto a la capacidad predictiva del modelo, el Q cuadrado (Q^2) obtenido sugiere que el modelo tiene una buena capacidad predictiva, es decir que, las variables en el modelo tienen un impacto significativo en el éxito competitivo.

Posteriormente, se obtuvo el índice de ajuste global (GoF) que tuvo un valor de 0.657 superior al criterio de 0.36, comprobando con ello que el modelo tiene un ajuste robusto y es capaz de representar las relaciones entre los constructos y las variables de estudio.

Finalmente, la prueba de hipótesis se llevó a cabo utilizando el análisis de bootstrapping, empleando los valores t y p como criterios para evaluar la significancia de las relaciones. Las hipótesis HE2, HE3 y HE5 tienen un valor p superior a 0.05 y un valor t mayor a 1.96 por lo que son aceptadas, las hipótesis HE1 y HE4 al no cumplir con estos criterios mínimos son rechazadas.

Tabla 4
Análisis de bootstrapping

Hipótesis	Coefficientes de Ruta (β)	Valores t	Valores p	Decisión
H1: PESC → ÉxitCom	-0.116	1.389	0.165	Rechazada
H2: GestCal → ÉxitCom	0.221	2.042	0.041	Aceptada
H3: Teclnn → ÉxitCom	0.389	4.411	0	Aceptada
H4: TalHum → ÉxitCom	0.142	1.871	0.061	Rechazada
H5: MKT → ÉxitCom	0.223	3.308	0.001	Aceptada

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

Los resultados del análisis del modelo estructural y el modelo de medida indican que la planificación estratégica y los sistemas de control de gestión no tienen una influencia significativa en el éxito competitivo de las micro y pequeñas empresas en Cusco. El coeficiente de ruta negativo y los valores t y p que no alcanzan los umbrales de significancia sugieren que estos factores no impactan positivamente en el desempeño competitivo. Esto resalta la necesidad de investigar más a fondo y ajustar estas prácticas.

La gestión de la calidad muestra una influencia positiva y significativa en el éxito competitivo de las micro y pequeñas empresas en Cusco en 2023. El coeficiente de ruta positivo, junto con valores t altos y valores p bajos, sugiere que invertir en prácticas efectivas de gestión de la calidad es clave para mejorar el desempeño competitivo.

La innovación influye positivamente en el éxito competitivo de estas empresas. El coeficiente de ruta positivo de 0.389, junto con un valor t alto (4.411) y un valor p extremadamente bajo (0.000), proporciona evidencia sólida de que la capacidad de innovación tiene un impacto significativo. Esto subraya la importancia de invertir en innovación como estrategia para mejorar la competitividad en el mercado.

Las prácticas de gestión del talento humano no tienen una influencia significativa en el éxito competitivo al nivel del 95% de significancia. Aunque el coeficiente de ruta positivo de 0.142 indica una tendencia positiva, el valor t de 1.871 y el valor p de 0.061 muestran que la influencia no alcanza la significancia estadística requerida por el modelo.

Las prácticas de marketing tienen una influencia positiva y significativa en el éxito competitivo de las micro y pequeñas empresas en Cusco en el 2023. El coeficiente de ruta positivo, junto con un valor t alto y un valor p bajo, proporciona evidencia sólida de que la implementación efectiva de estrategias de marketing está asociada con una

mejora significativa en el desempeño competitivo.

DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos permiten responder a las preguntas de investigación planteadas y aportan evidencia empírica sobre los factores que influyen en el éxito competitivo de las micro y pequeñas empresas en la provincia de Cusco.

En relación con la influencia de la planificación estratégica y los sistemas de control de gestión, los hallazgos obtenidos mediante Smart PLS revelan una relación negativa y no significativa. Esto sugiere que, a pesar de la relevancia teórica atribuida a estas prácticas (Jannah et al., 2024; Cardoza et al., 2016; Borjas, 2022; OIT, 2021; Gumel & Bin, 2023; Rocca Espinoza et al., 2016), su simple implementación no garantiza una influencia significativa positiva en el éxito competitivo. Esta falta de significancia podría deberse a una insuficiente adaptación o ejecución de estos sistemas en el contexto local.

A partir del trabajo de campo realizado, se identifican características estructurales y operativas que permiten contextualizar los resultados obtenidos. Estas empresas suelen operar en entornos altamente informales, con estructuras organizativas poco definidas, escasa formación gerencial y limitada capacidad para aplicar herramientas de gestión modernas. Muchas de ellas son familiares, con procesos de toma de decisiones centralizados y basados en la experiencia empírica más que en modelos estratégicos formales. Además, enfrentan restricciones financieras y tecnológicas que dificultan la implementación efectiva de sistemas de planificación y control.

En este sentido, la ausencia de una cultura organizacional orientada a la planificación estratégica y al control de gestión puede explicar por qué estas prácticas no generan una influencia significativa en su competitividad. A diferencia de empresas más consolidadas, las Mypes cusqueñas tienden a priorizar la operatividad diaria sobre la planificación a largo plazo, lo que limita el alcance de estas herramientas. Por tanto, los resultados no deben interpretarse como una negación de la utilidad de estas prácticas, sino como una evidencia de que su efectividad depende de una adecuada contextualización, capacitación y acompañamiento técnico.

Por otro lado, en lo que respecta a la gestión de la calidad, los hallazgos muestran una influencia positiva y estadísticamente significativa en el éxito competitivo. A medida que las micro y pequeñas empresas mejoran sus prácticas de gestión de la calidad, se observa un aumento en su competitividad. Este resultado es coherente con investigaciones previas (Borjas, 2022; Rocca Espinoza et al., 2016; Nyoni & Bonga, 2018), que subrayan la importancia de la calidad como un diferenciador clave en el mercado. De esta manera, se valida la hipótesis de que la gestión de la calidad es crucial para el éxito empresarial en Cusco. Este hallazgo sugiere que las Mypes que invierten en estandarización de procesos, mejora continua y satisfacción del cliente logran posicionarse mejor frente a sus competidores.

En cuanto a la innovación, los resultados muestran una relación positiva destacada entre esta variable y el éxito competitivo. Este hallazgo resalta que una mayor inversión en innovación conlleva una mejora significativa en el rendimiento competitivo, sugiriendo

que las empresas que no priorizan la innovación podrían quedar atrás frente a sus competidores (Jannah et al., 2024; Gumel & Bin, 2023; OIT, 2021; Borjas, 2022; Rocca Espinoza et al., 2016; Nyoni & Bonga, 2018). La estadística respalda esta afirmación, mostrando un valor *t* considerablemente alto y un valor *p* muy bajo, lo que refuerza la robustez de la relación observada. Este resultado coincide con la creciente evidencia de que la innovación no solo implica tecnología, sino también nuevos modelos de negocio, productos adaptados al mercado local y formas creativas de generar valor.

Respecto a las prácticas de gestión del talento humano, los resultados reflejan una relación positiva, aunque marginalmente significativa. Esto indica que, aunque existe una tendencia a que una mejor gestión del talento humano favorezca el éxito competitivo (Gumel & Bin, 2023; Rocca Espinoza et al., 2016; Borjas, 2022), la evidencia no es lo suficientemente sólida como para establecer una conclusión definitiva. Esta marginalidad podría deberse a la informalidad en la contratación, la falta de capacitación continua o la escasa inversión en desarrollo humano, aspectos comunes en el ecosistema de las Mypes cusqueñas. Por tanto, se sugiere un enfoque más sistemático y profesionalizado en el desarrollo de prácticas de recursos humanos para maximizar su impacto en el desempeño empresarial.

Finalmente, en lo que se refiere a las prácticas de marketing, los resultados evidencian una influencia positiva y significativa en el éxito competitivo de las micro y pequeñas empresas. Este hallazgo subraya la importancia de contar con estrategias de marketing bien definidas y ejecutadas, lo cual, junto con investigaciones previas (Gumel & Bin, 2023; Nyoni & Bonga, 2018), respalda la hipótesis planteada en la investigación. La relación estadísticamente significativa sugiere que invertir en marketing —ya sea digital, relacional o tradicional— es esencial para que las micro y pequeñas empresas puedan competir eficazmente en un entorno cada vez más competitivo.

En conjunto, los resultados evidencian que no todas las prácticas empresariales tienen el mismo peso en el éxito competitivo de las Mypes. La innovación, la gestión de la calidad y el marketing emergen como factores clave, mientras que otras prácticas requieren una implementación más estratégica y contextualizada para generar impacto. Estos hallazgos pueden orientar a los tomadores de decisiones en el diseño de políticas y programas de fortalecimiento empresarial en regiones como Cusco, promoviendo un desarrollo más sostenible y competitivo del tejido empresarial local.

CONCLUSIONES

Los hallazgos de esta investigación confirman que no todas las prácticas empresariales influyen de manera uniforme en el éxito competitivo de las micro y pequeñas empresas en Cusco. La gestión de la calidad, la innovación y el marketing se consolidan como factores significativos mientras que la planificación estratégica y la gestión del talento humano requieren una implementación más adaptada al contexto local.

Esta diferencia se explica por las características estructurales de las Mypes estudiadas: predominio de estructuras familiares, gestión empírica, limitada formalización y escasa inversión en desarrollo organizacional. Estas condiciones restringen la aplicación efectiva de herramientas como la planificación estratégica o la gestión profesional del

talento.

En este marco, los resultados no deben interpretarse como una desestimación de dichas prácticas, sino como una invitación a contextualizarlas y fortalecerlas mediante capacitación, acompañamiento técnico y políticas públicas sensibles a la realidad local. La evidencia obtenida ofrece una base sólida para futuras investigaciones y para el diseño de estrategias que impulsen un desarrollo empresarial más competitivo y sostenible en regiones similares.

Referencias

- Álvarez-Risco, A. (2020). Clasificación de las investigaciones. *Repositorio Institucional- Ulima*. <https://repositorio.ulima.edu.pe/handle/20.500.12724/10818>
- Arias Schreiber, F. (2024, Abril 25). Mincetur: Cusco es el segundo departamento que más contribuye al desarrollo económico. <https://www.infobae.com/peru/2024/04/25/mincetur-cusco-es-el-segundo-departamento-que-mas-contribuye-al-desarrollo-economico/>
- Banco Mundial. (2019). *SME Upgrading Programs: Exploring Initiatives that Combine Market Linkages and Capability Strengthening* [Text/HTML]. World Bank. [https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/809451594286124279/SME-Upgrading-Programs-Exploring-Initiatives-that-Combine-Market-Linkages-and-Capability-Strengthening¹](https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/809451594286124279/SME-Upgrading-Programs-Exploring-Initiatives-that-Combine-Market-Linkages-and-Capability-Strengthening<sup>1</sup)
- Barney, J. (1991). *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage* -. 17(1). <https://doi.org/10.1177/014920639101700>
- Borjas Coaquera, K. G. (2022). *Factores determinantes del éxito competitivo de las microempresas comerciales del distrito de Tacna*. <https://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/3335520>
- CEPAL. (2020). Mipymes en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento. CEPAL. Recuperado el 16 de mayo de 2024 en <https://repositorio.cepal.org/entities/publication/cbe085f5-48c5-4458-a158-b5c07f3c9c91>
- Chafloque Cespedes, M. R. (2019). Aplicación de los Modelos de Ecuaciones Estructurales a las empresas del Sector Artesanal Peruano. Recuperado el 15 de setiembre de 2024 en <https://repositorio.lamolina.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12996/4255/chafloque-cespedes-maria-raquel.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones. Recuperado el 20 de julio de 2024 en <http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1145/1/Chiavenato-Recursos%20humanos%209na%20ed.pdf>
- COMEXPERU. (2021). *El Número de Mypes Peruanas se redujo un 48.8% en 2020 y la informalidad pasó al 85% como consecuencia de la pandemia*. COMEXPERU - Sociedad de Comercio Exterior Del Perú. <https://www.comexperu.org.pe/articulo/el-numero-de-mypes-peruanas-se-redujo-un-488-en-2020-y-la-informalidad-paso-al-85-como-consecuencia-de-la-pandemia>

- Estrada, R., Garcia, D. y Sanchez, V. (2009). Factores determinantes del éxito competitivo en la pyme: Estudio empírico en México. Recuperado el 13 de junio del 2024, de: <https://www.produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/10528/10516>
- Gumel, B. I. & Bin Bardai, B. (2023). A review of critical success factors influencing the success of SMEs. SEISENSE Business Review, 3(1), 37-61. <https://doi.org/10.33215/sbr.v3i1.906>
- Gerencia Regional de Trabajo y Promoción del Empleo – GRTPE Cusco. (2021). Diagnóstico Socio Económico Laboral. Recuperado el 19 de junio de 2024 de: <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2868354/Cusco%20-%20Diagn%C3%B3stico%20Cusco%20N%C2%BA%2001-%202021.pdf>
- Haenlein, M., & Kaplan, A. (2004). A Beginner’s Guide to Partial Least Squares Analysis. Understanding Statistics, 3, 283-297. Recuperado el 15 de setiembre de 2024 en http://dx.doi.org/10.1207/s15328031us0304_4
- Henseler, J., Ringle, C.M. and Sarstedt, M. (2015), “A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling”, Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 43 No. 1, pp. 115-135, doi: 10.1007/s11747-014-0403-8. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Mc Graw Hill Education. <https://virtual.cuautitlan.unam.mx/rudics/?p=2612>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2024). *Informe técnico. Demografía empresarial IV trimestre del 2023*. Recuperado el 27 de julio de 2024 https://minei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_demografia_empresarial_4t2023.pdf
- Instituto Peruano de Economía. (2023). Conflictos sociales costaron al menos S/ 450 millones al turismo en Cusco. <https://www.ipe.org.pe/portal/conflictos-sociales-costaron-al-menos-s-450-millones-al-turismo-en-cusco/>
- Jannah, M., Susyanti, J., & Farida, E. (2024). Navigating the entrepreneurial landscape: A qualitative exploration of SME success factors. Jurnal Manajemen dan Bisnis, 11(2), <https://doi.org/10.33096/jmb.v11i2.836>
- Juran, J. M., & Godfrey, A. B. (2001). Manual de calidad de Juran. McGraw-Hill Interamericana de España. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=4205>
- Kotler, P., y Armstrong, G. (2012) Marketing. 14e. PEARSON EDUCACIÓN México.

- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15th ed.). Pearson.
- Martínez Ávila, M., Fierro Moreno, E., (2018). Aplicación de la técnica PLS-SEM en la gestión del conocimiento: un enfoque técnico práctico. *RIDE. Revista Iberoamericana para la investigación y el desarrollo educativo*, 8(16), 130-164. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-74672018000100130
- Medeiros, V., Godoi, G., & Camargos Texeira, E. (2019). La competitividad y sus factores determinantes: *Un análisis sistémico para países en desarrollo*. CEPAL. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/45005-la-competitividad-sus-factores-determinantes-un-analisis-sistemico-paises>
- Ministerio de la Producción. (2021). *Estadística MIPYMES*. <https://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/en/shortcode/estadistica-oe/estadisticas-MiPymes>
- Mintzberg, H. (1994) *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Free Press, New York. <https://hbr.org/1994/01/the-fall-and-rise-of-strategic-planning>
- Nyoni, T., & Bonga, W. G. (2018). *Anatomy of the Small & Medium Enterprises (SMEs) Critical Success Factors (CSFs) in Zimbabwe: Introducing the 3E Model* (SSRN Scholarly Paper 3130094). Recuperado el 18 de mayo de 2024 de <https://papers.ssrn.com/abstract=3130094>
- Organización Internacional del Trabajo. (2021). *Factores internos y externos para el éxito de las PYME. Lo que las Organizaciones Empresariales deben saber para promover empresas más competitivas* (Primera Edición). Edición española. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---act_emp/documents/publication/wcms_829958.pdf
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
- Rocca Espinoza, E., García Pérez de Lema, D., & Duréndez Gómez-Guillamón, A. (2016). Factores determinantes del éxito competitivo en la MiPymes: Un estudio empírico en empresas peruanas. *Contabilidad y Negocios*, 11(22), 52-68. Recuperado el 02 de febrero del 2024, de: <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/contabilidadyNegocios/article/view/16431/16815>
- Tobón, L. N., Urquía, E., & Cano, E. E. (2022). *¿Qué factores de gestión interna favorecen la competitividad de las pymes? Evidencia en Colombia*. <https://revistas.urosario.edu.co/xml/1872/187270555010/html/index.html#ref25>

Wong, K. K.-K. (2013). Partial least square structural equation modeling (PLS-SEM) techniques using SmartPLS. Recuperado el 21 de septiembre del 2024, de: https://www.researchgate.net/publication/268449353_Partial_least_square_structural_equation_modeling_PLS-SEM_techniques_using_SmartPLS