



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**Factores críticos de éxito de la gestión empresarial del centro
integral Urosalud, durante Post-Pandemia 2021**

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE
Licenciado en Administración

AUTORES:

Lopez Chavez, Antonella Alessandra (orcid.org/0000-0001-8934-2725)
Torres Ventura, Antony Sebastian (orcid.org/0000-0002-1730-3783)

ASESOR:

Dr. Salazar Llanos, Juan Francisco (orcid.org/0000-0001-8314-2634)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión de organizaciones

CHIMBOTE – PERÚ

2021

Dedicatoria

Principalmente a Dios por haberme permitido culminar mis estudios universitarios y a mis padres por siempre haberme demostrado su apoyo incondicionalmente.

López Chávez Antonella Alessandra

En primer lugar, a Dios por darme la fortaleza necesaria por haber llegado hasta este momento importante de mi carrera y a mis padres por sus consejos y apoyo brindado

Torres Ventura Antony Sebastián

Agradecimiento

En primer lugar, a Dios por darme la fuerza necesaria para poder afrontar las dificultades y a mis docentes por haberme brindado sus conocimientos y enseñanzas desde un inicio de mi carrera.

López Chávez Antonella Alessandra

Agradecer a mis padres por cada aliento durante todo este tiempo y a mis docentes por habernos enseñado sus conocimientos y experiencias.

Torres Ventura Antony Sebastián

Índice de contenidos

Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas	v
Índice de gráficos y figuras	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	5
III. METODOLOGÍA	11
3.1 Tipo y diseño de investigación	11
3.2 Variables y operacionalización	11
3.3 Población, muestra, muestreo, unidad de análisis	12
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	12
3.5 Procedimientos	13
3.6 Método de análisis de datos	14
3.7 Aspectos éticos	14
IV. RESULTADOS	15
V. DISCUSIÓN	21
VI. CONCLUSIONES	25
VII. RECOMENDACIONES	27
REFERENCIAS	28
ANEXOS	35

Índice de tablas

Tabla 1	<i>Panorama interno sobre la dimensión Conocimiento Empresarial</i>	15
Tabla 2	<i>Calificación de clientes sobre la dimensión Estrategia de Marketing</i>	16
Tabla 3	<i>Calificación general sobre la dimensión “estrategia de marketing”</i>	17
Tabla 4	<i>Panorama interno sobre la dimensión “estrategia financiera”</i>	17
Tabla 5	<i>Panorama interno sobre la dimensión “medidas de control”</i>	18
Tabla 6	<i>Calificación de clientes sobre la dimensión “programa de gestión de la innovación”</i>	19
Tabla 7	<i>Calificación general sobre la dimensión “programa de gestión de la innovación”</i>	20

Índice de gráficos y figuras

Figura 1 <i>Calificación de clientes sobre la dimensión “estrategia de marketing”</i> ...	16
Figura 2 <i>Calificación de clientes sobre la dimensión “programa de gestión de la innovación”</i>	19

Resumen

La presente investigación tuvo el objetivo de analizar al Centro Integral Urosalud en el periodo Post pandemia 2021 sobre 5 Factores Críticos de Éxito seleccionados, que fueron: Conocimiento Empresarial, Estrategia de Marketing, Gestión financiera, Medidas de Control, Programa de Gestión de la Innovación. Estos FCE's fueron extraídos de una amplia revisión bibliográfica de artículos internacionales, donde seleccionamos mediante el principio de Pareto los más frecuentes. Luego de ello elaboramos instrumentos para poder recolectar la información necesaria. Los instrumentos escogidos fueron 2 guías de entrevista, uno para el gerente y el otro para los colaboradores, y 1 cuestionario para los clientes. La muestra estuvo compuesta de 1 gerente, 3 colaboradores y 63 clientes. Los resultados obtenidos describen a la empresa de la siguiente manera: conocimiento empresarial que cumple con los estándares, una estrategia de marketing calificada como buena, una gestión financiera que no utiliza fondos externos, excelentes medidas de control, y un programa de gestión de la innovación que carece de un área de I+D, que carece de patentes, y que tiene TICs muy simples. Al concluir con el trabajo de investigación se realizó una propuesta de mejora que espera ayudar a la empresa a solucionar esas debilidades.

Palabras clave: factor crítico, conocimiento, marketing, control, innovación

Abstract

The objective of this research was to analyze the Urosalud Comprehensive Center in the Post-pandemic 2021 period about 5 Critical Success Factors selected, which were: Business Knowledge, Marketing Strategy, Financial Management, Control Measures, Innovation Management Program. These CFS's were extracted from a wide bibliographic review of international articles, where we selected the most frequent ones using the Pareto principle. After that we elaborate instruments to be able to collect the necessary information. The instruments chosen were 2 interview guides, one for the manager and the other for the collaborators, and 1 questionnaire for the clients. The sample consisted of 1 manager, 3 collaborators and 63 clients. The results obtained describe the company as follows: business knowledge that meets the standards, a marketing strategy rated as good, financial management that doesn't use external funds, excellent control measures, and an innovation management program that lacks an R&D area, lacks patents, and has very simple TIC's. At the end of the research work, an improvement proposal was made that hopes to help the company solve these weaknesses.

Keywords: critical factor, knowledge, marketing, control, innovation

I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad las Mypes, las medianas empresas, y hasta los grandes empresarios, se han visto afectados por las nuevas circunstancias que este contexto de pandemia ha instaurado. Hoy más que nunca es una preocupación en todo el mundo el cómo adaptarse a estos cambios y cómo ser altamente competitivos, ya que, al privarse algunos sectores o reducir sus funciones, ha provocado que muchos migren de industria o sector comercial. Entonces existen más emprendedores, más empresas en el mercado, y por ende más competencia. Es por ello que las empresas están dedicando mucho más tiempo y recursos en saber cuáles son los factores determinantes que los ayudarán a prosperar. A nivel internacional, en España, la compañía Iberinform realizó un estudio donde identificaron un listado de 834 empresas gacela, nombre dado a aquellas empresas que crecen rápidamente. Estamos hablando de empresas que, teniendo menos de 5 años, muestran una tasa de crecimiento anual mayor a 20% y facturan más de 500,000 euros, con un equipo superior a 10 colaboradores. Algo curioso es que la mayoría de estas empresas opera en sectores tradicionales, son solo algunos pocos que pertenecen a sectores innovadores (Fernández, 2020). Es bueno saber también que, en la actualidad, en España existen aprox. 3,3 millones de empresas, de las cuales el 30% tiene entre 4 y 11 años de vida (Instituto Nacional de Estadística, 2019). En Colombia, las empresas con más de 10% de crecimiento anual, en un periodo de 5 años, facturan 7 veces más que empresas con menor crecimiento, estas últimas pueden llegar a necesitar hasta 20 años para tener resultados significativos. Además, es importante resaltar la importancia del crecimiento empresarial para el país: las compañías que crecen a dos dígitos (mayor a 10% anual) representan para el estado impuestos 9 veces más grandes que las que aportan empresas de menor crecimiento, las que solo crecen a 1 un dígito (menor a 10% anual) (Pérez, 2019). Es por eso que en Colombia también se preocupan por estudiar y apoyar a estas empresas de rápido crecimiento, un ejemplo son los Premios Gacela MisiónPyme 2019, quienes, de 178 empresas evaluadas, premiaron a 3 empresas, cada uno perteneciente a una categoría diferente: Visión Estratégica, Innovación y Sostenibilidad (Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible, 2019).

A nivel nacional, de acuerdo a la INEI, en el Perú existen aprox. 2,3 millones de empresas, de las cuales 99,1% pertenecen a las MIPYMES. El promedio de vida de estas empresas oscila entre 5 y 7 años, esto representado en una tasa de mortalidad de 5.6% anual (Cámara de Comercio e Industria de Arequipa, 2020). Esto nos da entender que existe un problema no solo de estancamiento en el crecimiento empresarial, sino de un descenso que termina en el cierre de estas. La misma INEI nos presenta con datos estadísticos los 4 factores más comunes que dificultan el crecimiento de las empresas en el Perú: un 39% de estas reportaron el factor de la informalidad, un 36.7% de empresas respondió existe una limitación en la demanda, un 34.8% indicó que no hay muchas oportunidades de financiamiento externo, y un 30.6% señaló la excesiva regulación tributaria (Gestión, 2016).

Para un mejor entendimiento de la realidad nacional relacionada a nuestro trabajo de investigación, debemos realizar una observación a la situación en el sector salud: El reporte de “Indicadores de Brechas de Infraestructura y Equipamiento del Sector Salud” elaborado por el MINSA revela que el 77.8% (6,700 empresas aprox.) de establecimientos de salud de primer nivel de atención presentan precariedad en su infraestructura, equipamiento obsoleto, inoperativo o insuficiente. Así mismo, este reporte indica que los departamentos con indicadores de brecha más alto son Áncash (83%), Lima (76%), Tumbes (67%), Ucayali (67%), Apurímac (67%), Ayacucho (60%), Huancavelica (60%), Junín (60%), Puno (60%) y Cusco (50%) (Gestión, 2020). Finalmente, en el contexto local, en nuestra región Ancash, dónde Chimbote ocupa el puesto de ciudad con mayor población, registra más de 46 000 microempresas, 1 300 pequeñas, 30 medianas y 60 grandes empresas, destacando así la importancia de las microempresas para la economía de la región. (Radio Santo Domingo, 2019). El problema radicó en que esta contribución de las microempresas a la economía es algo relativa, ya que aparece uno de los fenómenos más recurrentes que afecta la competitividad y el desarrollo del país: la informalidad, una condición muchas veces concebida no por trabas burocráticas, ni por mayores costes, sino por mera elección del emprendedor, a veces por un factor de status quo, escasas aspiraciones a crecer, o una mala administración.

En Ancash más del 80% de las MYPES son informales (El Ferrol, 2019, mayo 7). Este es un dato estadístico que Ancash comparte con el Estado Peruano, que presenta una informalidad del 72.4%, y la cual se ha mantenido casi constante desde hace 6 años (Instituto Peruano de Economía, 2019). Las cifras mostradas anteriormente son similares a las que presentaron el centro de Chimbote, donde el 70% de los negocios tienen informalidad laboral, lugares donde no son cubiertos los derechos principales de los trabajadores como: horarios, pago de horas extra, planilla, etc. (Radio Santo Domingo, 2019). Es por esa razón que, al ver esta problemática, se realizaron en nuestra localidad diferentes iniciativas para promover la sana competitividad, el desarrollo y crecimiento de las empresas. Un ejemplo de esto es un programa de capacitación que se le dio a 50 empresas de la ciudad, proveedoras del sector siderúrgico, un proyecto llamado “Desarrollo de Proveedores Locales”, el cual fue elaborado por SIDERPERÚ y la Cámara de Comercio y Producción del Santa, mostrando así un trabajo integrado entre sector privado y público (Chimbote en Línea, 2018). Ni en nuestra localidad, ni en el país son una novedad los problemas que anteriormente hemos mencionado, y su repercusión en el crecimiento de las empresas. Diversos medios tratan de incentivar a los empresarios a entender la importancia de la formalización, y también otros factores que contribuyen al crecimiento empresarial como son el Marketing digital, e-commerce y el uso de las redes sociales, más aún hoy, en la situación de confinamiento que vivimos debido a la pandemia. Las empresas se vieron incentivadas, en algunos casos obligadas, a utilizar la tecnología y estos medios digitales para seguir produciendo, vendiendo y ofreciendo sus servicios, alguno que disminuya la necesidad de prácticas presenciales. Primero se adaptaron las empresas que tenían las facilidades tecnológicas ya disponibles o las más accesibles, pero conforme pasa el tiempo son más los sectores que van necesitando, y a la par desarrollando más de estas tecnologías, digamos que el avance tecnológico universal se ha visto motivado a acelerarse. Los Millennials y las nuevas generaciones vienen cada vez más adheridos a la tecnología y a estos medios digitales, ya no solo utilizándolos para entretenimiento, sino para facilitar diferentes actividades como las compras por ejemplo (Chimbote en Línea, 2020). Esto es una realidad, y todas las empresas, industrias y sectores económicos deben integrarse a ella si quieren sobrevivir, o mejor aún, destacarse.

De igual manera es importante hablar del sector salud a nivel local: Dentro de las principales necesidades de los aprox. 400 establecimientos de salud de la región Ancash encontramos la falta de equipamiento y de personal asistencial. El titular de la DIRESA, informó que para enfrentar la demanda aún se necesitan equipos como incubadoras, esterilizadores, y balanzas (Urbina, 2020). Tenemos conocimiento de que existen centros de salud en nuestra ciudad, de más de 5 años de antigüedad, que están teniendo los problemas mencionados anteriormente relacionados a su crecimiento empresarial. Nuestro interés particular es identificar los factores críticos de éxito de la gestión empresarial más destacados a nivel global y describir el estado actual del Centro Integral Urosalud. Es ahí donde surge la pregunta: ¿Cuáles son los factores críticos de éxito de la gestión empresarial del Centro Integral Urosalud durante post-pandemia 2021?

La importancia de esta investigación radica en la realización de recomendaciones que sean útiles para la Centro Integral Urosalud y para los demás centros de salud de la localidad. Además, anhelamos promover la investigación sobre esta industria y qué se entiendan más sus características. Por otro lado, el objetivo general de la presente investigación fue analizar los factores críticos de éxito de la gestión empresarial del Centro Integral Urosalud durante post-pandemia 2021. Así mismo los objetivos específicos fueron: Describir el nivel de conocimiento empresarial, evaluar la estrategia de marketing, describir la estrategia financiera, describir las medidas de control, y evaluar el programa de gestión de la innovación en el mismo centro de salud.

II. MARCO TEÓRICO

Un estudio realizado por Freund (1988) muestra, además de algunos factores críticos de éxito (CFS) comunes, la manera correcta en cómo se deben analizar estos, elaborando nuevas estrategias en base a las oportunidades que se presentan gracias a estas fortalezas, o de cómo mejorarlas. Entre estos CFS encontramos: Capacidad para atender a la demanda, Innovación constante, Velocidad en los procesos, Convenios, Alianzas estratégicas, Buena relación con proveedores, Benchmarking, Habilidades comerciales, Habilidades de marketing, Habilidades de gestión. En su estudio Forsman (2008) brinda una variedad de factores que son importantes para el éxito empresarial de las SMEs, conocidas en español como las PYMES. Estas son: disciplina, habilidades empresariales, un contexto favorable, equilibrio entre los objetivos y los recursos, conocimientos, un negocio de impacto, liderazgo, innovación constante, comunicación efectiva, motivación, planeación, organización, constante análisis de riesgos, control, feedback, y frecuente capacitación. Smilor (1987) ofrece un estudio basado enfocado en las Incubadoras, un modelo negocio que tuvo un apogeo en diversos países. Se consideraron como factores de éxito los siguientes: Experiencia empresarial, acceso financiero y capitalización, trabajo constante de la imagen corporativa (marca), una red empresarial, capacitación constante, convenios, alianzas estratégicas, y procedimientos y políticas claras. Simpson et al. (2004) proporciona un estudio interesado en analizar el éxito de las pequeñas empresas, con la particularidad de hacerlo desde la perspectiva fundamentada en que el propietario o administrador de la empresa es el protagonista del éxito, junto con otras variables como valores organizacionales y medidas de desempeño. Se investigó el impacto de la educación, la formación, el desarrollo, el conocimiento previo y la experiencia en el éxito de estos negocios. Se desarrollaron cuatro categorías sustantivas, pero solo una categoría mostró evidencia clara de que la educación y la capacitación tuvieron un efecto positivo en el éxito del negocio. La mayoría de las empresas dependían mucho de los conocimientos y la experiencia previa. En Australia Occidental, Walker (2004) realizó un estudio destinado a descubrir que es lo más importante para los dueños de las empresas pequeñas, y si efectivamente los factores financieros son el medio más efectivo del éxito empresarial. Los resultados de esta investigación nos dan un enfoque diferente y

disruptivo a los anteriores estudios que hemos observado, los cuales resaltan la importancia de los medios financieros para el éxito empresarial. Los hallazgos de este estudio resaltan un predominio de factores no financieros, como los factores personales del propietario, donde se destacaron la edad y las habilidades comerciales; y al ambiente laboral, relacionado a criterios como la satisfacción, oportunidades de logro y crecimiento personal, el desarrollo una fidelización de los trabajadores con la marca y un estilo de vida flexible. Un estudio reciente realizado por Kim et al (2018), se ha encargado de analizar los FCE que afectan a los startups de diseño, sector encargado de desarrollar productos, procesos y servicios innovadores que generen valor y nuevas formas de ventaja competitiva para las empresas. Los factores determinados por este estudio como críticos de éxito fueron los siguientes: Emprendimiento (habilidades de emprendedor, tendencia a probar nuevas cosas, ambición positiva, orientación a los objetivos, enfrentamiento al riesgo), Innovación (motivación emprendedora, cultura organizacional flexible y mentalidad abierta, búsqueda del autodesarrollo, generación de ideas de impacto, orientación hacia las nuevas oportunidades), Tecnología (creatividad, conocimientos técnicos, desarrollo de propiedades intelectuales, impacto social, tecnología globalizada), y Economía (inversión continua, utilización de capital de riesgo, recaudación de fondos de riesgo, recaudación de fondos disponibles, correcta gestión de recursos financieros). Una investigación realizada por De Brentani (1991) logró identificar ciertos factores que deberían de llevar al éxito a los nuevos servicios empresariales. Estos son: Procesos operativos detallados, sinergia corporativa general, competitividad del mercado, producto o servicio atractivo para el mercado, personal experto, equipamiento adecuado, innovación, calidad, gestión efectiva, servicio personalizado, estandarización de procesos.

Benzing et al. (2009), se interesaron por estudiar el éxito de los emprendedores en Turquía, teniendo como objetivo determinar sus motivaciones, los factores que contribuyen a su éxito y sus problemas. En este caso se identificaron 17 factores de éxito, que son: Buenas habilidades de gestión, Carisma y amabilidad, Apoyo gubernamental satisfactorio, Entrenamiento apropiado, Acceso a la capital, Experiencia empresarial previa, Apoyo de familiares y amigos, Promoción de marketing / ventas, Buen producto a precio competitivo, Buen servicio al cliente, Trabajo duro, Posición social, Mantenimiento de registros precisos, Capacidad para

gestionar personal, Habilidades sociales, Participación política, y Reputación de honestidad. En Canadá, Vanderbyl & Kobelak (2007) realizaron un estudio dirigido a analizar los FCE del sector Biotecnología, la cual describió los siguientes 5 factores: Activos de conocimiento, Uso de recursos, Ambiente externo, Fondos y el Reclutamiento. Sin embargo, concluyeron que, a pesar de la utilidad de los 5 factores, no todas las empresas las utilizan al mismo tiempo, sino que, dependerá del momento o etapa en que se encuentre la empresa: Las empresas de una etapa temprana, que aún no son autosuficientes, se centran más en su financiación de fondos y en el ambiente externo, como por ejemplo el apoyo del gobierno. Las empresas de una etapa posterior se preocuparían más por el uso correcto de recursos y el reclutamiento, velando así por la creación, innovación y tener un personal calificado. Dejando así al factor de Activos de conocimiento o propiedad intelectual como el más importante y el único desligado a la etapa de la empresa.

Stonkutė & Vveinhardt (2016) dedicaron un estudio para descubrir los factores críticos de éxito que deben desarrollar las Pymes para destacarse en el contexto de cadenas de suministro globales. Se definieron como factores críticos de éxito a los siguientes: Agilidad empresarial, Trabajo en equipo, Funcionalidad cruzada, Cultura de socios, Comunicación con el cliente, Intercambio de información, innovación, Visión a largo plazo, Compromiso e intervención constante de la alta dirección, Integración de habilidades y conocimientos, Integración de la cadena de suministro, Liderazgo transformacional, y Confianza. En China, Kian et al.(2011), dirigieron un estudio con el propósito de explorar los factores críticos de éxito de las Pymes. Los factores hallados fueron: Relaciones exitosas con los clientes, Facilidades de la cadena de suministro, Competitividad global, Uso de TICs, Transparencia y visibilidad de la información, Apoyo y compromiso de la alta dirección, Apoyo del gobierno, Seguridad y confianza, y Consideración cultural.

En la investigación realizada por Watson et al. (1998), se evaluó los factores críticos de éxito desarrollados por pequeñas empresas luego de un proceso de formación y asesoría brindado por la Training & Enterprise Council (TEC). Los factores o áreas consideradas fueron: Gestión financiera, Planificación, Gestión contable, Control de ventas, Legalidad empresarial, Liderazgo y motivación, Capacitación constante, Habilidades comerciales, Investigación constante del mercado, y Marketing.

En Pakistán, Mahmood et al. (2011) realizaron un estudio que examine el papel de los factores clave en el éxito de las Pymes. Los factores mencionados fueron: Recursos financieros, Estrategia de marketing, Recursos tecnológicos, Apoyo del gobierno, Acceso a la información, Plan de negocios, y Habilidad emprendedora.

Barringer et al. (2005), realizaron una investigación para determinar los atributos asociados al éxito de las empresas de rápido crecimiento. Los hallazgos del estudio dieron como resultado la descripción de 4 áreas o factores: características del fundador, atributos de la empresa, prácticas comerciales y prácticas de gestión de recursos humanos. Davidsson et al (2002), realizaron una investigación en las economías de EE. UU., Alemania, Australia y Escocia. Los factores evaluados fueron: Edad de la empresa, Tamaño de la empresa, Sector industrial, Localización de la empresa y Legalidad empresarial. En Escocia, el estudio realizado por Glancey (1998) utilizó los siguientes factores en su evaluación: tamaño, la edad, la ubicación y el grupo industrial de la empresa. En Inglaterra, North & Smallbone (2000) se interesaron por investigar los factores en común que guardan relación con el crecimiento empresarial de las PYMES. Los factores determinados fueron: Innovación del producto o servicio, Desarrollo de mercado, Marketing, Uso de tecnología avanzada, y Uso de sistemas TIC. LeBrasseur et al. (2003), realizaron un estudio focalizado en las pequeñas empresas, determinando factores de una etapa temprana y una posterior de la organización que contribuyeron a su crecimiento. Los factores de crecimiento analizados fueron: Capital propia, Planificación, Dedicación y compromiso, Gestión en la adquisición de instalaciones y equipos, Constante investigación de mercado, Apoyo del gobierno, Legalidad empresarial, Equipo de empleados organizado y comprometido, Uso o desarrollo de patentes, e Innovación. En Finlandia, Littunen & Tohmo (2003) se interesaron por examinar los efectos de los factores involucrados al desarrollo de los primeros siete años sobre el alto crecimiento posterior de las empresas del sector metalúrgico y del sector de servicios. Los factores involucrados fueron: Motivación, Planificación, Localización de la empresa, Sector industrial, Marketing, Financiamiento, Asesoramiento y Capacitación, Experiencia previa, Estilo de Gestión, Innovación, Flexibilidad empresarial, y Alianzas Estratégicas.

O’Gorman (2001) exploró los factores que determinan la sostenibilidad del crecimiento en las pequeñas y medianas empresas (PYMES). Este estudio sugiere que la primera opción clave de gestión es "dónde competir", pero que a esto le siguen otras opciones clave sobre "cómo competir" y es en la combinación de estas que se encuentra el crecimiento sostenido. Paredes, et al. (2020), tuvieron como objetivo realizar un análisis crítico sobre los factores que dificultan el crecimiento económico de las Pymes en Ecuador, enfocándose en las que tienen un promedio de vida máximo de 5 años y mínimo de 3. Se ha encontrado que como característica fundamental estas empresas se conforman por miembros de familia, que en la mayoría de casos implica una falta de preparación de sus miembros y carencia de herramientas administrativas. Además, existe una marcada limitación en el financiamiento, producto de que las entidades bancarias poseen preferencias crediticias dirigidas hacia las grandes empresas, destinándoles el 70% del total de créditos comerciales y productivos, mientras que, para las Pymes, únicamente el 12%. Méndez et al. (2017), realizaron un estudio dirigido a los empresarios o a las Pymes emergentes en donde se describieron los siguientes factores críticos para el éxito empresarial: Financiamiento, Generación de Valor, Legalidad, Ambiente Económico, Marketing, Capital de Trabajo, Cultura Emprendedora, Recursos Humanos y Apoyo del Estado. Vílchez y Álvarez (2020) en su artículo científico nos determina los FCE de las Mipymes pertenecientes al sector salud en Huancayo, Perú. Para esto se consideraron como factores los siguientes: fuente de financiamiento, planificación estratégica, uso de TIC’s, formación gerencial, innovación, calidad de atención, dedicación del empresario, y publicidad en redes sociales. En su artículo, Rocca et al. (2016), analizan los factores críticos del éxito competitivo de las Mipymes peruanas. Los FCE se estudiaron desde la perspectiva de la teoría de los recursos y capacidades de las empresas. Los resultados mostraron 2 factores principales: Implementación de sistemas de control de gestión más desarrollados, y prácticas de gestión de recursos humanos más eficientes. Finalmente, luego de haber observado los diversos factores críticos de éxito identificados en los estudios e investigaciones a nivel global, debemos identificar los más comunes. Para ello nos apoyaremos en el principio “20/80” de Pareto, la cual toma en cuenta el 20% de los aspectos como importantes y el restante 80% como lo poco relevante, siendo una buena guía al hacer un estudio de calidad,

costos o competitividad (Mercado, 1991). Al ser 24 los FCE identificados en toda la bibliografía revisada, y aplicando la regla antes mencionada, el resultado nos da 4.8. Para efectos prácticos se redondeará a 5. Eso significa que, son 5 los Factores Críticos de Éxito en los cuales basaremos nuestra investigación. Después de realizar el conteo de frecuencia de factores, se obtuvo como resultado: En primer lugar, al factor del “Conocimiento empresarial”, en segundo, al factor de la “Estrategia de Marketing”, en tercero tenemos a la “Estrategia Financiera”, en cuarto lugar, a las “Medidas de Control”, y, por último, a la “Gestión de la Innovación”.

III. METODOLOGÍA

3.1 Tipo y diseño de investigación

Esta fue una investigación de tipo aplicada. Para Cordero (2009) la investigación aplicada tiene como objetivo el uso de los conocimientos obtenidos, proporcionar y estructurar la práctica consolidada en el análisis. De diseño no experimental, porque se usó instrumentos, metodologías y teorías de autores (Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica, 2018). Según Hernández et al. (2006), es aquella que tiene fines prácticos, es decir, el fin de solucionar problemas identificados. El estudio tuvo un enfoque cuantitativo, porque se siguió un método deductivo, mediante etapas secuenciales, y se aplicó la estadística como técnica de trabajo esencial para determinar conclusiones sustanciales (Hernández, et al. 2017). Además, fue de nivel descriptivo ya que, de acuerdo con Hernández et al. (2014), busca recolectar y describir datos de forma autónoma o conjunta sobre aquellas variables que se desea analizar.

3.2 Variables y operacionalización

El presente trabajo de investigación tuvo como única variable “Factores Críticos de Éxito” de naturaleza cuantitativa.

Definición conceptual: Los FCE son puntos clave que definen y garantizan el crecimiento de una empresa cuando son bien desarrollados y que permiten el alcance de objetivos. Por el contrario, cuando estos se pasan por alto, puede resultar en fracaso para la organización. (Oliveira, 2017).

Definición operacional: Los FCE nos ayudarán a comprender las principales dificultades por las que atraviesa la organización. La evaluación se dará mediante las dimensiones de conocimiento empresarial, estrategia de marketing, estrategia financiera, medidas de control, y gestión de la innovación.

Indicadores: Nivel académico alcanzado, grado de conocimiento de la empresa, nivel de experiencia, grado de reconocimiento local, nivel de tráfico del marketing, nivel de desarrollo de imagen corporativa, grado de gestión del patrimonio, grado de gestión de las utilidades retenidas, nivel de intervención gerencial, grado de efectividad de evaluación de desempeño, grado de innovación en los métodos y prácticas, grado de innovación de los aparatos y equipos, y grado de innovación de la infraestructura.

Escala de medición: Nominal.

3.3 Población, muestra, muestreo, unidad de análisis

Población

Según Hernández et al. (2014), señalan que la población es la totalidad del suceso a estudiar, por lo que las trascendencias de las características son comunes y dan origen a los datos de la investigación. La población estuvo conformada por los clientes que frecuentaron al Centro Integral Urosalud durante el mes de enero a junio del 2021, el cual fue de 75 personas atendidas.

Criterios de inclusión: Clientes que frecuentan el Centro Integral Urosalud

Criterios de exclusión: Clientes que no llegan aún a atenderse en el Centro Integral Urosalud

Muestra

Tamayo y Tamayo (2006), describe la muestra como el conjunto de actividades que se efectúan para analizar la distribución de determinados factores en la totalidad de una colectividad o población universo, partiendo de la observación de una parte de la población. Para la muestra se aplicó la fórmula de población finita, dando como resultado un total de 63 clientes a entrevistar.

Muestreo

El muestreo no probabilístico es la selección de los elementos que no estarán sometidos a una probabilidad (Hernández, et al, 2014). De tal manera, el muestreo en esta investigación es no probabilístico por conveniencia.

3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnica de recolección de datos:

Las técnicas son recursos o procedimientos de actividades a seguir, ya que integran la estructura de la investigación, llegando así a recoger información para un propósito específico (Hernández, et al, 2014).

Las técnicas de investigación usadas fueron la encuesta y la entrevista.

Instrumento de recolección de datos

Según Ñaupas (2014) considera que, “el instrumento es una serie de preguntas para conseguir información y adquirir la investigación que se necesita” (p. 52).

Por ello, los instrumentos empleados fueron el cuestionario y la guía de entrevista, el cual fue dirigido para los tres grupos: gerencia, colaboradores y clientes.

Validez

La validez pertenece a la probabilidad de que el procedimiento de análisis sea apto para responder las preguntas dadas, así mismo la confiabilidad de un instrumento, apunta a la medida en que la aplicación frecuente a la misma persona y objeto genera resultados similares (Hernández et al., 2014). Por este motivo, se usó la matriz de validación a 3 profesionales expertos en la variable, los cuales emitieron su opinión en base a los instrumentos propuestos; así mismo brindaron su validez a través de una matriz que sustentara la congruencia y relación de la variable, dimensiones e indicadores.

Confiabilidad

Con respecto a la confiabilidad, es el nivel en que un instrumento nos dice hasta qué punto los resultados obtenidos son verdaderamente útiles y consistentes (Hernández, et al, 2014). Considerando lo mencionado, la confiabilidad de los instrumentos se dio por medio de las pruebas constantes a los indicadores a fin de que estos nos den resultados más coherentes y consistentes.

3.5 Procedimientos

El estudio partió desde la creación del cuestionario y las guías de entrevista respecto a la variable de estudio, seguido a ello se sometió al proceso de juicio de expertos y la aplicación de la confiabilidad, para generar la viabilidad de la ejecución de la encuesta. Luego se desarrolló la encuesta virtual y las entrevistas presenciales. Al término de la aplicación de los instrumentos, se gestionó una base de datos que almacenara la información recopilada, así mismo se ejecutó el procesamiento adecuado con el objetivo de desarrollar los recursos de tablas de frecuencias y figuras, que se plasmaron con su correspondiente interpretación para así mantener un mejor entendimiento de resultados. Además, se realizó una interpretación de las entrevistas para complementar los resultados y las conclusiones.

3.6 Método de análisis de datos

Para el método de análisis de datos, se emplearon tablas estadísticas, con el fin de hallar los resultados de la encuesta aplicada, utilizando frecuencias y cuadros que estarán representados por medio de gráficos y todo esto se dio mediante la aplicación del programa Microsoft Excel e IBM SPSS, para los procedimientos de los datos.

3.7 Aspectos éticos

La investigación presentó las siguientes condiciones éticas, estipulados en la normativa y en los artículos de la Resolución del consejo Universitario N00126-2017-UCV. De acuerdo al Art.14 con la publicación de las investigaciones, se elaboró un permiso que garantizó la originalidad del presente proyecto de investigación asumiendo un compromiso ético, moral y respetando los conocimientos de cada autor citándolos como manda la Norma Apa.

IV. RESULTADOS

Para poder cumplir con los objetivos se necesitó realizar una entrevista para el gerente, una para los colaboradores, y una encuesta para los clientes. Los resultados del análisis de estos fueron los siguientes:

Objetivo específico 1: Describir el nivel de conocimiento empresarial.

Tabla 1

Panorama interno sobre la dimensión Conocimiento Empresarial

	Nivel académico alcanzado	Tiempo en la empresa	Tiempo de experiencia laboral
Gerente	Médico General	Desde su fundación (1 de octubre de 2020): 1 año y 2 meses	- 14 años de Medicina General - 12 años de Urología
Colaborador A	Licenciada en enfermería	4 meses	15 años
Colaborador B	Licenciada en enfermería	8 meses	4 años
Colaborador C	Practicante de Administración	1 año	2 años

Interpretación: Se hizo partícipe al gerente y a los colaboradores de la entrevista para que cuenten acerca de su experiencia y trayectoria profesional en el centro integran el estudio.

Objetivo específico 2: Evaluar la estrategia de marketing.

Se pidió la calificación de los 3 grupos, tanto del gerente, colaboradores y clientes. El gerente de la empresa se destaca por la puntualidad, la calidad, especializado, y por tener todo lo necesario para sus clientes. En lo que respecta a responsabilidad social, ofrecen atención a pacientes de bajos recursos económicos gratuitamente. Y en cuanto a la responsabilidad ambiental se encargan de la correcta eliminación de sus residuos plásticos y bioquímicos. Además, menciona que los medios que le permiten publicitar la marca son las redes sociales, la recomendación directa de sus clientes, entrevistas en la radio, y las campañas médicas en diferentes ciudades de Ancash.

Los colaboradores opinaron de la misma manera, y acotaron que la empresa debería ser reconocida por su contribución a la sociedad al ámbito de la salud, y por ser de los primeros enfocados en urología.

En los clientes se presentaron los siguientes resultados:

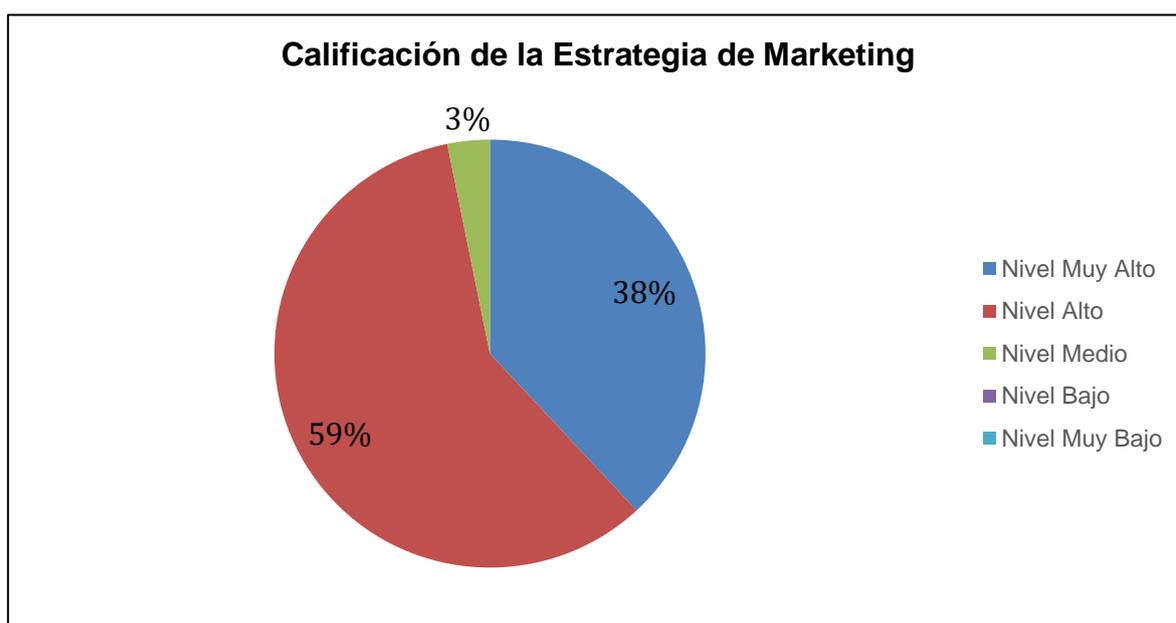
Tabla 2

Calificación de clientes sobre la dimensión Estrategia de Marketing

Niveles	Nº de Clientes	Porcentaje (%)
Muy Alto	24	38%
Alto	37	59%
Medio	2	3%
Bajo	0	0%
Muy Bajo	0	0%
Total	63	100%

Figura 1

Calificación de clientes sobre la dimensión "estrategia de marketing"



Interpretación: En la figura N°1, un 38% de los clientes encuestados (63) consideran que la estrategia de marketing de la empresa está en un nivel muy alto, la gran mayoría, que es el 59% opinan que está en un nivel alto, y solo el 3%, que está en un nivel medio.

Tabla 3*Calificación general sobre la dimensión “estrategia de marketing”*

	Grupo de interés	Nivel calificado
Estrategia de Marketing	Gerente	Muy Alto
	Colaboradores	Muy Alto
	Clientes	Alto

Interpretación: La tabla 3 demuestra que los gerentes califican las estrategias de mercadeo como muy alto, de igual forma los colaboradores adujeron que el centro integral realiza sus estrategias en un muy alto nivel, sin embargo, los clientes lo valoraron como alto. Lo que permite deducir que el centro integral en estudio está realizando de manera efectiva sus estrategias de promoción, precio, plaza y producto.

Objetivo específico 3: Describir la estrategia financiera.

Tabla 4*Panorama interno sobre la dimensión “estrategia financiera”*

Gerente del centro integral	
Porcentaje de capital propia	100%
Porcentaje de utilidades retenidas	0%

Interpretación: El único que podía describir la estrategia financiera era el gerente, y manifestó que el 100% del patrimonio de la empresa proviene de capital propio, hasta el momento no han requerido de préstamos de entidades bancarias. Tampoco destinan parte de las ganancias en utilidades retenidas, todo es destinado a la reinversión.

Objetivo específico 4: Describir las medidas de control.

Tabla 5

Panorama interno sobre la dimensión “medidas de control”

		Gerente	Colaboradores
Grado de intervención	Frecuencia de supervisión	Diaria	Diaria
	Efectividad de supervisión	Sí	Sí
	Efectividad de apoyo y comunicación	Sí	Sí
Grado de evaluación de desempeño	Tipo de evaluación de desempeño	90° (Interviene solo el gerente)	90° (Interviene solo el gerente)
	Frecuencia de evaluación de desempeño	Semanal	Semanal
	Medio de retroalimentación	Oral	Oral

Interpretación: En el caso de la descripción de las medidas de control fue necesaria la partición del gerente y los colaboradores. El Gerente es la única persona encargada de las supervisiones y afirma que estas se realizan a diario, con una evaluación de desempeño y una capacitación semanal, realizada los días martes. De esta manera se puede ayudar a solucionar cualquier tipo de problema y dar los respectivos feedback para mejorar. Las respuestas de los colaboradores nos ayudaron a confirmar esto, además de afirmar que se sienten escuchados y apoyado en todo momento.

Objetivo específico 5: Evaluar el programa de gestión de la innovación en el mismo centro de salud.

Tanto el gerente como los colaboradores coinciden en que los procesos (métodos y practicas), los aparatos y equipos, y la infraestructura son innovadores. Rescatan tener una modernidad suficiente como para satisfacer a los usuarios de nuestra localidad.

En los clientes se presentaron los siguientes resultados:

Tabla 6

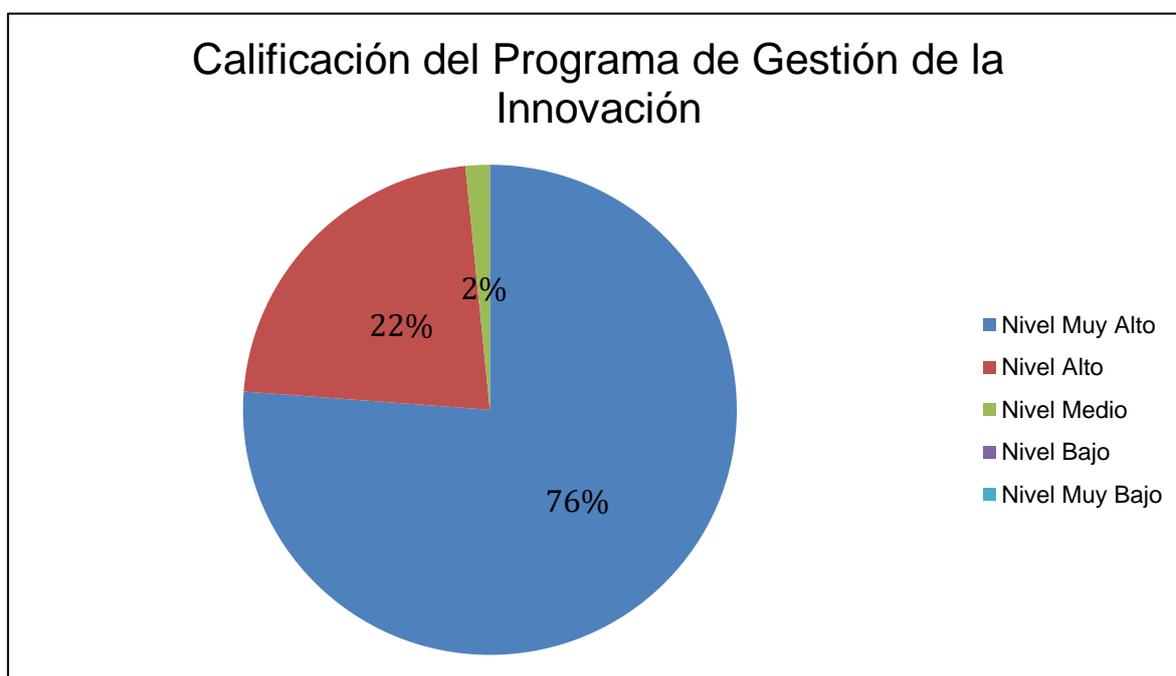
Calificación de clientes sobre la dimensión “programa de gestión de la innovación”

Niveles	Nº de Clientes	Porcentaje (%)
Muy Alto	48	76%
Alto	14	22%
Medio	1	2%
Bajo	0	0%
Muy Bajo	0	0%
Total	63	100%

Nota. Procesamiento de datos

Figura 2

Calificación de clientes sobre la dimensión “programa de gestión de la innovación”



Interpretación: En la figura N°2, la gran mayoría de los encuestados (76%) calificaron al programa de gestión de la innovación como muy alto, un 22% como alto, y tan solo el 2% lo calificaron como nivel medio. Percibiéndose que el programa de gestión innovadora posee una buena administración por parte de los encargados.

Tabla 7

Calificación general sobre la dimensión “programa de gestión de la innovación”

	Grupo de interés	Nivel calificado
Programa de gestión de la innovación	Gerente	Muy Alto
	Colaboradores	Muy Alto
	Clientes	Muy Alto

Interpretación: La tabla 7 demuestra que los gerentes califican el programa de gestión de innovación como muy alto, de igual forma los colaboradores adujeron que el centro integral gestiona su programa de innovación en muy alto nivel, y finalmente los clientes lo valoraron como muy alto. Lo que permite deducir que el centro integral en estudio está gestionando su programa de innovación de manera efectiva.

V. DISCUSIÓN

Simpson, Tuck & Bellamy (2004) aportaron bastante a la dimensión de conocimiento empresarial, ya que lo posicionan como el de mayor relevancia, asociando los conceptos de educación, formación, conocimiento previo y experiencia tratados durante nuestra investigación. Y al igual que ellos, Barringer et al. (2005), y Vílchez y Álvarez (2020) destacan la labor del fundador. En este caso nos encontramos con el Dr. Víctor Soles de 43 años, quien casi la mitad de su vida se ha dedicado a trabajar y capacitarse constantemente en su profesión. Esta experiencia empresarial obtenida es de la que hablan Smilor (1987) y Benzing et al. (2009), la cual es resultante del entrenamiento, capacitación constante y asesoramiento (Watson et al. 1998; Littunen & Tohmo, 2003).

El gerente de esta empresa, quien es también jefe del área operativa, muestra ser una persona altamente calificada por lo antes expuesto. Esta experiencia, acompañada de un espíritu de líder, puede significar una formación ejemplar para sus colaboradores, quienes podrían estar igualmente en una buena posición profesional.

Bretani (1991) menciona al personal experto, lo cual también se presencia en la empresa. Como Forsman (2008) y Stonkutė & Vveinhardt (2016) mencionan: el conocimiento y habilidades deben ser priorizados en la empresa, y en este caso todos los colaboradores son profesionales, de más de 2 años de experiencia, y nadie tiene un tiempo en la empresa menor al 25% del tiempo de vida de esta. Según la clasificación de estos mismos autores, la empresa entonces estaría contando con un gerente de categoría senior (más de 6 años de experiencia laboral), y 1 colaboradora senior y 2 colaboradoras semi-senior (entre 2 a 6 años de experiencia laboral), no hay ningún colaborador junior (menor a 2 años de experiencia laboral).

Esto demuestra que Urosalud se preocupa por tener un personal calificado para poder realizar sus labores, que tengan más de 2 años de experiencia profesional, lo cual debe implicar una fuerte inversión en recursos humanos, pero que se traduce a un buen nivel de conocimiento empresarial.

Con respecto al marketing, Watson et al. (1998), North & Smallbone (2000), Littunen & Tohmo (2003), y Méndez et al. (2017) hablan sobre él como Factor

Crítico de Éxito en la empresa. Pero este concepto llega a ser muy amplio y complicado de medir, por ello es que se tomó el siguiente concepto como dimensión: Estrategia de marketing (Freund, 1988; Mahmood et al., 2011). Esta estrategia de la empresa fue calificada entre un nivel muy alto y alto según una evaluación 360° en escala de Likert.

Podremos comprender esto gracias a Smilor (1987) quien habla sobre el trabajo constante de la imagen corporativa o marca. Según el gerente y los colaboradores de la empresa, su imagen corporativa se debe traducir en puntualidad, calidad, especialización, y en tener todo lo necesario para sus clientes, además de que realizan prácticas de responsabilidad social y ambiental.

Sin embargo, a pesar de que sí se desarrolla la promoción de marketing en redes sociales de la que nos hablan Benzing et al. (2009) y Vílchez y Álvarez (2020), esta no está logrando comunicar al 100% los conceptos de marca antes mencionados, ni informar sobre sus prácticas de responsabilidad social y ambiental. Es decir que muchos de los clientes pueden llegar a calificar a la empresa como buena, pero no logran asociarlo a algún concepto que pueda fidelizarlos con mayor fuerza.

Gracias a la investigación realizada podemos ver entonces ambos lados, tanto la percepción de la parte interna de la empresa, y la percepción de la parte externa, este último tendiendo a ser regularmente la visión realista de la situación. Esto es muestra de un marketing aún no direccionado al desarrollo de insights, y se puede deber a que no tienen un área dentro de la empresa destinada a eso, con un equipo o staff especializado en ello. La labor de un publicista o de un solo community manager a veces no llega a ser suficiente.

Mahmood et al. (2011), Littunen & Tohmo (2003), Méndez et al. (2017), y Vílchez y Álvarez (2020) hablan de las finanzas y las fuentes de financiamiento. Pero más que preocuparse por “de donde proviene el dinero” se debe preocupar por “como decidir cuál es la fuente de financiación que más me conviene”, es ahí donde entra a tallar la dimensión que escogimos, que es la mencionada por Watson et al. (1998) y Kim et al. (2018): gestión financiera.

La mayoría de autores hablan sobre la financiación proveniente de fondos externos, son solo LeBrasseur et al.(2003), quienes apoyan que el financiamiento debe

provenir de capital propia. Pero esta decisión es variable en cada sector o rubro comercial.

Vanderbyl & Kobelak (2007) nos hablan sobre las empresas de edad temprana, quienes al no ser autosuficientes se centran en esta dimensión. Este sería el caso del Centro Integral Urosalud que tiene recién cumplidos 1 año y 2 meses, pero quienes sin embargo no cuentan con uso de fondos externos, todos sus recursos provienen de capital propio.

Paredes et al.(2020), nos hablan de limitación en el financiamiento, sin embargo, este no es el caso ya que, al ser una empresa constituida y con el flujo económico que tienen, podrían acceder a un crédito fácilmente.

Estamos tal vez ante un caso de status quo o de miedo a la inversión, se están dejando de evaluar posibilidades de inversión y expansión que retribuyan al aumento a la rentabilidad de la empresa. Urosalud es una empresa en edad temprana y que cuenta con oportunidades en el sistema crediticio, las cuales podrían ser aprovechadas, realizando una planificación y gestión apropiada, para maximizar sus utilidades.

Littunen & Tohmo (2003), Freund (1988), y Benzing et al.(2009) hablan de la gestión. Sabemos que dentro de la gestión existe uno de sus pilares que es el control, y que es categorizada por muchos autores como uno de los FCE.

Forsman (2008), Brentani (1991), Stonkutė & Vveinhardt (2016), Kian et al. (2011), y Watson et al.(1998), no solo hablan del control como método de análisis de riesgos, sino como la manera de fomentar una comunicación efectiva, en donde mediante el feedback se puede impulsar mejoras en el equipo de trabajo. Estaríamos hablando entonces de una constante intervención gerencial y de una sinergia de estos y sus colaboradores en un ambiente de apoyo y liderazgo transformacional. Comparándolo con la información obtenida de la empresa, vemos que se estarían cumpliendo esta condición ya que tienen supervisiones diarias, estas supervisiones son calificadas como efectivas y que si logran el cometido de fomentar un ambiente de comunicación y apoyo.

Vílchez y Álvarez (2020) en su investigación destacaron al control como factor principal al ser usado como sistema para medir el desempeño. La empresa aplica

un sistema de evaluación de desempeño de 90° donde el gerente es el único encargado de realizarla, y cuyos resultados son impartidos de manera oral cada semana.

Por último, en el aspecto de la innovación, todos los autores la relacionan a la tecnología, investigación y desarrollo, que en si puede ser constituida como área en una empresa, además del uso de TICS y desarrollo de patentes (Freund, 1988; Forsman, 2008; Kim et al. 2018; Brentani, 1991; Stonkuté & Vveinhardt, 2016; Mahood et al., 2011; Kian et al.2011; Watson et al. 1998; North & Smallbone, 2000; LeBrasseur et al.2003; Littunen & Tohmo, 2003; Vílchez y Álvarez, 2020).

Los resultados de nuestra investigación calificaban al programa de gestión de la innovación con una puntuación muy alta, sin embargo, al compararlo con la información de los antecedentes, nos damos cuenta que tal vez el concepto de innovación se esté tergiversando o no se está llegando a comprender el enfoque del todo, ya que la empresa a pesar de considerarse innovador, no cuenta con un área de Tecnología, Investigación y Desarrollo (o I+D), cuenta con TICs, pero estas son muy simples o básicas, y no tiene desarrollado patentes.

Vanderbyl & Kobelak (2007) afirman que una empresa con cierta antigüedad ya no se preocupa tanto por la estrategia financiera sino más por la innovación. En otras palabras, las empresas en edad temprana se preocupan más por la estrategia financiera, mientras que las están en una edad madura, por la innovación. Urosalud, una empresa joven de apenas 1 año y 2 meses, así que es comprensible la ausencia de preocupación en la innovación, pudiendo ser esta la razón de la perdida de enfoque en este concepto, sumado a que en el área de salud es más complicado el tema de la innovación.

VI. CONCLUSIONES

1. Respecto a la dimensión de conocimiento empresarial se concluye que tanto el gerente como los colaboradores cumplen con los estándares de profesionalismo y experiencia laboral, y se espera que con ello puedan hacer crecer a esta empresa de edad temprana, además se espera que haya un bajo nivel de rotación de personal y que se vayan sumando nuevos talentos conforme el negocio vaya expandiéndose.
2. Por otro lado, tenemos la dimensión de estrategia de marketing, la cual presento resultados muy positivos para la empresa. Sin embargo, gracias a la encuesta realizada hacia los clientes, supimos que el desarrollo de la imagen corporativa estaba teniendo ciertos problemas, que, si bien no repercutieron tanto en los resultados, nos da a entender que la empresa no está haciendo uso de todo el potencial del marketing. Esto se traduce en que los clientes califican a la marca como buena, pero no la logran asociarla a ningún concepto o atributo. Esta situación puede ser consecuencia de un sesgo, por parte del gerente y los colaboradores, por no querer dar una calificación baja a su lugar de labores, y los clientes, por no querer dar una baja calificación a un lugar que los atendió bien.
3. En cuanto a gestión financiera, gracias al gerente llegamos a conocer que la empresa no usa fondos externos para su financiación, es decir todo proviene de capital propio. Haciendo una comparación con la revisión bibliográfica entendimos que esto es un problema ya que, al encontrarse en una edad temprana, la búsqueda de recursos financieros debería ser una prioridad. Se espera que la empresa pronto pueda gestionar el uso de fondos externos como préstamos bancarios, y que el statu quo o el miedo a la inversión no les impidan evaluarlo ante oportunidades de expansión, desarrollo empresarial, innovación o mejoras al servicio.
4. La dimensión de medidas de control fue la única que no presento objeciones o que evidenciara algún aspecto negativo. Al ser respuestas abiertas obtenidas de una entrevista también podemos descartar algún sesgo. Tanto el gerente como los colaboradores fueron entrevistados y luego sus respuestas fueron comparadas dando como resultado una similitud, y corroborando la información. Por ende, podemos decir que las medidas de control en el Centro Integral

Urosalud son muy buenas, y se reflejan en un liderazgo transformacional que mediante intuición y la observación se puede apreciar en el ambiente laboral.

5. Finalmente, con respecto al programa de gestión de la innovación, los resultados fueron positivos, pero también presentaron sesgo por los mismos motivos que vimos en la estrategia de marketing, además se estaría tergiversando el concepto de "innovación". Según la revisión bibliográfica, una empresa innovadora debe principalmente tener un área de Tecnología, Investigación y Desarrollo (o I+D), desarrollar patentes y utilizar TICs. El Centro Integral Urosalud solo cumple con el uso de TICs, pero estas son muy simples o básicas. Sin embargo, pudimos identificar también que esto no es un problema ya que la empresa está en una edad temprana, y su prioridad está ahora en la financiación, y luego de que consiga una estabilidad y autosuficiencia ya podrá preocuparse en esta dimensión.

VII. RECOMENDACIONES

1. Se recomienda planificar un programa de incentivos, velar por el clima y cultura laboral, mantener una comunicación efectiva, y promover la capacitación y la línea de carrera, todo con el fin de seguir enriqueciendo el talento humano y el conocimiento empresarial, además de asegurar la retención de personal. Se recomienda también planificar correctamente los procesos de reclutamiento y selección, teniendo en visión una futura expansión y requerimiento de nuevos profesionales.
2. Por otro lado, la empresa debe estructurar bien su plan de marketing y desarrollar insights, dentro de ellos incluyendo la responsabilidad social y ambiental. De preferencia debe contratar apoyo externo de una agencia de marketing o de un community manager que lo asesore bien y ayude a resaltar estos atributos que necesita la empresa para diferenciarse. Además, debe destinar más recursos para promocionar sus redes sociales, ya que aún la recomendación directa está siendo más fuerte, eso no es buen indicador.
3. En cuanto a gestión financiera se recomienda buscar socios y financiación externa para poder aprovechar las oportunidades de expansión, desarrollo empresarial, innovación o mejoras al servicio. En el Anexo 11 se explica mejor gracias a la propuesta de mejora denominada "Financiación, la raíz de todo".
4. Se debe mantener el mismo estilo de control y liderazgo. Para futuro se recomienda usar el empowerment y mediante capacitación, coaching o mentoring ayudar a más colaboradores a convertirse en líderes transformacionales que mantenga ese correcto estilo de trabajo.
5. Se recomienda implementar un área de Tecnología, Investigación y Desarrollo (o I+D), desarrollar patentes y mejorar las TICs.
6. El Centro Integral Urosalud logrará mejorar el área de finanzas luego de implementar el plan de mejora propuesto. Se les recomienda evaluar el plan de mejora trimestralmente, llevando a cabalidad y con responsabilidad las actividades propuestas, además de buscar y evaluar mejores alternativas que reduzcan los costos.
7. Para futuras investigaciones se recomienda además de realizar entrevistas y encuestas, hacer un focus group, esto permitirá mayor información sobre la percepción de los clientes sobre las dimensiones seleccionadas.

REFERENCIAS

- Barringer, B., Jones, F. & Neubaum, D. (2005). A quantitative content analysis of the characteristics of rapid-growth firms and their founders. *Journal of Business Venturing*, 20(5).
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0883902604000503>
- Benzing, C., Chu, H. & Kara, O. (2009). Entrepreneurs in Turkey: A Factor Analysis of Motivations, Success Factors, and Problems. *Journal of Small Business Management*, 47(1). <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1111/j.1540-627X.2008.00262.x>
- Cámara de Comercio e Industria de Arequipa (CCIA). (marzo, 2020). El número de empresas en el Perú ha crecido constantemente en los últimos 5 años. Recuperado de: <https://camara-arequipa.org.pe/publicaciones/notas-prensa/el-numero-de-empresas-en-el-peru-ha-crecido-constantemente-en-los-ultimos-5-anos/>
- Chimbote en Línea (14 de enero de 2020). Cada vez más Millennials prefieren gastar su dinero online. Perú en Línea Comunicaciones S.R.L. <https://www.chimbotenlinea.com/empresas/14/01/2020/cada-vez-mas-millennials-prefieren-gastar-su-dinero-online>
- Chimbote en Línea (29 de noviembre de 2018). Chimbote: capacitan a empresas en gestión para impulsar su competitividad. Perú en Línea Comunicaciones S.R.L. <https://www.chimbotenlinea.com/empresas/29/11/2018/chimbote-capacitan-empresas-en-gestion-para-impulsar-su-competitividad>
- Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible (CECODES). (5 de diciembre de 2019). Premio Gacela Misiónpyme 2019. Red de Periodistas por el Desarrollo Sostenible. <https://www.comunicacionsostenible.co/site/premio-gacela-misionpyme-2019/>
- Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC). (2018). Reglamento de Consejo Nacional de tecnología e innovación tecnológica. Reglamento de calificación, calificación y registro de los investigadores del sistema nacional de ciencia, tecnología e innovación tecnológica, Lima, Perú.

https://portal.concytec.gob.pe/images/renacyt/reglamento_renacyt_version_final.pdf

- Cordero, Z. (2009). La investigación aplicada: una forma de conocer las realidades con evidencia científica. *Revista Educación*, 33 (1).
<https://www.redalyc.org/pdf/440/44015082010.pdf>
- Davidsson, P., Kirchoff, B., Hatemi-J, A. & Gustavsson, H. (2002). Empirical Analysis of Business Growth Factors Using Swedish Data. *Journal of Small Business Management*, 40(4).
<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1111/1540-627X.00061>
- De Brentani, U. (1991). Success Factors in Developing New Business Services. *European Journal of Marketing*, 25(2).
<https://www.ingentaconnect.com/content/mcb/007/1991/00000025/00000002/art00003>
- El Ferrol. (7 de mayo de 2019). Más del 80 % de las mype son informales en Áncash. Periódico el Ferrol.
<https://www.elferrolchimbote.com/index.php/sucesos/271-mas-del-80-de-las-mype-son-informales-en-ancash>
- Fernández, M. (19 de enero de 2020). Estas son las 800 empresas jóvenes que más rápido crecen en España. El País.
https://elpais.com/economia/2020/01/17/actualidad/1579272449_413688.html
- Forsman, H. (2008). Business development success in SMEs: a case study approach. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 15(3).
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/14626000810892382/full/html>
- Freund, Y. (1988). Critical success factors. *Planning Review*, 16(4).
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/eb054225/full/html>
- Gadenne, D. (1998). Critical Success Factors for Small Business: An Inter-industry Comparison. *International Small Business Journal*, 17(1).
<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0266242698171002>
- Gestión. (2 de febrero de 2020). Minsa: el 51% de hospitales a nivel nacional con equipamiento obsoleto. Diario Gestión. <https://gestion.pe/economia/minsa->

el-51-de-hospitales-a-nivel-nacional-con-equipamiento-obsoleto-noticia/?ref=gesr

Gestión. (26 de septiembre de 2016). INEI: Estos son los cuatro problemas que limitan el crecimiento de las empresas. *Diario Gestión*. <https://gestion.pe/economia/inei-son-cuatro-problemas-limitan-crecimiento-empresas-147918-noticia/?ref=gesr>

Glancey, K. (1998). Determinants of growth and profitability in small entrepreneurial firms. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 4(1). <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13552559810203948/full/html>

Hernández, R., Fernández, C. y Batista, P. (2014). Metodología de la Investigación. (6ª ed.). México: Mc Graw Hill. <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. (2006). Metodología de la Investigación (5ª ed.). Bogotá: The McGraw-Hill Interamericana. <https://www.icmujeres.gob.mx/wp-content/uploads/2020/05/Sampieri.Met.Inv.pdf>

Hernández, R., Méndez, S., Mendoza, C. y Cuevas, A. (2017). Fundamentos de investigación. México: McGraw Hill. <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>

Instituto Nacional de Estadística (INE). (1 de enero de 2019). Estructura y dinamismo del tejido empresarial en España - Directorio Central de Empresas. https://www.ine.es/prensa/dirce_2019.pdf

Instituto Peruano de Economía (IPE). (12 de mayo de 2019). Persistente informalidad. <https://www.ipe.org.pe/portal/persistente-informalidad/>

Kian, W., Shafaghi, M. & Leing, B. (2011). Development of a business-to-business critical success factors (B2B CSFs) framework for Chinese SMEs. *Marketing Intelligence & Planning*, 29(5). <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02634501111153700/full/html>

- Kim, B., Kim, H. & Jeon, Y. (2018). Critical Success Factors of a Design Startup Business. *Sustainability*, 10(9). <https://www.mdpi.com/2071-1050/10/9/2981>
- LeBrasseur, R., Zanibbi, L. & Zinger, T. (2003). Growth Momentum in the Early Stages of Small Business Start-Ups. *International Small Business Journal*, 21(3). <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/02662426030213004>
- Littunen, H. & Tohmo, T. (2003). The High Growth in New Metal-Based Manufacturing and Business Service Firms in Finland. *Small Business Economics*, 21(2). <https://link.springer.com/article/10.1023/A:1025014427294>
- Mahmood, J. et al. (2011). Determinants of Business Success of Small and Medium Enterprises. *International Journal of Business and Social Science*, 2(20). <https://poseidon01.ssrn.com/delivery.php?ID=47506702108902403001102202402012600512503303907709500710900910102202501908906809302701110602004705503610502606812402606707709609805708703202308200306410900512602900302803408409302900308806510100012208800026120013090119071028088103000113089126083072021&EXT=pdf&INDEX=TRUE>
- Méndez, M., Henao, A. y Vélez, A. (2017). Factores críticos de éxito para el desarrollo de una empresa en sus primeras fases de desarrollo. *Revista Espacios*, 38(18). <https://www.revistaespacios.com/a17v38n18/a17v38n18p10.pdf>
- Mercado, E. (1991). Calidad integral empresarial e institucional. México D.F.: Editorial *Limusa*. <https://books.google.com.pe/books?id=KX1nu2qG2owC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- Ñaupas, H. (2014). *Metodología de la investigación: cuantitativa –cualitativa y redacción de la tesis*. (4ª ed.). Bogotá: Ediciones de la U http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S0254-92472017000100009&script=sci_arttext&tlng=pt
- North, D., & Smallbone, D. (2000). The Innovativeness and Growth of Rural SMEs During the 1990s. *Regional Studies*, 34(2). <https://rsa.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00343400050006069#.YKCvOKhKjIU>

- O’Gorman, C. (2001). The sustainability of growth in small- and medium-sized enterprises. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 7(2).
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13552550110396095/full/html?fullSc=1&mbSc=1>
- Oliveira, W. (12 de julio de 2017). Conozca los principales ejemplos de los factores críticos de éxito en las empresas.
<https://www.heflo.com/es/blog/planificacion-estrategica/ejemplos-factores-criticos-exito>
- Paredes, J., Toaquiza, B., Bonilla, F., y López, E. (2020). Análisis de los factores que limitan el crecimiento económico de las pequeñas y medianas empresas en Ecuador. *Revista Científica FIPCAEC*, 5(5).
<https://fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/195/317>
- Pérez, M. (12 de noviembre 2019). Las empresas que consiguen crecer más, ¿cómo lo logran? *El Tiempo*.
<https://www.eltiempo.com/economia/sectores/las-empresas-que-consiguen-crecer-mas-como-lo-logran-432050>
- Radio Santo Domingo. (29 de enero de 2019). Más de 46 mil microempresas sostienen la economía de Áncash. Sociedad Dominicana de Medios de Comunicación. <https://radiorsd.pe/noticias/mas-de-46-mil-microempresas-sostienen-la-economia-de-ancash>
- Radio Santo Domingo. (7 de julio de 2019). El 70 % de los negocios del centro de Chimbote tiene informalidad laboral. Sociedad Dominicana de Medios de Comunicación. <https://radiorsd.pe/noticias/el-70-de-los-negocios-del-centro-de-chimbote-tiene-informalidad-laboral>
- Rocca, E., y García, D. y Duréndez, A. (2016). Factores determinantes del éxito competitivo en la Mipyme: un estudio empírico en empresas peruanas. *Contabilidad y Negocios*, 11 (22).
<http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/contabilidadyNegocios/article/view/16431/16815>
- Simpson, M., Tuck, N. & Bellamy, S. (2004). Small business success factors: the role of education and training. *Education Training*, 46(8/9).

- <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/00400910410569605/full/html>
- Smilor, R. (1987). Managing the incubator system: Critical success factors to accelerate new company development. *Transactions on Engineering Management*, 34(3). <https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/6498875>
- Stonkutė, E., & Vveinhardt, J. (2016). Key Success Factors for Small and Medium Size Enterprises in a Context of Global Supply Chains. *Entrepreneurship, Business and Economics*, 1. https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-27570-3_9
- Tamayo y Tamayo, M. (2006). Técnicas de Investigación. (2ª Edición). México: Editorial Mc Graw Hill. <http://evirtual.uaslp.mx/ENF/220/Biblioteca/Tamayo%20Tamayo-El%20proceso%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%20cient%C3%ADfica2002.pdf>
- Urbina, L. (5 de febrero de 2020). Áncash: ¿cuál es el estado de los principales hospitales en esta región? El Comercio. <https://elcomercio.pe/peru/ancash/ancash-cual-es-el-estado-de-los-principales-hospitales-en-esta-region-noticia/?ref=ecr>
- Vanderbyl, S. & Kobelak, S. (2007). Critical success factors for biotechnology industry in Canada. *Journal of Commercial Biotechnology*, 13(2). <https://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.jcb.3050042>
- Vílchez Gutiérrez, J., & Álvarez-Risco, A. (2020). Factores de éxito de MIPYMES del sector salud, ciudad de Huancayo – Perú, 2020. *Project Design and Management*, 2(2). <https://www.mlsjournals.com/Project-Design-Management/article/view/522>
- Walker, E. (2004). What Success Factors are Important to Small Business Owners? *International Small Business Journal*, 22(6). <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0266242604047411>
- Watson, K., Hogarth, S. & Wilson, N. (1998). Small business start-ups: success factors and support implications. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 4(3). <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13552559810235510/full/html>

ANEXOS

Anexo 01. Matriz de Consistencia

TÍTULO	PROBLEMA	OBJETIVOS	VARIABLES	DIMENSIONES	METODOLOGÍA	POBLACIÓN Y MUESTRA
Factores críticos de éxito de la gestión empresarial del Centro Integral Urosalud, durante post-pandemia 2021	PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	Factores Críticos de Éxito (FCE)	Conocimiento empresarial, Estrategia de marketing, Estrategia financiera, Medidas de Control, Programa de Gestión de la innovación	El enfoque de la investigación es cuantitativo, nivel descriptivo, y de diseño no experimental, de corte transversal. Es una investigación aplicada. Las técnicas utilizadas son la encuesta y la entrevista, y los instrumentos son el cuestionario y la guía de entrevista.	La población la conforman la gerencia, colaboradores y clientes de la empresa. La muestra está conformada 1 persona de la gerencia, 3 colaboradores y 63 clientes.
	¿Cuáles son los factores críticos de éxito de la gestión empresarial del Centro Integral Urosalud durante post-pandemia 2021?	Analizar los factores críticos de éxito de la gestión empresarial del Centro Integral Urosalud durante post-pandemia, 2021				
	PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS				
	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es el nivel de conocimiento empresarial en la Centro Integral Urosalud durante post-pandemia 2021? • ¿Qué estrategias de marketing utilizan en la Centro Integral Urosalud durante post-pandemia 2021? • ¿Cuál es la estrategia financiera 	<ul style="list-style-type: none"> • Describir el nivel de conocimiento empresarial en la Centro Integral Urosalud durante post-pandemia 2021 • Evaluar la estrategia de marketing que utiliza la Centro Integral Urosalud durante post-pandemia 2021 				

	<p>que utiliza la Centro Integral Urosalud durante post-pandemia 2021?</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ¿Qué medidas de control usa la Centro Integral Urosalud durante post-pandemia 2021? ● ¿Cómo se aplica la gestión de la innovación la Centro Integral Urosalud durante post-pandemia 2021? 	<ul style="list-style-type: none"> ● Describir la estrategia financiera que utiliza la Centro Integral Urosalud durante post-pandemia 2021 ● Describir las medidas de control que usa la Centro Integral Urosalud durante post-pandemia 2021 ● Evaluar el programa de gestión de la innovación en la Centro Integral Urosalud durante post-pandemia 2021 				
--	---	---	--	--	--	--

Anexo 02. Matriz de Operacionalización de la variable

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
Factores Críticos de Éxito (FCE)	Los FCE son puntos clave que, cuando están bien ejecutados, definen y garantizan el desarrollo y crecimiento de una empresa y su negocio, logrando sus objetivos. Por el contrario, cuando estos mismos factores se pasan por alto o se ignoran, contribuyen al fracaso de la organización. (Oliveira, 2017, julio 12).	Los FCE nos ayudarán a comprender las principales dificultades por las que atraviesa la organización. La evaluación se dará mediante las dimensiones de conocimientos, marketing, financiamiento, control e innovación.	Conocimiento empresarial	Nivel académico alcanzado	Nominal
				Tiempo en la empresa	
				Tiempo de experiencia laboral	
			Estrategia de marketing	Nivel de reconocimiento local	
				Nivel de tráfico del marketing	
				Nivel de desarrollo de imagen corporativa	
			Estrategia financiera	Porcentaje de capital propio	
				Porcentaje de utilidades retenidas	
			Medidas de control	Grado de intervención gerencial	
				Grado de evaluación de desempeño	
			Programa de Gestión de la innovación	Nivel de innovación en los métodos y prácticas	
				Nivel de innovación de los aparatos y equipos	
Nivel de innovación de la infraestructura					

Anexo 03. Matriz de Operacionalización de instrumentos

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTO	OBJETO DE ESTUDIO
Factores Críticos de Éxito (FCE)	Conocimiento empresarial	Nivel académico alcanzado	Entrevista	Gerente Colaboradores
		Tiempo en la empresa	Entrevista	Colaboradores
		Tiempo de experiencia laboral	Entrevista	Gerente Colaboradores
	Estrategia de marketing	Nivel de reconocimiento local	Entrevista	Gerente Colaboradores
			Encuesta	Clientes
		Nivel de tráfico del marketing	Entrevista	Gerente Colaboradores
			Encuesta	Clientes
		Nivel de desarrollo de imagen corporativa	Entrevista	Gerente Colaboradores
			Encuesta	Clientes
	Estrategia financiera	Porcentaje de capital propio	Entrevista	Gerente
		Porcentaje de utilidades retenidas	Entrevista	Gerente
	Medidas de control	Grado de intervención gerencial	Entrevista	Gerente Colaboradores
		Grado de evaluación de desempeño	Entrevista	Gerente Colaboradores
	Programa de Gestión de la innovación	Nivel de innovación en los métodos y prácticas	Entrevista	Gerente Colaboradores
			Encuesta	Clientes
		Nivel de innovación de los aparatos y equipos	Entrevista	Gerente Colaboradores
			Encuesta	Clientes
		Nivel de innovación de la infraestructura	Entrevista	Gerente Colaboradores
			Encuesta	Clientes

Anexo 04. Fórmula Muestral

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

En donde:

n = Tamaño de la muestra

Z = Nivel de confianza

e = Nivel de error permisible

p = Proporción de la población con respuesta positiva

q = (1 - p)

$$n = \frac{1.96^2 \times 0.5 \times 0.5 \times 75}{0.05^2 (75 - 1) + 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5} = 63 \text{ clientes}$$

Anexo 05. Fórmula para determinar la cantidad de FCE considerados como principales

$$Q = 0.20 * F$$

F: Total de FCE encontrados = 24

$$Q = 20\% (24)$$

$$Q = 0.20 * 24$$

$$Q = 4.8 \cong 5$$

Anexo 06. Tabla de conteo de frecuencia de factores.

Factores críticos de éxito	Conceptos asociados	N°
Conocimiento empresarial	Experiencia, personal experto, patentes, funcionalidad cruzada, recursos humanos	14
Estrategia de Marketing	Habilidades, imagen corporativa	13
Estrategia Financiera	Uso de recursos, inversión, prestamos, acceso	12
Medidas de Control	Disciplina, compromiso, sinergia corporativa general, análisis de riesgos y feedback	10
Programa de Gestión de la Innovación	Constante	9
Gestión	Administración, Habilidades empresariales	8
Contexto favorable	Competitividad del mercado, apoyo gubernamental, ambiente económico	8
Uso de TICs	Registros actualizados, comunicación efectiva, relación exitosa con el cliente	7
Características de la empresa	Edad, tamaño, sector industrial, localización, legalidad	7
Habilidades comerciales	Carisma y amabilidad, calidad de servicio	7
Planificación		6
Satisfacción y motivación	Ambiente laboral, oportunidades de crecimiento	5
Capacitación	Constante, asesoramiento externo	5
Alianzas estratégicas	Convenios, red empresarial	4
Habilidades emprendedoras	Prueba constante, ambición, confrontación al riesgo, visión a largo plazo	4
Adaptación al cambio	Investigación de mercado constante, agilidad empresarial	4
Características del propietario	Edad, habilidades	4
Capacidad para atender a la demanda	Equipamiento adecuado	3
Buena relación con los proveedores		3
Negocio de impacto	Producto o servicio de impacto	3
Liderazgo	Transformacional	3
Estandarización de procesos	Procedimientos y políticas claras	3
Uso de tecnología		3
Estrategia de competitividad	Liderazgo en costos, diferenciación o enfoque	3

Anexo 07. Resultado de entrevista a gerente

INSTRUMENTO: GUÍA DE ENTREVISTA PARA EL GERENTE SOBRE LOS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO DE LA CLÍNICA UROSALUD DURANTE POST-PANDEMIA, 2021

NOMBRE: Victor Manuel Soles Quineche

EDAD: 43 años

SEXO: Masculino

I. CONOCIMIENTO EMPRESARIAL

1. ¿Cuál es su grado académico?
 - Médico General especialización Urología.
2. ¿Cuántos años de experiencia tiene en el puesto desarrollado?
 - 14 años de médico general
 - 12 años de urología

II. ESTRATEGIA DE MARKETING

1. ¿Por qué cree que es o debería ser reconocida su marca?
 - Puntualidad que ofrecemos a nuestros pacientes.
 - Nos esforzamos para que nuestros pacientes encuentren todo lo necesario.
 - Brindamos un buen servicio especializado.
2. ¿Qué medios de marketing utiliza para promocionar su marca?
 - Redes sociales.
 - Entrevistas en la radio.
 - Recomendaciones personalizadas.
 - Campañas médicas en diferentes ciudades de Ancash.
3. ¿Qué conceptos se encarga de desarrollar su marca?
 - La calidad que le brindamos a nuestros pacientes.
4. ¿Qué prácticas de responsabilidad social desarrolla de su empresa?
 - Atendemos a pacientes de bajos recursos económicos gratuitamente.
5. ¿Qué prácticas de responsabilidad ambiental desarrolla de su empresa?
 - Los productos que usamos son plásticos y bioquímicos que necesitan una eliminación adecuada por ellos contamos con una empresa llamada excretas que se encarga especialmente en eliminar estos residuos.

III. ESTRATEGIA FINANCIERA

1. ¿Qué porcentaje del patrimonio proviene de capital propio?
 - 100% capital propio.
2. ¿Qué porcentaje del patrimonio proviene de fondos externos?
 - No hemos requerido a préstamos de entidades bancarias.
3. ¿Qué porcentaje de la ganancia destinan como utilidades retenidas?
 - Todo es destinado a la reinversión.

IV. MEDIDAS DE CONTROL

1. ¿Con qué frecuencia realiza supervisiones?
 - Diariamente realizamos las supervisiones e incluso capacitamos a los colaboradores.
2. ¿Considera que esta supervisión ayuda a mejorar el desempeño de sus colaboradores?
 - Sí, porque así podemos ayudar a los colaboradores en que cualquier tipo de problemas que se les presenten.
3. ¿Considera que sus colaboradores se sienten apoyados o tienen la facilidad de comunicarse con usted?
 - Sí, porque les brindamos las capacitaciones diariamente para que sientan el apoyo necesario.
4. ¿Con qué frecuencia realiza evaluaciones de desempeño?
 - Una vez a la semana.
5. ¿Cómo proporciona la retroalimentación de las evaluaciones de desempeño?
 - Por las capacitaciones que les damos al personal diariamente y la confianza necesaria para que se puedan expresar.
6. ¿Quiénes intervienen para la evaluación de sus colaboradores?
 - Gerente General de la Empresa.

V. GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN

1. ¿Considera que los métodos y prácticas de su empresa son innovadores?
 - Si, ya que tratamos de que el paciente encuentre todo sin la necesidad de irse a otra ciudad.
2. ¿Considera que los aparatos y equipos de su empresa son innovadores?
 - Si, ya que buscamos que nuestros equipos sean de última generación.

3. ¿Considera que la infraestructura de su empresa es innovadora?
- Si, ya que nuestra empresa cuenta con 4 espacios: tópico, centro de recepción, consultorio de terapia nutricional intravenosa y servicios higiénicos.

Anexo 08. Resultado de entrevista a colaborador N°1

**INSTRUMENTO: GUÍA DE ENTREVISTA PARA LOS COLABORADORES
SOBRE LOS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO DE LA CLÍNICA UROSALUD
DURANTE POST-PANDEMIA, 2021**

NOMBRE: Kiara Cerrepe Sánchez

EDAD: 24 años

SEXO: Femenino

I. CONOCIMIENTO EMPRESARIAL

1. ¿Cuál es su grado académico?
 - Practicante en administración.
2. ¿Cuánto tiempo tiene en la empresa?
 - 1 año laborando en la empresa
3. ¿Cuántos años de experiencia tiene en el puesto desarrollado?
 - 2 años de experiencia

II. ESTRATEGIA DE MARKETING

1. ¿Por qué cree que es o debería ser reconocida la marca?
 - Para ayudar a más personas en el ámbito de salud.
2. ¿Cómo considera que se viene desarrollando el marketing de la marca?
 - Si por las campañas humanitarias que realizamos.
3. ¿Qué conceptos se encarga de desarrollar la marca?
 - La calidad que le brindamos a los pacientes.
4. ¿Cómo calificaría las prácticas de responsabilidad social de la empresa?
 - Humanitario, ya que les brindamos la atención gratuitamente a los pacientes de bajos recursos.
5. ¿Cómo calificaría las prácticas de responsabilidad ambiental de la empresa?
 - Cada residuo es desechado de forma correcta y especializada.

III. MEDIDAS DE CONTROL

1. ¿Con qué frecuencia lo supervisan?
 - Diariamente
2. ¿Considera que esta supervisión lo ayuda a mejorar en el desarrollo de sus labores?

- Si para tener todo listo y organizado.
3. ¿Se siente apoyado o tiene la facilidad de comunicarse con sus superiores?
 - Si
 4. ¿Con qué frecuencia recibe evaluaciones de desempeño?
 - Una vez a la semana.
 5. ¿Cómo recibe la retroalimentación de sus evaluaciones de desempeño?
 - Muy bueno ya que nos indican en que estamos fallando.
 6. ¿Quiénes intervienen para su evaluación?
 - Todos los colaboradores.

IV. GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN

1. ¿Considera que los métodos y prácticas de su empresa son innovadores?
 - Si
2. ¿Considera que los aparatos y equipos de su empresa son innovadores?
 - Si
3. ¿Considera que la infraestructura de su empresa es innovadora?
 - Si

Anexo 09. Resultado de entrevista a colaborador N°2

**INSTRUMENTO: GUÍA DE ENTREVISTA PARA LOS COLABORADORES
SOBRE LOS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO DE LA CLÍNICA UROSALUD
DURANTE POST-PANDEMIA, 2021**

NOMBRE: Madely Neis Carlos Quezada

EDAD: 35 años

SEXO: Femenino

V. CONOCIMIENTO EMPRESARIAL

4. ¿Cuál es su grado académico?

- Enfermera

5. ¿Cuánto tiempo tiene en la empresa?

- 8 meses

6. ¿Cuántos años de experiencia tiene en el puesto desarrollado?

- 4 años

VI. ESTRATEGIA DE MARKETING

6. ¿Por qué cree que es o debería ser reconocida la marca?

- La calidad de atención que brindamos.

7. ¿Cómo considera que se viene desarrollando el marketing de la marca?

- Muy buena.

8. ¿Qué conceptos se encarga de desarrollar la marca?

- Calidad

9. ¿Cómo calificaría las prácticas de responsabilidad social de la empresa?

- Siempre ayudando a las personas de bajos recursos en problemas de salud.

10. ¿Cómo calificaría las prácticas de responsabilidad ambiental de la empresa?

- Buena, separamos los residuos punzós cortantes, plásticos, etc.

VII. MEDIDAS DE CONTROL

7. ¿Con qué frecuencia lo supervisan?

- Todos los días.

8. ¿Considera que esta supervisión lo ayuda a mejorar en el desarrollo de sus labores?

- Si.
9. ¿Se siente apoyado o tiene la facilidad de comunicarse con sus superiores?
- Si
10. ¿Con qué frecuencia recibe evaluaciones de desempeño?
- Todos los martes de 8 a 10 pm.
11. ¿Cómo recibe la retroalimentación de sus evaluaciones de desempeño?
- En las capacitaciones brindadas.
12. ¿Quiénes intervienen para su evaluación?
- Los colaboradores.

VIII. GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN

4. ¿Considera que los métodos y prácticas de su empresa son innovadores?
- Si.
5. ¿Considera que los aparatos y equipos de su empresa son innovadores?
- Si.
6. ¿Considera que la infraestructura de su empresa es innovadora?
- Si.

Anexo 10. Resultado de entrevista a colaborador N°3

**INSTRUMENTO: GUÍA DE ENTREVISTA PARA LOS COLABORADORES
SOBRE LOS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO DE LA CLÍNICA UROSALUD
DURANTE POST-PANDEMIA, 2021**

NOMBRE: Karen Melissa Ahumada Meléndez

EDAD: 39 años

SEXO: Femenino

IX. CONOCIMIENTO EMPRESARIAL

7. ¿Cuál es su grado académico?

- Licenciada en enfermería
- Bachiller en terapia física y rehabilitación

8. ¿Cuánto tiempo tiene en la empresa?

- 4 meses

9. ¿Cuántos años de experiencia tiene en el puesto desarrollado?

- 15 años

X. ESTRATEGIA DE MARKETING

11. ¿Por qué cree que es o debería ser reconocida la marca?

- Porque somos la única empresa que solo trabaja en urología.

12. ¿Cómo considera que se viene desarrollando el marketing de la marca?

- Redes sociales

13. ¿Qué conceptos se encarga de desarrollar la marca?

- Empatía

14. ¿Cómo calificaría las prácticas de responsabilidad social de la empresa?

- Apoyamos en las campañas de salud.

15. ¿Cómo calificaría las prácticas de responsabilidad ambiental de la empresa?

- Cada persona se encarga de eliminar los desechos.

XI. MEDIDAS DE CONTROL

13. ¿Con qué frecuencia lo supervisan?

- Todos los días

14. ¿Considera que esta supervisión lo ayuda a mejorar en el desarrollo de sus labores?

- Sí, porque nos da la facilidad de resolver problemas que se puedan presentar.
15. ¿Se siente apoyado o tiene la facilidad de comunicarse con sus superiores?
- Sí, es muy presente y nos da la confianza.
16. ¿Con qué frecuencia recibe evaluaciones de desempeño?
- Una vez a la semana
17. ¿Cómo recibe la retroalimentación de sus evaluaciones de desempeño?
- Nos ayuda a mejorar y resolver problemas.
18. ¿Quiénes intervienen para su evaluación?
- Todos los colaboradores

XII. GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN

7. ¿Considera que los métodos y prácticas de su empresa son innovadores?
- Si.
8. ¿Considera que los aparatos y equipos de su empresa son innovadores?
- Si
9. ¿Considera que la infraestructura de su empresa es innovadora?
- Es la ideal

Anexo 11. Formato de encuesta para clientes

INSTRUMENTO: CUESTIONARIO PARA CLIENTES SOBRE LA ESTRATEGIA DE MARKETING Y GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN DEL CENTRO INTEGRAL UROSALUD DURANTE POST-PANDEMIA, 2021

EDAD:

SEXO:

I. ESTRATEGIA DE MARKETING

1. ¿Cómo calificaría a la marca?

- a) Muy bueno
- b) Bueno
- c) Regular
- d) Malo
- e) Muy malo

2. ¿Cómo calificaría el precio del servicio?

- a) Muy bueno
- b) Bueno
- c) Regular
- d) Malo
- e) Muy malo

3. ¿Cómo calificaría la calidad del servicio?

- a) Muy bueno
- b) Bueno
- c) Regular
- d) Malo
- e) Muy malo

4. ¿Cómo calificaría la promoción publicitaria de la marca?

- a) Muy bueno
- b) Bueno
- c) Regular
- d) Malo
- e) Muy malo

5. ¿Cómo calificaría la promoción publicitaria en las redes sociales u otros medios digitales?

- a) Muy bueno

- b) Bueno
- c) Regular
- d) Malo
- e) Muy malo

6. ¿Cómo calificaría el trabajo realizado para el desarrollo del concepto de la marca?

- a) Muy bueno
- b) Bueno
- c) Regular
- d) Malo
- e) Muy malo

7. ¿Cómo calificaría las prácticas de responsabilidad social de la empresa?

- a) Muy bueno
- b) Bueno
- c) Regular
- d) Malo
- e) Muy malo

8. ¿Cómo calificaría las prácticas de responsabilidad ambiental de la empresa?

- a) Muy bueno
- b) Bueno
- c) Regular
- d) Malo
- e) Muy malo

II. GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN

1. ¿Qué tan innovadores consideras que son los métodos y prácticas de la empresa?

- a) Muy bueno
- b) Bueno
- c) Regular
- d) Malo
- e) Muy malo

2. ¿Qué tan innovadores consideras que son los aparatos y equipos de la empresa?

- a) Muy bueno
- b) Bueno
- c) Regular
- d) Malo
- e) Muy malo

3. ¿Qué tan innovadora es la infraestructura de la empresa?

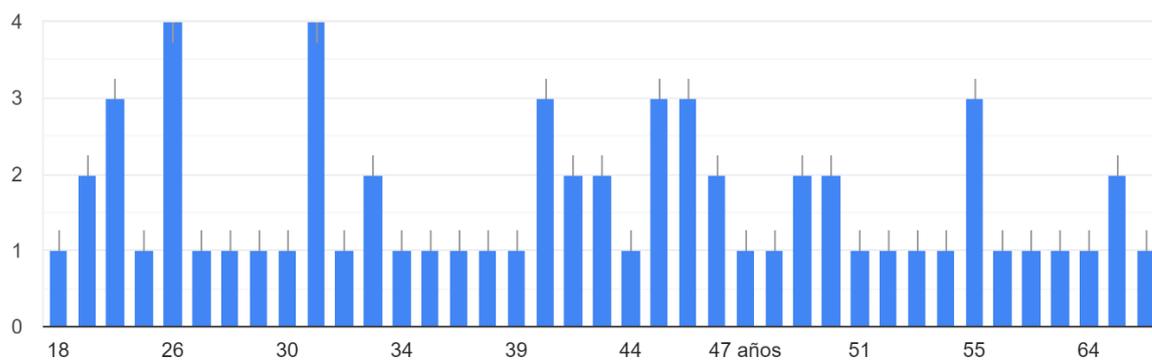
- a) Muy bueno
- b) Bueno
- c) Regular
- d) Malo
- e) Muy malo

Anexo 12. Resultados de encuesta a clientes

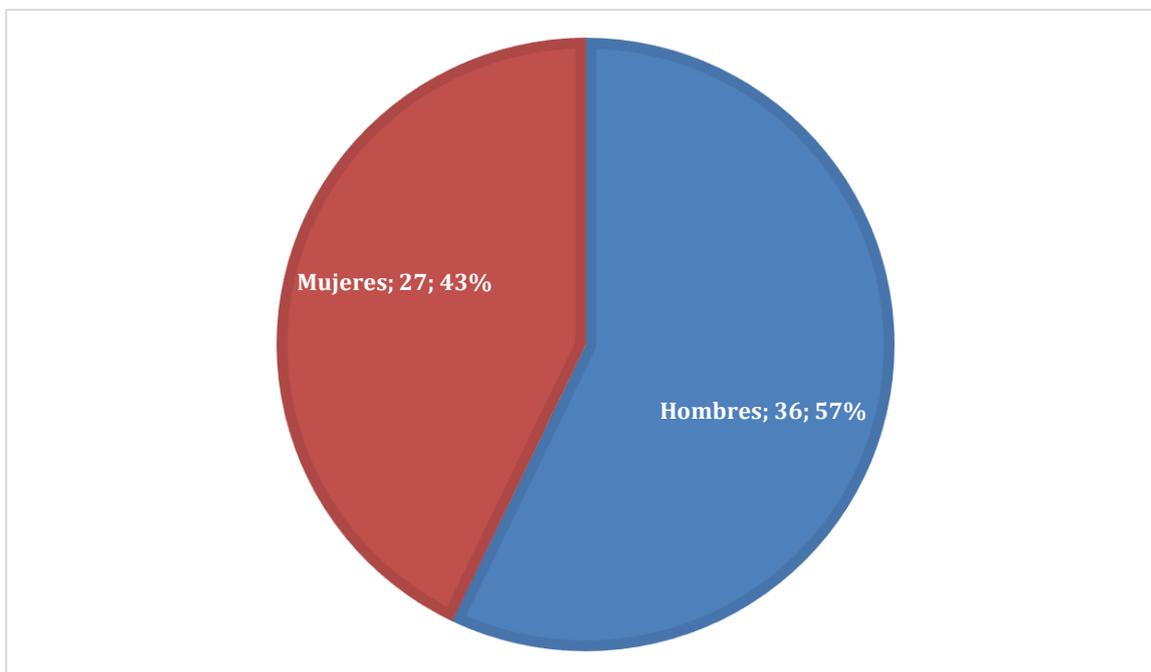
N° de encuestados: 63

Datos demográficos de los encuestados

Edad



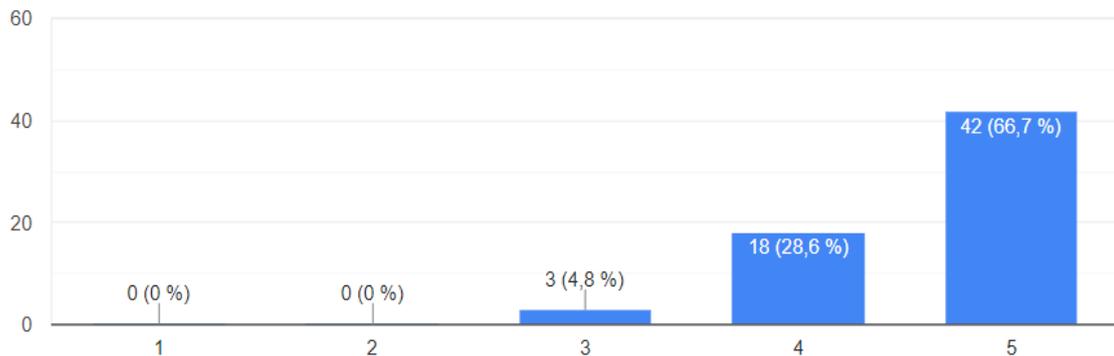
Sexo



I. ESTRATEGIA DE MARKETING

1. ¿Cómo calificaría a la marca?

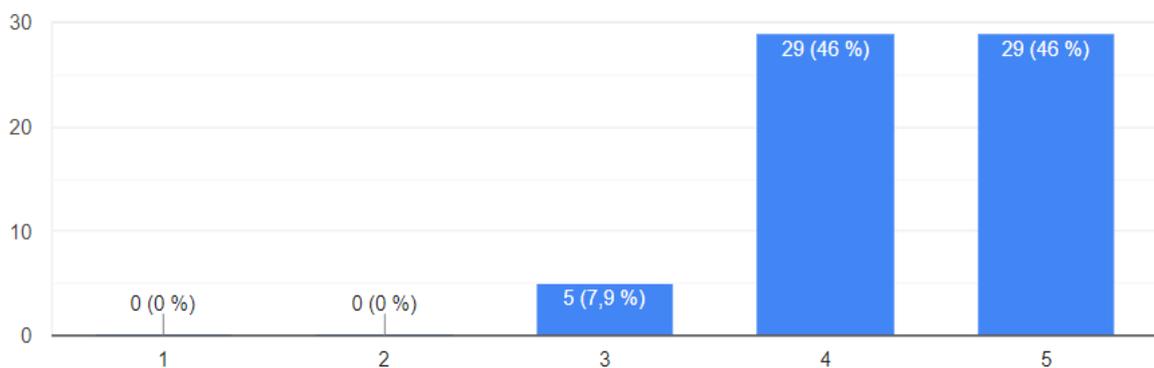
Gráfico 1



Interpretación: En el gráfico N°1 vemos como, del total de los 63 encuestados, el 66,7%, en una escala del 1 al 5, le da un puntaje de 5 a la marca, el 28,6% califica con 4 a la marca y solo el 4,8% califica con 3 a la marca. Esto demuestra que en general la marca se ha logrado posicionar para sus clientes en la localidad.

2. ¿Cómo calificaría el precio del servicio?

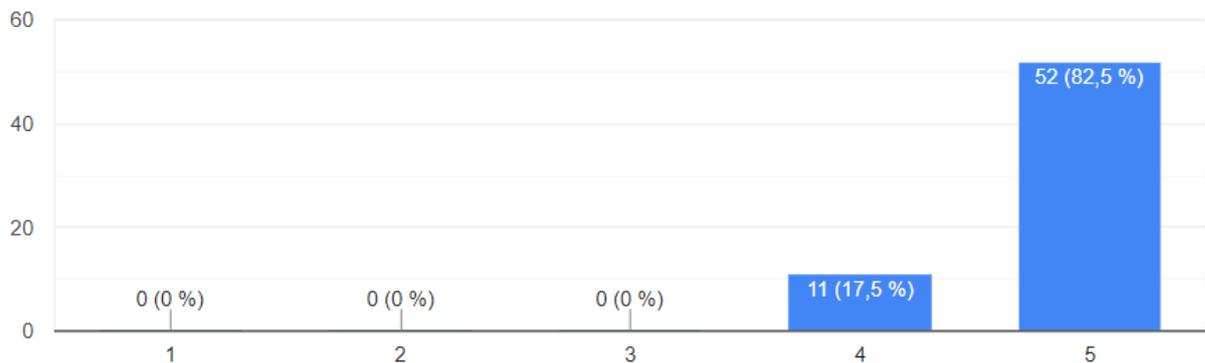
Gráfico 2



Interpretación: En el gráfico N°2 vemos como, del total de los 63 encuestados, el 46%, en una escala del 1 al 5, le da un puntaje de 5 al precio del servicio, otros 46% califican el precio con un puntaje de 4 y solo el 7,9% lo califica con 3. Esto quiere decir que gran parte del reconocimiento de la marca se lo deben a su estrategia de precios.

3. ¿Cómo calificaría la calidad del servicio?

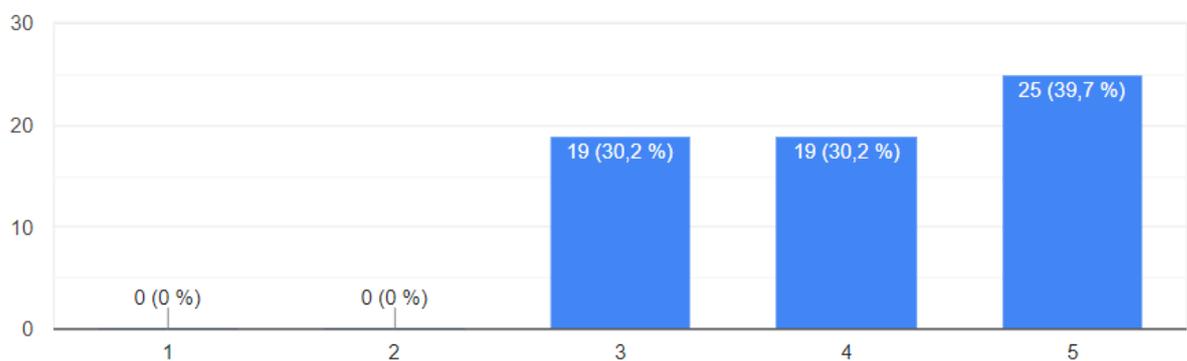
Gráfico 3



Interpretación: En el gráfico N°3 vemos como, del total del total de los 63 encuestados, el 82,5%, en una escala del 1 al 5, le da un puntaje de 5 a la calidad del servicio y el 17,5% lo califica con 4. Esto nos da a entender que más que el precio, la calidad de servicio es la principal causante del reconocimiento local de la marca.

4. ¿Cómo calificaría la promoción publicitaria de la marca?

Gráfico 4

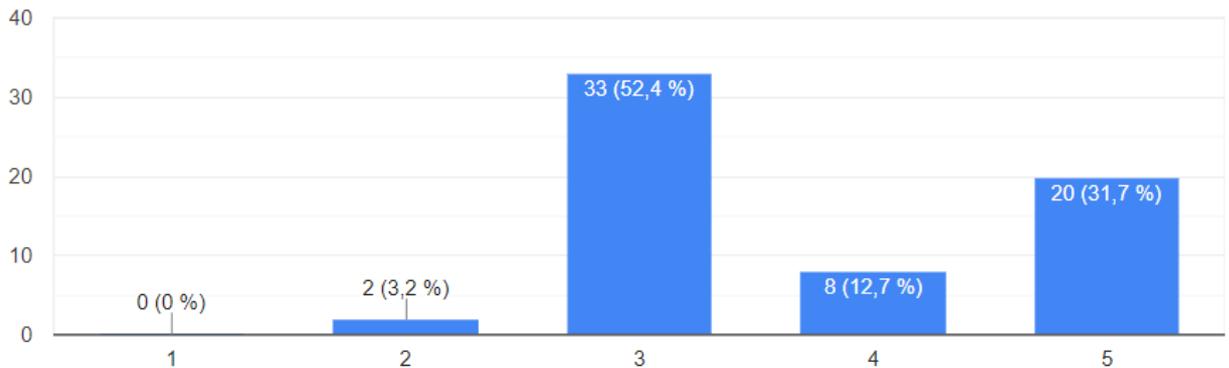


Interpretación: En el gráfico N°4 vemos como, del total de los 63 encuestados, el 39,7%, en una escala del 1 al 5, le da un puntaje de 5 a promoción publicitaria de la marca, el 30,2% la califica con 4, y el 30,2% la califica con 3. Esto puede ser debido a que gran parte de los clientes que llegan a la empresa son por

recomendación directa, y no llegan a ver ningún otro medio publicitario de la empresa.

5. ¿Cómo calificaría la promoción publicitaria en las redes sociales u otros medios digitales?

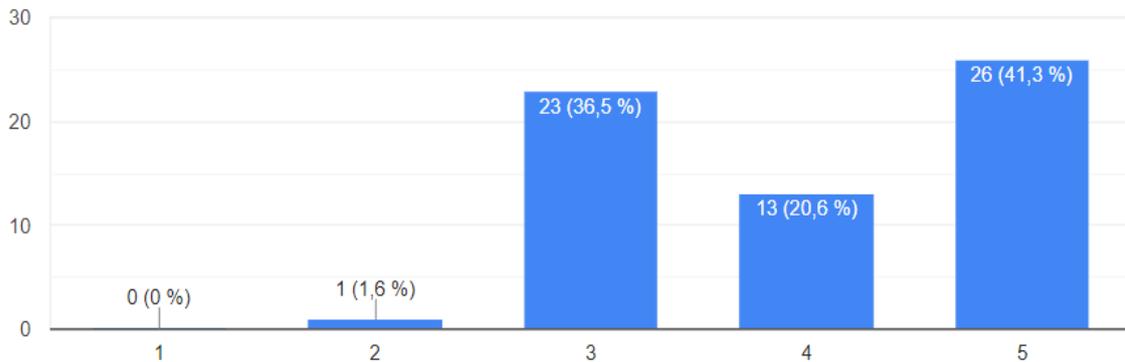
Gráfico 5



Interpretación: En el gráfico N°5 vemos como, del total de los 63 encuestados, el 31,7%, en una escala del 1 al 5, le da un puntaje de 5 a la promoción publicitaria en las redes sociales u otros medios digitales, el 12,7% la califica con un puntaje de 4, y el 52,4% la califica con 3, siendo así el grupo mayoritario. Solo el 3,2% lo califica con 2. Esto debe ser un poco preocupante para la empresa ya que significa que sus redes sociales u otros medios digitales por las cuales se promociona la marca no están siendo muy efectivas o no están teniendo el alcance suficiente.

6. ¿Cómo calificaría el trabajo realizado para el desarrollo del concepto de la marca?

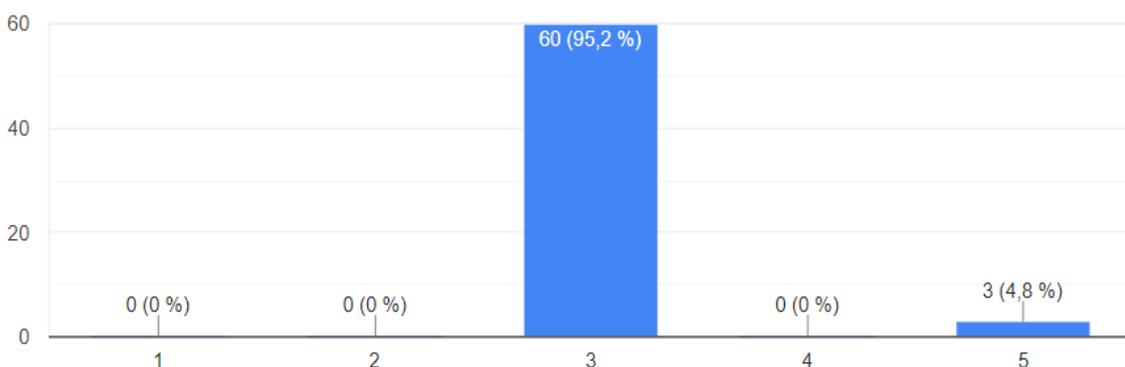
Gráfico 6



Interpretación: En el gráfico N°6 vemos como, del total de los 63 encuestados, el 41,3%, en una escala del 1 al 5, le da un puntaje de 5 al trabajo realizado para el desarrollo del concepto de la marca, el 20,6% lo califica con 4, el 36,5% lo califica con 3, y solo el 1,6% lo califica con 2. Esto refleja el resultado de la planificación del marketing y su gestión para generar la estructura y todas las ideas publicitarias. Según la opinión de los clientes aún hay cosas por mejorar.

7. ¿Cómo calificaría las prácticas de responsabilidad social de la empresa?

Gráfico 7

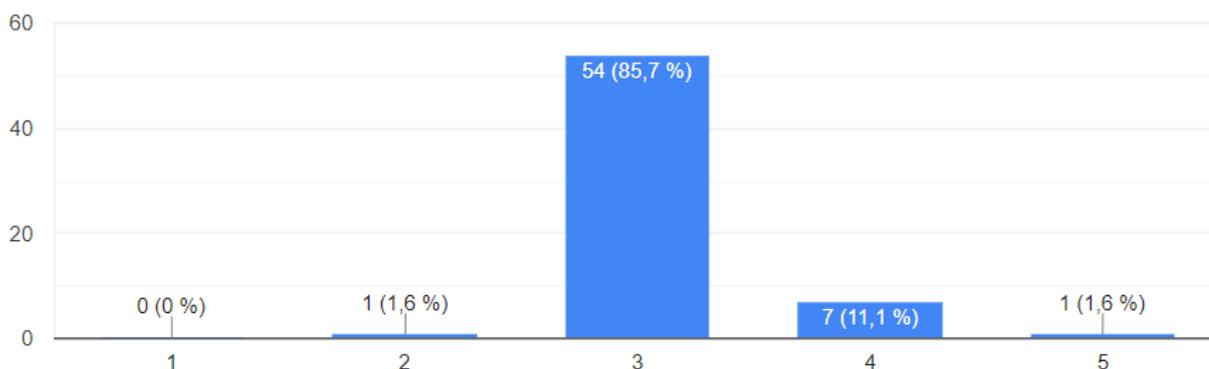


Interpretación: En el gráfico N°7 vemos como, del total de los 63 encuestados, solo el 4,8%, en una escala del 1 al 5, le da un puntaje de 5 a las prácticas de responsabilidad social de la empresa, la gran mayoría (95,2%) las califican con 3. Esto quiere decir que la empresa no está dando a conocer de manera correcta

estas prácticas de responsabilidad social que podrían contribuir a su imagen corporativa.

8. ¿Cómo calificaría las prácticas de responsabilidad ambiental de la empresa?

Gráfico 8

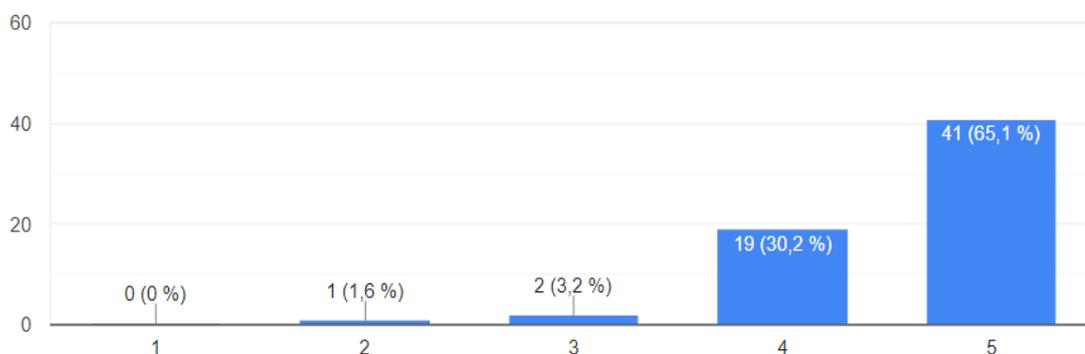


Interpretación: En el gráfico N°8 vemos como, del total de los 63 encuestados, el 1,6%, en una escala del 1 al 5, le da un puntaje de 5 a las prácticas de responsabilidad ambiental de la empresa, el 11,1% le dan un puntaje de 4, y la gran mayoría (85,7%) las califican con 3. Solo el 1,6% le dan un puntaje de 2. Esto quiere decir que la empresa no está dando a conocer de manera correcta estas prácticas de responsabilidad ambiental que podrían contribuir a su imagen corporativa.

II. GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN

1. ¿Qué tan innovadores consideras que son los métodos y prácticas de la empresa?

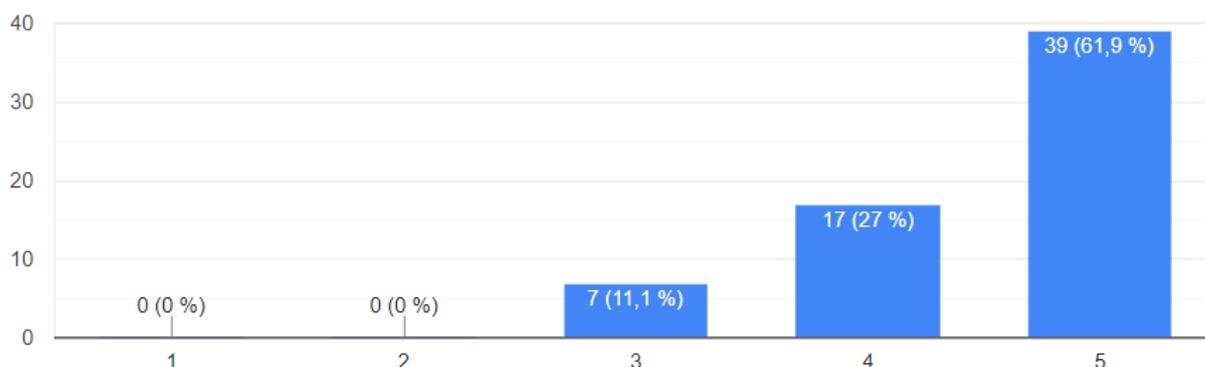
Gráfico 9



Interpretación: En el gráfico N°9 vemos como, del total de los 63 encuestados, el 65,1%, en una escala del 1 al 5, le da un puntaje de 5 a la innovación de los métodos y prácticas de la empresa, el 30,2% la califica con 4, el 3,2% la califica con 3, y el 1,6% los califica con un 2. La especialización de este centro de salud en lo que respecta a la urología puede ser el causante de que la mayoría de clientes se sientan en un ambiente innovador.

2. ¿Qué tan innovadores consideras que son los aparatos y equipos de la empresa?

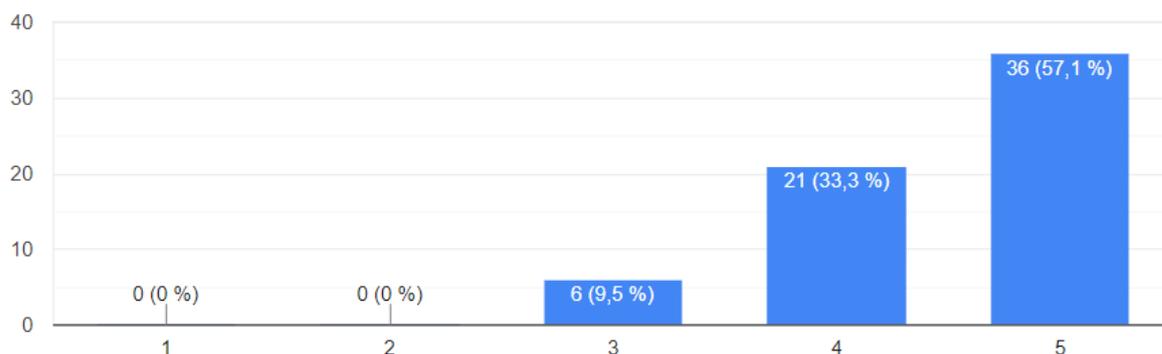
Gráfico 10



Interpretación: En el gráfico N°10 vemos como, del total de los 63 encuestados, el 61,9%, en una escala del 1 al 5, le da un puntaje de 5 a la innovación de los aparatos y equipos de la empresa, el 27% los califican con un puntaje de 4, y solo el 11,1% los califican con 3. Eso significa que los aparatos y equipos están siendo considerados modernos o por lo menos lo suficiente para atender la demanda de este tipo de servicios.

3. ¿Qué tan innovadora es la infraestructura de la empresa?

Gráfico 11



Interpretación: En el gráfico N°11 vemos como, del total de los 63 encuestados, el 57,1%, en una escala del 1 al 5, le da un puntaje de 5 a la innovación de la infraestructura de la empresa, el 33,3% la califica con 4, y solo el 9,5% lo califica con 3. Algunos clientes llegaron a asociar la innovación con el tamaño, sin embargo, la mayor parte de ellos lo consideran acogedor y con lo necesario para ofrecer un espacio de servicio personalizado.

Anexo 13. Propuesta de mejora

Propuesta de mejora

I. Denominación:

“Financiación, la raíz de todo”

II. Fundamentación

El siguiente plan de mejora se fundamenta en la necesidad de que el área de finanzas tenga la capacidad de cubrir con la demanda de inversión y desarrollo de la empresa:

- ✓ Insuficientes fondos para costear ciertos bienes.
- ✓ Carencia de un área de Tecnología, Investigación y Desarrollo.
- ✓ Aún no se desarrollan todas las ramas de la urología.

III. Objetivos

- ✓ Aumentar el poder adquisitivo de la empresa.
- ✓ Mejorar la tecnología, la innovación y el desarrollo de la empresa.
- ✓ Aumentar la demanda del servicio.

IV. Estrategias

- ✓ Sumar socios inversionistas y utilizar préstamos bancarios.
- ✓ Implementar un área de Tecnología, Investigación y Desarrollo.
- ✓ Implementar nuevas ramas de la urología.

V. Actividades

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES
Sumar socios inversionistas y utilizar préstamos bancarios.	Conseguir socios
	Contactar a las diferentes entidades bancarias y evaluar la mejor opción
Implementar un área de Tecnología, Investigación y Desarrollo.	Recibir asesoría
	Planificar los requerimientos del área
	Implementar lo necesario para el área
	Contratar a los profesionales requeridos
Implementar nuevas ramas de la urología	Realizar un estudio de las ramas de la urología que aún no se han implementado y que tienen demanda en el mercado
	Recibir capacitación

VI. Metas e indicadores

ACTIVIDADES	METAS	INDICADORES
Conseguir socios	Aumentar el poder económico de la empresa	Capital total (S/)
Contactar a las diferentes entidades bancarias y evaluar la mejor opción	Conseguir la mejor oferta	Tasa de interés (%)
Recibir asesoría	Conocer los requerimientos de un área de I+D	Nivel de Conocimiento
Planificar los requerimientos del área	Gestionar la implementación del área de I+D	Plan de implementación del área de I+D
Implementar lo necesario para el área	Realizar las comprar necesarias	Costo total (S/)
Contratar a los profesionales requeridos	Colocar al personal idóneo en los puestos	Aumento de los costos de personal (S/)
Realizar un estudio de las ramas de la urología que aún no se han implementado y que tienen demanda en el mercado	Identificar lo que se necesita implemetar	Informe de estudio
Recibir capacitación	Estar capacitados para desarrollar dichas especialidades	Nivel de conocimiento



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

Declaratoria de Autenticidad del Asesor

Yo, SALAZAR LLANOS JUAN FRANCISCO, docente de la FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES de la escuela profesional de ADMINISTRACIÓN de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - CHIMBOTE, asesor de Tesis titulada: "FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL DEL CENTRO INTEGRAL UROSALUD, DURANTE POST-PANDEMIA 2021", cuyos autores son LOPEZ CHAVEZ ANTONELLA ALESSANDRA, TORRES VENTURA ANTONY SEBASTIAN, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 10.00%, verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

He revisado dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la Tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

En tal sentido, asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

CHIMBOTE, 07 de Diciembre del 2021

Apellidos y Nombres del Asesor:	Firma
SALAZAR LLANOS JUAN FRANCISCO DNI: 44137812 ORCID: 0000-0001-8314-2634	Firmado electrónicamente por: SLLANOSJF el 07- 12-2021 16:57:41

Código documento Trilce: TRI - 0211345