



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS - MBA**

**Estrategias de crecimiento y competitividad en funcionarios de la  
banca pyme de Scotiabank, ubicada en Gamarra, La Victoria, Lima  
2021**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:**

Maestro en Administración de Negocios - MBA

**AUTOR:**

Arrieta Chacon, Juan Luis (ORCID: 0000-0002-0094-8922)

**ASESORA:**

Dra. Ramírez Lau, Sandra Cecilia (ORCID: 0000-0002-6970-2778)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Modelos y Herramientas Gerenciales

LIMA – PERÚ

2022

## **Dedicatoria**

A mi esposa Caterin Príncipe Díaz y a mi hijo Jared Ludvik Arrieta Príncipe, por brindarme su apoyo en todo momento.

## **Agradecimiento**

A mis familiares por el eterno apoyo brindado en esta etapa de mi vida académica.

A la Dra. Ramírez Lau Sandra Cecilia, quien ha sabido guiar para que esta presente investigación de Tesis de vida ahora se haga realidad.

A mi alma mater, la Universidad Cesar Vallejo, por la constante exigencia en toda esta etapa y su compromiso de formar profesionales líderes en el país.

## Índice de contenidos

Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento .....	iii
Índice de contenidos .....	iv
Índice de tablas.....	v
Índice de figuras .....	vi
Resumen.....	vii
Abstract .....	viii
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. MARCO TEÓRICO .....	4
III. METODOLOGÍA.....	13
3.1. Tipo y diseño de Investigación .....	13
3.2. Variables y Operacionalización .....	15
3.3. Población, muestra y muestreo .....	16
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	16
3.5. Procedimiento .....	18
3.6. Método de análisis de datos.....	19
3.7. Aspectos éticos .....	19
IV. RESULTADOS.....	20
4.1. Análisis descriptivo .....	20
4.2. Resultados inferenciales .....	21
V. DISCUSIÓN .....	25
VI. CONCLUSIONES.....	30
VII. RECOMENDACIONES .....	31
REFERENCIAS .....	33
ANEXOS.....	1

## Índice de tablas

<b>Tabla 1</b>	Población objeto de estudio .....	16
<b>Tabla 2</b>	Validez por juicio de expertos: Estrategias de crecimiento.....	17
<b>Tabla 3</b>	Validez por juicio de expertos: Competitividad .....	18
<b>Tabla 4</b>	Confiabilidad por variable .....	18
<b>Tabla 5</b>	Análisis descriptivo por dimensiones de la variable: Estrategias de crecimiento.....	20
<b>Tabla 6</b>	Análisis descriptivo por dimensiones de la variable: competitividad .....	21
<b>Tabla 7</b>	Correlación entre las variables estrategias de crecimiento y competitividad	21
<b>Tabla 8</b>	Correlación entre control de gestión y competitividad .....	22
<b>Tabla 9</b>	Correlación entre desarrollo del mercado y competitividad .....	23
<b>Tabla 10</b>	Correlación entre control de costos y competitividad .....	24

## Índice de figuras

<b>Figura 1</b>	Esquema diseño de investigación .....	14
-----------------	---------------------------------------	----

## Resumen

El propósito de esta investigación fue determinar si las estrategias de crecimiento se relacionan con la competitividad en funcionarios de la banca Pyme de Scotiabank, ubicada en Gamarra La Victoria, Lima 2021. La investigación es aplicada, de diseño no experimental, corte transversal, nivel correlacional. Para recabar la información se apoyó en la encuesta y un cuestionario adaptado de la teoría de estrategias de crecimiento de Stephen & Coulter (2013) y competitividad de Stoner (2013) compuesto por 6 dimensiones, desarrolladas a escala Likert. Los resultados indicaron que existe una correlación positiva moderada entre el control de gestión y la competitividad en los funcionarios de la banca Pyme de Scotiabank con un  $Rho=0.645$  y un valor de  $p=<0.001<\alpha=0.01$ . Existe una correlación positiva moderada entre el desarrollo del mercado y la competitividad con un  $Rho=0.570$ , valor de  $p=0.002<\alpha=0.01$ . Existe una correlación positiva alta entre la calidad de servicio y la competitividad en los funcionarios de la banca Pyme de Scotiabank, con un  $Rho=0.806$  y un valor de  $p=<0.001<\alpha=0.01$ . El estudio concluyó que existe una relación positiva moderada entre las estrategias de crecimiento y la competitividad en funcionarios de la banca Pyme de Scotiabank, con un  $Rho=0.570$  y un valor de  $p=0.002 < \alpha=0.01$ .

**Palabras claves:** Estrategias de crecimiento, competitividad, calidad de gestión, desarrollo del mercado, calidad de servicio.

## Abstract

The purpose of this research was to determine if growth strategies are related to competitiveness in employees of Scotiabank's SME banking, located in Gamarra La Victoria, Lima 2021. The research is applied, non-experimental design, cross-sectional, correlational level. To collect the information, the survey and a questionnaire adapted from the growth strategy theory of Stephen & Coulter (2013) and competitiveness of Stoner (2013) was used, composed of 6 dimensions, developed on a Likert scale. The results indicated that there is a moderate positive correlation between management control and competitiveness in Scotiabank SME banking officials with a Rho = 0.645 and a value of  $p = <0.001$   $<\alpha = 0.01$ . There is a moderate positive correlation between market development and competitiveness with a Rho = 0.570,  $p$ -value = 0.002  $<\alpha = 0.01$ . There is a high positive correlation between service quality and competitiveness in Scotiabank SME banking employees, with a Rho = 0.806 and a value of  $p = <0.001$   $<\alpha = 0.01$ . The study concluded that there is a moderate positive relationship between growth strategies and competitiveness in employees of Scotiabank's SME banking, with a Rho = 0.570 and a value of  $p = 0.002$   $<\alpha = 0.01$ .

**Keywords:** Growth strategies, competitiveness, quality of management, market development, quality of service.

## **I. INTRODUCCIÓN**

Las estrategias de crecimiento constituyen un proceso esencial en la gestión de las empresas que permite la detección oportuna de debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades a fin de aprovechar al máximo sus recursos para suplir las demandas del entorno de forma competente. Dicha adaptación contribuye al aumento de la eficiencia y eficacia en las operaciones aprovechando las ventajas del mercado, al mismo tiempo que defiende su permanencia en el tiempo (Gallo, 2017).

En este caso, la banca PYME es una industria en transformación, que se ha convertido en un objetivo estratégico de los bancos globales, así como en mercados emergentes de países no desarrollados y con escasos ingresos, donde su crecimiento parece ser más rápido y la brecha en estos países más grande (Tueros et al., 2021).

En la actualidad, varios bancos parecen aferrarse a su intenso compromiso con las Pymes, en particular en los mercados emergentes, pese a los enormes problemas que expone la crisis económica mundial de hoy y de la incertidumbre en cuanto al futuro. Sin embargo, la clave del incremento de la banca Pyme podría ser que los bancos comprendan las necesidades y sus preferencias, formulando enfoques especiales adaptados para superar los esfuerzos históricos de un grado alto de peligro crediticio y elevados precios (García et al., 2018).

En este sentido, en Perú las Pymes tienen un lugar significativo en el mercado económico y laboral, ofertando bienes y servicios, formando parte de la estructura productiva del país (Arbulú y Otoyá, 2018). Por ejemplo, la banca Pyme Scotiabank, tiene como función brindar un soporte en productos crediticios para capital de trabajo, adquisición de vehículos, uso comercial y productivo, entre otros servicios orientados a estructuras productivas de diversos rubros: negocio, industria, agroindustria, así como organizaciones de diferentes sectores, para la consolidación de obligaciones, garantías bancarias, tarjetas de crédito empresarial, entre otros. Específicamente en Gamarra - Distrito La Victoria de Lima donde se concentra una gran parte de las Pymes

de Lima, Scotiabank como institución financiera presta servicio a una amplia clientela, habilitando novedosas posibilidades de financiamiento.

Sobre la base de un informe expuesto en el año 2017 por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2020) destaca que en Gamarra en época decembrina operaron alrededor de 39 mil locales con desarrollo económico en el emporio comercial. Complementariamente, los registros de la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Gestión Tributaria (2020) indican un aumento del 25% de la actividad en contraste al año 2016. El 94% de estos comerciantes representa unas 31.170 microempresas, y el 99% de estas son micros, pequeñas y medianas empresas.

Considerando la existencia de las Pymes y su impacto ante la sociedad, son altamente valoradas por su capacidad de adaptación a variados negocios y propuestas emprendedoras. Por ende, son el principal motor impulsor del país. El crecimiento económico se encuentra presente por sus aportes, ya sea a través de la productividad, suministro de capital, bienes, servicios, o la solicitud y compra de productos, constituyendo un eslabón decisivo en una cadena de actividad económica territorial. Adicionalmente, el Ministerio de Economía y Finanzas crea la Resolución Ministerial N° 139-2021-EF/15, donde se establece el reglamento operativo del Programa “Reactiva Perú” (2021), dirigido a personas naturales y jurídicas con algún tipo de negocio, que tengan la necesidad de retomar su crecimiento afectado por la cuarentena, bien sea por el incremento de las deudas o por el retraso de las cuentas por cobrar.

Con la llegada de la pandemia, la mayoría de los empresarios de las Pyme para poder mantenerse en el mercado, debieron iniciar sus ventas de forma online, apoyados en redes sociales, y medios de pagos electrónicos. Además, con respecto a la entidad bancaria es necesario revisar los cambios que se van presentando con el avance de las tecnologías y el uso del internet, entre los cuales se indican: la insatisfacción de los consumidores o funcionarios, falta de personalización, la resistencia por parte de los usuarios al uso de la digitalización de los procesos, por desconfianza o miedo de no saber cómo usarlos, por mencionar algunos.

Ante la situación expuesta, el estudio plantea como problema general ¿En qué medida se relacionan las estrategias de crecimiento y la competitividad en los funcionarios de la banca Pyme de Scotiabank, Gamarra La Victoria, Lima 2021? Y como problemas específicos ¿En qué medida el control de gestión se relaciona con la competitividad en los funcionarios de la banca Pyme de Scotiabank, Gamarra La Victoria, Lima 2021?, ¿En qué medida el desarrollo del mercado se relaciona con la competitividad en los funcionarios de la banca Pyme de Scotiabank, Gamarra La Victoria, Lima 2021? y ¿En qué medida la calidad de servicio se relaciona con la competitividad en los funcionarios de la banca Pyme de Scotiabank, Gamarra La Victoria, Lima 2021?

Respecto a la justificación de la investigación, representa un aporte teórico, ya que recopilará información sobre las estrategias de crecimiento y la competitividad en funcionarios de la banca pyme directamente de la realidad, que permitirán obtener datos actualizados, fidedignos, accesibles y voluntarios de los participantes, que servirán de base para el desarrollo de estudios futuros.

En cuanto al aporte práctico, permitirá a través de la información recabada identificar las estrategias de crecimiento que los funcionarios de la banca pyme ubicados en Gamarra necesitan como soporte alternativo, teniendo en consideración la pertinencia de las estrategias competitivas entre las agencias del banco Scotiabank, el fortalecimiento de las prácticas y conocimiento de cada uno de los productos ofrecidos en la entidad bancaria.

Con respecto a la justificación social, la misma beneficiará directamente a las Pymes que forman parte de la banca Scotiabank. El desarrollo confiable de las estrategias de crecimiento determina la competitividad de las Pymes, repercutiendo de manera positiva en el alcance de las metas, así como de objetivos establecidos, además de la importancia que tienen estas en el sector bancario, en la economía del país, y en el respaldo que Scotiabank pueda darle. Finalmente, desde la perspectiva metodológica, la investigación en curso permitirá la creación y validación de un cuestionario para medir las estrategias de crecimiento y la competitividad de la banca pyme, que a futuro servirá de base a otras investigaciones y estudios similares.

En cuanto a los objetivos, la investigación plantea como objetivo general: Determinar si las estrategias de crecimiento se relacionan con la competitividad en los funcionarios de la banca Pyme de Scotiabank, Gamarra, La Victoria, Lima 2021; y como objetivos específicos, determinar si el control de gestión se relaciona con la competitividad en los funcionarios de la banca Pyme de Scotiabank, Gamarra, La Victoria, Lima 2021, determinar si el desarrollo del mercado se relaciona con la competitividad en los funcionarios de la banca Pyme de Scotiabank, Gamarra, La Victoria, Lima 2021 y determinar si la calidad de servicio se relaciona con la competitividad en los funcionarios de la banca Pyme de Scotiabank, Gamarra La Victoria, Lima 2021.

Con relación a las hipótesis se plantea como general: Existe relación entre las estrategias de crecimiento y la competitividad en los funcionarios de la banca Pyme de Scotiabank, Gamarra, La Victoria, Lima 2021; y como específicas: Existe relación entre el Control de gestión y la competitividad en los funcionarios de la banca Pyme de Scotiabank, Gamarra, La Victoria, Lima 2021; Existe relación entre el desarrollo del mercado y la competitividad en los funcionarios de la banca Pyme de Scotiabank, Gamarra, La Victoria, Lima 2021; Existe relación entre la calidad de servicio y la competitividad en los funcionarios de la banca Pyme de Scotiabank, Gamarra, La Victoria, Lima 2021

## **II. MARCO TEÓRICO**

En virtud de las necesidades emergentes en las empresas, se vienen desarrollando una serie de investigaciones que dan cuenta del problema que en la presente investigación se aborda desde diversas perspectivas.

A nivel internacional, Díaz et al. (2021) llevaron a cabo un estudio enfocado en examinar la relación existente entre la competitividad y el crecimiento de las empresas, para ello se apoyaron de una investigación descriptiva, de enfoque cualitativo, así como de la teoría de competitividad de Porter (2015). La investigación llegó a la conclusión que la concepción de la competitividad se ha transformado en

dinamismo, elementos que van más allá de las finanzas, otorgando vital importancia a los vínculos de naturaleza intangible, como el capital humano, y la motivación. Sobre el cual ejerce un papel fundamental el liderazgo, sin él las estrategias y el posicionamiento de las organizaciones limitan el alcance de sus objetivos.

En esta misma línea de estudios, García et al. (2019) desarrollaron una investigación centrada en el análisis de los tipos de estrategias y las habilidades gerenciales en la competitividad de las pymes. Para tal fin, consideró una población de 54 empresas, de las cuales se tomó por muestreo no probabilístico por conveniencia un total de 45 empresas, a partir de las cuales les fue aplicado a sus gerentes un cuestionario. Los hallazgos permitieron concluir que las limitaciones gerenciales a nivel de estrategias comunicativas, de planeación e innovación, el desarrollo de estrategias de mercado, constituyen una amenaza para su sustentabilidad, ya que limita la toma de decisiones, así como acciones básicas: inversión, entrada al mercado, permanencia y retiro oportuno.

Por su parte, Romero et al. (2017) desarrolló un trabajo cuyo propósito fue planear estrategias para el mejoramiento de la productividad y competitividad de las empresas de calzado de Cúcuta. La población se conformó por 35 empresas, para establecer las estrategias fue preciso ejecutar un análisis interno de la cadena de valor sobre la base teórica de Porter (2015). Indicaron en sus hallazgos, que la innovación y el desarrollo tecnológico son dos aspectos débiles, determinados también por las habilidades del recurso humano, inherentes a la cadena de valor, posicionamiento en nuevos mercados. Sobre estos resultados, concluyen que es relevante y necesario desarrollar estrategias de crecimiento enfocadas en el diseño de productos que aporten un valor adicional a sus clientes, destacando el empleo de métodos y herramientas de monitoreo tendencioso del sector calzado, siendo innovadores en el proceso y producto, impulsando la competitividad.

Al respecto, Saavedra et al. (2017) desarrollaron un estudio en la Ciudad de México, enfocado en definir la asociación entre la variable calidad y competitividad en las PYMES. Para tal fin, se apoyaron de los hallazgos previos localizados por Saavedra (2014), en un trabajo de campo con 400 pymes. Los datos fueron analizados de forma descriptiva y correlacional, en este último caso mediante el

método estadístico Chi cuadrado. La información recabada indicó que el empleo de sistemas de calidad dentro de las pymes es obsoleta, desvinculada de las demandas del mercado; el análisis cuántico evidenció la asociación significativa y directa entre las variables calidad y competitividad, siendo más fuerte en las pymes que brindan servicios. El estudio llega a la conclusión que para lograr la competitividad en las pymes, es preciso utilizar programas de adiestramiento a nivel de dirección y personal, para recalcar la relevancia que tiene innovar en productos y servicios para ser competitivos.

En la misma línea de estudios, Velásquez et al. (2017) desarrolló un estudio que tuvo por finalidad valorar las estrategias ejecutadas por las pymes en la expansión económica y la sostenibilidad. La investigación es descriptiva, metodológicamente deviene de un diseño no experimental, transeccional. La población seleccionada se constituyó por 40 pymes, seleccionado intencionalmente 15 de ellas. Para recopilar la información recurrieron a un cuestionario en escala Likert. La información que lograron recabar precisó que la planeación estratégica es un elemento esencial para optimizar los recursos y capacidades (intrínsecas/extrínsecas) de las pymes, la administración, calidad de servicio y cumplimiento de estrategias financieras dirigidas a la sustentabilidad y expansión, para evitar correr riesgos frente a condiciones político- sociales y económicas.

A nivel nacional, Magallanes (2020) llevó a cabo un estudio que tuvo por finalidad señalar la relación existente entre la satisfacción del cliente Pyme y el emprendimiento digital del BCP. La investigación fue aplicada, estuvo enmarcada en el método cuantitativo, de diseño no experimental, nivel correlacional. La muestra estuvo compuesta por 23 clientes del banco ubicado en el Callao, a quienes se les fue aplicada una encuesta. Los resultados permitieron concluir que las variables objeto de estudio se asocian positivamente. Con un resultado  $\rho$  ( $\rho= 0,742$ ; Sig.=0,00), la investigación concluye que es preciso fortalecer las estrategias en el área de ATC, que parten desde las consultas iniciales hasta el proceso final de atención al cliente, impulsando calificaciones positivas que se derivan del empleo de recursos y productos tecnológicos en los que se apoya actualmente la atención.

En este mismo ámbito, Eyzaguirre (2019) desarrolló una investigación cuyo objetivo se centró en desarrollar estrategias de crecimiento empresarial para el posicionamiento de una empresa de comida en Chiclayo, para cumplir su propósito se apoyan de una investigación descriptiva, de diseño no experimental, con enfoque cuantitativo. La población estuvo constituida por 975 clientes de los cuales fueron seleccionados como muestra 122 de ellos, mediante muestreo probabilístico, a quienes les fue aplicado un cuestionario. El estudio concluye que el crecimiento empresarial, deviene de la formulación adecuada de estrategias que además permiten fidelizar el cliente, posicionarse en la mente del consumidor a través de productos innovadores diferenciales de la competencia.

Por su parte, Contreras (2018) desarrolló una investigación centrada en establecer la interacción en el cambio, y la gestión de la calidad en los clientes y la competitividad. Se apoyó de procedimientos y diseños cuantitativos, no empíricos, de carácter retrospectivo de variables categóricas ordinales, para recopilar la información se apoyó de un Cuestionario sobre la base de la teoría SERVQUAL. La muestra estuvo formada por 70 propietarios de empresas farmacéuticas. Los hallazgos exponen que los cambios en el análisis están correlacionados positivamente, y la conclusión es que cuanto mejor sea la gestión de la calidad centrada en el comprador, mayor será la competitividad comercial de las microempresas farmacéuticas, aumentando así su rentabilidad.

Seguidamente, Gonzáles (2017) realizó un estudio en el Banco de Crédito de Perú (BCP) donde los planes estratégicos deben ser llevados a cabo por un personal que se encuentre confiado con las estrategias a desarrollar, en este sentido en el BCP existe la figura de agente y se encarga de proporcionar apoyo e información a los funcionarios y no funcionarios de la institución financiera. Esta solución universal denominada agencia de caja se ha implementado con éxito para acercar los servicios bancarios a quienes no tienen una institución bancaria cerca de sus hogares o lugares de trabajo. A través del análisis de la situación estratégica, es posible determinar las oportunidades y amenazas que enfrentan los representantes del BCP, así como sus fortalezas y debilidades. Con base en los resultados de este análisis, se formuló una estrategia de crecimiento para continuidad del modelo de negocio. La estrategia

propuesta permite expandir e incrementar la red de agentes del BCP a nivel nacional, mantener el liderazgo.

Bajo la misma línea de investigaciones, Rodríguez (2017), desarrolló un estudio basado en la gestión de calidad y la competitividad de MYPES en el servicio de comercialización de electrodomésticos en el Distrito de Juanjuy. La investigación es no experimental. Después de un análisis detallado, se seleccionaron 6 microempresas como muestras y se realizó una encuesta de cuestionario de 20 preguntas utilizando un método de encuesta de cuestionario, y se obtuvieron los siguientes resultados: Desde la perspectiva de la organización, el 100% de las MYPES son formales y el 50% de las MYPES son estas Organizaciones que llevan más de 4 años en el mercado, el 100% de los empleados fijos menos de 10 personas y el 100% de los trabajadores temporales menos de 10 personas. El 100% de MYPES confirmó que el departamento de gestión de la calidad ayudó a mejorar el rendimiento empresarial. La mayoría de MYPES utilizan técnicas de evaluación comparativa.

Sobre la base de las investigaciones expuestas, existen una serie de teorías que respaldan el empleo de estrategias de crecimiento y la competitividad, entre ellas se ubica la teoría de ventaja competitiva de Michael Porter (2015) específicamente su modelo de las 5 fuerzas competitivas, donde propone analizar el entorno de las empresas, para no sólo evaluar sus oportunidades, sino identificar las amenazas que pueden afectar su competitividad en el mercado. De acuerdo con lo expuesto, propone analizar 5 amenazas, entre ellas: entrada de nuevos competidores, de ingreso de productos sustitutos, de rivalidad entre competidores, poder de negociación de proveedores, y poder de negociación de consumidores.

En cuanto a la fuerza de entrada de nuevos competidores refiere la incorporación de grandes empresas con ventajas operativas o de volumen de producción a gran escala que pueden generar una desventaja en costos o servicios en el mercado, disminuyendo su ventaja competitiva. Respecto a la existencia de productos sustitutos son aquellos productos que generalmente tienen valor agregado, como productos o servicios derivados de uno principal que tienden a reducir el costo a nivel de mercado y, por ende, el posicionamiento de la empresa.

La rivalidad entre competidores está dictada por las empresas que ya se encuentran incursionando en el mercado, que han desarrollado productos diferenciales, lo que hace variar en nivel de competitividad en niveles bajos o altos, y por ende, la aceptación en el mercado; la fuerza de la negociación con los proveedores determina el liderazgo en costos, y la rentabilidad; finalmente la fuerza de la negociación con los consumidores, permite identificar los niveles de fidelización del cliente con los productos y servicios ofertados.

Otra teoría relevante es la de incremento empresarial de Penrose (1959) para esta investigadora, la compañía a lo extenso de su crecimiento, genera intrínsecamente e inclusive adquiere en el mercado los medios para desarrollar eficientemente sus ocupaciones. En este ámbito, el incremento se crea cuando en una organización hay recursos inutilizados de los que se espera obtener utilidades y, se deciden explotar, contrariamente a decidir cederlos o transferirlos a otro representante en el mercado.

Contrariamente, Correa (1999), sostiene en sus postulados que el incremento industrial representó el fenómeno de mayor interés económico a final de la década de los 50, fase en la que consiguió mayor notoriedad gracias al crecimiento de multinacionales de origen americano, y aunque no hay una teoría unitaria, el interés del incremento se relaciona con todos los sectores organizacionales, por estimarse como indicador de competitividad a corto y largo plazo, reflejándose, en este caso en el importe de actividades, costes de expansión, que demandan a la administración propiciar un clima económico enfocado en el fortalecimiento de políticas que conlleven a la consecución de metas económicas, favoreciendo la competitividad y reduciendo los índices de aniquilación de pymes.

En esta misma línea de planteamientos, Esser et al. (1996) indican que la competitividad se puede examinar desde la incorporación de 3 niveles de la competitividad sistémica: el grado 'meta', el grado 'macro', el grado 'meso'. En el nivel meta, se consideran la política presupuestaria, monetaria, fiscal, de competencia, cambiaria, y comercial. En el macro, infraestructura material, de conocimiento y ambiente productivo. En el nivel meso, factores socioculturales, escala de valores y patrones básicos de la organización.

De igual manera, se presenta la teoría de motivación de Stoner et al. (2013) sobre la cual explica que la motivación es, en síntesis, un impulso que provoca que la persona actúe y adapte su comportamiento a la situación que se le presenta, en este sentido, se relaciona con la competitividad, ya que un personal motivado realiza con pasión sus labores brindando un buen servicio, realizando gestión eficiente y aumentar el desarrollo de negocio. Es una mezcla de procesos intelectuales, orgánicos y psíquicos que deciden en determinadas situaciones la forma en que se deben hacer frente.

Sobre la misma base, Chiavenato (2007) en su teoría de desempeño laboral indica, que el desarrollo de los individuos se orienta hacia la carrera futura del empleado y no únicamente se fija en su puesto actual, esto se relaciona con las estrategias de crecimiento y la competitividad a nivel interno de las organizaciones, ya que ambos términos se orientan directamente hacia la capacidad para aprender y desenvolverse en distintas ocupaciones destacando capacidades tanto competencias propias, las cuales se verán reflejadas en el cumplimiento de metas en la organización. Asimismo, el creador instituye que, en la actualidad, todos los empleados tienen que estar preparados para contestar previamente las novedosas exigencias de las empresas, es por esto que el desarrollo envuelve a todos los trabajadores y se pide que cuenten con habilidades profesionales tanto sociales.

En virtud de lo expuesto, es preciso ahondar en las acepciones que han adquirido las variables abordadas a nivel histórico; en el caso de las estrategias de crecimiento, definida por Mintzberg (1972) citado en Montoya (2009) sostiene que la estrategia es un proceso continuo de decisiones en el que confluye la asignación y aprovechamiento de los recursos disponibles, con la premisa que las decisiones conduzcan a la sostenibilidad de la empresa.

De igual manera, Ogliastri (2009) sostiene que la estrategia no es más que la organización de metas a largo plazo, los criterios que orientan la selección principal y la política de desarrollar la carrera adecuada. Esto puede verse como un modelo de elección de una organización, que establece y divulga sus metas u objetivos, define políticas y planes básicos para definir el tipo de ejercicio que realizará la compañía, el tipo de organización mercantil y humana, aspiraciones, la naturaleza de

la contribución económica y social que aspira ofrecer a sus asociados, trabajadores, consumidores y sociedad. Desde una visión económica y comercial, la estrategia está más relacionada con la función de la organización de responder a los cambios y demandas del mercado.

De acuerdo con esto, Stephen y Coulter (2013) la consideran como un plan de aumento que diseña una organización con la intención de incrementar su colaboración de mercado al conseguir desarrollar una virtud estable y exclusiva en su ámbito competitivo. De esta forma, la táctica de aumento espera que la organización extienda su grado de incremento al conseguir su cuota de comercialización, su margen de utilidad, su colaboración de mercado o la extensión de la compañía.

Por su parte, Tarziján (2018) indica que la estrategia viene dada como una herramienta de gestión que satisface los menesteres del segmento objetivo a donde se dirigen las actividades de la organización a través de su relación activa con el medio ambiente y el uso de métodos y tecnologías que se reutilizan exhaustivamente con base científica.

En este sentido, las empresas establecen estrategias de crecimiento mediante un orden económico basado en su capacidad expansiva, implicando un proceso de profunda concentración en el cual van asumiendo una postura progresiva en el mercado, a la vez que optimizan su productividad al ir generando economía en escala, optimizar aspectos técnicos y deflaciones de importes (González, 2005).

Sobre esta base, Hofer y Schendel (1985), consideran que la competitividad constituye una herramienta para que los altos directivos enfrenten cambios externos e internos. Es una forma de que las empresas utilicen sus ventajas para diferenciarse de los participantes de manera positiva. También depende de compradores y funcionarios.

En el mismo orden de ideas, la competitividad es un criterio sociocultural que traspasa el mercantilismo, para que se propicie es necesario que exista un entorno de oportunidades, para Chesnais (1981) citado por Espina (2007) la competitividad analiza las habilidades para encarar la competencia, integrando habilidades internas,

salvaguardando el mercado del crecimiento exportador; por consiguiente, la competitividad está enfocada en lograr incursionar en los negocios internacionales.

Por su parte, Canals (2001) define como incremento a la diversificación que hace la compañía hacia nuevos mercados, geográfico y de clientela. Además de que el desarrollo de una organización se fundamenta en la dotación de sus recursos y capacidades.

De esta manera, Stoner et al. (2013) indica que una empresa estatal o privada, con o sin fines de lucro, es competitiva cuando posee la capacidad de conservar de forma sostenible primacías relativas que le permitan conseguir, guardar y optimizar una posición en el campo socioeconómico.

En virtud de lo expuesto, Stephen y Coulter (2013) consideran como estrategias de crecimiento tres dimensiones como básicas, entre ellas: control de gestión, desarrollo del mercado y calidad de servicio.

En el control de gestión, considera relevante que la empresa defina sus principios organizacionales, entendidos como la integración eficaz y eficiente de las diversas áreas organizacionales, que incluye además el accionar conjunto en el logro de objetivos y alcance del desarrollo empresarial. En este mismo ámbito se integran los principios filosóficos (misión, visión y valores) de la empresa, además la planeación estratégica y operativa permiten desarrollar estrategias y tener una visión global del negocio, ya que la competencia obliga a implementar estrategias para sobresalir en el mercado.

En cuanto al desarrollo del mercado, implica la expansión hacia nuevas plazas comerciales, a través de la inserción o mejora de sus productos en otros nichos de mercado existentes o nuevos. En este aspecto, la innovación tiene un papel fundamental, ya que permite la expansión a nuevos mercados y mantener cautivos a los actuales, permite además mantener una posición de liderazgo frente a otros en el mercado. En la calidad del servicio destaca como fundamental el manejo eficiente y efectivo de los recursos tecnológicos, la gestión de la información y conocimiento de las herramientas disponibles, para lograr una óptima satisfacción del cliente y su

fidelización, propiciando un desempeño exitoso y el logro de objetivos, mejorando la rentabilidad.

A este respecto, Miller (1987) citado en Stoner et al. (2013) sostiene que para lograr la competitividad es preciso emplear tres dimensiones básicas, que favorecen considerablemente a la fijación de estrategias pertinentes a su estructura. Estas dimensiones básicas son: innovación, diferenciación de marketing y control del coste. Cabe destacar que, aunque estas estrategias no representan los niveles de complejidad real, permiten observar los elementos básicos que requieren de atención.

En este caso, la dimensión innovación, corresponde a los medios que la empresa emplea para introducir productos y servicios trascendentales. El objetivo de esta dimensión es analizar las necesidades del segmento poblacional, la tecnología emergente, y las demandas del mercado. Bajo estas premisas, no se trata sólo de la incorporación de nuevos procesos, sino de mejoras a los existentes. La innovación implica marketing, y la inserción, si aplica, de ingeniería de punta. Respeto al marketing, se busca marcar rasgos diferenciales en el mercado, generar una imagen positiva de lo que ofrece, mediante no sólo el empleo tecnológico sino de la presentación del servicio o producto, la atención, y la calidad.

Finalmente, el control de costes refiere a la ventaja que logra la empresa en la fijación de precios permitiendo una especie de liderazgo en el mercado, lo que sugiere que en la diferenciación de marketing se invierta en lo estrictamente necesario, impulsando productos o servicios básicos, pero de calidad.

### **III. METODOLOGÍA**

#### **3.1. Tipo y diseño de Investigación**

En este trabajo de investigación se utilizó el tipo aplicada, debido a que este tipo tiene como fin generar nuevos conocimientos con aplicación directa a problemas sociales. Según, Hernández y Mendoza (2018). En definitiva, este tipo de

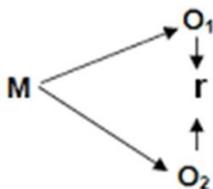
investigación recaba información de la realidad para obtener conocimiento científico, determinar variables, y ponerlas en práctica.

Con relación al diseño, es no experimental, según, Palella y Martins (2012), indican que es aquel que no manipula de forma deliberada las variables. Por consiguiente, se basa en observar tal cual está en su contexto. Además, es de corte transversal, ya que analizó datos de la variable de estudio en un periodo de tiempo determinado, en este caso las estrategias de crecimiento y competitividad en los funcionarios de la banca Pyme Scotiabank durante el año 2021. De igual manera, se enmarcó dentro del nivel descriptivo-correlacional, según, Tamayo y Tamayo (2012), permite establecer relaciones que poseen dos o más variables en un contexto determinado, y sobre la cual se expresan hipótesis que son comprobadas estadísticamente.

El enfoque es de tipo cuantitativo, los datos fueron analizados estadísticamente, según, Hernández et al. (2014), se requiere de la compilación de información que certifique hipótesis a través de un respaldo cuántico, así como el análisis estadístico que permita el establecimiento de modelos de comportamiento, y así probar teorías.

## Figura 1

*Esquema diseño de investigación*



Interpretación:

M= Muestra

O1= Estrategias de crecimiento

O2= Competitividad

r = Coeficiente de correlación entre variables

### **3.2. Variables y Operacionalización**

En toda investigación es indispensable que el investigador este claro acerca de lo que se desee estudiar. Esto exige precisar el evento o eventos y variables de estudio, por esto es necesario definir el primer término. Según, Arias (2012), expresa que la Operacionalización de las variables, son cualidades susceptibles de sufrir cambios.

#### Variable 1: Estrategias de crecimiento

Definición conceptual: Según, Stephen y Coulter (2013), es el grupo de actividades y planes que diseña una organización con la intención de incrementar su colaboración de mercado al conseguir desarrollar una virtud estable y exclusiva en su ámbito competitivo. De esta forma, la táctica de aumento espera que la organización incremente su grado de incremento al conseguir incrementar su cuota de comercialización, su margen de utilidad, su colaboración de mercado o la extensión de la compañía (pág.32)

Definición operacional: Según, Stephen y Coulter (2013), la variable estrategias de crecimiento se medirá a través de las siguientes dimensiones: control de gestión, desarrollo del mercado y calidad de servicio. (pág.33)

#### Variable 2: Competitividad.

Definición conceptual: Según, Stoner et al. (2013), cuando una empresa estatal o privada, con o sin fines de lucro, posee la capacidad de conservar de forma sostenible primacías relativas que le permitan conseguir, guardar y optimizar una posición en el campo socioeconómico. (pág.11)

Definición operacional: Según, Stoner et al. (2013), variable de competitividad se medirá a través de las siguientes dimensiones: innovación, diferenciación en marketing y control de costes. (pág.12)

### 3.3. Población, muestra y muestreo

Según, Tamayo y Tamayo (2012), La población entendida como un conjunto de elementos o grupos de personas que forman parte de una entidad o institución sobre quienes se logra obtener hallazgos y conclusiones (pág.141), para efectos de esta investigación se consideraron 28 funcionarios pertenecientes a las tres agencias que Scotiabank que se encuentran en Gamarra, distribuidas de la siguiente manera

**Tabla 1**

*Población objeto de estudio*

<b>Oficina</b>	<b>Funcionarios</b>	<b>Eperu</b>	<b>Cristal</b>	<b>Buró</b>	<b>Total</b>
Gamarra 1	4	4	5	1	14
Gamarra 2	2	2	2	1	7
Gamarra 3	2	2	2	1	7
Total	8	8	9	3	28

*Nota.* Elaboración propia.

Debido a que la población es finita, es decir, conformada por menos de cien mil elementos, en la investigación fue considerada la totalidad de la población, constituyendo así una muestra censal, según, Ramírez (2011) es aquella en donde todas las unidades de investigación tienen la misma posibilidad de ser seleccionada como parte del estudio, en este caso, estuvo conformada por los 28 funcionarios de la banca pyme Scotiabank-Gamarra.

### 3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para recolectar información válida y relevante, se empleó como técnica la encuesta, que consiste en el desarrollo de una cierta cantidad de preguntas que permiten obtener información necesaria para responder a la problemática dando sustento a la investigación. Según, Hernández y Mendoza (2018) la consideran como procedimiento de investigación para obtener información interesante relacionada al tema de estudios.

Como instrumento se utilizó un cuestionario de preguntas cerradas a escala Likert (5. Nunca, 4. Casi nunca, 3. A veces, 2. Siempre, 1. Casi siempre). Para recoger de manera organizada los indicadores de las variables implicadas, además de los datos de forma estandarizada, brindando instrucciones similares para todos los encuestados, con una idéntica formulación de las interrogantes, según, Padilla et al. (1998), lo que faculta realizar comparaciones intra-grupales.

Cabe destacar, según, Hernández y Mendoza (2018), que el instrumento fue creado a partir de los postulados de Stephen y Coulter (2013), sobre estrategias de crecimiento y de competitividad de Stoner et al. (2013), estuvo compuesto por 12 preguntas, 6 para cada variable. A fin de validar dicho instrumento, se aplicó juicio de expertos, quienes definieron en función de pertinencia, relevancia y claridad la relación entre las variables de estudio, sus dimensiones e indicadores respecto a los ítems del cuestionario, validando así su contenido.

**Tabla 2**

*Validez por juicio de expertos: Estrategias de crecimiento.*

<b>N°</b>	<b>Juez experto</b>	<b>Calificación</b>
1	Mg. Robert Chávez Mayta	Aplicable
2	Mg: Jorge Nicolás Alejandro, Papanicolau	Aplicable
3	Mg. Carlos Guevara	Aplicable

*Fuente: certificado de validez de expertos.*

**Tabla 3***Validez por juicio de expertos: Competitividad*

<b>N°</b>	<b>Juez experto</b>	<b>Calificación</b>
1	Mg. Robert Chávez Mayta	Aplicable
2	Mg: Jorge Nicolás Alejandro, Papanicolau Denegri	Aplicable
3	Mg. Carlos Guevara	Aplicable

*Fuente: certificado de validez de expertos*

Los instrumentos fueron sometidos a un análisis de confiabilidad, que de acuerdo con Hernández et al. (2014) refiere a la propiedad que asume un instrumento al producir los mismos resultados al ser aplicado en reiteradas ocasiones a una misma persona, en este caso se aplicó una prueba piloto a 6 funcionarios de otra entidad bancaria, una vez aplicada se procedió a calcular la confiabilidad mediante coeficiente Alpha de Cronbach, obteniendo para la variable estrategias de crecimiento un valor de  $\alpha=0.854$  y para competitividad  $\alpha=0.907$ , en ambos casos la confiabilidad es alta.

**Tabla 4***Confiabilidad por variable*

<b>Dimensión</b>	<b>Alpha de Cronbach</b>	<b>Ítems</b>
Estrategias de crecimiento	0.854	6
Competitividad	0.907	

*Fuente: Prueba piloto.*

### **3.5. Procedimiento**

Para la elaboración del presente informe se solicitó al área de recursos humanos del banco Scotiabank autorización para la ejecución de la investigación,

seguidamente, se solicitó permiso para usar sus instalaciones para aplicar el cuestionario correspondiente; una vez autorizado el investigador se entregó a cada funcionario encuestado un consentimiento informado sobre su participación voluntaria a la investigación, posterior a su aprobación se procedió a su llenado.

### **3.6. Método de análisis de datos**

Una vez recolectada la información se procedió a la creación de la base de datos en Excel, seguidamente se analizaron los datos mediante el programa estadístico SPSS v26 empleando la estadística descriptiva e inferencial. A efectos de establecer las relaciones entre las variables de estudio, se realizó primero la prueba de normalidad y después, el análisis estadístico inferencial, que permitió ejecutar la contrastación de hipótesis, para poder generalizar los resultados hallados en la muestra a la población, según Hernández y Mendoza (2018). Para la prueba de normalidad se utilizó la prueba de Shapiro-Wilk debido a que la muestra es  $\leq 50$ . Una vez analizados los datos se obtuvo una distribución no normal, siendo necesario aplicar una prueba no paramétrica, bajo el coeficiente de correlación de Spearman, el cual indicó el grado de relación existente entre las variables analizadas. Los datos recabados fueron presentados a través de tablas y gráficos de barras en donde la muestra se distribuyó de manera porcentual. Una vez plasmada la información, se procedió a sustentar el desarrollo de la investigación mediante la exposición de hallazgos por objetivos.

### **3.7. Aspectos éticos**

Según, Miranda y Villasis (2019) la ética y la moralidad están relacionadas con las personas y no se pueden implementar sin observar los principios fundamentales y morales de autonomía, benevolencia, justicia y precaución. Asimismo, el Manual de estilo APA fue considerado para la redacción del proyecto de investigación; los

resultados se presentaron con transparencia y veracidad. Se respetaron las definiciones de los autores que fueron citados en este proyecto de investigación.

En la presente investigación se mantuvo en anonimato la identidad de los funcionarios de negocios de la banca pyme de la zona de Gamarra-La Victoria, Lima. Los datos recabados fueron totalmente auténticos y tomadas todas las medidas de protección y distanciamiento por la emergencia sanitaria.

## IV. RESULTADOS

### 4.1. Análisis descriptivo

*Análisis descriptivo por variable*

**Tabla 5**

*Análisis descriptivo por dimensiones de la variable: Estrategias de crecimiento*

Nivel	Control de gestión		Desarrollo de mercado		Calidad de servicio		
	Fr	%	fr	%	fr	%	
Bajo	18	64,3%	1	2	42,9%	15	53,6%
Regular	10	35,7%	1	4	50,0%	13	46,4%
Alto	0	0,0%	2		7,1%	0	0,0%
Total	28	100%	2	8	100%	28	100%

*Nota.* Elaboración propia.

En la tabla 5, se presentan los datos obtenidos para cada dimensión de la variable: estrategias de crecimiento. Para la dimensión control de gestión se obtuvo que el 64.3% de funcionarios considera está en un nivel bajo, mientras un 35.7% indica como regular. Mientras para la dimensión desarrollo del mercado se obtuvo

un 42.9% para el nivel bajo, 50% regular y un 7.1% bajo. Por su parte, para la dimensión calidad de servicio un 53.6% la estima como bajo, y un 46.4% regular.

**Tabla 6**

*Análisis descriptivo por dimensiones de la variable: competitividad*

Nivel	Innovación		Diferenciación en marketing		Control de costos	
	Fr	%	fr	%	fr	%
Bajo	15	53,6%	11	39,3%	12	42,9%
Regular	13	46,4%	17	60,7%	16	57,1%
Alto	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Total	28	100%	28	100%	28	100%

*Nota.* Elaboración propia.

En la tabla 6, se presentan los datos obtenidos para cada dimensión de la variable: Competitividad. Para la dimensión innovación se obtuvo que el 53.6% de funcionarios considera está en un nivel bajo, mientras un 46.4% indica como regular. Mientras para la dimensión diferenciación en marketing se obtuvo un 39.3% considera es bajo, y un 60.7% regular. Por su parte, para la dimensión control de costos un 42.9% la estima como baja, y 57.1% baja.

#### **4.2. Resultados inferenciales**

*Prueba de hipótesis general*

**Tabla 7**

*Correlación entre las variables estrategias de crecimiento y competitividad*

*Correlaciones*

			SUMVAR1 (Agrupada)	SUMVAR2 (Agrupada)
Rho de Spearman	ESTRATECREC	Coefficiente de correlación	1	,570**
	(Agrupada)	Sig. (bilateral)	.	0,002
		N	28	28
	COMPETITIVIDAD	Coefficiente de correlación	,570**	1
	(Agrupada)	Sig. (bilateral)	0,002	.
		N	28	28

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

En la tabla 7 se muestran los resultados de la prueba rho de Spearman y del coeficiente de correlación, el cual indica el grado de relación que existe entre las estrategias de crecimiento y la competitividad. Entonces, dado que el valor de  $p=0.002 < \alpha=0.01$ , se rechaza la hipótesis nula, por lo que se acepta la hipótesis alterna, en consecuencia, se puede decir que existe una relación directa y significativa entre las estrategias de crecimiento y la competitividad en los funcionarios de la banca Pyme de Scotiabank, Gamarra, La Victoria, Lima 2021. En cuanto al valor de  $Rho=0.570^{**}$  indica una correlación positiva alta, esto indica que según se optimicen las estrategias de crecimiento existirá mayor competitividad.

### *Prueba de hipótesis específicas*

#### *Hipótesis específica 1*

### **Tabla 8**

#### *Correlación entre control de gestión y competitividad*

<i>Correlaciones</i>			SUMD1 (Agrupada)	SUMVAR2 (Agrupada)
Rho de Spearman	CONTROLGEST (Agrupada)	Coefficiente de correlación	1,000	,645**

	Sig. (bilateral)	.	<,001
	N	28	28
COMPETITIVIDAD (Agrupada)	Coefficiente de correlación	,645**	1,000
	Sig. (bilateral)	<,001	.
	N	28	28

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

En la tabla 8 se muestran los resultados de la prueba rho de Spearman para la dimensión control de gestión y la variable competitividad. Entonces, dado que el valor de  $p < 0.001$  es  $< \alpha = 0.01$ , se rechaza la hipótesis nula, por lo que se acepta la hipótesis alterna, en consecuencia, se puede decir que existe una relación directa y significativa entre las estrategias de crecimiento y la competitividad en los funcionarios de la banca Pyme de Scotiabank, Gamarra, La Victoria, Lima 2021. En cuanto al valor de  $Rho = 0.645^{**}$  indica una correlación positiva moderada, esto indica que si el control de gestión se incrementa moderadamente lo hará la competitividad.

## Hipótesis específica 2

**Tabla 9**

### *Correlación entre desarrollo del mercado y competitividad*

<i>Correlaciones</i>			SUMD2 (Agrupada)	SUMVAR2 (Agrupada)
Rho de Spearman	DESARROLLOMER (Agrupada)	Coefficiente de correlación	1,000	,570**
		Sig. (bilateral)	.	,002
		N	28	28
	COMPETITIVIDAD (Agrupada)	Coefficiente de correlación	,570**	1,000
		Sig. (bilateral)	,002	.
		N	28	28

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

En la tabla 9 se muestran los resultados de la prueba rho de Spearman para la dimensión desarrollo del mercado y la variable competitividad. Entonces, dado que el valor de  $p=0.002 < \alpha=0.01$ , se rechaza la hipótesis nula, por lo que se acepta la hipótesis alterna, en consecuencia, se puede decir que existe una relación directa y significativa entre el desarrollo del mercado y la competitividad en los funcionarios de la banca Pyme de Scotiabank, Gamarra La Victoria, Lima 2021. En cuanto al valor de  $Rho=0.570^{**}$  indica una correlación positiva moderada, esto indica que según sea mayor el desarrollo del mercado mayor será la competitividad.

Hipótesis específica 3

**Tabla 10**

*Correlación entre control de costos y competitividad*

<i>Correlaciones</i>				
			SUMD3 (Agrupada)	SUMVAR2 (Agrupada)
Rho de Spearman	CONTROLCOST (Agrupada)	Coefficiente de correlación	1,000	,806**
		Sig. (bilateral)	.	<,001
		N	28	28
	COMPETITIVIDAD (Agrupada)	Coefficiente de correlación	,806**	1,000
		Sig. (bilateral)	<,001	.
		N	28	28

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

En la tabla 10 se muestran los resultados de la prueba rho de Spearman para la dimensión control de costos y la variable competitividad. Entonces, dado que el valor de  $p=<0.001 < \alpha=0.01$ , se rechaza la hipótesis nula, por lo que se acepta la hipótesis alterna, en consecuencia, se puede decir que existe una relación directa y significativa entre el control de costos desarrollo y la competitividad en los funcionarios de la banca Pyme de Scotiabank, Gamarra La Victoria, Lima 2021. En

cuanto al valor de  $Rho=0.806^{**}$  indica una correlación positiva alta, esto indica que según sea mayor el control de costos mayor será la competitividad.

## V. DISCUSIÓN

El presente trabajo de investigación se ha propuesto determinar si las estrategias de crecimiento se relacionan con la competitividad en los funcionarios de la banca Pyme de Scotiabank, Gamarra, La Victoria, Lima 2021, apoyado de investigaciones de envergadura internacional como Díaz et al. (2021), García et al. (2019), Romero et al. (2017), Saavedra et al. (2017), Velásquez et al. (2017), y nacional de Magallanes (2020), Eyzaguirre (2019), Contreras (2018), Gonzáles (2017), y Rodríguez (2017), además de teorías sobre estrategias de crecimiento y competitividad como las de Stephen y Coulter (2013) y Stoner et al. (2013) a través de las cuales se han establecido tres dimensiones para cada una.

En atención a lo expuesto, se contrastan los resultados obtenidos para cada una, desde una perspectiva descriptiva, en el caso de las dimensiones: gestión de control, desarrollo del mercado y calidad de servicio de la variable estrategias de crecimiento, expuestos en la tabla 5, se consideran los resultados más bajos.

Para la gestión de control, entendida como un proceso administrativo relevante a través del cual la empresa planea, ejecuta y monitorea los principios organizacionales, la misión, visión y valores corporativos de la empresa, que permite el desarrollo de estrategias (Stephen y Coulter, 2013). Obtuvo como resultado que se encuentra baja en un 64.3%, esto debido a que tiene una baja gestión comercial con las pequeñas Empresas, limitando la rentabilidad y crecimiento de la cartera de clientes, asimismo, hay poca evaluación del desempeño de los clientes, no se identifican ni anticipan las futuras necesidades y riesgos.

Por su parte, el desarrollo de mercado, el cual comprende el crecimiento de la empresa a partir de la conquista de nuevos mercados a través de la inserción o mejora de sus productos en otros nichos o mercados existentes (Stephen y Coulter, 2013), se encuentra en un nivel regular con un 50%; los hallazgos denotan algunas

debilidades en la identificación de zonas comerciales potenciales de influencia, así como redes de contactos para incrementar la cartera de clientes. Aunada la poca gestión de soluciones comerciales adaptada a las necesidades de los clientes que permitan incrementar las oportunidades de negocio.

Respecto a la calidad de servicio, entendida como el manejo eficiente y efectivo de los recursos tecnológicos, la gestión de la información y conocimiento de las herramientas disponibles para lograr una óptima satisfacción del cliente y su fidelización (Stephen y Coulter, 2013), de acuerdo con los hallazgos se ubica con 53.6% en un nivel bajo, siendo necesario centrar mayores esfuerzos para atender de forma eficiente las operaciones y demandas planteadas por sus clientes.

Estos resultados reafirman los hallazgos que se desprenden de la investigación de Velásquez et al. (2017) quienes consideran que la sostenibilidad se ve afectada cuando la calidad de servicio encuentra en niveles bajos, proponen que para mejorar de forma considerable la gestión de control es menester contar con una planeación estratégica acorde a las necesidades no sólo internas sino externas, elemento fundamental para lograr un buen posicionamiento en el mercado y brindar una excelente calidad de servicio, evitando riesgos frente a condiciones político-sociales y económicas.

De igual manera, se respaldan con los resultados obtenidos por García et al. (2019), quienes indican en su investigación, que las estrategias comunicativas, de planeación operativa y estratégica se derivan de los bajos niveles en estrategias gerenciales, constituyéndose como una debilidad de las organizaciones que impide una toma de decisiones eficaz, así como acciones prominentes para el negocio como invertir, permanecer o retirarse.

Para la variable competitividad compuesta por las dimensiones innovación, diferenciación en marketing y control de costos, se obtuvo para la dimensión innovación, entendida como la inserción o mejoramiento de productos o servicios trascendentales en el mercado (Stoner F., 2013). Se encuentra en un nivel bajo con 53.6%, las fallas se localizan en la cultura empresarial del cliente Pyme, así como el aprovechamiento de las herramientas online para mejorar los canales de comunicación de la banca con los funcionarios.

En cuanto a la diferenciación de marketing es regular en un 60.7%, se integra la promoción servicios, y productos financieros, así como las nuevas tecnologías en los procesos de generación y prestación de servicios bancarios, pero regularmente, viéndose afectada la competitividad de los funcionarios de la banca pyme.

Al respecto de estos hallazgos, Díaz et al. (2021) sostiene que en la competitividad inciden no sólo factores de tipo económico sino en la naturaleza intangible como lo es el recurso humano, y la motivación que indican de forma determinante en los niveles de competitividad requeridos o deseables, por ende, sugiere ante estos resultados reforzar el capital humano del que dispone.

Por su parte, el control de costes es regular en un 57.1%, es decir, la integración banca-Pyme ejerce un control medio en la gestión de sus funciones administrativas, así como atender un mercado más amplio. Los hallazgos de Saavedra et al. (2017) indican de forma similar a los resultados de esta investigación, que la implementación de sistemas de calidad es incipiente, y es un área de oportunidad para impulsar la banca pyme y lograr una mayor competitividad en el mercado desde el punto de vista del capital humano.

En relación al análisis inferencial, se obtuvo para el objetivo general que la variable estrategias de crecimiento y competitividad en los funcionarios de la banca Pyme de Scotiabank, Gamarra, La Victoria, Lima 2021, obtuvo un valor de  $p=0.002 < \alpha=0.01$ , indicando que existe una relación directa y significativa. En cuanto al valor de  $Rho=0.570^{**}$  indica una correlación positiva alta, esto indica que según se optimicen las estrategias de crecimiento existirá mayor competitividad.

Estos hallazgos coinciden con los de Romero et al. (2017) quienes afirman que existe una relación significativa positiva alta entre las estrategias productivas y la competitividad con un valor de  $p=0.001$  y  $r=0.789$ , indica que a mayor empleo de estrategias productivas mayor es la competitividad alcanzada. Indica que existen factores que inciden en la competitividad, destacando así la innovación y el desarrollo tecnológico, capacidades de talento humano, como actividades transversales de la cadena de valor, así como la incursión en nuevos mercados.

A este respecto, destaca que el proceso de globalización implica que las empresas desarrollen estrategias apegadas a las necesidades del mercado no sólo

desde una visión económica, sino humana, establecimiento relaciones que van más allá de lo comercial con los clientes, este tipo de acciones no sólo permite fidelizar sino mantenerse en el mercado. De igual manera, resalta que la capacidad para innovar no reside en la dimensión de las empresas, sino en la capacidad de respuesta y de adaptarse a las demandas del medio, depende de esta rapidez su crecimiento y sostenibilidad.

Cabe destacar, que la implementación de estrategias como el diseño de productos con mayor valor agregado, eficiencia y eficacia en las actividades de la cadena valor, además del empleo de herramientas para monitorear las tendencias del sector, la generación de capacidades en innovación en proceso y productos, impulsan al sector hacia la productividad y competitividad.

En cuanto al objetivo específico 1, sobre la dimensión control de gestión se relaciona moderadamente con la competitividad obteniendo un valor de  $p < 0.001$  y  $Rho = 0.645$ , estos resultados se asemejan a los hallados por Contreras (2018) quien concluye en su estudio que la gestión de calidad se relaciona con la competitividad de forma moderada obteniendo un Tau b de Kendal = 0.62, indicando que, si la calidad enfocada en el cliente es mayor, el mismo incremento se reflejará en la competitividad.

Bajo la luz de estos hallazgos, es preciso indicar que el control de gestión implica una especie de monitoreo que advierte sobre los riesgos a corto y largo plazo al que puede estar sometida una empresa, y de esta manera, lograr cumplir con los objetivos propuestos.

Siendo así, en este accionar de la gestión se deben integrar las finanzas, el recurso humano, marketing y el mantenimiento, como bases fundamentales, Mintzberg (1972) citado en Montoya (2009) sostiene en su teoría, que el control de gestión conlleva a la sucesión de decisiones en la que concurre la asignación y aprovechamiento de recursos disponibles, con la premisa que las decisiones conduzcan a la sostenibilidad de la empresa.

Para ello, es preciso no sólo enfocarse en aspectos de tipo financiero, ya que existen otros elementos que también dictan debilidades o riesgos, como por ejemplo el recurso humano y, por ende, su papel en la productividad empresarial. De acuerdo

con Porter (2015) un recurso humano capacitado, eficiente y eficaz en su labor, se transforma en una ventaja competitiva sobre el mercado, a través de acciones que permiten un mayor alcance, captación de clientes, extensión de servicios y productos, logrando incrementar la utilidad de la empresa y sin duda, el valor del recurso humano disponible.

Respecto al objetivo específico 2, sobre el desarrollo del mercado y competitividad, se obtuvo una relación positiva moderada con un valor de  $p=0.002$  y  $Rho=570$ , similar a los resultados detectados por Saavedra et al. (2017), quienes determinaron que existe una relación positiva alta entre el crecimiento económico y la competitividad logrando un valor de  $p=0.000$ , sostiene al respecto que la planeación estratégica, es fundamental para lograr la optimización de los recursos y capacidades enfocados a la sostenibilidad.

Sobre la misma base, la teoría de Penrose (1959) estima que, para lograr un óptimo desarrollo del mercado, es menester que la empresa aproveche todos sus recursos, y que sean utilizados de forma oportuna, ya que el desarrollo del mercado va de la mano con la planeación; el planificar los gastos, así como los productos o servicios que se deben mejorar para incursionar en el mercado es imprescindible.

En este sentido, es preciso destacar que no sólo es posible expandirse en el mercado con nuevos productos o servicios, ya que pueden inclusive ser los mismos, pero procurar optimizarlos, brindando a los clientes: calidad, satisfacción y la cobertura de sus necesidades. Para Correa (1999), esto es posible a través del fortalecimiento de políticas, la consecución de metas económicas, y reduciendo los índices de aniquilación de pymes.

Con relación al objetivo específico 3, sobre la calidad de servicio y competitividad, el presente estudio halló una relación positiva alta con un valor de  $p<0.001$  y  $Rho=806$ , resultados que coinciden con la investigación de Magallanes (2020) quien obtuvo las variables satisfacción del cliente pyme y emprendimiento digital tiene una asociación positiva de  $\rho$  ( $\rho=0,742$ ;  $Sig.=0,00$ ), indica en función de los resultados que es menester reforzar las estrategias en la atención al cliente, desde la consulta inicial, lo cual permitirá ser competitivos y lograr un buen posicionamiento en el mercado.

Sobre esta base, se apoyan los hallazgos de Eyzaguirre (2019) quien en su estudio consiguió que existe una relación significativa entre el crecimiento empresarial y el posicionamiento con un  $Rho=0.896$  y un  $p$  valor  $p=0.000$ . Ambas se encuentran asociadas a la formulación pertinente de estrategias de crecimiento, que además generan innovación a diferencia de la competencia.

Sobre la base de lo expuesto, Rodríguez (2017) confirma en su investigación que cambios determinantes en el ámbito de la calidad de servicio logran un 100% del rendimiento y, por ende, de la competitividad de las Mypes, sosteniendo como recomendación emplear técnicas de evaluación comparativa.

En cuanto a las limitaciones derivadas de la presente investigación, se tiene que el estudio se limita a los funcionarios de la banca pyme Scotiabank, no se toman en cuenta las opiniones de clientes de este tipo de servicio, cuya información pudo ver reforzado los resultados estadísticos. Asimismo, la muestra censal restringe que las relaciones entre las variables sean más significativas, además que los resultados localizados afirman que la institución debe mejorar sus estrategias de crecimiento para mejorar su competitividad, ya que ambas dimensiones se presentan con niveles bajos y regulares como los más frecuentes.

## **VI. CONCLUSIONES**

Primera: Existe una correlación positiva moderada entre las estrategias de crecimiento y la competitividad en los funcionarios de la banca Pyme de Scotiabank, ubicada en Gamarra La Victoria, Lima 2021 con un  $Rho=0.570^{**}$  y un valor de  $p=0.002 < \alpha=0.01$ . Lo que indica que a mayores estrategias de crecimiento mayor competitividad.

Segunda: Existe una correlación positiva moderada entre el control de gestión y la competitividad en los funcionarios de la banca Pyme de Scotiabank, ubicada en Gamarra La Victoria, Lima 2021 con un  $Rho=0.645^{**}$  y un valor de  $p=<0.001 < \alpha=0.01$ . Lo que indica que a mayor control de gestión mayor competitividad.

Tercera: Existe una correlación positiva moderada entre el desarrollo del mercado y la competitividad en los funcionarios de la banca Pyme de Scotiabank, ubicada en Gamarra La Victoria, Lima 2021 con un  $Rho=0.570^{**}$  y un valor de  $p=0.002$ .  $\alpha=0.01$ . A medida que aumente el desarrollo del mercado mayor competitividad.

Cuarta: Existe una correlación positiva alta entre la calidad de servicio y la competitividad en los funcionarios de la banca Pyme de Scotiabank, ubicada en Gamarra La Victoria, Lima 2021 con un  $Rho=0.806^{**}$  y un valor de  $p<0.001$   $\alpha=0.01$ . Lo que indica que a mayor calidad de servicio mayor competitividad.

## **VII. RECOMENDACIONES**

Primera: Los funcionarios de la banca pyme de Scotiabank deben desarrollar estrategias de crecimiento enfocadas en el control de gestión, como procesos fundamentales del desarrollo del mercado y la calidad de servicio, de esta manera podrán mejorar de forma significativa su competitividad en relación a otras entidades bancarias.

Segunda: Los funcionarios de la banca pyme de Scotiabank deben reforzar las estrategias de crecimiento relacionadas con la planeación estratégica y operativa, reforzar los principios organizacionales, metas y objetivos en el personal a fines de alcanzar un mejor posicionamiento en el mercado, una comunicación efectiva, así como regular los canales de comunicación puede contribuir a su mejoramiento de forma significativa.

Tercero: Las estrategias de crecimiento deben concentrarse en mejorar el desarrollo del mercado, en ejecutar análisis e identificar zonas comerciales potenciales, para poder incrementar la cartera de clientes, así como adaptar los servicios a sus

necesidades, logrando no sólo incrementar sino retener clientes, ampliando las oportunidades de negocio.

Cuarto: En lo que respecta a la calidad de servicio, es menester que los funcionarios de la banca pyme de Scotiabank, aprovechen de forma eficiente sus recursos tecnológicos, y capital humano para suplir no sólo las necesidades de sus clientes, sino explotar al máximo sus potencialidades, esto contribuirá a mejorar la atención del cliente, los beneficios de funcionarios, y el servicio que brindan.

## REFERENCIAS

- Arbulú, J. y. (2018). Características e importacia de las PYME en nuestra economía. *PAD Revista de Egresados*, 3(1), 32-38. Obtenido de <https://cendoc.esan.edu.pe/fulltext/e-journals/PAD/7/arbulu.pdf>
- Arias, F. (2012). El proyecto de investigación. *Caracas: Editorial Episteme*.
- Barney, J. (1991). Firms Resources and Sustained Competitive Advantage. *CrossRefView Record in Scopus*.
- Blázquez, F. D. (2006). Factores del crecimiento empresarial. Especial referencia a las pequeñas y medianas empresas. *Revista Innovar*.
- Canals, J. (2001). How to think about corporate growth. *European Management Journal*. *European Management Journal*, 19(6), 587-598. Obtenido de <https://econpapers.repec.org/scripts/redir.pf?u=http%3A%2F%2Fwww.science-direct.com%2Fscience%2Farticle%2Fpii%2FS0263237301000846;h=repec:ee:eurman:v:19:y:2001:i:6:p:587-598>
- Capon, N. F. (1990). Determinants of financial performance: A meta-analysis. *CrossRefView Record in Scopus*.
- Chandler, A. (1969). Strategy and Structure. Chapters in the History of American Industrial Enterprise. *MIT Press, Cambridge*.
- Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos (8va ed.). *México: McGraw Hill Interamericana*. Obtenido de <https://www.cucjonline.com/biblioteca/files/original/aec4d0f8da9f45c14d9687966f292cd2.pdf>
- Contreras, M. (2018). Gestión de la calidad con enfoque al cliente y su relación con la competitividad Mypes farmacéuticas. *Universidad Norbert Wiener*. Obtenido de <http://repositorio.uwiener.edu.pe/xmlui/handle/123456789/2137>
- Correa, A. (1999). Factores determinante de Crecimiento Empresarial. *Universidad de la Laguna*. Obtenido de [http://www.scielo.co/scielo.php?script=sci\\_nlinks&ref=000191&pid=S0120-3592200600010000700033&lng=pt](http://www.scielo.co/scielo.php?script=sci_nlinks&ref=000191&pid=S0120-3592200600010000700033&lng=pt)

- Damanpour, F. y. (2001). The dynamics of the adoption of product and process innovations in organizations. *Journal of Management Studies*.
- Díaz, G. Q. (2021). La competitividad como factor de crecimiento para las organizaciones. *INNOVA Research Journal*, 6(1), 145-161. Obtenido de <https://doi.org/10.33890/innova.v6.n1.2021.1465>
- Espina, Á. (2007). Estado de bienestar y competitividad: la experiencia europea. *Fundación Carolina Siglo XXI*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=294877>
- Esser, K. H. (1996). Competitividad Sistémica: Nuevos desafíos para las empresas y la política. *Revista de la CEPAL*, (59), 39-52. Obtenido de <https://doi.org/10.18356/183846f0-es>
- Eyzaguirre, J. (2019). Estrategias de crecimiento empresarial para el posicionamiento de Oso Food Truck en la ciudad de Chiclayo-2018. *Universidad Señor de Sipán*. Obtenido de <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/6271/Eyzaguirre%20Rodr%C3%ADguez%2C%20Jes%C3%BAAs%20Alberto.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Finanzas, M. d. (29 de 04 de 2021). *Programa Reactiva Perú*. Obtenido de [https://www.mef.gob.pe/es/?option=com\\_content&language=es-ES&Itemid=102665&lang=es-ES&view=article&id=6429](https://www.mef.gob.pe/es/?option=com_content&language=es-ES&Itemid=102665&lang=es-ES&view=article&id=6429)
- Finanzas, M. d. (2021). *Reactiva Perú*. *Ministerio de Economía y Finanzas*. Obtenido de [https://www.mef.gob.pe/es/?option=com\\_content&language=es-ES&Itemid=102665&lang=es-ES&view=article&id=6429](https://www.mef.gob.pe/es/?option=com_content&language=es-ES&Itemid=102665&lang=es-ES&view=article&id=6429)
- Finanzas, M. d. (s.f.). *Reactiva Perú*. *Obtenido de Reglamento Operativo del Programa Reactiva Perú*. Obtenido de [https://www.mef.gob.pe/es/?option=com\\_content&language=es-ES&Itemid=102665&lang=es-ES&view=article&id=6429](https://www.mef.gob.pe/es/?option=com_content&language=es-ES&Itemid=102665&lang=es-ES&view=article&id=6429)
- Forcadell, J. (2014). El crecimiento empresarial desde el enfoque basado en los *Tendencias en dirección de empresas*. Obtenido de <http://catedradiversificacion.unizar.es/contenidos/publicaciones/Elcrecimient>

- Gallo, J. (2017). La orientación al mercado, el dinamismo del entorno y la tipología estratégica de la pequeña y mediana industria: un análisis mediante modelo de ecuaciones estructurales. *INNOVA Research Journal*, 2(8.1), 64-85. Obtenido de <https://doi.org/10.33890/innova.v2.n8.1.2017.342>
- García, J. P. (2019). Estrategia y habilidades para la competitividad: caso de pymes del sector construcción en Barranquilla. *Aglala*. 10(1), 312-339. Obtenido de <https://doi.org/10.22519/22157360.1349>
- García, M. O. (2018). La realidad crediticia para las pequeñas y medianas Empresas Ecuatorianas. *Universidad y Sociedad*, 10(2), 40-46. Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202018000200040](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202018000200040)
- Gonzales, M. (2017). Plan estratégico para el Agente BCP del Banco de Crédito del Perú 2014-2017. *Universidad del Pacífico*. Obtenido de [https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2038/Miguel\\_Tesis\\_maestria\\_2018.pdf?sequence=1](https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2038/Miguel_Tesis_maestria_2018.pdf?sequence=1)
- González, M. (2005). Los procesos de gestión y la problemática de las PyMEs. *Ingenierías*, 8(28), 25-31. Obtenido de <http://eprints.uanl.mx/10226/>
- Hahnel, R. (2013). El imperativo del crecimiento: más allá de asumir conclusiones. *Revisión de la economía política radical. SAGE Journals*, 45(1), 24-41. Obtenido de <https://doi.org/10.1177%2F0486613412447056>
- Hernández, R. F. (2014). Metodología de la investigación. *McGraw-Hill*.
- Hernández, R. y. (2018). Metodología de la investigación. *Editorial Mc Graw Hill Education*. Obtenido de [http://virtual.cuautitlan.unam.mx/rudics/wp-content/uploads/2019/02/RUDICSv9n18p92\\_95.pdf](http://virtual.cuautitlan.unam.mx/rudics/wp-content/uploads/2019/02/RUDICSv9n18p92_95.pdf)
- Hofer, C. y. (1985). Planeación estratégica: conceptos analíticos. *Editorial Norma*.
- Hsueh, L. y. (2004). Innovation and the operational performance of newly established small and medium enterprises in Taiwan. *CrossRefView Record in ScopusB*.
- Informática, I. N. (2020). *Variación de precios de la economía*. Obtenido de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/09-informe-tecnico-n09\\_variacion-de-precios\\_agosto2020.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/09-informe-tecnico-n09_variacion-de-precios_agosto2020.pdf)

- Informática., I. N. (2020). Variación de precios de la economía. Obtenido de INEI.  
[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/09-informe-tecnico-n09\\_variacion-de-precios\\_agosto2020.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/09-informe-tecnico-n09_variacion-de-precios_agosto2020.pdf).
- Magallanes, G. (2020). La satisfacción del cliente PYME y emprendimiento digital del Banco de Crédito del Perú BCP. *Universidad de San Martín de Porres*. Obtenido de  
[https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/6567/magallanes\\_fg.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/6567/magallanes_fg.pdf?sequence=2&isAllowed=y)
- Miranda-Novales, M. y.-K. (2019). El protocolo de investigación VIII. *La ética de la investigación en seres humanos., vol.66*. Obtenido de  
<https://doi.org/10.29262/ram.v66i1.594>
- Montoya, I. (2009). La formación de la estrategia en Mintzberg y las posibilidades de su aportación para el futuro. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 17(2), 23-44. Obtenido de  
[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0121-68052009000200003&lng=en&tling=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-68052009000200003&lng=en&tling=es)
- Ogliastri, M. (2009). Manual de planeación Estratégica. Siete modelos para hacer un plan estratégico. *INCAE, Quinta edición*.
- Padilla, J. G. (1998). Elaboración del cuestionario. *Editorial Síntesis*.
- Parella, S. y. (2012). Metodología de la investigación cuantitativa. *FEDUPEL*. Obtenido de <https://es.calameo.com/books/000628576f51732890350>
- Penrose, E. (1959). The theory of the growth of the firm. *Oxford: Blackwell*.
- Porter, M. (2015). Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia (2da Ed). *Grupo Editorial Patria*.
- Ramírez, I. (2011). Apuntes de metodología de la investigación: Un enfoque crítico. *Samuel Oropeza*.
- Rodríguez, M. (2017). Caracterización de la gestión de calidad y competitividad de las mypes en los servicios de venta de electrodomésticos en el distrito de Juanjuí, año 2016. *Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote*. Obtenido de  
[http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/629/GESTION\\_](http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/629/GESTION_)

DE\_CALIDAD\_COMPETITIVIDAD\_RODRIGUEZ\_PINEDO\_MILAGROS%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Romero, A. M. (2017). Estrategias para mejorar la productividad y competitividad de las empresas de Calzado de Cúcuta. *Revista Espacios*, 38(39), 1-10. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a17v38n39/a17v38n39p01.pdf>
- Saavedra, M. C. (2017). Calidad para la competitividad en las micro, pequeñas y medianas empresas, de la Ciudad de México. *Revista Venezolana de Gerencia*, 22(80), 551-575. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/290/29055967002/html/>
- Stephen, R. y. (2013). Administración. *Prentice Hall Hispanoamericana, SA*.
- Stoner, F. (2013). Administración. *Compañía Editorial Continental SA. De CV*.
- Stoner, J. F. (2013). Administración. *Prentice Hall Hispanoamericana, S.A*. Obtenido de [https://alvarezrubenantonio.milaulas.com/pluginfile.php/76/mod\\_resource/content/1/LIBRO%20DE%20ADMINISTRACION.pdf](https://alvarezrubenantonio.milaulas.com/pluginfile.php/76/mod_resource/content/1/LIBRO%20DE%20ADMINISTRACION.pdf)
- SUNAT. (2020). Plan de Gobierno Digital 2020-2022. *Portal de Sunat*. Obtenido de <https://www.sunat.gob.pe/legislacion/superin/2020/anexo-236-2020.pdf>
- Tamayo y Tamayo, M. (2012). El Proceso de la Investigación científica. *Editorial Limusa*.
- Tarziján, J. (2018). Fundamentos de estrategia empresarial. *Ediciones UC*.
- Tributaria, S. N. (2020). Plan de Gobierno Digital 2020-2022. *Portal de SUNAT*. Obtenido de <https://www.sunat.gob.pe/legislacion/superin/2020/anexo-236-2020.pdf>
- Tributaria, S. N. (2020). Plan de Gobierno Digital 2020-2022. *SUNAT*. Obtenido de <https://www.sunat.gob.pe/legislacion/superin/2020/anexo-236-2020.pdf>
- Tueros, M. D. (2021). Crisis Internacional y Políticas para las MIPYMES. *Oficina Regional para América Latina y El Caribe*. Obtenido de <http://biblioteca.programaeurosocial.eu/PDF/Empleo/Empleo6.pdf>
- Velásquez, B. U. (2017). Estrategias financieras aplicadas al proceso de sostenibilidad y crecimiento de las Pymes del sector comercial. *Revista Publicando*, 4(12), 16-

33.

Obtenido

de

<https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/611>

**ANEXOS**

### Anexo 1: Matriz de consistencia

TÍTULO: Estrategias de crecimiento y competitividad en funcionarios de la banca Pyme de Scotiabank, ubicada en Gamarra La Victoria, Lima 2021							
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES / CATEGORÍAS Y		ESCALA DE MEDICIÓN		
<p><b>Problema principal:</b> ¿En qué medida se relacionan las estrategias de crecimiento y la competitividad en funcionarios de la banca Pyme de Scotiabank, ubicada en Gamarra La Victoria, Lima 2021?</p> <p><b>Problemas secundarios</b> 1. ¿En qué medida el control de gestión se relaciona con la competitividad en funcionarios de la banca Pyme de Scotiabank, ubicada en Gamarra La Victoria, Lima 2021? 2. ¿En qué medida el desarrollo del mercado se relaciona con la competitividad en funcionarios de la banca Pyme de Scotiabank, ubicada en Gamarra La Victoria, Lima 2021? 3. ¿En qué medida la calidad de servicio se relaciona con la competitividad en funcionarios de la banca Pyme de Scotiabank, ubicada en Gamarra La Victoria, Lima 2021?</p>	<p><b>Objetivo general</b> Determinar si las estrategias de crecimiento se relacionan con la competitividad en funcionarios de la banca Pyme de Scotiabank, ubicada en Gamarra La Victoria, Lima 2021</p> <p><b>Objetivos Específicos</b> 1. Determinar si el control de gestión se relaciona con la competitividad en funcionarios de la banca Pyme de Scotiabank, ubicada en Gamarra La Victoria, Lima 2021 2. Determinar si el desarrollo del mercado se relaciona con la competitividad en funcionarios de la banca Pyme de Scotiabank, ubicada en Gamarra La Victoria, Lima 2021 3. Determinar si la calidad de servicio se relaciona con la competitividad en funcionarios de la banca Pyme de Scotiabank, ubicada en Gamarra La Victoria, Lima 2021</p>	<p><b>Hipótesis general:</b> Existe relación entre las estrategias de crecimiento y la competitividad en funcionarios de la banca Pyme de Scotiabank, ubicada en Gamarra La Victoria, Lima 2021</p> <p><b>Hipótesis específicas</b> 1. Existe relación entre Control de gestión y la competitividad en funcionarios de la banca Pyme de Scotiabank, ubicada en Gamarra La Victoria, Lima 2021 2. Existe relación entre el desarrollo del mercado y la competitividad en funcionarios de la banca Pyme de Scotiabank, ubicada en Gamarra La Victoria, Lima 2021 3. Existe relación entre la calidad de servicio y la competitividad en funcionarios de la banca Pyme de Scotiabank, ubicada en Gamarra La Victoria, Lima 2021</p>	Variable 1: Estrategias de crecimiento Variable 2: Competitividad		5) nunca 4) casi nunca 3) a veces 2) casi siempre 1) siempre		
			<b>Dimensiones</b>			<b>Indicadores</b>	
			Control de gestión.	Desarrollo del mercado.		-Planeación estratégica -Planeación operativa	-Incremento de clientes -Retención de clientes
			Calidad de servicio.	Innovación		-Satisfacción del cliente -Fidelización del cliente	-Innovación en productos -Innovación en procesos
		Diferenciación en marketing	Control de costes	-Marketing agresivo e innovador -Calidad de servicio			
				-Producción eficiente -Alta utilización de la capacidad			

Fuente: elaboración propia (2021)

## Anexo 2: Matriz operacional

Propuesta de estrategias de crecimiento en la banca Pyme de Scotiabank y su efecto en la competitividad						
Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	escala de medición
<b>Variable 1:</b> estrategias de crecimiento	(Stephen y Coulter, 2013) Grupo de actividades y planes que diseña una organización con la intención de incrementar su colaboración de mercado al conseguir desarrollar una virtud estable y exclusiva en su ámbito competitivo.	La variable de estrategias de crecimiento se medirá a través de las siguientes dimensiones: control de gestión, desarrollo del mercado y calidad de servicio (Stephen y Coulter, 2013, p. 33).	Control de gestión.	-Planeación estratégica -Planeación operativa	1-2	5) nunca 4) casi nunca 3) a veces 2) casi siempre 1) siempre
			Desarrollo del mercado.	-Incremento de clientes -Retención de clientes	3-4	
			Calidad de servicio.	-Satisfacción del cliente -Fidelización del cliente	5-6	
<b>Variable 2:</b> competitividad	(Stoner F. , 2013) cuando una organización pública o privada, lucrativa o no, tiene la capacidad de conservar sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan conseguir, guardar y optimizar una determinada posición en el campo socioeconómico.	La variable de competitividad se medirá a través de las siguientes dimensiones: innovación, diferenciación en marketing y control de costes (Stoner, 2013, p.12).	Innovación	-Innovación en productos -Innovación en procesos	7-8	
			Diferenciación en marketing	-Marketing agresivo e innovador -Calidad de servicio	9-10	
			Control de costes	-Producción eficiente -Alta utilización de la capacidad	11-12	

### Anexo 3: Instrumento

#### Cuestionario dirigido a los funcionarios de la banca pyme.

El presente cuestionario tiene como finalidad el desarrollo de una propuesta de estrategias de crecimiento en la banca Pyme de Scotiabank y su efecto en la competitividad, lea con atención los siguientes enunciados y marque con una (x) la alternativa que mejor refleje su opinión. Agradecemos la información que pueda brindar, ya que permitirá reflexionar y construir alternativas de mejora. Valor de referencia: 5. NUNCA, 4. CASI NUNCA, 3. A VECES, 2. CASI SIEMPRE, 1. SIEMPRE

ITEMS	ESCALA				
	5	4	3	2	1
<b>1. CONTROL DE GESTIÓN</b>					
1.1 Desarrolla permanentemente una gestión comercial con las pequeñas Empresas, buscando la rentabilidad y crecimiento de la cartera.					
1.2 Evalúa el desempeño de sus clientes, identificando y anticipándose a futuras necesidades y riesgos.					
<b>2. DESARROLLO DEL MERCADO</b>					
2.1 Identifica las potenciales zonas comerciales del área de influencia y red de contactos para incrementar la cartera de clientes.					
2.2 Gestiona alternativas de solución comercial a sus necesidades e incrementar las oportunidades de negocio.					
<b>3. CALIDAD DE SERVICIO</b>					
3.1 Atienden con interés las operaciones y demandas planteadas por sus clientes.					
3.2 El servicio al cliente Pyme que brinda es eficiente en comparación con la competencia					
<b>4. INNOVACIÓN</b>					
4.1 La innovación debe convertirse en parte de la cultura empresarial del cliente Pyme.					
4.2 Las herramientas online mejoran los canales de comunicación de la banca con los funcionarios					
<b>5. DIFERENCIACIÓN EN MARKETING</b>					
5.1 La banca pyme promociona la singularización de servicios, y productos financieros.					
5.2 Aplican nuevas tecnologías en los procesos de generación y prestación de servicios bancarios.					
<b>6. CONTROL DE COSTOS</b>					
6.1 La integración banca-Pyme puede ejercer un control en la gestión de sus funciones administrativas					
6.2 La integración de la banca Pyme permite que los funcionarios atiendan un mercado más amplio.					

## Anexo 4: Consentimiento informado



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

POS  
GRADO

Investigación César Vallejo

"Año del Bicentenario del Perú: 200 años de Independencia"

Lima, 10 de noviembre de 2021

Carta P. 817-2021-UCV-EPG-SP

LIC.  
SCOTIABANK  
SCOTIABANK  
SCOTIABANK

De mi mayor consideración:

Es grato dirigirme a usted, para presentar a ARRIETA CHACON, JUAN LUIS; identificado(a) con DNI/CE N° 71311845 y código de matrícula N° 6500063781; estudiante del programa de MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS - MBA en modalidad semipresencial del semestre 2021-II quien, en el marco de su tesis conducente a la obtención de su grado de MAESTRO(A), se encuentra desarrollando el trabajo de investigación (tesis) titulado:

**ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO Y COMPETITIVIDAD EN FUNCIONARIOS DE LA BANCA PYME DE SCOTIABANK, UBICADA EN GAMARRA LA VICTORIA, LIMA 2021**

En este sentido, solicito a su digna persona facilitar el acceso a nuestro(a) estudiante, a fin que pueda obtener información en la institución que usted representa, siendo nuestro(a) estudiante quien asume el compromiso de alcanzar a su despacho los resultados de este estudio, luego de concluir con el desarrollo del trabajo de investigación (tesis).

Agradeciendo la atención que brinde al presente documento, hago propicia la oportunidad para expresar los sentimientos de mi mayor consideración.

Atentamente,

**Ruth Angélica Chicana Becerra**

Coordinadora General de Programas de Posgrado Semipresenciales  
Universidad César Vallejo

Somos la universidad de los  
que quieren salir adelante.



ucv.edu.pe

**CONSTANCIA EMITIDA POR LA INSTITUCION QUE EL GERENTE DE AGENCIA AUTORIZA LA REALIZACION DE INVESTIGACION AÑO 2021**

Gerente de agencia de gamarra 3 donde nos brinda el soporte con la investigación, Otorgan presente constancia a:

Alumno de posgrado de programada Academico de Maestria Administracion de negocios de la Universidad Cesar Vallejo filial Lima Norte, quien ha presentado solicitud respectiva y copia el proyecto de investigacion tutelado Estrategias de crecimiento y competitividad en funcionarios de la banca pyme de Scotiabank, ubicada en Gamarra, La Victoria, Lima 2021 la misma que solicita autorización para la realización de la investigación y aplicación de instrumento de medición

Se otorga la presente constancia para los fines que el interesado considere conveniente

La victoria, 29 de diciembre de 2021



ANGELI VASQUEZ Q.  
Gerente de Agencia

RE: APOYO CON LA CONSULTA DE TRABAJO DE INVESTIGACION MAESTRIA Y AUTORIZACION PARA REALIZAR LA ENCUESTA A QUIEN PUEDO ELEVAR



Saleh Acevedo, Jose Samir

Para: Arrieta Chacon, Juan Luis

CC: O'Connor Riglos, Jose Luis

Directiva de retención 7 Year Delete (7 años)

Mensaje reenviado el 24/02/2022 10:04 a. m.

Expira 05/12/2028

Responder Responder a todos Reenviar

martes 07/12/2021 11:10 a. m.

Buenos días,

En todo caso la consulta debió hacerse antes de iniciar el proceso de la tesis. Damos nuestra conformidad solo bajo la condición de que no se haga mención a Scotiabank ni a ninguna de las empresas del Grupo, y que no se nombren a los funcionarios que respondieron.

Saludos,

José Saleh Acevedo | Senior Officer, Regulatory & Enterprise Compliance

**Scotiabank** | Cumplimiento  
Av. República de Panamá 3411 Esquina con Canaval y Moreyra, San Isidro, Lima, Perú.  
Teléfono 2116000 anexo 48021  
jose.saleh@scotiabank.com.pe  
http://scotiabank.com.pe  
Scotiabank es el nombre comercial utilizado por Scotiabank Perú S.A.A.



De: Arrieta Chacon, Juan Luis <[Juan.Arrieta@scotiabank.com.pe](mailto:Juan.Arrieta@scotiabank.com.pe)>

Enviado el: martes, 7 de diciembre de 2021 09:18

Para: Saleh Acevedo, Jose Samir <[Jose.Saleh@scotiabank.com.pe](mailto:Jose.Saleh@scotiabank.com.pe)>

CC: O'Connor Riglos, Jose Luis <[Jose.OConnorr@scotiabank.com.pe](mailto:Jose.OConnorr@scotiabank.com.pe)>

Asunto: RE: APOYO CON LA CONSULTA DE TRABAJO DE INVESTIGACION MAESTRIA Y AUTORIZACION PARA REALIZAR LA ENCUESTA A QUIEN PUEDO ELEVAR

Buen día Jose

Ya punto de culminar la fecha de mi presentación de tesis de maestría.

El cual mencionar con respecto al punto de observación de su persona en mi trabajo de presente investigación incluyo aspectos éticos. Según Miranda y Villasis (2019) la ética y la moralidad están relacionadas con las personas y no se pueden implementar sin observar los principios fundamentales y morales de autonomía, benevolencia, justicia y precaución. Asimismo, el Manual de estilo APA fue considerado para la redacción del proyecto de investigación, los resultados se presentaron con transparencia y veracidad. Se respetaron las definiciones de los autores que fueron citados en este proyecto de investigación.

En la presente investigación se mantuvo en anonimato la identidad de los funcionarios de negocios de la banca pyme de la zona de Gamarra-La Victoria, Lima. Los datos recabados fueron totalmente auténticos y tomadas todas las medidas de protección y distanciamiento por la emergencia sanitaria.

Adicionar que respecto a 4.2 y 5.2 son preguntas cerradas con la finalidad de mejorar, esto consiste en investigación que cuente controversia para demostrar puntos e mejora, sin embargo no menciono el banco en mis encuesta ya que se basa a nivel general ya que habla de nivel microzona.

### Anexo 5: Prueba piloto

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	V1	D1V1	D2V1	D3V1	V2	D1V2	D2V2	D3V2
Funcionario 1	5	4	5	5	4	5	5	5	3	4	5	5	28	9	10	9	27	10	7	10
Funcionario 2	5	4	4	5	3	5	5	5	3	4	5	5	26	9	9	8	27	10	7	10
Funcionario 3	2	3	2	3	4	4	1	3	4	3	2	2	18	5	5	8	15	4	7	4
Funcionario 4	5	1	3	1	3	2	3	2	3	3	2	2	15	6	4	5	15	4	6	4
Funcionario 5	4	2	1	1	1	3	2	1	1	2	1	1	12	6	2	4	8	2	3	2
Funcionario 6	5	4	5	5	4	5	1	4	2	4	2	2	28	9	10	9	15	4	6	4
Funcionario 7	5	4	4	5	3	5	5	5	3	4	5	5	26	9	9	8	27	10	7	10
Funcionario 8	2	3	2	3	4	4	5	5	3	4	5	5	18	5	5	8	27	10	7	10
Funcionario 9	5	1	3	1	3	2	1	3	4	3	2	2	15	6	4	5	15	4	7	4
Funcionario 10	4	2	1	1	1	3	3	2	3	3	2	2	12	6	2	4	15	4	6	4
Funcionario 11	5	4	5	5	4	5	2	1	1	2	1	1	28	9	10	9	8	2	3	2
Funcionario 12	5	4	4	5	3	5	1	4	2	4	2	2	26	9	9	8	15	4	6	4
Funcionario 13	4	3	4	2	5	3	5	5	3	4	5	5	21	7	6	8	27	10	7	10
Funcionario 14	5	4	5	5	4	5	5	5	3	4	5	5	28	9	10	9	27	10	7	10
Funcionario 15	4	2	1	1	1	1	1	3	4	3	2	2	10	6	2	2	15	4	7	4
Funcionario 16	2	2	4	3	3	2	3	2	3	3	2	2	16	4	7	5	15	4	6	4
Funcionario 17	4	3	4	2	5	3	2	1	1	2	1	1	21	7	6	8	8	2	3	2
Funcionario 18	2	4	3	4	2	1	1	4	2	4	2	2	16	6	7	3	15	4	6	4
Funcionario 19	2	3	2	3	2	3	1	3	4	3	2	2	15	5	5	5	15	4	7	4
Funcionario 20	5	1	3	1	3	2	3	2	3	3	2	2	15	6	4	5	15	4	6	4

**Anexo 6: Criterio de jueces**

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE .....**

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerenci
	<b>DIMENSIÓN 1. Control de gestión</b>							
1	Desarrolla permanentemente una gestión comercial con las pequeñas Empresas, buscando la rentabilidad y crecimiento de la cartera.	x		x		x		
2	Evalúa el desempeño de sus clientes, identificando y anticipándose a futuras necesidades y riesgos.	x		x		x		
	<b>DIMENSIÓN 2. Desarrollo del mercado</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
3	Identifica las potenciales zonas comerciales del área de influencia y red de contactos para incrementar la cartera de clientes.	x		x		x		
4	Gestiona alternativas de solución comercial a sus necesidades e incrementar las oportunidades de negocio.	x		x		x		
	<b>DIMENSIÓN 3 Calidad de servicio</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
5	Atienden con interés las operaciones y demandas planteadas por sus clientes.	x		x		x		
6	El servicio al cliente Pyme que brinda es eficiente en comparación con la competencia	x		x		x		

**Observaciones (precisar si hay suficiencia):** \_\_\_\_\_

**Opinión de aplicabilidad:**      **Aplicable [ x ]**                      **No aplicable [ ]**

**Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg:** .....Carlos Guevara.....                      **DNI:...**43663219.....

<sup>1</sup>**Pertinencia:**El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

27....de...10..del 2021....



**Firma del Experto Informa**

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE .....

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		SI	No	SI	No	SI	No	
	<b>DIMENSIÓN 1. Control de gestión</b>							
1	Desarrolla permanentemente una gestión comercial con las pequeñas Empresas, buscando la rentabilidad y crecimiento de la cartera.	SI	No	SI	No	SI	No	
2	Evalúa el desempeño de sus clientes, identificando y anticipándose a futuras necesidades y riesgos.	x		x		x		
	<b>DIMENSIÓN 2. Desarrollo del mercado</b>	SI	No	SI	No	SI	No	
3	Identifica las potenciales zonas comerciales del área de influencia y red de contactos para incrementar la cartera de clientes.	x		x		x		
4	Gestiona alternativas de solución comercial a sus necesidades e incrementar las oportunidades de negocio.	x		x		x		
	<b>DIMENSIÓN 3 Calidad de servicio</b>	SI	No	SI	No	SI	No	
5	Atienden con interés las operaciones y demandas planteadas por sus clientes.	x						
6	El servicio al cliente Pyme que brinda es eficiente en comparación con la competencia	x		x		x		

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Opinión de aplicabilidad:   Aplicable [ x ]                                   No aplicable [   ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: ...ROBERT CHAVEZ MAYTA.....                                   DNI: ...04068858.....

Especialidad del validador: ...MARKETING Y GESTION DE NEGOCIOS .....

...29 .de... 10..del 2021.....



-----  
Firma del Experto Informante.

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión







Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinenci <sup>a1</sup>		Relevanci <sup>a2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 4. Innovación</b>							
7	La innovación debe convertirse en parte de la cultura empresarial del cliente Pyme.	X		X		X		
8	Las herramientas online mejoran los canales de comunicación de la banca con los funcionarios	X		X		X		
	<b>DIMENSIÓN 5. Diferenciación en marketing</b>							
9	La banca pyme promueve la singularización de servicios, y productos financieros.	X		X		X		
10	Aplican nuevas tecnologías en los procesos de generación y prestación de servicios bancarios.	X		X		X		
	<b>DIMENSIÓN 6. Control de costos</b>							
11	La integración banca-Pyme puede ejercer un control en la gestión de sus funciones administrativas	X		X		X		
12	La integración de la banca Pyme permite que los funcionarios atiendan un mercado más amplio.	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): \_\_\_\_\_

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable []                      No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. **Dx/ Mg: JORGE NICOLÁS ALEJANDRO, PAPANICOLAU DENEGRI**                      DNI: .....07637233.....

Especialidad del validador. **ASESOR DE TESIS**

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

...26 de octubre del 2021

-----  
Firma del Experto Informante.

**Anexo 7. Base de datos general funcionarios banca pyme Scotiabank, Gamarra.**

	ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO						COMPETITIVIDAD						TOTALES							
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	V1	D1V1	D2V1	D3V1	V2	D1V2	D2V2	D3V2
Funcionario 1	5	4	4	5	3	5	5	5	3	4	5	5	26	9	9	8	27	10	7	10
Funcionario 2	5	4	4	5	3	5	5	5	3	4	5	5	26	9	9	8	27	10	7	10
Funcionario 3	2	3	2	3	2	3	1	3	4	3	2	2	15	5	5	5	15	4	7	4
Funcionario 4	5	4	3	4	3	2	3	2	3	3	2	2	21	9	7	5	15	4	6	4
Funcionario 5	1	2	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	7	3	2	2	8	2	3	2
Funcionario 6	5	2	4	3	3	2	1	4	2	4	2	2	19	7	7	5	15	4	6	4
Funcionario 7	4	3	4	2	5	3	4	5	3	4	3	4	21	7	6	8	23	7	7	7
Funcionario 8	2	4	3	4	2	1	3	2	3	2	3	4	16	6	7	3	17	7	5	7
Funcionario 9	5	4	4	5	3	5	5	5	3	4	5	5	26	9	9	8	27	10	7	10
Funcionario 10	5	4	4	5	3	5	5	5	3	4	5	5	26	9	9	8	27	10	7	10
Funcionario 11	2	3	2	3	2	3	1	3	4	3	2	2	15	5	5	5	15	4	7	4
Funcionario 12	5	4	3	4	3	2	3	2	3	3	2	2	21	9	7	5	15	4	6	4
Funcionario 13	5	4	4	5	3	5	5	5	3	4	5	5	26	9	9	8	27	10	7	10
Funcionario 14	5	4	4	5	3	5	5	5	3	4	5	5	26	9	9	8	27	10	7	10
Funcionario 15	5	4	4	5	3	5	5	5	3	4	5	5	26	9	9	8	27	10	7	10
Funcionario 16	5	4	4	5	3	5	5	5	3	4	5	5	26	9	9	8	27	10	7	10
Funcionario 17	2	3	2	3	2	3	1	3	4	3	2	2	15	5	5	5	15	4	7	4
Funcionario 18	5	4	3	4	3	2	3	2	3	3	2	2	21	9	7	5	15	4	6	4
Funcionario 19	1	2	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	7	3	2	2	8	2	3	2
Funcionario 20	5	2	4	3	3	2	1	4	2	4	2	2	19	7	7	5	15	4	6	4
Funcionario 21	4	3	4	2	5	3	4	5	3	4	3	4	21	7	6	8	23	7	7	7
Funcionario 22	2	4	3	4	2	1	3	2	3	2	3	4	16	6	7	3	17	7	5	7
Funcionario 23	5	2	4	3	3	2	1	4	2	4	2	2	19	7	7	5	15	4	6	4
Funcionario 24	4	3	4	2	5	3	4	5	3	4	3	4	21	7	6	8	23	7	7	7
Funcionario 25	2	4	3	4	2	1	3	2	3	2	3	4	16	6	7	3	17	7	5	7
Funcionario 26	5	4	4	5	3	5	5	5	3	4	5	5	26	9	9	8	27	10	7	10
Funcionario 27	5	4	4	5	3	5	5	5	3	4	5	5	26	9	9	8	27	10	7	10
Funcionario 28	2	3	2	3	2	3	1	3	4	3	2	2	15	5	5	5	15	4	7	4

## **Anexo 8: Prueba de Normalidad**

### *Prueba de normalidad de Shapiro-Wilk*

#### *Pruebas de normalidad*

	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
ESTRACREC	,899	28	,011
COMPETITIV	,822	28	<,001

#### a. Corrección de significación de Lilliefors

En la tabla 7, se presentan los resultados de la prueba de normalidad de Shapiro-Wilk. Para la variable estrategias de crecimiento obtuvo un valor de  $p= 0.011 > \alpha=0.05$  por lo que se aceptó la hipótesis nula, existiendo una distribución normal. Sin embargo, en la variable competitividad, dado que el valor de  $p=0.001 < \alpha=0.05$ , se rechazó la hipótesis nula, por lo que los datos no tenían una distribución normal. Entonces, se concluyó que todos los datos de la muestra no seguían una distribución normal, por lo que se empleó una prueba no paramétrica, bajo el coeficiente de correlación de Spearman, el cual indica el grado de relación existente entre las variables analizadas.