

241

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO**  
**FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIAL Y DE**  
**SISTEMAS**

**IF**  
JUN 2015

**INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN DE LA FACULTAD DE**  
**INGENIERÍA INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS**



B I B L I O T E C A	UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO
	VICE-RECTORADO DE INVESTIGACIÓN
	131 09 JUN 2015
	HORA: 14:40 FIRMA: <i>[Signature]</i>

**INFORME FINAL DEL PROYECTO DE INVESTIGACION**  
**“FACTORES QUE INCIDEN EN LA COMPETITIVIDAD DE LAS**  
**MYPES DE LA REGIÓN CALLAO”**

**AUTOR: DR. JOSÉ L. RUIZ NIZAMA**

**(PERIODO DE EJECUCIÓN: del 01 de abril del 2013 al 31 de marzo del**  
**2015)**

**(Resolución de aprobación: N° 559 -2013-R)**

**Callao, 2015**

*[Handwritten signature]*

## I. ÍNDICE

I INDICE.....	1
II. RESUMEN Y ABSTRACT.....	7
III. INTRODUCCIÓN.....	9
3.1. Descripción de la realidad problemática.....	9
3.2. Delimitación de la investigación.....	11
3.3 Planteamiento del problema.....	11
3.4 Formulación del problema.....	14
3.4.1 Sub-problemas.....	14
3.5 Objetivos de la investigación.....	14
3.5.1 Objetivo general.....	14
3.5.2 Objetivos específicos.....	14
3.6 Hipótesis de la investigación.....	15
3.6.1 Hipótesis general.....	15
3.6.2 Hipótesis específicas.....	15
3.6.3 Variables e indicadores.....	15
3.7 Justificación e importancia del estudio.....	15
IV. MARCO TEÓRICO.....	18
4.1 Antecedentes de la investigación.....	18
4.1.1 Antecedentes nacionales.....	18
4.1.2 Antecedentes internacionales.....	22



4.2 Marco teórico.....	25
4.2.1 La competitividad.....	25
4.2.2. Ventajas competitivas y estrategias competitivas.....	34
4.2.3. Características y problemática de las mypes en el Perú.....	40
4.2.4. Importancia de las MYPES el país.....	42
4.2.5. Las empresas de la Región Callao .....	49
4.3 Marco conceptual.....	56
<b>V. MATERIALES Y METODOS.....</b>	<b>60</b>
5.1 Tipo y diseño de investigación .....	60
5.1.1 Tipo de investigación .....	60
5.1.2 Nivel de investigación... ..	60
5.2 Población y muestra .....	61
5.2.1 Características de la población.....	61
5.2.2 Determinación de la muestra .....	61
5.2.3. Selección de la muestra.....	62
5.2.4. Fechas, lugar de realización y tiempo empleado.....	64
5.2.5. Las encuestas.....	64
5.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	65
5.3.1. Encuesta estructurada a los empresarios de las Mypes.....	65
5.4 Técnicas de procesamiento y análisis de datos.....	67



## **VI. RESULTADOS**

6.1 Información general de las MYPES de la región Callao.....	70
6.2.- Factores que inciden en la competitividad: Gestión de los recursos humanos.....	76
6.3. Factores de mejora de la competitividad: Capacidades comerciales y ventas.....	81
6.4.- Factores que inciden en la competitividad: Calidad.....	86
6.5.- Factores de mejora de la competitividad: Innovación.....	84
6.6.- Factores de mejora de la competitividad: Gestión Financiera.....	89
6.7.- Factores de mejora de la competitividad: Factores externos.....	93

## **VII. DISCUSIÓN**

7.1 Respecto a la Gestión de recursos humanos.....	105
7.2 Respecto a las MYPES: capacidades comerciales y ventas.....	106
7.3 Respecto a la calidad .....	108
7.4 Respecto a la innovación.....	100
7.5 Respecto a la Gestión financiera.....	110
7.6 Respectos a los factores externos.....	112
7.7 Conclusiones.....	115
7.8 Recomendaciones.....	116

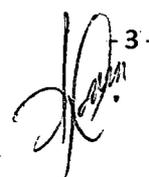
<b>VIII.REFERENCIALES.....</b>	<b>118</b>
--------------------------------	------------

<b>IX APENDICE.....</b>	<b>125</b>
-------------------------	------------

9.1 Cuestionario.....	125
-----------------------	-----

<b>X.ANEXO .....</b>	<b>132</b>
----------------------	------------

<b>10.1 MATRIZ DE CONSISTENCIA.....</b>	<b>133</b>
---	------------



3-

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 3.1 Ranking de competitividad-innovación.....	11
Tabla 3.2 Variables e indicadores.....	15
Tabla 4.1 Principales factores que inciden en la competitividad.....	39
Tabla 4.2 Cifras de las Mypes Peruanas .....	41
Tabla 4.3 Mype por segmento empresarial, 2010.....	45
Tabla 4.4 PEA ocupada según segmentos laborales,2010.....	46
Tabla 4.5 Mype por segmento empresarial, según región, 2010.....	47
Tabla 4.6 Mype por ventas anuales en rangos de UIT, 2010.....	47
Tabla 4.7 Productividad de la micro y pequeña empresa, según ciudad, 2012 .....	48
Tabla 4.8 Callao: Número de establecimientos informantes, 2007.....	50
Tabla 4.9 Perú: Distribución de las empresas por tamaño (Por rangos de personal ocupado).....	50
Tabla 4.10 Callao: Establecimientos informantes y personal ocupado según distrito, 2007.....	51
Tabla 4.11 Provincia Constitucional del Callao: Número de empresas manufactureras registradas según distrito.....	54
Tabla 4.12 Callao: Empresas por distrito según tamaño (%), 2007 .....	55
Tabla 4.13 Callao: Empresas por distrito según personas ocupadas (%), 2007.....	56
Tabla 5.1 Muestra de Mypes encuestadas por distrito .....	63
Tabla 10.1 Matriz de consistencia.....	122
Tabla 10.1 Matriz de operacionalización de variables.....	123



## ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 4.1 Factores determinantes de la competitividad a nivel de empresa.....	29
Gráfica 4.2 Factores que inciden en la competitividad .....	30
Gráfica 4.3 Factores que influyen en la competitividad .....	40
Gráfica 4.4 Perú: Mypes por sectores productivos, 2010 .....	42
Gráfica 6.1.1 Actividades de las MYPES en la región Callao.....	71
Gráfica 6.1.2 Ubicación de la empresa.....	71
Gráfica 6.1.3 Inicio de actividades .....	72
Gráfica 6.1.4 Tipo de empresas .....	73
Gráfica 6.1.5 Tamaño de las empresas.....	73
Gráfica 6.1.6 Toma de decisiones de la empresa.....	74
Gráfica 6.1.7 Estructura propietaria.....	75
Gráfica 6.1.8 Posesión de marca .....	75
Gráfica 6.1.9 Elemento de posicionamiento en el mercadeo.....	76
Gráfica 6.2.1 Departamento de recursos humanos .....	77
Gráfica 6.2.2 Planificación de los recursos humanos.....	77
Gráfica 6.2.3. Nivel retributivo del mercado .....	78
Gráfica 6.2.4 Política de incentivos enfocadas a la motivación de los trabajadores .....	79
Gráfica 6.2.5 Proceso de captación de recursos humanos.....	79
Gráfica 6.2.6 Plan de formación de recursos humanos .....	80
Gráfica 6.2.7 Efectividad de los costos de formación en el rendimiento de la empresa.....	81
Gráfica 6.3.1 Disposición de un departamento de marketing y de ventas....	82
Gráfica 6.3.2 Análisis de información de mercados.....	82
Gráfica 6.3.3 Información de clientes.....	83
Gráfica 6.3.4 Sistema de seguimiento al cliente.....	84
Gráfica 6.3.5 Mercados donde se efectúan las ventas.....	84
Gráfica 6.3.6 Canales de venta.....	85
Gráfica 6.3.7 Se cuenta con política de descuentos .....	86
Gráfica 6.4.1 Disposición de un departamento de calidad.....	87
Gráfica 6.4.2 Documentación de los procesos de las actividades claves de la empresa .....	808



Gráfica 6.4.3 Sistema de información e indicadores para medir la eficiencia de los procesos de la empresa .....	89
Gráfica 6.4.4 Control de procesos y toma de decisiones en base a los indicadores.....	89
Gráfica 6.4.5 Establecimiento de medidas para garantizar la calidad de los productos/servicios.....	90
Gráfica 6.4.6 Posesión de alguna certificación ISO o similares.....	91
Gráfica 6.4.7 Imagen de marca de calidad entre los clientes.....	92
Gráfica 6.5.1 Importancia de la I+D en el sector.....	93
Gráfica 6.5.2 Disposición de un departamento/persona dedicada a I+D.....	93
Gráfica 6.5.3 Inversión anual en I+D (% sobre beneficios).....	94
Gráfica 6.5.4 Concreción de la actividad de I+D.....	95
Gráfica 6.5.5 Actividades de I+D en colaboración con otras instituciones.....	95
Gráfica 6.5.6 Emprendimiento de iniciativas de incorporación de las TIC.....	96
Gráfica 6.5.7 Relación al uso/generación de Propiedad Industrial.....	96
Gráfica 6.6.1 Externalización de funciones administrativas.....	97
Gráfica 6.6.2 Posesión de sistemas que proporcionan información financiera.....	98
Gráfica 6.6.3 Preparación y uso de proyecciones de ventas, caja y beneficios .....	98
Gráfica 6.6.4 Financiación propia de la empresa.....	99
Gráfica 6.6.5 Acceso a condiciones favorables de financiación ajena .....	100
Gráfica 6.6.6 Cumplimiento de las obligaciones de pago.....	100
Gráfica 6.6.7 Márgenes de la gestión de cobros y pagos.....	101
Gráfica 6.7.1 Factores externos.....	102
Gráfica 6.7.2 Factores que inciden en la competitividad.....	102

## II. RESUMEN Y ABSTRACT

La presente investigación tuvo como objeto identificar los factores de competitividad de las MYPES de la región Callao. La investigación fue cuantitativa, descriptiva, con diseño longitudinal; se utilizó como instrumento de recolección de datos la encuesta estructurada.

Este estudio propone la realización de un análisis de la dinámica competitiva de la micro y pequeña empresa de la región Callao, con el fin de identificar aquellos factores que, en mayor medida, contribuyen a mejorar su capacidad para responder y reaccionar a los retos del mercado, es decir a mejorar su competitividad.

El enfoque del estudio pretende fundamentarse en una metodología rigurosa, exhaustiva y a la vez práctica y cercana a la realidad de los empresarios, combinando herramientas de tipo estadístico y cuantitativo.

Se ha realizado un proceso de consulta a una muestra de empresas industriales y de servicios que, a través de encuestas nos han dado su percepción de cuáles son los factores que mayor incidencia tienen en el éxito empresarial, al menos de acuerdo a su experiencia. En base a los resultados obtenidos de estas encuestas y del análisis sistemático de datos cualitativos y cuantitativos.

El estudio arrojó como datos significativos distribuciones de frecuencias que permitieron determinar los factores de competitividad de la MYPES.

Entre las conclusiones se encuentra que: Los factores estratégicos de la empresa como de la gestión son los que inciden en la competitividad de las MYPES de la región Callao., el 80% sostienen que son los factores externos, el 79% sostienen que las capacidades comerciales y de ventas, un 75% de los encuestados mencionó que la gestión de los recursos humanos y gestión financiera respectivamente y el 70% sostienen que es la innovación, el 66% mencionan que es la calidad, la que inciden en la competitividad de las mypes

**Palabras clave:** competitividad, micro y pequeña empresa, innovación, factores de éxito, ventaja competitiva.



## ABSTRACT

The present study was aimed at identifying the factors of competitiveness of MSEs of the Callao region. The research was quantitative, descriptive, longitudinal design. It was used as data collection instrument structured survey.

This study proposes an analysis of the competitive dynamics of micro and small enterprises in the Callao region, in order to identify those factors which further help to improve its ability to respond and react to market challenges that is to improve their competitiveness.

The focus of the study seeks to build on a rigorous, thorough yet practical and closer to the reality of business methodology, combining statistical tools and quantitative.

There has been a consultation process on a sample of industrial and services through surveys have given us their perception of what factors the greatest impact on business success, at least according to their experience are. Based on the results of these surveys and systematic analysis of qualitative and quantitative data.

The study found significant distributions as frequency data that allowed determining factors of competitiveness of MSEs.

Among the findings is that . The strategic factors of the company and management are affecting the competitiveness of MSEs of the Callao region, 80 % say they are external factors , 79% say that capacities marketing and sales , 75% of respondents mentioned that the management of human resources and financial management respectively and 70% say it is innovation, which is 66 % mention quality, affecting the competitiveness of mypes

Keywords: competitiveness, micro and small enterprise, innovation, success factors, competitive advantage.



### III. INTRODUCCIÓN

#### 3.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA

Para ser competitivos se requiere mayor diferenciación, diversificación y conocimiento. Ello implica incorporar renovados modelos de gestión para los sistemas de ciencia, tecnología, innovación y calidad; una estrategia articulada de internacionalización; y una educación que acompañe a esta transformación productiva. El enorme consenso sobre la necesidad de estas reformas y sobre lo que al Estado, a las empresas, y a la academia les toca realizar, nos permite afirmar que este camino es irreversible [Consejo Nacional de la Competitividad, 2012]

Las MYPES de la región Callao, necesitan adaptarse a los requerimientos de competitividad que el mercado les exige.

Como es conocido, las MYPES peruanas, enfrentan diversos obstáculos, uno de éstos es su alta tasa de mortalidad [Sociedad Nacional de Industrias, 2010], lo mismo que la inseguridad ciudadana que prevalece en la región y en el país como consecuencia de la corrupción de los poderes del Estado.

Los problemas de dirección van a incidir en todas las áreas de la empresa, ya que es probable que solucionando algún problema de dirección se mejore la productividad, por lo que la organización de la empresa es imprescindible para coordinar todas las labores del equipo de trabajo y de producción en general. Esto es lo que se llama una **“buena dirección y gestión empresarial”**. [MTPE, 2006]

Según el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE), sostiene que las micro y pequeñas empresas del Callao, conviven con la informalidad y con estrategias de sobrevivencia ante la crisis económica. (Observatorio Socio Económico Laboral del Callao, 2010; pág. 51)



Martha Cuentas, Presidenta del Consorcio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la micro y Pequeña Empresa (COPEME), da cuenta que según la Encuesta Nacional de hogares en el 2007 del Instituto nacional de Estadística e Informática (INEI), el 70% de las mypes fracasan y sólo un 30% de estas perduran en el tiempo. (Diario de la República, sección de Economía del 23/10/10)

El presidente del Comité de la Pequeña Industria de la Sociedad Nacional de Industrias (SNI), Román Miu, indicó que cada año se crean en el Perú 300 mil nuevas pequeñas empresas pero también salen del mercado 200 mil debido al contrabando, la competencia desleal, la falta de crédito y la brecha tecnológica. (Diario El Comercio, sección de economía del 14/05/10)

En los últimos 10 años, el Perú ha experimentado avances en términos económicos, que han permitido mejorar la capacidad competitiva; sin embargo, en el Reporte de Competitividad Mundial del World Economic Forum (WEF) 2011-2012, continúa rezagado en el pilar de innovación y en los subíndices relacionados a él. En el referido ranking el Perú se ubica a nivel general en el puesto 67 entre 142 países, pero en el puesto 89 en el pilar de innovación y de factores de sofisticación, ubicación que empeora en el subíndice de innovación, en que se ubica en el puesto 113. Otra muestra del bajo desarrollo de la CTI se evidencia a través del indicador de inversión en Investigación y Desarrollo (I+D) con respecto al PBI. En el 2004, el Perú solo destinó 0.15% del PBI, en comparación con Chile (0.67% de su PBI) y Brasil (0.90% de su PBI).



**Tabla 3.1: RANKING DE COMPETITIVIDAD-INNOVACIÓN**

<b>INNOVACION</b>	<b>Brasil</b>	<b>Chile</b>	<b>Colombia</b>	<b>México</b>	<b>Argentina</b>	<b>Perú</b>
General	44	46	57	63	78	113
Entorno favorable						
Calidad de la educación matemática y de la ciencia	127	87	83	126	113	135
Calidad del sistema educativo	115	124	72	107	86	128
Gasto del Gobierno en tecnología	52	47	45	75	127	98
Protección de la propiedad intelectual	84	63	86	85	128	122
Disponibilidad del capital de riesgo	52	34	49	78	129	38
Inversión						
Gasto de las compañías en I+D	30	60	76	79	72	118
Calidad de los científicos en las instituciones de investigación	42	51	69	54	41	109
Colaboración entre universidad - industria en I+D	38	44	43	45	48	103
Disponibilidad de científicos e ingenieros	91	29	77	86	75	102
Desempeño						
Capacidad de innovación	31	66	59	76	77	99
Patentes utilizadas por millón de habitantes	60	53	76	58	55	83

Fuente: The Global Competitiveness Report 2011-2012.

### 3.2. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

- a) **Delimitación Social:** En esta investigación el recojo de la información fue de 380 directivos y empresarios de las micros y pequeñas empresas de la región Callao.
- b) **Delimitación Geográfica:** La investigación se desarrolló en las pequeñas y micro empresas ubicadas en los diferentes municipios del área metropolitana de la Región Callao, con base a los listados que utiliza la Dirección General de Estadísticas y Censos.
- c) **Delimitación Temporal:** La investigación de campo se ejecutó durante el periodo comprendido 2013-2014.

### 3.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Una de las mayores preocupaciones de los empresarios de las MYPES en la actualidad, es como enfrentar los retos del futuro, sabiendo que éste será cada vez más complejo y competitivo, pero que además entraña un conjunto de factores y aspectos estratégicos todavía por

identificar. La habilidad para controlar estos factores, va a depender y en gran medida también determinar el nivel de competitividad y la propia supervivencia de cada empresa en el universo empresarial.

Se han caracterizado y establecido los rasgos principales y los elementos fundamentales en ella contenidos, sin embargo poca es la literatura que pueda indicarle a los empresarios MYPE, como sobrevivir o desarrollarse en este escenario "de futuro", muchas de cuyas características ya están presentes hoy. De tal manera, uno de los retos más importantes que enfrenta hoy día el sector de las MYPES se relaciona con las decisiones a tomar para definir las estrategias y los instrumentos a utilizar para enfrentar los riesgos, asociados a esta "nueva economía" actuando en el mejor de los casos antes que los competidores con vistas a aprovechar las oportunidades que pueda ofrecer ese nuevo contexto.

El desarrollo de una mirada estratégica del negocio, el ejercicio prospectivo para visualizar los probables escenarios y el análisis de las propias capacidades instaladas de la empresa, así como el reconocimiento del marco económico en el que deberá actuarse e insertarse, constituyen vías de orientación para intentar salir airoso de los retos por venir.

Hay aspectos claves sobre los que hay que poner extrema atención para saber cómo insertarse en la nueva realidad mundial y convertirse en una MYPE competitiva. No será el tamaño la que condicione la capacidad de éxito o no, sino la capacidad para reestructurar el negocio; y sobre todo las nuevas formas de relacionarse con los clientes, con los proveedores, con su propio personal, con otros empresarios y con agentes del sector financiero, para actuar en red fortaleciendo capacidades y la economía de escala.



Muchas son las variables que condicionan el desempeño de una empresa. Estas incluyen, entre otras: i) la capacidad de gestión y dirección, ii) el manejo y formas de estímulo al proceso de innovación, iii) el uso y aplicación plena e intensiva de las tecnologías de información y comunicación (TIC), iv) la colaboración interempresarial y diversas formas de asociatividad y conformación de redes (con otras empresas y sectores empresariales, con el mundo académico y gubernamental, con el sector financiero y con las comunidades), v) la capacitación técnica y profesional del personal, vi) la atención que se le preste a asuntos vinculados con la preservación del ambiente, vii) el compromiso que se asuma con la responsabilidad social empresarial, y viii) la definición de una estrategia efectiva de internacionalización.

Finalmente es importante referir que la aplicación de un conjunto de medidas y acciones de forma disgregadas o individuales al interior de la empresa, puede crear más problemas que beneficios, por lo que hay que definir una estrategia de desarrollo integral de la entidad, sobre la base de un plan maestro que asigne las responsabilidades que corresponde a cada grupo o persona dentro de la empresa, y que haga seguimiento y evaluaciones periódicas de los objetivos y metas alcanzadas.

Pero el mejoramiento y transformación con visión de futuro de este amplio grupo de factores "internos a la empresa" que condicionan la eficiencia y competitividad de las MYPES, tiene obligatoriamente que estar acompañado por el diseño y aplicación de políticas, con una visión estratégica y de largo plazo, que cree las condiciones más adecuadas del entorno para el desarrollo y consolidación del sector de las MYPES.

El diseño y aplicación de políticas para MYPES debe estar orientado a poner a disposición del sector, de una batería de instrumentos que dinamicen y catapulten el salto requerido para enfrentar los retos actuales y futuros. Ello supondría un mejoramiento sustantivo de la



competitividad empresarial, sobre la base entre otros de una mejor y mayor infraestructura, un acceso expedito a la información para la toma de decisiones, una mejor gestión del conocimiento disponible, garantías de acceso a la tecnología, estímulo a la innovación, la reforma administrativa y legal para la facilitación de los negocios y el desarrollo del sector, así como mayores y mejores opciones que garanticen el acceso al crédito y a mercados.

### **3.4. FORMULACION DEL PROBLEMA**

¿Qué factores son los que inciden en la competitividad de las MYPES de la Región Callao?

#### **3.4.1. SUB-PROBLEMAS**

1. ¿Qué factores externos claves son los que inciden en la competitividad de las MYPES de la región Callao?
2. ¿Qué factores internos claves son los que inciden en la competitividad de las MYPES de la Región Callao?

### **3.5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION**

#### **3.5.1. OBJETIVO GENERAL**

Identificar y determinar la incidencia de los factores en la competitividad de las MYPES de la región Callao.

#### **3.5.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- 1) Identificar y determinar la incidencia de los factores externos claves en la competitividad de las MYPES de la región Callao.
- 2) Identificar y determinar la incidencia de los factores internos claves en la competitividad de las MYPES de la Región Callao.



### 3.6. HIPOTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.6.1. HIPOTESIS GENERAL

“Los factores estratégicos de la empresa como de la gestión son los que inciden en la competitividad de las MYPES de la región Callao.”

#### 3.6.2. HIPOTESIS ESPECÍFICAS

1. Los factores estratégicos de la empresa son los que inciden en la competitividad de las MYPES de la región Callao.
2. Los factores estratégicos de la gestión son los que inciden en la competitividad de las MYPES de la región Callao.

#### 3.6.3. LAS VARIABLES Y LOS INDICADORES

Tabla 3.2. Variables e Indicadores

<b>Variables independientes:</b>	<b>Indicadores</b>
<i>Los factores/aspectos estratégicos de la empresa</i>	1.1. Factores externos: Servicios de desarrollo empresarial, Inversión en infraestructura básica, financiamiento, asistencia técnica, simplificación de los procesos administrativos, innovación y transferencia tecnológica.
<i>Los factores estratégicos de la gestión</i>	1.2.1. Gestión de los recursos humanos 1.2.2. Capacidades comerciales y de ventas 1.2.3. Gestión financiera
<b>Variables dependientes:</b>	<b>Indicadores</b>
<i>La competitividad</i>	2.1. Calidad 2.2. Innovación

### 3.7. JUSTIFICACION E IMPORTANCIA DEL ESTUDIO

La intencionalidad que está a la base del trabajo de investigación es producir datos e información, lo suficientemente extensos y densos, para identificar y determinar la incidencia de los factores que inciden en la competitividad de las MYPES de la región Callao.



En las organizaciones empresariales existe una constante preocupación por buscar alternativas que promuevan crecimiento, fortalecimiento y sostenibilidad de las MYPES. Como se ha señalado al inicio de este estudio, el concepto de la competitividad de las MYPES es la base de esas propuestas que han tratado de coordinar vínculos, confianza, asociatividad interpersonal, redes sociales, conciencia cívica, ética y valores culturales en procesos sinérgicos capaces de orientar su supervivencia y evitar su desaparición.

De esta manera resulta interesante realizar un análisis relacionado con los factores o aspectos claves internos y externos que inciden en la competitividad de las MYPES. Se pretende determinar el papel que juegan estos factores o aspectos dentro de todas las variables que influyen en la situación actual de las empresas y así poder proponer algunas opciones que podrían dar impulso a las unidades productivas; es decir, que puedan crecer y tener un efecto multiplicador en la economía local.

Complementariamente, en base al estudio, se busca proponer un sistema de sugerencias en torno a la integración más apropiada de la a los factores estratégicos de la empresa como de la gestión para la competitividad de este tipo de empresas.

Se considera que con este proyecto de investigación se realizará un aporte a los micro y pequeños empresarios de la Región Callao, contribuyendo con la información que se derive de este estudio a utilizar sus vínculos en acciones colectivas empresariales. Esto significa una acción alterna de potenciación de crecimiento económico promoviendo la iniciativa privada y resaltando la importancia de la empresa como célula del sistema capitalista en que coexiste. Partiendo de ello los micro y pequeños empresarios de la Región Callao, podrán tener una alternativa de mejora para



alcanzar objetivos empresariales que de forma aislada les sería muy difícil lograr.

A handwritten signature in black ink, located in the bottom right corner of the page. The signature is stylized and appears to consist of several cursive letters.

## IV. MARCO TEÓRICO

### 4.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN:

#### 4.1.1. ANTECEDENTES NACIONALES

**Consejo Directivo del Consejo Nacional de la Competitividad.** (2012) se aprobó la Agenda de Competitividad 2012 – 2013. Diagnosticar la competitividad es un trabajo de alta complejidad.

Por su naturaleza dinámica y por la cantidad de variables que interactúan entre sí, la competitividad es ante todo una variable que se mide en términos relativos, pues se relaciona directamente con la capacidad de un país para competir con otros. De allí que los altos estándares de calidad del sector empresarial no importen tanto si no pueden ser comparados en un contexto internacional.

Si bien existen mediciones sobre competitividad que indican que el Perú ha mejorado en comparación con años anteriores, otras señalan que el Perú se ha mostrado más o menos estático en el ranking mundial en comparación con otros países que muestran progresos.

Estas diferencias se deben a que no hay un modo estándar de medir la competitividad. Las metodologías aplicadas suelen tener en cuenta el desempeño económico (dentro del país y en el exterior), la eficiencia de las políticas de gobierno y el marco institucional, así como la eficiencia del mercado y la infraestructura, entendida en un sentido amplio.

De acuerdo con el Anuario Mundial de la Competitividad (WCY), publicado por el International Institute for Management Development (IMD), en el 2011, el Perú ocupó el lugar 43 de un total de 59 países, ligeramente por encima del promedio latinoamericano (puesto 44). Sin embargo, en el 2008 se ubicó en el puesto 35, con lo cual su competitividad relativa habría descendido.



Por su parte, el Reporte Global de la Competitividad (GCR) 2011-2012, publicado por el World Economic Forum (WEF), ubica al Perú en el puesto 67 de un total de 142 países. A diferencia del reporte del IMD, el Perú presenta una notoria mejora en este ranking, ya que en el 2008 ocupaba el puesto 83. Un tercer reporte sobre competitividad es el Doing Business (DB), publicado por el Banco Mundial (WB), el cual se concentra en evaluar el marco institucional y cómo este promueve o inhibe la actividad empresarial en un país. Según este último, el Perú pasó del puesto 62 en el 2008 (DB2009) –de un total de 183 países– al puesto 41 en el 2011 (DB2012). Cabe resaltar que en todos los casos, el Perú ha estado en mejor posición que el promedio latinoamericano.

Si consideramos el Reporte Global de Competitividad del WEF 2011-2012, los aspectos en que el Perú resulta mejor calificado son: entorno macroeconómico, salud y educación primaria (en la categoría de requerimientos básicos), eficiencia del mercado laboral, eficiencia del mercado de bienes y desarrollo del mercado financiero (en la categoría de potenciadores de la eficiencia).

Acerca de la eficiencia de los mercados, esta se manifiesta en la facilidad con que se puede iniciar un negocio en el Perú, así como en las menores barreras para el comercio internacional (arancelarias y paraarancelarias) y para la llegada de inversión extranjera. Esta reducción de barreras ha propiciado una mayor internacionalización del Perú. A todo lo anterior se suma mejoras en el mercado laboral, que facilita las contrataciones, sin olvidar la cooperación en las relaciones entre empleadores y empleados.

El mercado financiero, por su parte, muestra instituciones de gran solidez, especialmente si se las compara con las de décadas pasadas. Existe una mayor inclusión financiera, que ha dado una amplia disponibilidad en los servicios financieros para que sean asequibles al grueso de la población.

Además hay una mayor disponibilidad de capital de riesgo para proyectos, lo cual es señal de una confianza en la economía peruana.



La comunidad internacional ha reconocido desde hace varios años, los 20 años continuos del país de claro desempeño macroeconómico, con un presupuesto público balanceado, una deuda pública bajo control y, más recientemente, dueños de una evaluación crediticia aprobatoria.

**Flores, A. (2004) Metodología de gestión para las Micros, Pequeñas y Medianas Empresas en Lima Metropolitana.** Tesis para optar el Grado de Doctor en Ciencias Contables y Empresariales. Facultad de Ciencias Contables. UNMSM. La investigación tiene como finalidad proponer una Metodología de Gestión a nivel de las Micros, Pequeñas y Medianas Empresas en Lima Metropolitana conducentes a obtener Ventaja Competitiva para contribuir al desarrollo de la sociedad y el País.

Las conclusiones de la tesis son:

La apertura económica del Perú, dejó al descubierto las principales falencias de las MYPES peruanas, en contraste con las MYPES de otros países: Avances tecnológicos, altos índices de productividad, excelentes indicadores de gestión, factores de tipo cultural, disposición a la cooperación, solidaridad y confianza en el otro (instituciones y grupos de actores económicos) y muy especialmente, la presencia de una política efectiva de promoción internacional hacia las PYMES.

**Miranda, R. (2005) Competencias claves para la gestión empresarial de las MYPES.** Gestión en el tercer Milenio, Revista de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas, UNMSM (volumen 8, N° 16, Lima , diciembre 2005) .El trabajo investigación, aborda el eje central de las propuestas debe partir del desarrollo del potencial y capital humano; desarrollar capacidades gerenciales y alianzas estratégicas; incorporar y adaptar tecnología y sistemas de información y comunicaciones; identificar y hacer prospectiva de los mercados, y desplegar una estructura de soporte por parte del Estado, gobiernos nacional y local, teniendo a la propiedad intelectual e industrial como uno de los sistemas de apoyo al desarrollo empresarial.



**Vargas, Braulio & Del Castillo Carlos (2008). COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE DE LA PEQUEÑA EMPRESA: Un modelo de promoción de capacidades endógenas para promover ventajas competitivas sostenibles y alta productividad. Universidad ESAN.**

En las últimas tres décadas, la competitividad y la productividad de la pequeña empresa han merecido importantes esfuerzos de promoción, fomento y asistencia técnica del gobierno, la empresa y la cooperación técnica. En las economías en vías de desarrollo de la región Asia Pacífico estos esfuerzos se sustentan en el entendido de que la pequeña empresa aporta decisivamente a la creación de empleo, la dinámica económica local, la eficiencia colectiva del tejido empresarial y el crecimiento económico. El grueso de intervenciones ha sido canalizado a través de políticas públicas con un enfoque de construcción de capacidades. No obstante, estudios preliminares en los principales clusters empresariales en el Perú sugieren que las iniciativas de fomento concentradas en el accionar gubernamental no han tenido un efecto sostenido en la competitividad ni la productividad. La evidencia sugiere que los servicios de desarrollo empresarial tienen incidencia limitada porque dependen solo de intervenciones externas, a diferencia de los emprendimientos exitosos, que se explican mejor por capacidades endógenas. Este artículo introduce un framework de promoción de la productividad y la competitividad sostenida en la pequeña empresa, con énfasis en las capacidades endógenas y una combinación eficiente de intervenciones externas.

**Villarán, F. & Chíncharo, S. (2002) Programas e Instituciones Estatales que apoyan a las MYPES en el Perú: Ministerio de trabajo y Promoción del Empleo.** Entre otras cosas, el estudio buscó comparar cómo se asignaban los recursos a ámbitos como el alivio a la pobreza, la estabilización y ajuste, la promoción de la competitividad empresarial, sectores productivos, así como las diversas formas de intervención de las instituciones públicas, etc.



El Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, a través de su Vice ministerio de Promoción del Empleo y MYPE, y con el concurso del Programa de Estadísticas y Estudios laborales, tomaron la decisión de actualizar la información.

Este esfuerzo se encuentra plenamente justificado, pues la coyuntura, los actores, los programas, los mandatos, han cambiado y se analiza si estos cambios fueron favorables para una mayor coordinación, mayor claridad sobre roles y responsabilidades entre distintas instancias públicas, si se ha mantenido, incrementado o reducido la inversión pública, y cómo se ha distribuido entre los distintos ámbitos de intervención arriba mencionados.

Es por ello que el programa DESIDE ha considerado importante contribuir con una mayor comprensión del escenario donde se desenvuelven las políticas, programas y proyectos de apoyo al sector de la micro y pequeña empresa en el país.

#### 4.1.2. Antecedentes internacionales

**Aguilar, O; Bastida, J; Lagos, M & Salinas, E (2012).** En su trabajo de investigación titulado: **Cadena de abastecimiento, factores que afectan la competitividad en las MIPYMES, México**, sostienen que hoy en día las empresas enfrentan un nuevo paradigma debido a la globalización, este fenómeno ha creado bloques comerciales que han transformando al mundo en un mercado más heterogéneo y a la vez con un nuevo paradigma que es la velocidad, lo cual ha creado que los ciclos de vida de los productos sean más cortos.

Las empresas MIPYMES enfrentan problemas de un aumento de precios entre el 33% y un 110% de acuerdo a los datos de la Secretaria de Economía, presentados en noviembre del 2010 debido a factores de competitividad de las MIPYMES mexicanas.



**Aragón, A & Rubio, A (2005). Factores explicativos del éxito competitivo: el caso de las PyMEs del Estado de Veracruz. México.**

Las investigaciones que estudian el origen de las diferencias de competitividad entre organizaciones muestran que se deben fundamentalmente a las características estructurales del entorno industrial en el que se desarrolla la competencia entre empresas (efecto industria) y las variables que configuran el ámbito interno de las organizaciones (efecto empresa). Además, el análisis de la importancia relativa de dichos efectos muestra que el segundo es más importante para explicar el logro de ventajas competitivas.

Con este trabajo se trata de conocer cuáles son los factores internos sobre los que las PYME articulan su ventaja competitiva, utilizando para ello una muestra de 1425 pequeñas y medianas empresas del estado de Veracruz. Los resultados que se encontraron son consistentes con los recogidos en la bibliografía al destacar la importancia que para el éxito tienen las capacidades financieras, la posición tecnológica, la innovación, las capacidades de marketing, la dirección y gestión de los recursos humanos, así como las tecnologías de la información y comunicación.

**Jara, M; Guerrero, J; Jiménez, J; Hernández, E & Rubio, J (2012). Factores de competitividad de las pymes del sector de restaurantes en Bogotá, localidad la candelaria. Colombia.**

La presente investigación tuvo como objeto identificar los factores de competitividad de las PYMES del sector de restaurantes, ubicadas en la localidad de La Candelaria-Bogotá. La investigación fue de corte cuantitativo, descriptivo, con diseño longitudinal; se utilizó como instrumento de recolección de datos la encuesta estructurada, los datos se procesaron en Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). El estudio arrojó como datos significativos distribuciones de frecuencias que permitieron determinar los factores de competitividad de estas PYMES.



Entre las conclusiones se encuentra que las estrategias competitivas de los restaurantes de La Candelaria, se basan en el buen servicio e identidad folclórica, también en la sazón que se origina en la combinación de sabores de diferentes regiones colombianas.

**Martínez, Santiago (2010). Competitividad, innovación y empresas de alto crecimiento en España. Madrid-España.**

En este documento se ha comentado, de manera especial, la situación del crecimiento empresarial a nivel nacional. Tras conocer la dimensión de los estudios publicados relacionados con las empresas de alto crecimiento, se detecta la falta de un criterio homogéneo que ayude a establecer un sistema de medición nacional que acabe con las disparidades existentes entre regiones a la hora de calcular el crecimiento de las empresas, lo que ayudará a conocer el alcance de este fenómeno en España. No podemos olvidar la necesidad de una normativa que regule este tipo de empresas y en la que se establezcan unos requisitos claros para su constitución y posterior desarrollo, lo que repercutirá en la consolidación del alto crecimiento empresarial y la competitividad de la PYME española.

**Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe (2010) Visión Prospectiva de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES). Respuesta ante un Futuro Complejo y Competitivo.**

Este documento de la Secretaría Permanente del SELA tiene como objetivo realizar un análisis de los impactos que la nueva economía o economía del siglo XXI están teniendo sobre el sector de las pequeñas y medianas empresas (PYMES); y sobre la base de una visión prospectiva, plantear algunas de las características que deberá tener las PYMES latinoamericanas y caribeñas para enfrentar sus desafíos actuales y futuros, así como las políticas públicas que se diseñen e implementen para tales fines.



En el trabajo se concluye que, para participar con garantía de éxito en la economía del siglo XXI, es importante que el sector de las PYMES tenga en cuenta que se está ante una realidad en la cual los competidores están presentes en todas partes, tanto a nivel local como global, por lo que resulta imprescindible prestar atención prioritaria a los más disímiles factores que inciden en el mejoramiento o sostenibilidad de la competitividad.

Esto lleva a la necesidad de producir transformaciones incluso radicales en las estrategias y modalidades empresariales. Estos cambios necesarios no sólo se vinculan a los aspectos internos de la empresa, sino que abarcan también aspectos relacionados a las relaciones con el entorno, tales como una participación más activa de los consumidores y proveedores en el proceso de toma de decisiones.

Por otra parte el empresario debe estar alerta y entender que la reciente evolución de la tecnología y el desarrollo de una febril cultura innovadora, van delineando ciertas tendencias generales que modifican frecuentemente los perfiles de demanda. Por ello, en este contexto tienen muy pocas posibilidades de éxito las PYMES que mantienen una rígida vinculación con proveedores y clientes, que se proponen sólo metas de corto plazo, que son incapaces de garantizar la contratación y permanencia en sus plantillas de personal calificado, que se resisten a la más amplia cooperación con otras empresas y actores económicos y sociales, que mantienen tendencia a no utilizar o utilizar escasamente las tecnologías de información y comunicación, y que en definitiva exhiben muy pocas capacidades para el desarrollo de procesos de innovación.

## **4.2. MARCO TEÓRICO**

**4.2.1. La competitividad.-** Capacidad que tiene la organización para operar y crecer rentablemente, es decir crear valor para sus propietarios, en un mercado donde operan competidores exitosos.

Una empresa logra competitividad estratégica cuando formula e implanta con éxito una estrategia que le permite obtener un retorno superior sobre el



capital en ella invertido, incrementando de esta manera su valor. (Michael Porter, 1990)

**Ventaja competitiva,-** Cuando una estrategia exitosa no puede ser superada o imitada por la competencia, entonces la empresa contará con una ventaja competitiva sostenible, situación que generalmente solo puede ser mantenida durante cierto tiempo.

Este tiempo será el que le tome a los competidores adquirir las habilidades necesarias, para igualar o superar la generación de valor de la empresa.

Una empresa que posee alguna ventaja competitiva logra de manera sistemática retornos por encima del promedio de su sector, creando valor para sus accionistas

Las empresas que no cuentan con una ventaja competitiva, en el mejor de los casos sólo obtendrán rendimientos promedios que no les permitirá crear valor y las que no sean capaces de alcanzar el promedio perderán valor y eventualmente desaparecerán del mercado. (Michael Porter, 1990)

**Competitividad a nivel de empresa.-** las investigaciones sobre las fuentes de ventajas competitivas han conducido, de manera general, a dos escuelas que destacan en la actualidad, en un intento por tratar de explicar y predecir el desempeño superior sostenido: (Michael Porter, 1990)

- ✓ La de Estructura de Industria, que incide en la influencia dominante del ambiente externo en el diseño y acciones estratégicas de las empresas.

Esta escuela, basada en los planteamientos de la organización industrial, predominó desde la década de los setenta hasta los ochenta y está asociada principalmente con Porter (Porter, 1992), y propone que los retornos superiores a los obtenidos por los competidores son producto principalmente de las condiciones del entorno y de cómo responden a éste las distintas empresas.



En general, a nivel amplio o segmentado, sólo existen dos estrategias genéricas:

- Liderazgo en costos
  - Diferenciación.
- ✓ La de los Recursos Internos, o el Ambiente Interno (, escuela posterior a la primera, que sostiene que las empresas disponen de conjuntos de recursos y capacidades únicos, ya que en general éstos son heterogéneos o diferentes de manera significativa y duradera para las distintas empresas, lo que les proporciona la base para la estrategia y constituyen la fuente primigenia para obtener un desempeño superior sostenido.

**Recursos:** Son conjuntos de factores disponibles en el mercado, que son poseídos o controlados por la empresa para la producción de bienes y servicios. Para este fin, las empresas utilizan un amplio rango de activos y mecanismos tales como instalaciones productivas especializadas, tecnología, sistemas de información gerencial, programas de incentivos, confianza entre la gerencia y los trabajadores, etc. (David J. Collis, y Cynthia A. Montgomery (1998))

Se han propuesto distintas clasificaciones para los recursos, entre los que destaca la siguiente:

- Recursos financieros.
- Recursos físicos.
- Recursos humanos.
- Recursos tecnológicos.
- Reputación
- Recursos organizacionales.



**Capacidades:** Competencia, habilidad o aptitud que tienen las empresas para desplegar y utilizar sus recursos, usualmente de manera combinada, haciendo uso de sus procesos organizacionales para lograr un fin deseado.

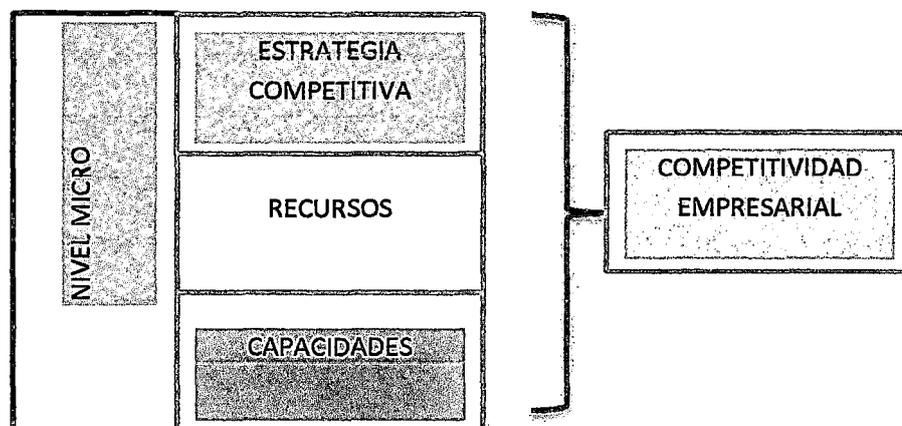
Estos procesos están basados en el desarrollo, manejo e intercambio de información, y se desarrollan con el paso del tiempo a través de complejas interacciones entre sus recursos y pueden ser entendidos como bienes intermedios, destinados a sacar el máximo provecho de los recursos, proporcionar flexibilidad estratégica y protección a sus productos y servicios finales.

Las capacidades, competencias distintivas o activos invisibles, por basarse en información, a menudo se desarrollan en las áreas funcionales de las empresas o son producto de la combinación de recursos físicos, humanos y tecnológicos a nivel corporativo. Ejemplos de capacidades son servicios altamente confiables, innovación de productos, flexibilidad productiva, rápida respuesta a las tendencias del mercado, ciclos cortos de desarrollo de productos, etc.

Una clasificación de las capacidades de empleo recurrente es la basada en las distintas áreas funcionales:

- Gerencia general
- Gerencia financiera
- Marketing y ventas
- Investigación de mercado
- Investigación y desarrollo de productos
- Ingeniería básica y aplicada
- Producción
- Distribución
- Asuntos legales
- Personal.
-

#### GRAFICA 4.1. FACTORES DETERMINANTES DE LA COMPETITIVIDAD A NIVEL DE EMPRESA



Fuente: adaptado por el autor.

La **competitividad** debe ser entendida como la capacidad que tiene una organización, pública o privada, lucrativa o no, de obtener y mantener ventajas competitivas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico. El término competitividad es muy utilizado en los medios empresariales, teniendo incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocio, lo que provoca, obviamente una evolución en el modelo de empresa y empresario.

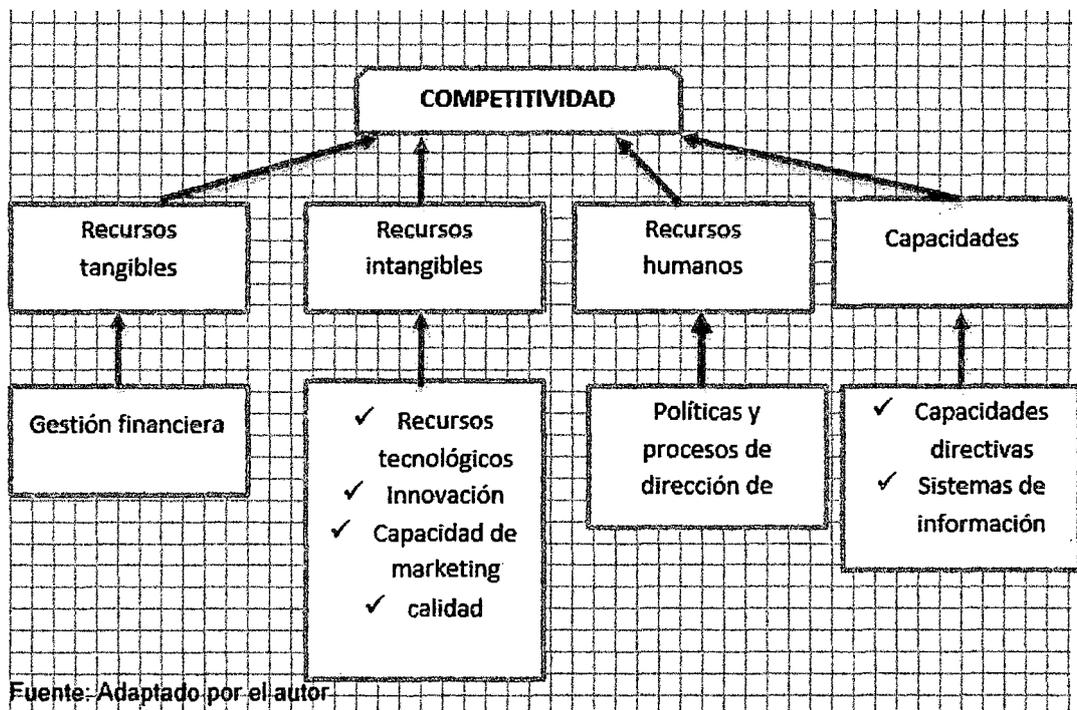
Michael Porter afirmaba que la competitividad está determinada por la productividad, definida como el valor del producto generado por una unidad de trabajo o de capital.

Para hablar de competitividad, continúa Porter, habría que irse a la empresa, y al sector, e identificar cuáles son los factores que determinan que las empresas generen valor agregado y que ese valor se venda en el mercado, y si realmente esos factores son sostenibles en el mediano y largo plazo.

El ser competitivo hoy en día significa tener características especiales que nos hacen ser escogidos dentro de un grupo de empresas que se encuentran en un mismo mercado buscando ser los seleccionados. Es diferenciarnos por nuestra calidad, por nuestras habilidades, por nuestras cualidades, por la capacidad que tengamos de cautivar, de seducir, de atender y asombrar a nuestros clientes, sean internos o externos, con nuestros bienes y servicios, lo cual se traduciría en un generador de riquezas. (Michael Porter, 1990).

La competitividad y la productividad son capacidades empresariales que pueden ser desarrolladas en una empresa a través de todo un proceso de desarrollo administrativo y estratégico a ejecutarse de tal forma que las pequeñas empresas a través de la implementación de tecnologías, técnicas y desarrollo de aptitudes o habilidades puedan tener la calidad suficiente para ser denominadas de clase internacional.

**Gráfica 4.2. Factores que inciden en la competitividad**



Las empresas requieren fortalecer su competitividad debido a que las tendencias actuales, exigen una competencia mayor entre ellas debido a la globalización de la economía. Se hace más crítico el proceso de incursionar en otros mercados, crece la existencia de muchos más competidores, existen los cambios en la demanda de bienes y servicios, al ser éstos más específicos y con mayor calidad, contamos con procesos industriales automatizados y es creciente la innovación tecnológica que permite el uso de nuevas técnicas, materiales y personal capacitado.

De acuerdo con Michael Porter (1990), la utilización y/o desarrollo de herramientas de administración como los procesos de planeación estratégica, cultura de calidad total, cultura de innovación, calidad del servicio, conocimiento y su administración, liderazgo en costos, análisis y medición del valor, liderazgo de cambio, trabajo en equipo, valores de la empresa; son acciones indispensables que sirven de base para buscar en una pequeña empresa, la cualificación de competitiva que conlleva la capacidad de mejorar la productividad de la misma.

No se puede dejar al azar el rumbo de una empresa y para evitar ese riesgo, la utilización del modelo de **la planeación estratégica** permite a la empresa saber a dónde desea llegar.

Conociendo dónde está, puede definir la identificación del negocio, el análisis del segmento empresarial donde se sitúa, para conocer las oportunidades que se presentan, la identificación de la competencia y sus potenciales amenazas; y, la evaluación de sus fuerzas y debilidades como ente productor.

**La cultura de la calidad total** busca definir cómo un método de administrar de una organización, logra la excelencia en la producción de bienes o servicios que sean importantes para el cliente, quien finalmente califica la calidad del producto.

**La cultura de la innovación**, entendida como la capacidad que desarrolla el ser humano para encontrar soluciones a los problemas o retos que se



presentan, es una aptitud que permite a una organización generar los mecanismos para desarrollar nuevos productos o servicios, buscar mejoras en los existentes y aplicar nuevas tecnologías a sus procesos, de tal forma que mejoren su competitividad y refuercen su productividad.

**La participación del cliente** en los procesos de mejoramiento de productos o servicios tiene una importancia, que cada vez se vuelve decisiva para mantener los negocios a largo plazo y permiten que una empresa se mantenga competitiva. De ahí que es menester desarrollar tecnologías orientadas a escuchar al cliente y tomar en cuenta sus observaciones y sugerencias. Todos nuestros empleados tienen un cliente, sea interno o externo. Por lo tanto, pensar en los clientes como un activo revaluable de la empresa es sensato, cuyo valor debe ir creciendo en el tiempo dada su satisfacción por el servicio recibido.

**La administración del conocimiento**, es un proceso clave para una empresa en la búsqueda de lograr importantes niveles de competitividad en el mercado. La competencia por ganar el mercado para una empresa, cada día es mayor entre los participantes del mismo, tanto para el mercado interno como internacional. Esta competencia se basa en el desarrollo e innovación, y el valor agregado que le demos a los bienes y servicios que entregamos al mercado, constituye una nueva ventaja competitiva como fue antes la mano de obra de bajo costo o los recursos naturales abundantes. Este valor agregado es posible conseguirlo con el desarrollo del capital intelectual, que es el conjunto de información, habilidades desarrolladas en el personal y tecnología orientados al desarrollo intelectual del recurso humano.

Otra de las herramientas para buscar la competitividad de una empresa es **la medición del valor de ese negocio**, ampliando dicho concepto al valor que un comprador esté dispuesto a pagar por él, sino considerar el valor total incluyendo en el mismo, el valor de la imagen que ha ido adquiriendo en el tiempo, la buena calidad de sus productos, el buen servicio al cliente, las perspectivas de crecimiento y por el flujo de efectivo que generará su operación a futuro. Es por lo



tanto importante ver el valor desde el punto de vista del cliente, de la administración y de sus accionistas.

**El estilo de liderazgo** es una herramienta para buscar convertir a nuestras empresas en organizaciones competitivas, pero lo más importante es que exista en todos los niveles la presencia de líderes que orienten, que hagan suceder nuevas alternativas de acción, que asuman los problemas como retos y oportunidades para lograr el éxito, que compartan sus visiones, que soporten al resto, que sean entes confiables para la empresa y que tengan la capacidad de pensar en grandes cosas y a la vez concentrarse en lo esencial y beneficioso para la organización.

Siendo tan importante el **desarrollo de equipos de trabajo**, la consideramos como una herramienta fundamental para buscar la competitividad empresarial. Anteriormente, arraigados sistemas de trabajo que buscaban generar la mayor productividad de cada individuo con base en sus habilidades personales, por lo que es necesario transformar la administración diseñada, con énfasis en el control de lo que cada quien hace, por otra orientada a equipos de trabajo de altos rendimientos donde se hace énfasis en el compromiso de las personas a sus equipos y a la organización.

Finalmente dentro de las herramientas consideradas importantes para reconvertir a las empresas en instituciones competitivas, los responsables de la entidad deben asumir el reto imprescindible de la **actuación ética y con valores** en todas las actividades empresariales.

El respeto y la valoración del ser humano como tal, es la relevante acción que debemos imprimir a nuestros actos y decisiones empresariales, considerando como punto de referencia nuestra dignidad personal que marcará la pauta de nuestro proceder como miembros de toda organización, que busca en la actuación de sus responsables, actitudes morales y de respeto al prójimo.



#### **4.2.2. Ventajas competitivas y estrategias competitivas**

La ventaja competitiva se produce cuando una organización adquiere o desarrolla un atributo o combinación de atributos que le permite superar a sus competidores. Estos atributos pueden incluir el acceso a los recursos naturales, acceso al poder económico o acceso a personal altamente capacitado y mantener recursos humanos calificados. Las nuevas tecnologías como la robótica y tecnología de la información se incluyen ahora, pues se utilizan para producir un bien, o forman parte sustantiva de él.

La ventaja competitiva es la posición de una empresa en un entorno competitivo que le permite obtener rendimiento de la inversión, superior el costo de las mismas. La ventaja competitiva debe ser relevante, única y sostenible en el largo plazo.

La tecnología de la información se ha convertido en una parte importante de la empresa moderna del mundo, de tal forma que también puede contribuir a lograr la ventaja competitiva para superar a sus competidores, por ejemplo, permite la presencia empresarial en el ciberespacio a través del Internet.

Desde que se inició la formalización de los procesos administrativos de las empresas, el problema central fue de la transmisión de información, dando lugar a la aparición de intermediarios en el mercado, lo cual ha sido un obstáculo importante en la obtención de ventajas competitivas. Al utilizar la tecnología, como por ejemplo la red de Internet, como el medio por el cual el proveedor de información llega al consumidor final, las empresas pueden obtener una ventaja competitiva mediante la creación de una página Web efectiva, que le permita interactuar directamente con el cliente; en el pasado requería un extenso esfuerzo para comunicarse con los clientes y de esta forma accederlos y formalizar la relación de comercio con ellos.

Podemos entonces señalar que una ventaja competitiva es la capacidad para mantenerse delante de la competencia actual o potencial en su grupo

industrial, con la cual se alcanza un rendimiento superior y que tenderá al logro del liderazgo del mercado.

Michael Porter (1980) describió la estrategia competitiva como las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para generar una posición defendible dentro de una industria, en donde busca obtener un importante rendimiento sobre la inversión.

Para el logro de esa ventaja competitiva, la empresa deberá implementar una estrategia de negocio que produzca un profundo impacto como la herramienta que maneja bienes y crea control sobre los recursos únicos que tiene, y que le da la capacidad para crear esa ventaja:

Al resumir los puntos de vista, la ventaja competitiva es un determinante clave del desempeño superior y garantizará la supervivencia de la empresa y el posicionamiento en el mercado. El desempeño superior debe ser el objetivo final deseado de una empresa, la ventaja competitiva se convierte en la base fundamental de sustentación del mismo, y la estrategia de negocios, llámese estrategia competitiva, el mecanismo por el cual se sustentan las ventajas competitivas actuales y futuras deseadas.

**Conductores del negocio.-** Cada negocio se enfrenta con diferentes retos en la entrega de productos y servicios a sus mercados discretos. También tienen diferentes actividades de conocimiento, procesos de negocios e infraestructura. Cualquier industria con la Infraestructura correcta, ya sea del sector manufacturero o de servicios, puede facultar a su gente con acceso a información importante, y aumentar las ventas o ganar incentivos de negocios por un valor de miles de dólares.

Con los años, muchas organizaciones han realizado importantes inversiones en tecnología de información como data warehouses, sistemas de mensajería, sistemas de Planeación de Recursos Empresariales (ERP), etc. Ellos tal vez ya tienen acceso a abundantes datos de clientes, y han automatizado las



operaciones de negocios críticas como logística, inventarios y producción: Sin embargo, permitirle a los gerentes de negocios y personal de atención al cliente tener mejor conocimiento posible y proporcionar ventaja de negocios va más allá de estos sistemas de información básicos. (Apaza,2004)

**Ventaja competitiva y la tecnología.-** Porter reconoce el papel de la tecnología como uno de los principales motores de la competencia, alegando que juega un papel importante tanto en los cambios estructurales en las industrias existentes, así como en la creación de nuevas industrias. El cambio tecnológico es tan importante que influencia en la ventaja competitiva, tanto porque crea nuevas oportunidades para la competencia y debido a que juega un papel central en la estrategia competitiva existente a través de su presencia permanente en la cadena de valor.

Afirma que "Las tecnologías de la Información" y los "Sistemas de Información" son particularmente importantes como toda actividad, pues crean y utilizan la información.

Señala que la tecnología moderna de los sistemas de información juega un papel especialmente relevante en la programación, control, optimización, medición y coordinación de todo tipo de actividades. Del mismo modo, señala que las tecnologías de oficina o administrativas, aunque a menudo son descuidadas o no consideradas bajo el término general de los sistemas de información, también tienen un papel importante que desempeñar como: *"El cambio que pueden realizarse en las funciones de oficina, es uno de los tipos más importantes de las tendencias tecnológicas que ocurren hoy en día para muchas empresas, aunque pocos están dedicando importantes recursos a la misma"*. (Ibid: 168).

**Ventaja competitiva y la estructura organizacional.-** Cada estrategia exige requisitos diferentes en las personas para ponerlas en práctica, y de acuerdo a Porter, las mismas normalmente se traducen en diferencias en la estructura organizativa y la cultura. Así como hay incoherencias económicas en la

búsqueda de más de una estrategia competitiva, hay también lo que podríamos llamar "inconstancias de organización".

Una empresa puede encontrar que su estructura organizativa no es óptima para su estrategia en particular porque está tratando de utilizar dos filosofías incompatibles dentro de la organización. Por ejemplo, el liderazgo en costos por lo general implica que los sistemas de control sean muy estrictos, la búsqueda de economías de escala y una dedicación a la exploración de la curva de aprendizaje, los cuales podría ser contraproducente en una empresa que está tratando de diferenciarse a través de la producción constante de un conjunto de productos nuevos e innovadores.

### **Tres estrategias competitivas genéricas.**

Porter sostiene que la base fundamental para el rendimiento por encima del promedio en el largo plazo es una ventaja competitiva sostenible. Sin una ventaja competitiva sostenible, lo que una empresa puede hacer es "la cosecha inmediata", es decir, tomar los extraordinarios beneficios durante el tiempo que se es capaz de hacerlo, hasta agotar su posición.

Porter postula dos tipos básicos de ventaja competitiva: liderazgo en costos y diferenciación de productos. Estos dos tipos básicos de ventaja competitiva más la combinación de ellas con el enfoque de las actividades de una empresa en particular a un determinado segmento del mercado, llevan a definir tres estrategias básicas para la consecución de ventajas competitivas: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque.

**Liderazgo en costos.-** El liderazgo en costos es intuitivamente la estrategia más fácil de entender. La empresa tiene como objetivo convertirse en el productor de más bajo costo dentro de su industria en particular. Para ser un líder en costos la empresa debe hacer más que simplemente mover hacia abajo la curva de aprendizaje. Se debe buscar y explotar todas y cada una de las fuentes de ventaja de costos potenciales. Normalmente los líderes de costos venden un producto de

base o los productos básicos y se orientan a producir con las economías de escala y las ventajas absolutas de costos. Si bien el producto puede ser muy sofisticado, la empresa debe cumplir con las normas de la industria; es decir, el bien o servicio debe ser percibido como aceptable y comparable al de su competidor. Un líder en costos por lo tanto, debe mantener un cierto grado de paridad con el rendimiento de su competidor en otras áreas, mientras que ellos venden con base en el precio.

**Diferenciación.-** La segunda estrategia genérica es la diferenciación. Aquí una empresa busca ser el mejor intérprete en su industria explotando alguna dimensión o dimensiones del producto o servicio que no sea costos. Este atributo de su bien o servicio tiene que ser algo que la mayoría de sus clientes perciben como importante y la empresa para mantener esa posición debe ser la única habilitada para satisfacer esas necesidades. Su posición singular a continuación será recompensada con una prima por su bien o servicio distintivo. La prima se paga por la singularidad de la empresa, aunque también la empresa debe mantener un cierto grado de paridad con sus niveles de costos de los competidores con el fin de que el costo de la "singularidad" no comience a superar el valor que el cliente esté dispuesto a pagar. A diferencia de la estrategia de liderazgo en costos, varias empresas diferentes al mismo tiempo pueden perseguir estrategias exitosas de diferenciación en el mismo sector industrial, si existe suficiente margen de maniobra.

**Enfoque.-** Esta estrategia no se basa en la selección de los atributos deseables para un bien o servicio en el conjunto de un grupo de industrias, sino en la selección de un segmento o grupo de clientes en particular dentro de la industria en su conjunto que es definido como el target a atender, es decir, la empresa determina para explotar un nicho de mercado. Una empresa cuya ventaja estratégica radica en concentrarse, seleccionará su nicho y, después de haberlo encontrado, adoptará su estrategia específicamente para servir las necesidades de dicho grupo de clientes en particular. El mecanismo de enfoque busca una ventaja competitiva en su propio segmento, a pesar de que no necesita poseer



una ventaja competitiva global. Para que tenga éxito el mecanismo de enfoque debe explotar el bajo rendimiento de la mayoría de sus competidores en ese nicho, basado en el costo o en la diferenciación.

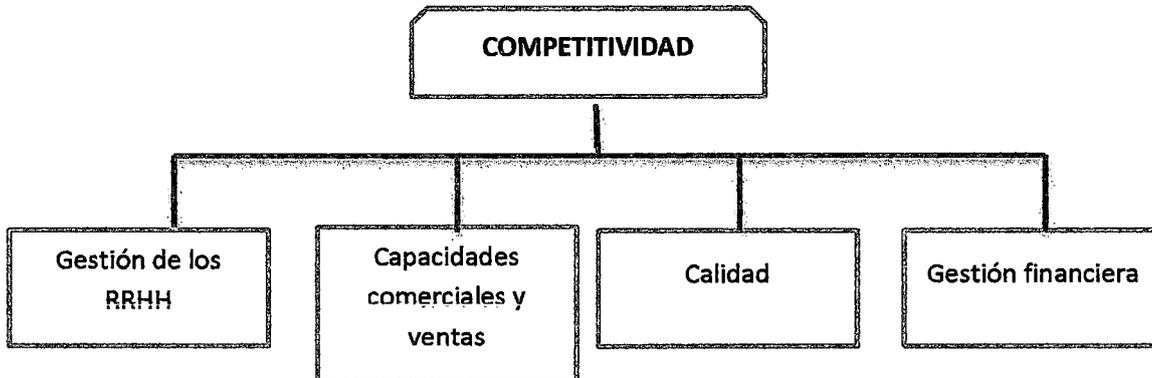
Cada estrategia es una alternativa fundamentalmente diferente para crear y mantener una ventaja competitiva. Por lo general, una empresa tendrá que tomar una decisión sobre que tratará de alcanzar, pues implementar estrategias de diferenciación y liderazgo en costos al mismo tiempo, suele ser muy difícil para una empresa.

**Tabla 4.1. PRINCIPALES FACTORES QUE INCIDEN EN LA COMPETITIVIDAD**

	<b>FACTORES</b>
<b>RECURSOS TANGIBLES</b>	Gestión financiera
<b>RECURSOS INTANGIBLES</b>	Recursos tecnológicos
	Innovación
	Capacidad de marketing
	calidad
<b>RECURSOS HUMANOS</b>	Políticas y procesos de dirección de recursos
<b>CAPACIDADES</b>	Capacidades directivas
	Sistemas de información

Fuente: Aragón y Rubio, 2005

**GRÁFICA 4.3 FACTORES QUE INFLUYEN EN LA COMPETITIVIDAD**



Fuente: Aragón y Rubio, 2005

#### **4.2.3. CARACTERÍSTICAS Y PROBLEMÁTICA DE LAS MYPES EN EL PERÚ**

Las micro y pequeñas empresas (Mypes) se ha convertido en un importante centro de atención para la economía, debido a que genera oportunidades de empleo e ingresos a la población y dinamiza la economía local.

La sostenibilidad y el fortalecimiento de las Mypes son fundamentales para impulsar el desarrollo de este sector económico que por mucho tiempo estuvo relegado, por las entidades financieras bancarias e instituciones del Estado

Una MYPE es una pequeña unidad de producción, comercio o prestación de servicios. Según la legislación peruana, una MYPE es una unidad económica constituida por una persona natural o jurídica bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial, que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios.

Las principales características son:

- Su administración es independiente.
- Su área de operación es relativamente pequeña, sobre todo local.
- Tienen escasa especialización en el trabajo.

- Emplean aproximadamente entre uno a diez personas.
- Su actividad no es intensivo en capital pero sí en mano de obra.
- Disponen de limitados recursos financieros.
- Tienen un acceso reducido a la tecnología.
- Por lo general no separan las finanzas del hogar y las de los negocios.
- Tienen un acceso limitado al sector financiero formal, sobre todo debido a su informalidad.

Las micros y pequeñas empresas (MYPE) son una fuente importante de generación de empleo. El 99% de los establecimientos corresponden a empresas de menos de 10 trabajadores. El 78.2% laboran en medianas, pequeñas y microempresas.

Las dificultades que las MYPES enfrentan, les impide ser competitivas en un mundo globalizado

**Tabla 4.2: Cifras de las Mypes Peruanas**

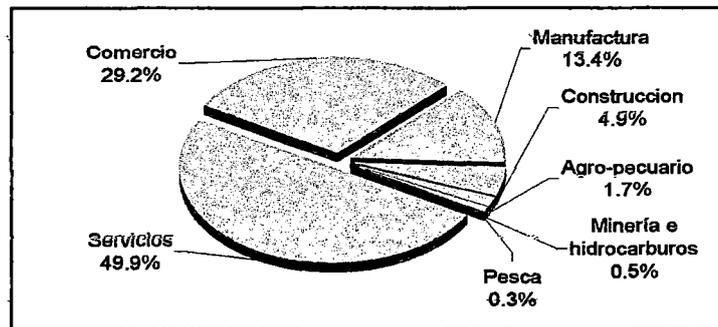
<b>% del PBI</b>	El sector Mypes contribuye en aproximadamente el <b>45%</b> . Las microempresas estrictamente contribuyen en el 18%.
<b>Nº de empresas</b>	Según el INEI, el número de mypes son <b>3.22 MM</b> , correspondiendo el 97% a las microempresas (3.16 millones)
<b>Ámbito</b>	El 42.1% de las microempresas se ubica en el ámbito urbano, mientras el 57.9% en el ámbito rural.
<b>Tamaño</b>	Del total de microempresas, el 83% contienen de 2 a 4 empleados
<b>Informalidad</b>	El <b>74.9%</b> de las microempresas son informales mientras solo un 25.1% son empresas legalmente constituidas.

Fuente: INEI

### Composición del sector microempresa por sector económico

Los sectores comercio y servicios sigue siendo la principal fuente de desarrollo de las microempresas.

**Gráfica 4.4: Perú: Mypes por sectores productivos, 2010**



\* Solo se consideran empresas formales

Fuente: INEI

#### 4.2.4. Importancia de las MYPES en el país

Según datos del Ministerio de Trabajo, las MYPES brindan empleo el 62% de la población económicamente activa (PEA) y generan cerca de 45% del Producto Bruto Interno (PBI). Constituyen, pues, el principal motor de desarrollo del Perú; su importancia se basa en que: Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa (ley 28015). Proporcionan abundantes puestos de trabajo.

En la actualidad existe un consenso sobre la importancia de la MYPES dentro de la estructura socio-económica del país.

#### Factores que explican la importancia de las MYPES

##### 1) Factores Cuantitativos:

Es el grupo económico más dinámico de nuestra economía que se encuentra desarrollándose en todos los sectores socio económicos, teniendo como la actividad más desarrollada en

el sector servicios del 49.9%; como segundo sectores encuentra la actividad de comercio con el 29.2%, el sector manufactura ocupa el 13.4%, agropecuario el 1.7%, construcción el 4.9%, minería el 0.5% y por último el sector pesca con el 0.3%.

MYPES se encuentran en las agendas del gobierno ya que aporta de manera considerable al PBI, por ende al desarrollo nacional.

Las MYPES del país emplean a casi el 77% de del empleo privado, contribuyendo de esta manera con el 42% del Producto Bruto Interno.

**2) Factor Cualitativo:**

Que está en el enorme potencial de estas para elaborar un tejido empresarial eficiente, competitivo, adaptable y flexible a los cambios que se dan en el transcurrir de las políticas de gobierno.

Por lo mismo las MYPES son consideradas motor de desarrollo empresarial descentralizado y flexible.

Descentralizado porque representa la mayor cantidad de unidades económicas en cada una de las regiones del país generadoras de riqueza mediante su consolidación.

Flexible debido a su versatilidad para adaptarse fácilmente a las necesidades cambiantes de los mercados, a las políticas de gobierno, competencia y economías abiertas.

### **Ventajas y desventajas de las MYPES**

#### **Ventajas**

- Al igual que la pequeña y mediana empresa es una fuente generadora de empleos.



- Se transforman con gran facilidad por no poseer una estructura rígida.
- Son flexibles, adaptando sus productos a los cambios del Mercado.

### **Desventajas**

- No utilizan tecnología superada
- Sus integrantes tienen falta de conocimientos y técnicas para una productividad más eficiente. •Dificultad de acceso a crédito.
- La producción generalmente, va encaminada solamente al Mercado interno.

En el mundo, en América Latina y en nuestro país, la MYPE tienen una importancia económica y social. Esto se expresa en su aporte a la producción nacional, ser la base empresarial principal del país y de la región Callao y ser el principal generador de empleo en el país y del Callao. A continuación algunas cifras a destacar sobre las potencialidades y limitaciones de las MYPE en el país. (Dirección Nacional de la MYPE y Cooperativas / Dirección de Desarrollo Empresarial, 2010)

Se estima que las MYPE formales a nivel nacional son un total de 1'192,301, de las cuales 1'136,767 (94.68%) son microempresas y 55,534 (4.66%) son pequeñas empresas, ello lo podemos ver en el cuadro 2.3.



**Tabla 4.3: MYPE por segmento empresarial, 2010**

<b>Segmento Empresarial</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Microempresa	1'136,767	94.68
Pequeña empresa	55,534	4.62
Mediana empresa	3259	0.27
Gran empresa	5,104	0.43
Total nacional	1'200,664	100.00

Fuente: SUNAT, Registro Único de Contribuyentes 2010.

En cuanto al tamaño empresarial podemos afirmar que la empresa peruana es principalmente MYPE., las microempresas son 1'192,301 (99.30%) y 8,363 son medianas y grandes empresas (0.70%).

La PEA ocupada según estructura laboral es la siguiente: el sector privado tiene el 62.0% de los trabajadores, el sector público el 8%, los autoempleados un 19% y las trabajadoras del hogar 4%. Dentro de este marco las MYPE llegan al 62% de la PEA ocupada. Las Mype son la principal fuente generadora de empleo del país, ello lo observaremos en la Tabla 2.4.

**Tabla 4.4: PEA ocupada según segmentos laborales, 2010**

Segmento Laboral	Cantidad	Porcentaje (%)
<b>A. MYPE</b>	<b>9'719,324</b>	<b>62</b>
Microempresa <sup>1</sup>	8'308,454	53
Pequeña empresa <sup>1</sup>	1'410,870	9
<b>B. Mediana y Gran empresa</b>	<b>1'097,343</b>	<b>7</b>
<b>C. Sector Público</b>	<b>1'254,106</b>	<b>8</b>
<b>D. Independientes<sup>2</sup></b>	<b>2'978,503</b>	<b>19</b>
<b>E. Trabajadores del hogar<sup>3</sup></b>	<b>627,053</b>	<b>4</b>
<b>TOTAL</b>	<b>15'676,329</b>	<b>100</b>

Notas: Para descomponer el tipo de empresa se basó sólo en el número de trabajadores, debido a que no se tiene información de las ventas tal como lo indica la Ley MYPE

1/ Considera a los empleadores, asalariados privados, trabajadores familiares no remunerados (TFNR) y trabajadores independientes que emplean TFNR.

2/ Se refiere a los independientes sin TFNR.

3/ Trabajadores del hogar, trabajadores de servicios y practicantes.

Fuente: Encuesta Nacional de Hogares Sobre Condiciones de Vida y Pobreza, 2008.

Las Mypes formales en el país se encuentran concentradas principalmente en Lima y Callao 51.38%, la diferenciase encuentra en el resto del país.

**Tabla 4.5: MYPE por segmento empresarial, según región, 2010**

Región	MYPE			Mediana Empresa	Gran empresa	Total Empresas
	Microempresa	Pequeña empresa	TOTAL			
Callao	37,731	1,828	39,559	116	271	39,946
Lima	546,367	34,005	580,372	2,222	3,722	586,316
<b>TOTAL NACIONAL</b>	<b>1'136,767</b>	<b>55,534</b>	<b>1'192,301</b>	<b>3,259</b>	<b>5,104</b>	<b>1'200,664</b>

Fuente: SUNAT, Registro Único de Contribuyentes 2010.

El 91.36% de la MYPE formal de la región Callao ó 36,495 micros y pequeñas empresas formales tienen ventas brutas anuales menores a 75 UIT y sólo los 6.97% mayores a 75 UIT y menores a 850 UIT. Es decir, la MYPE formal se concentra en microempresas de bajo volumen de ventas anuales, mucho menores de las 150 UIT establecidas para la microempresa. Dada la importancia de fomentar el crecimiento de estas microempresas el análisis siguiente nos muestra donde y en qué sectores se ubican.

**Tabla 4.6: MYPE por ventas anuales en rangos de UIT, 2010**

Región	Ventas Anuales					TOTAL MYPE	Venta Anual	Total Empresas
	Hasta 13 UIT	Más de 13 a 75 UIT	Más de 75 a 150 UIT	Más de 150 a 850 UIT	Más de 850 a 1700 UIT			
Callao	29,760	6,735	1,236	1,550	278	39,559	387	39,946

Lima	414,106	109,044	23,217	29,362	4,643	580,372	5,944	586,316
<b>TOTAL NACIONAL</b>	<b>882,298</b>	<b>213,330</b>	<b>41,139</b>	<b>48,402</b>	<b>7,132</b>	<b>1'192,301</b>	<b>8,363</b>	<b>1'200,664</b>

Fuente: SUNAT, Registro Único de Contribuyentes 2010.

En la tabla 4.7 detalla los resultados de la encuesta muestran que las Micro y Pequeña Empresas encuestadas, tienen una productividad de 1,5 veces, es decir, que por cada 150 unidades monetarias de producción obtenida, se necesitaron 100 unidades de consumo intermedio. A nivel de ciudad, Juliaca es el ámbito de la encuesta que registra la mayor productividad con un indicador de 1,9. Le siguen en orden de importancia Iquitos con 1,8, Arequipa con 1,6, Lima – Callao, Ayacucho, Piura y Trujillo con 1,5 cada una y Chiclayo, Cusco y Huancayo con 1,4 cada una.

**Tabla 4.7: Productividad de la micro y pequeña empresa, según ciudad, 2012**

<b>Ciudad</b>	<b>Productividad</b>
<b>Total</b>	<b>1.5</b>
Lima-Callao	1.5
Arequipa	1.6
Ayacucho	1,5
Chiclayo	1.4
Cusco	1.4

Huancayo	1.4
Iquitos	1,8
Juliaca	1.9
Piura	1.5
Trujillo	1.5

2/ La productividad se obtiene con el cálculo del valor de la producción entre el consumo intermedio. Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Encuesta de Micro y Pequeña Empresa 2013

#### 4.2.5. Las Empresas en la Región Callao

El crecimiento de la actividad económica en la Provincia del Callao añade a su diversidad una clara tendencia a crecer desde unidades pequeñas y muy pequeñas. Así en el año 2008, el IV Censo Nacional Económico arrojó como resultados categóricos una predominancia del sector empresarial MYPE, como puede verse en el cuadro siguiente, las microempresas para 2008 constituyen el 94.6% del total de los establecimientos dedicados a la actividad económica en la provincia, siguiendo una tendencia al crecimiento, pues en 1996 las microempresas se constituyen en el 96% de las empresas de la provincia.

En conjunto, las MYPE representan en el año 2008 el 98.4% del total de las empresas dedicadas a la actividad económica en la provincia. (Ver Cuadro)

Esta tendencia no hace sino corroborar el crecimiento económico para el país para el mismo período, donde las MYPE representan el 98% de las empresas existentes en el país. (Ver Tabla 1.15)

**Tabla 4.8: Callao: Número de Establecimientos informantes ,2007**

Tamaño de establecimiento	Número de establecimiento (%)	
	Establecimientos	%
Micro empresa (a)	16,720	94.6
Pequeña empresa (b)	678	3.8
Mediana y Gran empresa	282	1.6
MYPE (a+b)	17,398	98.4
Total	17,680	100.0

Fuente: INEI, IV Censo Nacional económico (2008)

**Tabla 4.9: PERÚ: Distribución de las Empresas por tamaño (Por rangos de personal ocupado)**

Tamaño de establecimiento	ESTABLECIMIENTOS	
	Nº	%
Micro y pequeña empresa (MYPE)	231,249	97.86
• Micro empresa (1 a 10 personas ocupadas)	226,388	95.80

• Pequeña empresa (11 a 20 personas ocupadas)	4,861	2.13
Mediana y Gran empresa (20 a más personas ocupadas)	5,046	2.12
<b>TOTAL</b>	<b>236,295</b>	<b>100.00</b>

Fuente: INEI, III CENEC, tomado de: Fernando Villarán. "Riqueza Popular. Pasión y gloria de la pequeña empresa", Ediciones del Congreso del Perú, Lima, 1998.  
Reelaboración: Equipo Técnico de la ZEE y POT del Gobierno Regional del Callao – 2008.

A nivel distrital, esta distribución sin embargo evidencia una mayor concentración en los distritos más antiguos como el Callao, en este distrito el año 2008 las empresas alcanzaron el 52% del total de establecimientos, siendo seguidos por distritos como Bellavista, Ventanilla y Carmen de la Legua - Reynoso que superan en su conjunto más del 30% del total de establecimientos, quedando La Perla (4.4%) y La Punta (1.0%) como los distritos con menor número de establecimientos. (Ver cuadro 2.9).

**Tabla 4.10 Callao: Establecimientos informantes y personal ocupado según distrito, 2007**

Distrito	Establecimientos		Personal ocupado	
	Absoluto	%	Absoluto	%
Callao	9,192	52.0	75,208	69.0
Bellavista	1,531	8.7	8,074	7.4
Carmen de la Legua	1,064	6.0	7,605	7.0

La perla	773	4.4	5,369	4.9
La Punta	179	1.0	692	0.6
Ventanilla	4,941	27.9	12,129	11.1
Provincial	17,680	100.0	109,077	100.0

Fuente: INEI, IV CENEC (2008)  
Elaboración: Propia

Para el año 2007 la tendencia creciente en el desarrollo de las empresas se mantiene, así tenemos que las microempresas, sólo manufactureras, superan las 3,300 de un total de 3,660 unidades registradas. Pero que sin embargo, las MYPE superan los 3,550 establecimientos registrados, lo que representa el 97% del total de establecimientos para la Provincia del Callao, que si se compara con las cifras de 1993 para el conjunto de MYPE, estos nuevos resultados confirman la tendencia al crecimiento y consolidación de este sector en la economía provincial.

El Distrito del Callao, es el territorio de mayor concentración empresarial manufacturero, pues representa el 55.33% del total manufacturero provincial (53.1% de las microempresas; el 78% de las pequeñas empresas y el 76% de la mediana y gran empresa). Sus áreas de mayor concentración lo constituyen las a los corredores económicos representados por la Av. Argentina – Meiggs; Gambetta – Centenario; Faucett.

El Distrito de Ventanilla representa el 23.1% del total empresarial de la Provincia; es el segundo en representación empresarial manufacturero, pero a diferencia del distrito del Callao su potencial empresarial es predominantemente microempresarial. Las

microempresas de Ventanilla representan el 98.6% del total empresarial manufacturero registrados en el distrito y el 25.1% del total de microempresas existentes en la Provincia.

El Distrito de Bellavista es el tercer distrito en el nivel de concentración empresarial manufactureros registrados, representando el 9.1% del total empresarial de la provincia. En Bellavista el 93.1% de sus empresas son microempresas; 5.4% son pequeñas empresas y solo el 1.5% son medianas y gran empresas. Existe una clara tendencia al desarrollo de las MYPES en este distrito; la gran empresa manufacturera ha tendido a la fusión, reconversión, cierre y/o deslocalización hacia mejores ubicaciones

El Distrito de Carmen de la Legua - Reynoso, conserva un área especializada para el desarrollo empresarial manufacturero, representando en su conjunto el 6.8 % del total empresarial de la provincia. La composición empresarial es predominantemente microempresarial (86% del total distrital), pero la mediana y gran empresa existente siendo solo el 6.8% del total distrital, tiene una importante representación respecto del total de la mediana y gran empresa provincial, alcanzando el 16.3%.

Los distritos de La Perla y La Punta, son economías domésticas, cuyas empresas manufactureras existentes son esencialmente microempresas y de poca representación en el Provincial.



**Tabla 4.11: Provincia Constitucional del Callao, Número de Empresas  
Manufactureras registradas según distrito**

DISTRITO	TAMAÑO DE LA POBLACION OCUPADA (CANTIDAD DE TRABAJADORES)			TOTAL
	Micro empresa (Menos de 10)	Pequeña empresa (10 a 49)	Mediana y Gran empresa (De 50 a más)	
Callao	1767	179	79	2025
Bellavista	310	18	5	333
Carmen de la Legua	215	18	17	250
La Perla	181	5	0	186
La Punta	20	0	0	20
Ventanilla	834	9	3	846
<b>TOTAL</b>	<b>3327</b>	<b>229</b>	<b>104</b>	<b>3660</b>

Fuente: INEI, Registro Nacional de Establecimientos Manufactureros 2007. Pre Censo. A partir de: *Compendio de la Provincia del Callao, 2007*. Reelaboración: Equipo Técnico de la ZEE y POT del Gobierno Regional del Callao – 2008.

### **PRESENCIA DE LAS MYPE EN EL CALLAO**

A la luz de los resultados del IV Censo Nacional económico de 2008, se evidencian que las MYPES siguen siendo un sector importante de la economía chalaca, toda vez que el 77% son micro y pequeñas empresas para la Provincia del Callao, en tanto esta representación porcentual no es menor del 70% en la mayoría de distritos, así en Ventanilla (83,28%) en donde encontramos el mayor número de microempresas seguido del Cercado del Callao (76,81%) y Carmen de

la Legua – Reynoso (72,93%). Es significativo que en La Punta las MYPE sólo sean el 62% del total de las empresas, en tanto más del 37% de las empresas son medianas y grandes empresas en este distrito. (Ver cuadro 2.11)

**Tabla 4.12 Callao: Empresas por distrito según tamaño (%), 2007**

TAMAÑO DE EMPRESAS	ÁMBITO (DISTRITO/PROVINCIA)						
	CALLAO	BELLAVISTA	CARMEN DE LA LEGUA	LA PERLA	LA PUNTA	VENTANILLA	PROVINCIA DEL CALLAO
De 1 a 5 personas	52.56	44.93	50.49	43.94	39.18	61.04	53.69
De 6 a 10 personas	10.56	10.55	9.40	10.18	8.80	10.65	10.49
De 11 a 50 personas	13.69	15.90	13.04	16.26	14.61	11.59	13.40
De 51 a más personas	23.19	28.61	27.07	29.62	37.42	16.71	22.41
<b>TOTAL</b>	100.00 %	100.00 %	100.00 %	100.00 %	100.00 %	100.00 %	100.00 %

Fuente: INEI, XI Censo Nacional de Población y VI de Vivienda 2007  
Elaboración: Equipo Técnico de la ZEE y POT del Gobierno Regional del Callao – 2008.

Esto es corroborado cuando examinamos la población en actividad económica en condición de ocupados, los cuales trabajan mayoritariamente en establecimientos de 6 a 10 trabajadores, lo cual corresponde al tamaño de las MYPES.

Así, puede apreciarse que en la Provincia Constitucional del Callao las personas que trabajan en MYPES superan el 64%, en tanto en Ventanilla y el Callao son los distritos que concentran el mayor número de personas dentro de las Micro y Pequeñas Empresas (Ver cuadro 2.11).

**Tabla 4.13 Callao: Empresas por distrito según personas ocupadas (%), 2007**

DISTRITO	6 A 10 PERSONAS	51 A MÁS PERSONAS	TOTAL EN ESTABLECIMIENTOS
Callao	63.1	36.9	100.0
Bellavista	55.5	44.5	100.0
Carmen de la Legua	59.9	40.1	100.0
La Perla	54.1	40.1	100.0
La Punta	48.0	52.0	100.0
Ventanilla	71.7	28.3	100.0
Provincia del Callao	64.2	35.8	100.0

Fuente: INEI, XI Censo Nacional de Población y VI de Vivienda 2007

Elaboración: Equipo Técnico de la ZEE y POT del Gobierno Regional del Callao – 2008.

#### 4.3. MARCO CONCEPTUAL.

**Accesibilidad (al crédito):** Posibilidades que tiene una unidad económica de acceder al crédito respondiendo a todas y cada una de las condiciones impuestas por los intermediarios financieros. (Gomero, 2003)

**Calidad:** La capacidad de las organizaciones de satisfacer las expectativas de su clientela. La calidad desde esta perspectiva no es sinónimo de la mejor presentación del producto. Cuando las organizaciones exceden las expectativas razonables de su clientela, están operando en la zona de la excelencia. (Stuart, 2011).

**Capacitación:** Se orienta a la formación de capacidades, a aprendizaje de competencias: nuevos conocimientos, actitudes, destrezas y habilidades en

el empresario (a) y/o trabajador (a) de la MYPE, con lo que contribuirá al aumento de la calidad, eficiencia y productividad de la empresa. (Martínez, M & Vargas, J, 2008).

**Comunicación:** Transmisión de signos, señales o símbolos de cualquier clase entre personas. Relación entre individuos encaminada a la transmisión de significados mediante el empleo del lenguaje, la mímica, los ademanes, las actitudes, etc. En esta interacción, ambas partes actúan como emisores y receptores de los mensajes, utilizando un sistema simbólico mutuamente inteligible. (Cosío & Díaz, 2006)

**Competencia:** La competencia es una macro habilidad referida a un “saber hacer”. Es un conjunto de capacidades complejas que le permite a la persona actuar con eficiencia y eficacia. Integra los tres tipos de contenidos: conceptuales (saber), procedimentales (saber hacer) y actitudinales (ser). (Weinberguer V, Karen, 2009).

**Competitividad:** Es la capacidad para mantener y fortalecer la rentabilidad y participación de las MYPES en los mercados, con base en ventajas asociadas a sus productos o servicios, así como a las condiciones en que los ofrecen. (Weinberguer V, Karen, 2009).

**Eficacia (o efectividad):** Hace referencia al grado en que se han conseguido (o se están consiguiendo) los resultados previstos o propuestos, mediante la realización de las actividades y tareas programadas. Se trata de medir el producto final, que resulta de la realización de un programa o proyecto evaluado. (Yamakawa, 2010)

**Eficiencia (o rendimiento):** Se trata de una relación entre los esfuerzos o insumos empleados y los resultados obtenidos. Consiste en determinar el índice de productividad o rendimiento de un programa, proyecto o servicio, determinando en qué medida los insumos se han convertido en productos.



De este modo se establece en qué grado el gasto de recursos se justifica por los resultados. (Stuart, 2011).

**Eficiencia empresarial:** Cuando el valor de mercado de una organización, medido por el precio de sus acciones, es superior al costo de reposición del conjunto del activo de la organización. (Zelada, 2000)

**Estrategia:** “Es el emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible, para enfrentarse con éxito a las fuerzas competitivas y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión para la empresa, es decir consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos” (Porter, 1997: 16, 55).

**Globalización:** Término utilizado en la empresa para designar un enfoque o modo de abordaje de la práctica empresarial que implica una determinada forma de actuación empresarial, relacionando los contenidos temáticos interdisciplinariamente, en contraste con la forma de enseñanza seccionada por disciplinas, consideradas como comportamientos estancos. Lo sustancial de la globalización es establecer conexiones y contextualizar cada cuestión puntual que se enseña. (Yamakawa, 2010)

**Gestión empresarial:** Se refiere al tipo de dirección de una empresa. Está asociada a la propiedad del mismo. Incluye: **Gestión administrativa**, referida a la eficiencia y eficacia de los procedimientos administrativos de personal, presupuesto y recursos. **Gestión institucional**, referida al logro del equilibrio de las organizaciones institucionales. (Zelada, 2000)

**Innovación:** Acción de mudar, alterar las cosas introduciendo algo nuevo. No debe confundirse con el invento (crear lo que no existía) o el descubrimiento (encontrar lo que existía y no era conocido). La innovación consiste en aplicar conocimientos ya existentes, o lo ya descubierto, a circunstancias concretas. (Zelada, 2000)



**MYPES:** Es la pequeña unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que tiene por objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios. (Flores, 2004)

**Productividad:** Capacidad de producción eficiente y eficaz de acuerdo al uso adecuado de los recursos disponibles. (Castillo, Jorge, 2008).

**Productividad del trabajo:** Una *ratio* que mide el *output* de productos en una organización con relación al *input* de trabajo utilizado por unidad de tiempo, permaneciendo constantes el resto de los factores de producción. (Apaza, 2004):

**Programas de Mejoramiento Continuo:** Procesos que brindan los conocimientos necesarios para incrementar la productividad en las empresas con la implementación de herramientas que permiten un mejor aprovechamiento de los recursos existentes, colocando dichas organizaciones en un ambiente en el cual sean competitivas internacionalmente. (Sela, 2010)

**Sector:** Conjunto de empresas o negocios que se engloban en un área diferenciada dentro de la actividad económica y productiva. (Ministerio de la Producción-Produce, 2003)

**Sostenibilidad:** Cuando las decisiones que se toman en el corto plazo en la empresa no afectan el futuro de la organización. (Castillo, Jorge, 2008).

**Valor empresarial:** Capacidad de las empresas de vender los bienes producidos por encima de su coste. Capacidad de crear riqueza a lo largo de su vida útil. (Apaza, 2004).



## **V. MATERIALES Y METODOS**

En este apartado se exponen las bases, la metodología del trabajo realizado y la estructura de la muestra, se realizó el proceso de selección de las variables para obtener la información sobre los distintos aspectos y factores del entorno y gestión de la empresa, de sus factores del macro y micro entorno, explicando, por último, las técnicas estadísticas utilizadas en el proceso de análisis de la información disponible. En apartados posteriores, se presentan los resultados y las principales conclusiones del estudio.

### **5.1. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN**

#### **5.1.1. Tipo de investigación**

En esta investigación se realizará un estudio de tipo descriptivo, ya que el problema planteado ha sido investigado concretamente en la región Callao, este tipo de investigación permitirá establecer un contacto con el objeto de estudio, dando una visión general de tipo aproximado y tendrá un nivel explicativo puesto que en la revisión de la literatura se encontró información que se aplica al problema planteado.

#### **5.1.2. Nivel de Investigación**

Se considera los siguientes aspectos:

- **Investigación bibliográfica**  
Referente a los tópicos relacionados organizaciones comunales autogestionarias, con la investigación en bases de datos de compendios económicos del INEI, Municipalidad del Callao y otras Instituciones que tienen que ver con la problemática de la presente investigación.
- **Investigación de campo**  
Visitas técnicas a las MYPES, así como, a las Instituciones de aspecto técnico que tenga que ver con la problemática.



## 5.2. POBLACIÓN Y MUESTRA

### 5.2.1. Características de la Población

**Población:** Según la Sunat y la Municipalidad del Callao en la Región Callao se encuentran funcionando 35,000 mypes distribuidas en los seis distritos: Bellavista, Cercado, la Perla, la Punta, Carmen de la Legua y Ventanilla.

Los criterios que permitieron escoger esta población de las Pymes del Callao para aplicar la metodología de investigación fueron los siguientes:

1. Es ideal porque nos permite contrastar las teorías desarrolladas en el marco teórico sobre la desaparición o supervivencia de las mypes.
2. Ocurre en un escenario con una población en riesgo de exclusión tecnológica como son las mypes de la región Callao.
3. Nos permite acercarnos a estudiar un caso práctico y complejo de la vida real.
4. Nos permite una descripción detallada del fenómeno social que estamos investigando, sobre todo porque a través de esta experiencia podemos utilizar muchas fuentes de información, combinar diversas técnicas y establecer correlaciones que nos permitan diseñar triangulaciones para contrastar los resultados obtenidos.

### 5.2.2. Determinación de la Muestra

La muestra constará de 285 MYPES ubicadas dentro de los 6 distritos de la Región Callao. De acuerdo con la Tabla de Arkin-Colton, con un nivel de confianza del 95% y asumiendo valores de  $p=q=0.5$ , se trabajará con un margen de error de 5% para los resultados totales.

$$n = \frac{(Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N)}{E^2 (N-1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Dónde:



n = Tamaño de la muestra.  
N= 35,00 PYMES (tamaño de la población)  
Z= 1.96 (límite de confianza requerido)  
P= 0.5 (probabilidad de acierto)  
Q=0.5 (probabilidad de no acierto)  
E=0.05 (error permitido)

Luego, reemplazando los valores tenemos:

$$n = \frac{(1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5 \times 35000}{(0.05)^2} + (1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5$$

n= 285 mypes

### 5.2.3. Selección de la muestra.

Para determinar la muestra, como método de muestreo se empleará el Probabilístico, el cual permite que todos los elementos de la población tengan la misma probabilidad de ser seleccionados para formar parte de la muestra, y el tipo de muestreo probabilístico escogido es el muestreo aleatorio simple con población finita para definir el tamaño de la muestra.

Con los entrevistados seleccionados se aseguró que disponían del tipo de experiencia, actitud y conocimiento necesarios para sacar el máximo beneficio de las encuestas. En este sentido se entrevistó a propietarios, socios o gerentes de las empresas, entendiendo que son éstos los que deciden en la administración de los negocios.

**Tabla 5.1: Muestra de Mypes encuestadas por distrito**

Distrito	Número de establecimientos encuestados (%)	
	Cantidad	%
Callao	179	62.6
Bellavista	29	10.2
Carmen de la Legua	18	6.3
La Perla	20	7.1
La Punta	2	0.8
Ventanilla	37	13.0
TOTAL	285	100.0

Para la recolección de los datos primarios se elaboró una encuesta, redactado en forma sencilla, con preguntas de opción múltiple y siguiendo un orden lógico para que los empresarios pudieran responder con mayor facilidad. A su vez este cuestionario fue dividido en 6 dimensiones principales, como son: fuerzas indirectas, fuerzas directas, perfil del empresario, la gestión estratégica, la supervivencia y la desaparición.

Se aplicó la encuesta piloto con el objeto de detectar posibles desviaciones o reactivos no acordes con la información, para que el diseño final de la encuesta pudiera cubrir las expectativas de lo que la investigación requería en lo que se refiere a los factores del entorno empresarial y a la gestión estratégica.

#### **5.2.4. Fechas, lugar de realización y tiempo empleado**

Las encuestas, tuvieron una duración aproximada de entre media hora y una hora, se llevaron a cabo personalmente en las instalaciones de las empresas. Las mismas tuvieron lugar entre los meses de mayo a agosto de 2014.

#### **5.2.5. Las encuestas**

Las encuestas se plantearon bajo la premisa de obtener la máxima información posible de los entrevistados, dándoles libertad en su exposición, si bien previamente y dado el carácter estructurado de las mismas, en aras a mejorar la eficiencia de la encuesta. Dicha encuesta incluía los siguientes puntos (v. Anexo 2.):

- Una introducción en la que se explicaban los motivos de la encuesta, sus objetivos y el marco de la investigación. También se explicaba el estilo de la encuesta y se solicitaba proceder a sus respuestas.
- Un listado de preguntas cerradas relativas a las expectativas de los encuestados en relación a los factores que inciden en la competitividad de las MYPES.

El resultado de las encuestas se trató de manera confidencial, de tal manera que la lectura de los resultados no permitiera identificar al encuestado.

A continuación, se procedió a resumir las transcripciones al objeto de extraer todas las afirmaciones de los empresarios, relativas a los factores que inciden en la competitividad de las MYPES. Así mismo, se procesaron los datos de las encuestas.



### **5.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

Una vez expuestas y descritas las razones epistemológicas que nos guiaron en esta investigación nos vimos enfrentados, ahora, a decidirnos por una metodología que nos conduzca a la respuesta del por qué hemos escogido este método y no otro. Cuáles son las herramientas más adecuadas para responder los interrogantes que nos habíamos hecho al comienzo de este estudio y si los objetivos planteados desde un comienzo del estudio son alcanzables. La metodología decidió el camino que seguimos y seleccionarla adecuadamente nos permitió no perder el rumbo que nos habíamos trazado en la exploración, así como el de la determinación de la configuración del proceso investigativo. También, no se perdió de vista la relación con los planteamientos epistemológicos y por último se seleccionaron las herramientas adecuadas para la obtención de los datos de la investigación:

“Mientras las técnicas tienen un carácter práctico y operativo, los métodos se diferencian de ellas por su carácter más global y de coordinación de las operaciones. Las técnicas se engloban dentro de un método y, a la inversa, un método comporta el uso de diferentes técnicas”

La conclusión: usando la metodología cuantitativa. El enfoque cuantitativo nos permitió abordar de manera satisfactoria la problemática a la que se enfrentó.

#### **5.3.1. Encuesta estructurada a los empresarios de las Mypes**

Con esta técnica se obtuvo información sobre acontecimientos y aspectos subjetivos de las personas: creencias y actitudes, opiniones, valores o conocimiento que de otra manera no están al alcance del investigador. También buscamos obtener datos cuantitativos sobre los usos vinculados a las tecnologías que los usuarios hacen en la empresa. La escala socio demográfica de los usuarios. Datos relativos a edad, sexo.



La encuesta estructurada aportó a la metodología la profundidad, el detalle y las perspectivas de los entrevistados, permitiendo la interpretación de los significados de las acciones.

Llamada también entrevista formal o estandarizada, esta forma de entrevista se realizó sobre la base de un formulario previamente preparado y estrictamente normalizado a través de una lista de preguntas establecidas con anterioridad (Ander-Egg, 1997). La encuesta tuvo las respuestas en forma codificada, lo que permitió una comprensión y facilidad para dar las respuestas por parte de los empresarios. Las preguntas fueron planteadas en orden y formuladas con términos y conceptos entendibles, claros y concretos, presentados en un orden rígido y preestablecido que permitió respuestas cortas y de contenido limitado, puesto que antes de diseñar la encuesta y a través de la observación participante tuvimos un conocimiento previo del nivel de información de los encuestados y del lenguaje utilizado por ellos, de tal forma que lo preguntado en la encuesta fuera comprensible para ellos de una manera unívoca.

Una vez seleccionada la muestra y seleccionadas las personas a las que se les hizo esta encuesta, se concertó con ellos la mejor manera de hacerla; esto es que quien decidiera quedarse con el cuestionario y lo devolvió posteriormente lo pudo hacer o quien decidió contestarlo con el encuestador presente.

### **1) Método y Técnica**

Diseño: No experimental – transversal

Este sirvió para responder a las interrogantes que surgieron en la investigación y permitió alcanzar los objetivos de la misma.



La técnica que se utilizó en la investigación de campo fue realizar visitas domiciliarias a los diferentes establecimientos utilizados como unidades de análisis definidas con base al listado de la Dirección General de Estadísticas y Censos.

## **2) Instrumento de captación de la información**

El cuestionario que se utilizó se divide en cinco componentes o módulos, basados en los objetivos que se pretenden alcanzar en la presente investigación, encontrado una articulación entre estos y el marco teórico, de acuerdo a esto a continuación se enumeran los cinco módulos así: 1. Caracterización de la empresa, 2. Factores que inciden en la competitividad: Gestión de los recursos humanos. 3. Factores de mejora de la competitividad: Capacidades comerciales y ventas 4. Factores que inciden en la competitividad: Calidad y 5. Factores de mejora de la competitividad: Innovación

## **5.4. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS**

### **1) Operación de la investigación de campo.**

Habiendo sido asignados los establecimientos se procedió a realizar las visitas programadas durante los meses de mayo y junio 2011, con los datos recopilados se procesó los datos para efectos de análisis respecto a los factores y aspectos que inciden en la competitividad de las Mypes.

### **2) Consistencia y procesamiento de la investigación de campo**

Para recolectar los datos del trabajo de investigación se elaboró un cuestionario que consistió en 30 preguntas, y el instrumento fue validado con una prueba piloto con 65 empresarios seleccionados al azar arrojando un alfa de Cronbach de 0.80 deduciendo que el instrumento es válido procediéndose a la recogida de datos. Además se coordinó con los representantes legales de cada mype para desarrollar el cuestionario; una vez obtenido los datos se procedió a procesarlos.



Esta etapa de investigación se desarrolló el análisis de los resultados con la información proporcionada por las Mypes.

Para el análisis e interpretación de resultados se utilizó el método estadístico esencialmente de corte descriptivo y para la presentación de los datos se elaboraron tablas de frecuencia y de porcentajes

### **Validación del instrumento de recolección de datos**

#### **COEFICIENTE ALFA DE CRONBACH**

Se trata de un índice de consistencia interna que toma valores entre 0 y 1 y que sirve para comprobar si el instrumento que se está evaluando recopila información defectuosa y por tanto nos llevaría a conclusiones equivocadas o si se trata de un instrumento fiable que hace mediciones estables y consistentes.

Alfa es por tanto un coeficiente de correlación al cuadrado que, a grandes rasgos, mide la homogeneidad de las preguntas promediando todas las correlaciones entre todos los ítems para ver que, efectivamente, se parecen.

Su interpretación será que, cuanto más se acerque el índice al extremo 1, mejor es la fiabilidad, considerando una fiabilidad respetable a partir de 0,80.

Su fórmula estadística es la siguiente:

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

**K:** El número de ítems

**S<sub>i</sub><sup>2</sup>:** Sumatoria de Varianzas de los Ítems

**S<sub>T</sub><sup>2</sup>:** Varianza de la suma de los Ítems

**α:** Coeficiente de Alfa de Cronbach

### **3) Etapa de Análisis e interpretación**

Para llevar a cabo esta etapa es necesaria la información recolectada con el instrumento seleccionado, aquí se realizan las siguientes acciones:

- a. Analizar los datos obtenidos a través de gráficas y tablas, según corresponda.
- b. Interpretación de la información obtenida con base a la actividad anterior.

### **4). Etapa de Resultados**

En esta etapa se evidencia finalmente el trabajo realizado durante la investigación, para lo cual se hace necesario realizar las siguientes actividades:

- a. Verificar el cumplimiento de los objetivos propuestos.
- b. Contrastar la información del marco teórico v/s. los resultados obtenidos del análisis e interpretación de los datos.
- c. Generar conclusiones con respecto a los datos obtenidos

## VI. RESULTADOS

### 6.1. Información general de las MYPES de la región Callao

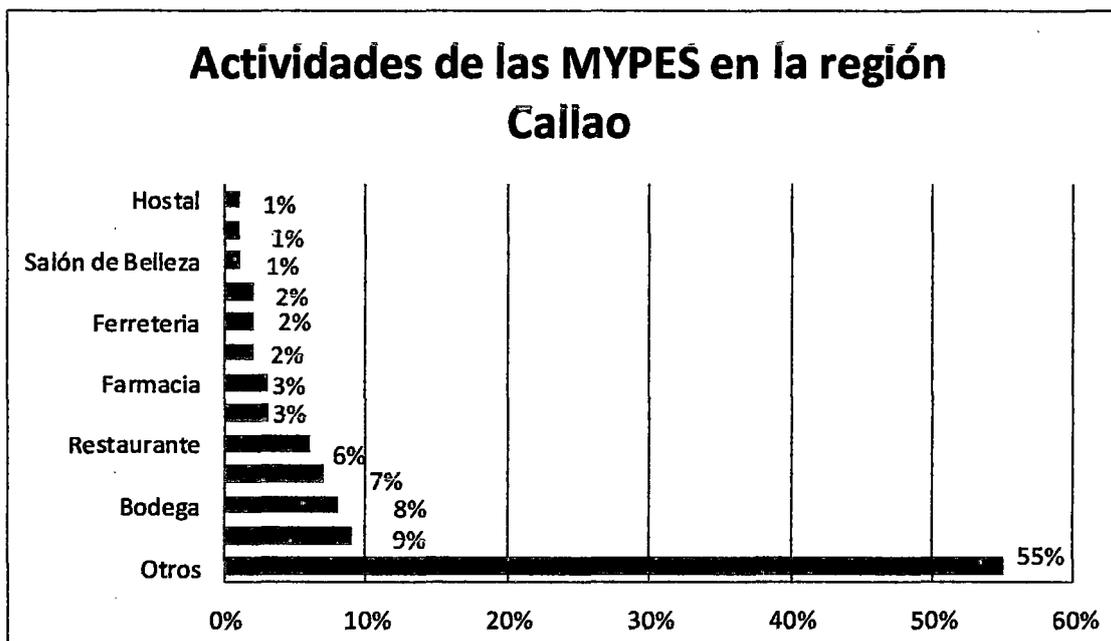
La información de las MYPES de la región Callao, la podemos analizar considerando los siguientes parámetros, lo cual nos permitirá evaluar la situación empresarial dentro de la región:

- Actividad productiva
- Número de empleados
- Zona de ubicación dentro de la región
- Periodo de inicio de actividades productivas
- Tipo de empresas
- Tamaño de las empresas
- Ventas del semestre
- Activos de la empresa

**1.- Actividad productiva.-** Dentro de las actividades productivas vemos en la gráfica 4.4.1 que el mayor porcentaje de empresas en la región Callao se ubican en el sector de servicios en donde las actividades: Hoteles, Restaurantes, Transporte terrestre y marítimo, Atención de Salud, Actividades Inmobiliarias y Enseñanza, alcanzan el 85% de participación; y el sector secundario alcanzan el 15%. Esta composición está plenamente identificada con la prioridad turística que tiene la región y se resalta que dentro de los servicios, concretamente el rubro Hoteles y Restaurantes, alcanza una participación de 69%.

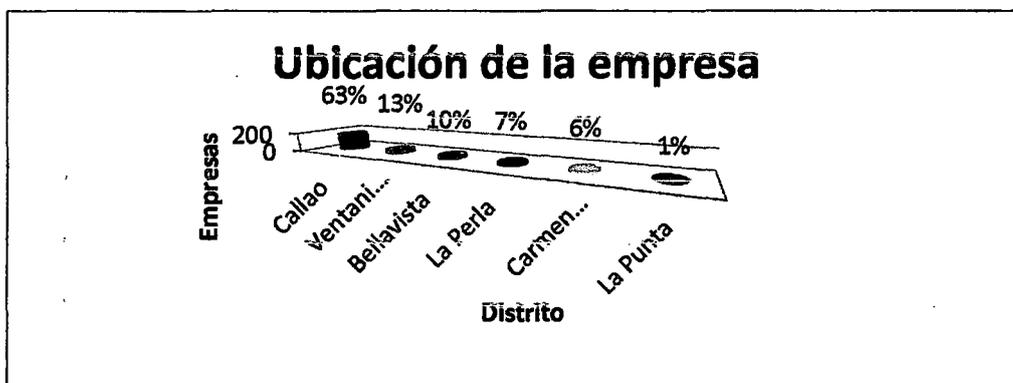


**Gráfica 6.1.1 Actividades de las MYPES en la región Callao**



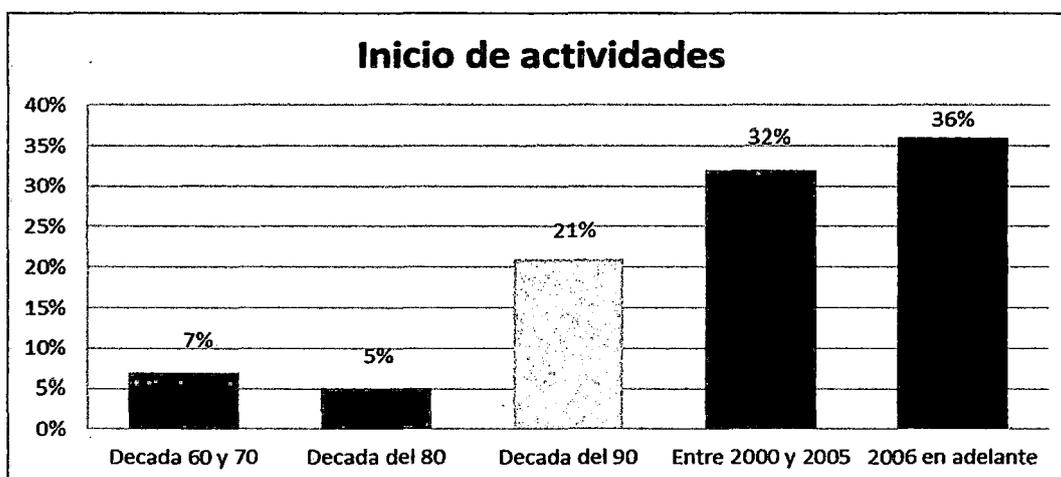
**2.- Zona de ubicación dentro de la región.-** El análisis del gráfico 4.1.2 determina que el 63% de las MYPES de la región Callao se encuentra ubicada en el Callao, seguida por las ubicadas en Ventanilla con el 13%. Estas zonas constituyen las de mayor dinamismo comercial y manufacturero y por ende en la parte de mayor proyección de desarrollo de la región.

**Gráfico 6.1.2 Ubicación de la empresa.**



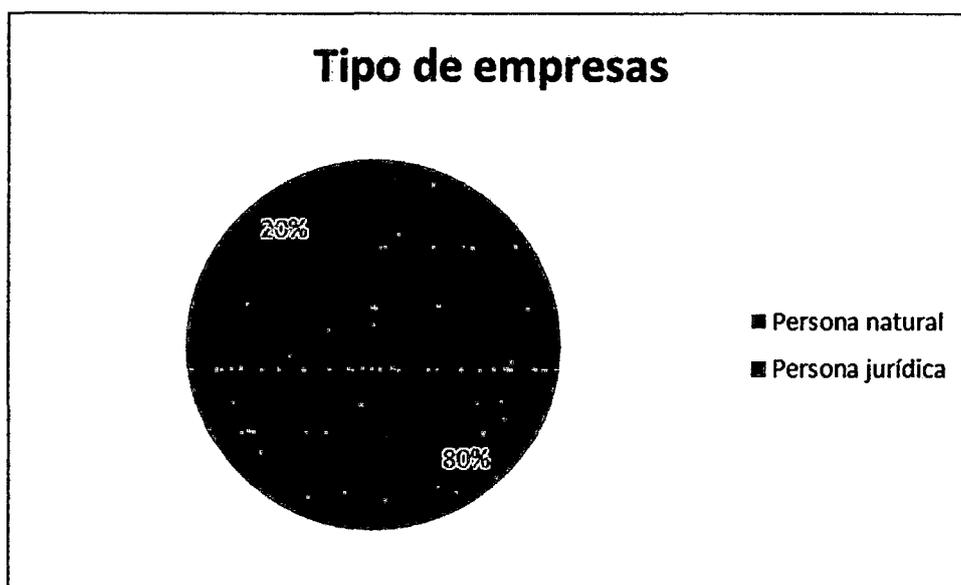
**3.- Periodo de inicio de actividades.-** La presente investigación da como resultado que el 33,33% de las MYPES de la región Callao iniciaron sus actividades a partir del año 2006 en adelante, el otro 33,33% en el quinquenio del 2000 al 2005. Es interesante resaltar que el 8,08% iniciaron sus actividades en las décadas del 70 y 60, constituyendo empresas medianas muy estables en los sectores productivos donde se encuentran (Gráfica 4.1.3).

**Gráfico 6.1.3 Inicio de actividades**



**4.- Tipo de empresas, según su constitución.-** Según el gráfico 6.1.4, se determina que el 80% de las MYPES de la región Callao corresponden y están registradas como personas naturales y el 20% restante, a empresas con personería jurídica.

**Gráfico 6.1.4 Tipo de empresas**



**5.- Participación de las MYPES de la región Callao según su Tamaño.-** El 96% de las MYPES de la región Callao han sido clasificadas como micro empresas y el restante 4% corresponden a la clasificación de pequeñas empresas.

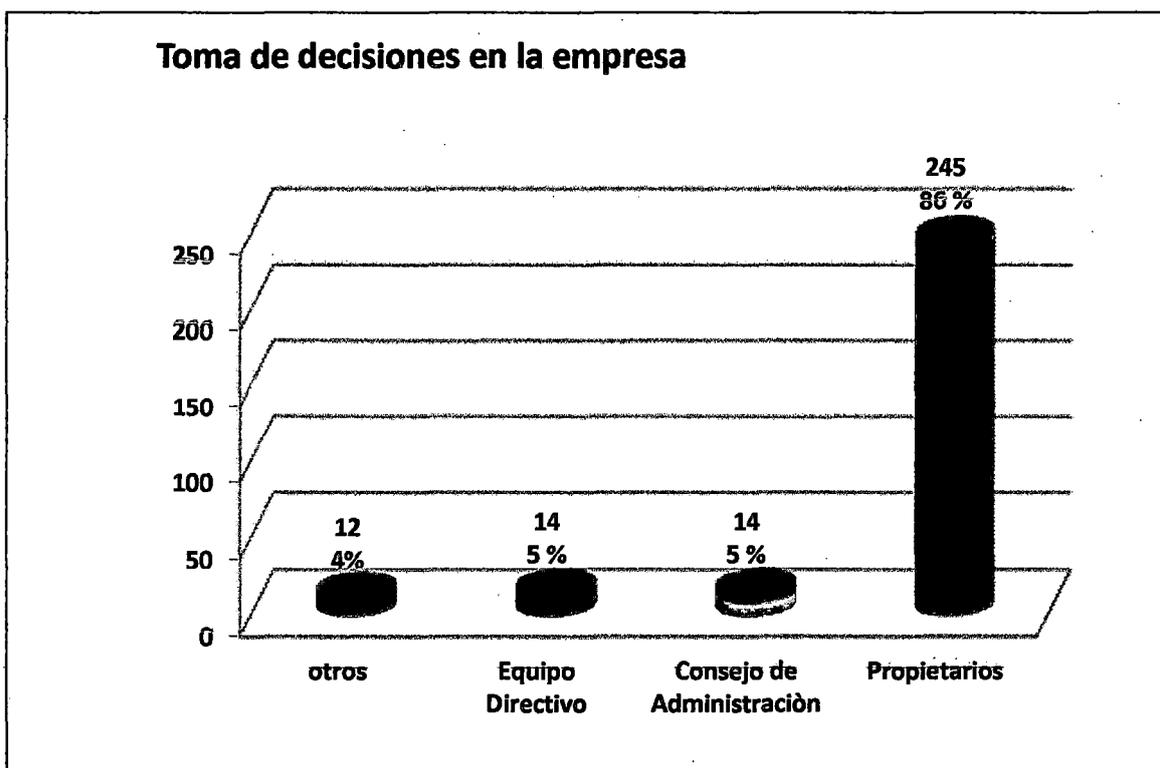
**Gráfico 6.1.5 Tamaño de las empresas.**



**6.- ¿Quién toma las principales decisiones en la empresa?**

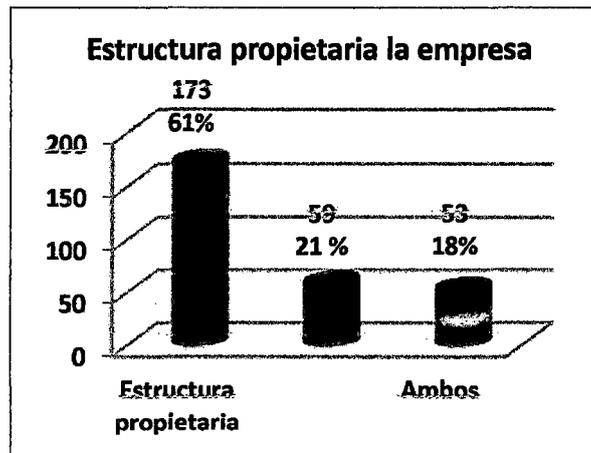
El presente estudio ha determinado que el 86% de las decisiones la toman los propietarios, un 4% el Consejo de Administración, un 5% el equipo directivo y otros el 5% (Gráfica 6.1.6).

**Gráfica 6.1.6 Toma de decisiones de la empresa**



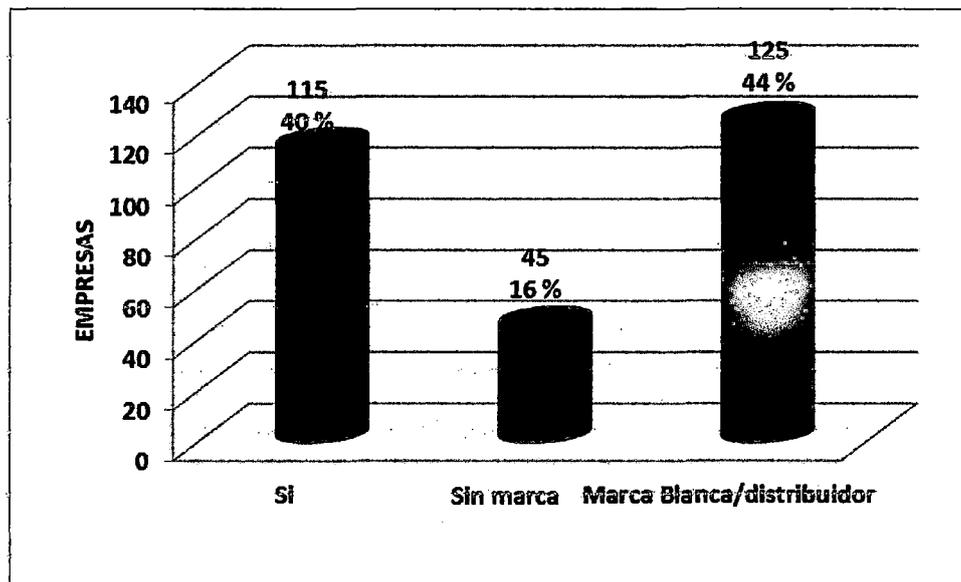
**7.- Estructura propietaria de la empresa** - De acuerdo al gráfico 4.1.7, en el 61% de las MYPES de la región Callao los directivos son parte de la estructura propietaria, el 21% son profesionales externos y un 18% de los directivos son ambos ya sean propietarios o profesionales externos.

**Gráfica 6.1.7 Estructura propietaria**



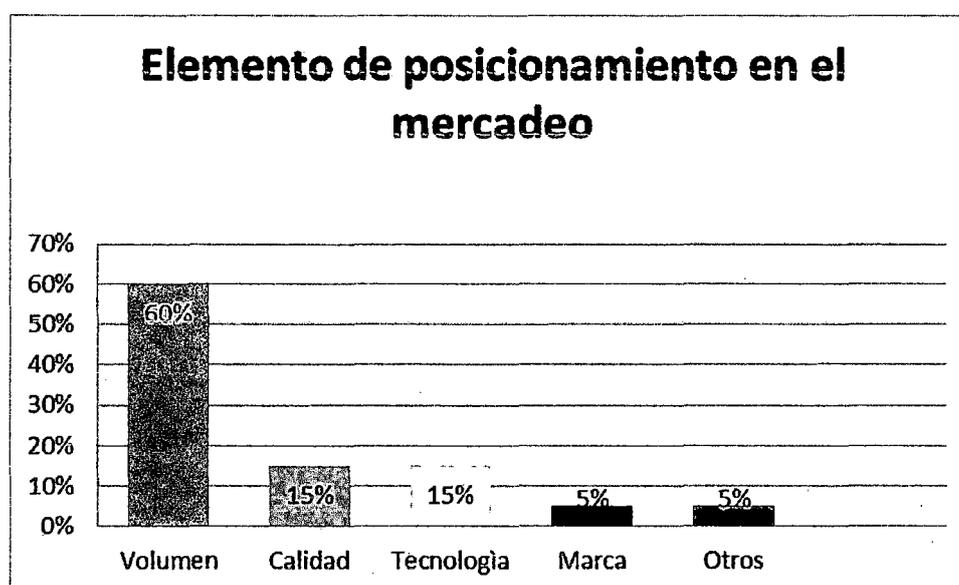
**8.- Marca propia-** El 40% de las MYPES de la región Callao poseen marca, el 16% de ellas no poseen marca y un 44% poseen marca del distribuidor (Gráfica 6.1.8).

**Gráfica 6.1.8 Posesión de marca**



**9.- Elemento de posicionamiento de mercado.-** Como se señala en el gráfico, el 60% de las empresas MYPES de la región Callao mencionan que el volumen de ventas es el elemento de posicionamiento del mercado, un 15% mencionan que es la calidad, y un 5% respectivamente sostiene que es la marca y otros elementos.

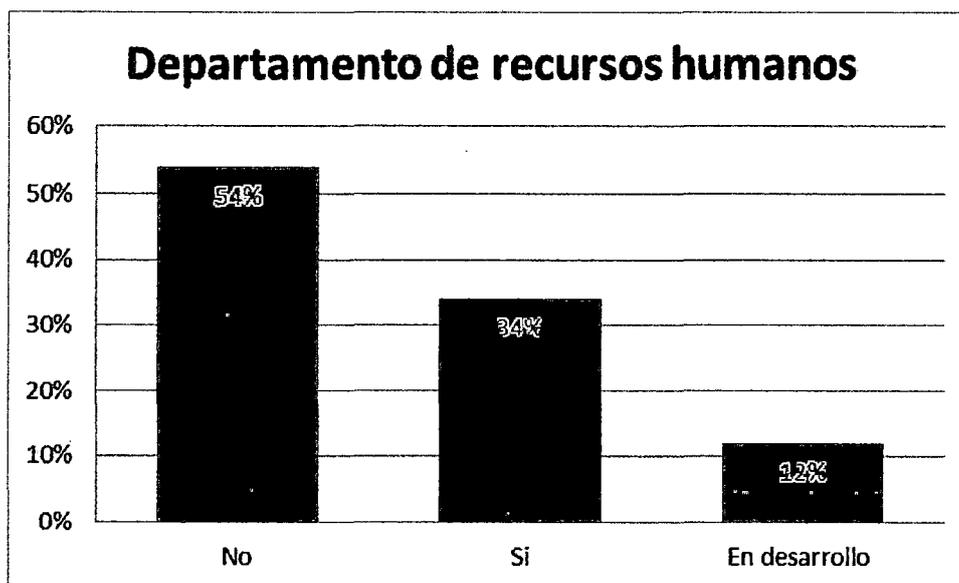
**Gráfica 6.1.9 Elemento de posicionamiento en el mercado**



## **6.2.- Factores que inciden en la competitividad: Gestión de los recursos humanos**

**1.- Departamento específico de Recursos Humanos.-** De acuerdo la gráfica 6.2.1, el 54% de las MYPES de la región Callao no cuentan con un departamento de recursos humanos, un 34% mencionan que si cuentan con dicho departamento y un 12% mencionan que están en pleno proceso de desarrollo.

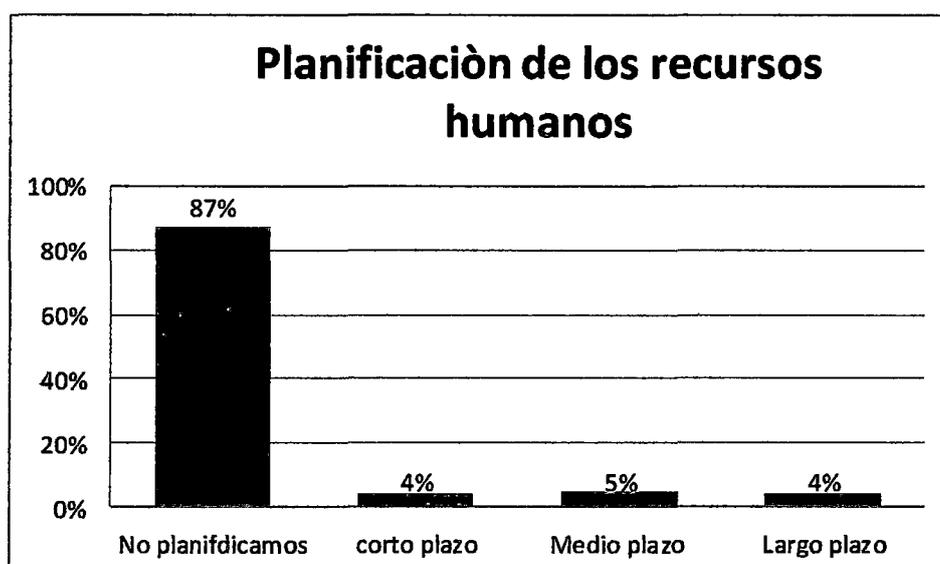
**Gráfica 6.2.1 Departamento de recursos humanos**



## **2.- Planificación de las necesidades de recursos humanos**

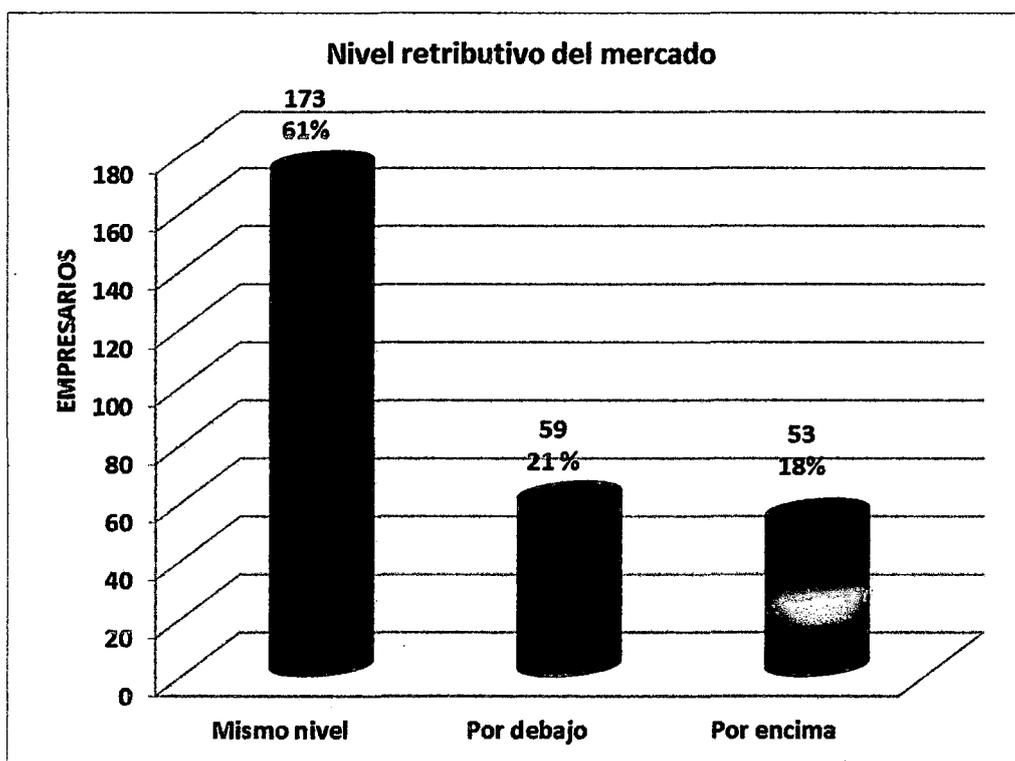
Analizando la planificación de los recursos humanos de las MYPES de la región Callao, vemos en la gráfica 6.2.2, que un 87% no planifican, un 5% lo hace para un medio plazo y un 4% lo hace para el corto y largo plazo respectivamente.

**Gráfica 6.2.2 Planificación de los recursos humanos**



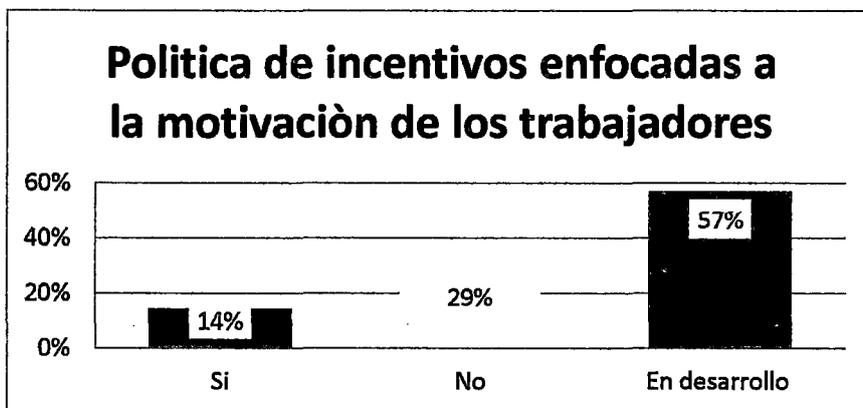
**3.- Nivel retributivo del mercado.-** Según el gráfica 6.2.3, el 61% de las MYPES de la región Callao mencionan que en el mercado están en el mismo nivel, un 21% menciona que están por debajo del nivel y un 18% menciona que están por encima del nivel.

**Gráfica 6.2.3 Nivel retributivo del mercado**



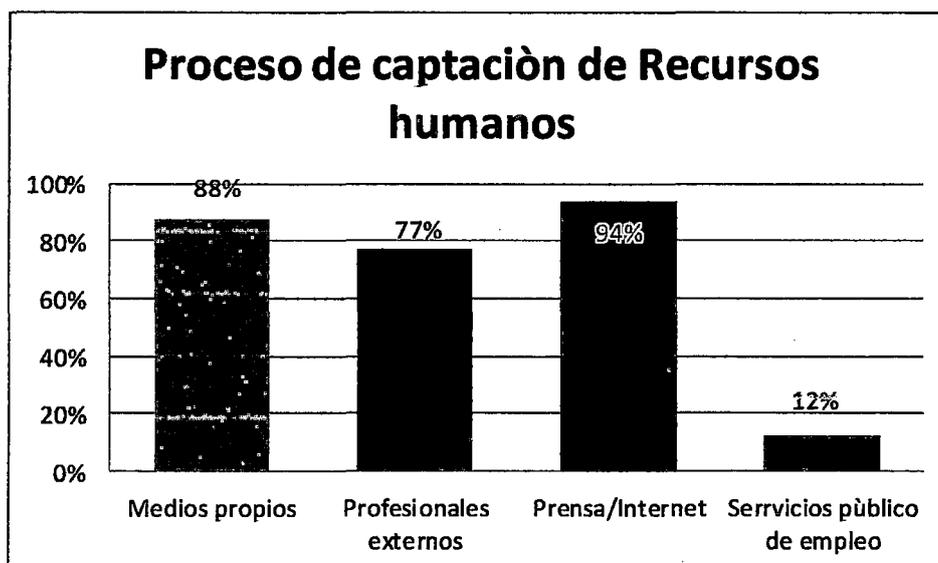
**4.- Políticas de incentivos enfocadas a la motivación de los trabajadores.-** Se ha determinado que el 14% de las MYPES de la región Callao si cuentan con la política de incentivos, un 29% sostienen que no cuentan con una política de incentivos y un 57% mencionan que están en proceso de desarrollo para su implementación. (Gráfico 6.2.4).

**Gráfica 6.2.4 Política de incentivos enfocadas a la motivación de los trabajadores**

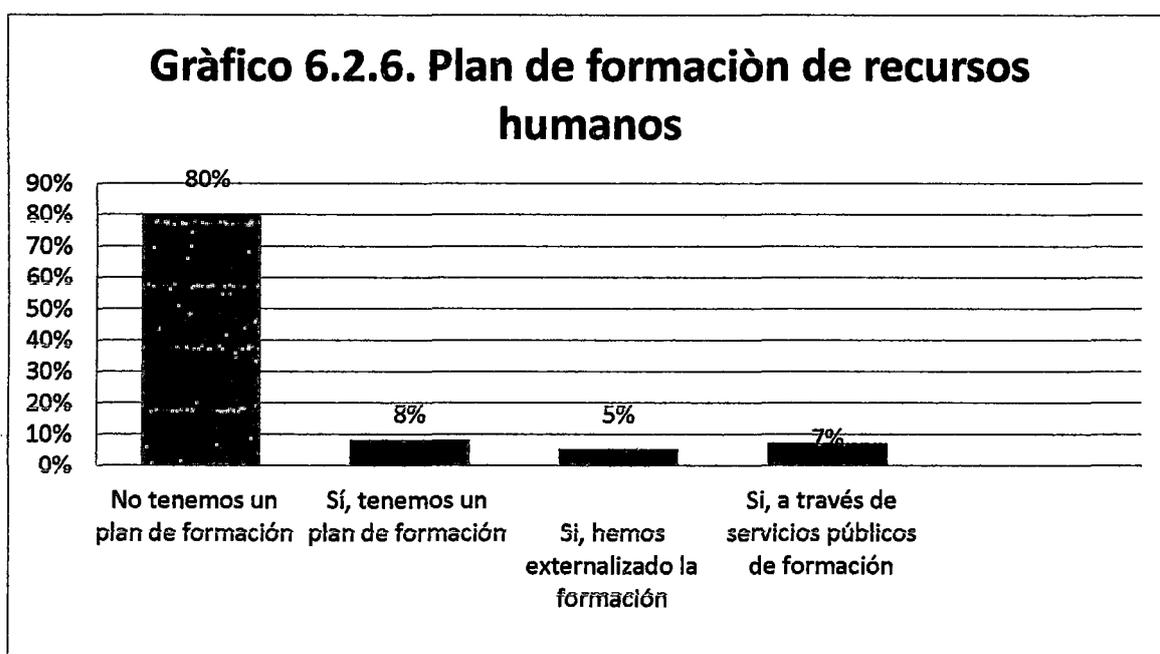


**5.- Proceso de captación de recursos humanos.-** El 94% de las MYPES de la región Callao captan sus recursos humanos por la prensa/internet, mientras que el 88% sostienen que sus recursos son captados mediante sus medios propios, un 77% lo hace mediante profesionales externos, y otros mediante los servicios públicos.(Gráfica 6.2.5).

**Gráfica 6.2.5 Proceso de captación de los recursos humanos**

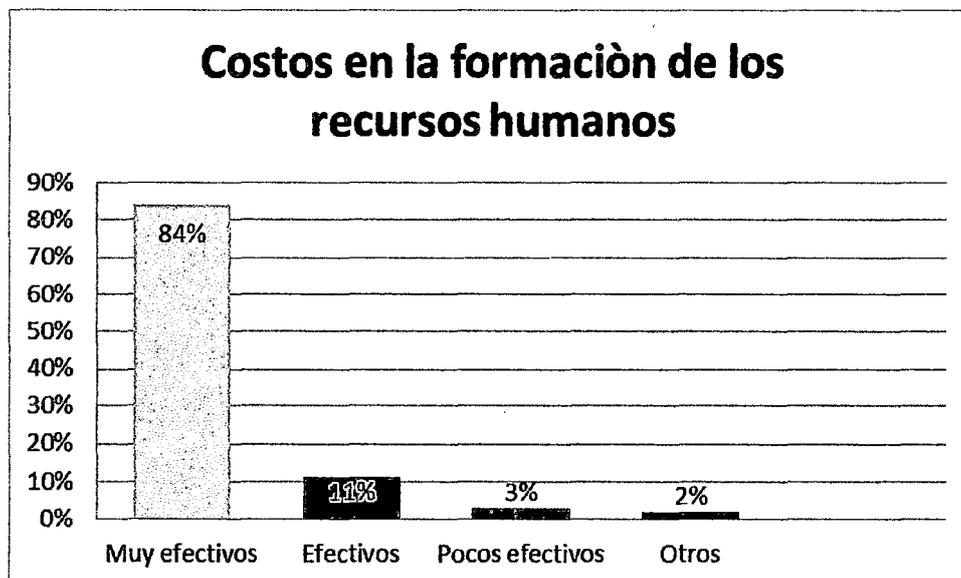


**6.- Plan de formación de recursos humanos.-** El resultado indica que el 80% de las MYPES de la región Callao no tienen un plan de formación, un 8% aseguran que si lo tienen, un 5% sostienen que han externalizado la formación y un 7% mencionan que lo hacen a través de servicios públicos de formación. (Gráfica 6.2.6).



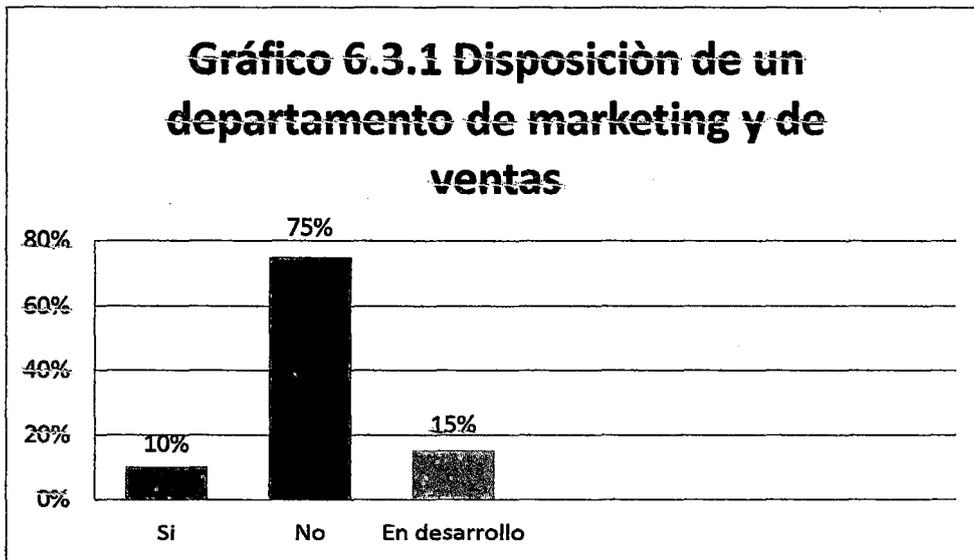
**7.- Efectividad de los costos de formación en el rendimiento de la empresa.-** el 84% de las empresas expresan que los costos de formación son muy efectivos en el rendimiento de la empresa,, un 16% sostienen que son efectivos, el 3% mencionan que son pocos efectivos y el 2% mencionan que son otros. (6.2.7).

**Gráfico 6.2.7 Efectividad de los costos de formación en el rendimiento de la empresa**



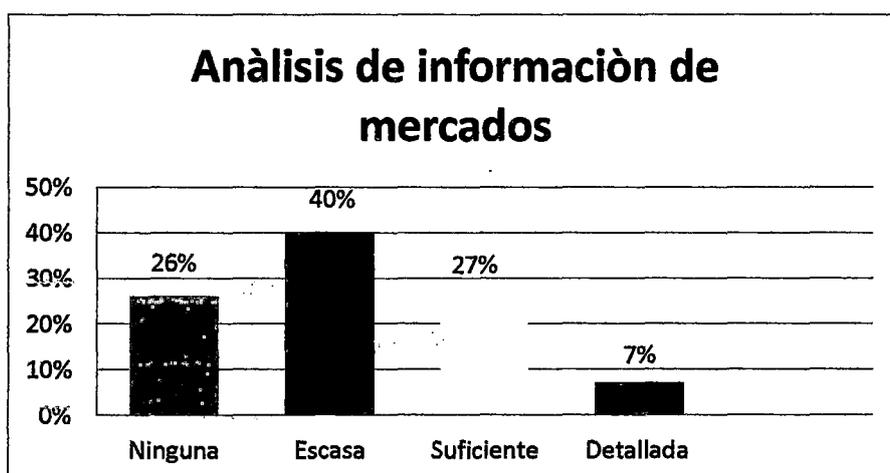
### **6.3. Factores de mejora de la competitividad: Capacidades comerciales y ventas**

**1. Disponemos de un departamento específico de marketing y ventas.-** Del total de MYPES de la región Callao que disponen de un departamento de marketing y de ventas (10%), el 75% mencionan que no lo tienen y un 15% aseguran que está en proceso de desarrollo. (Gráfica 6.3.1).



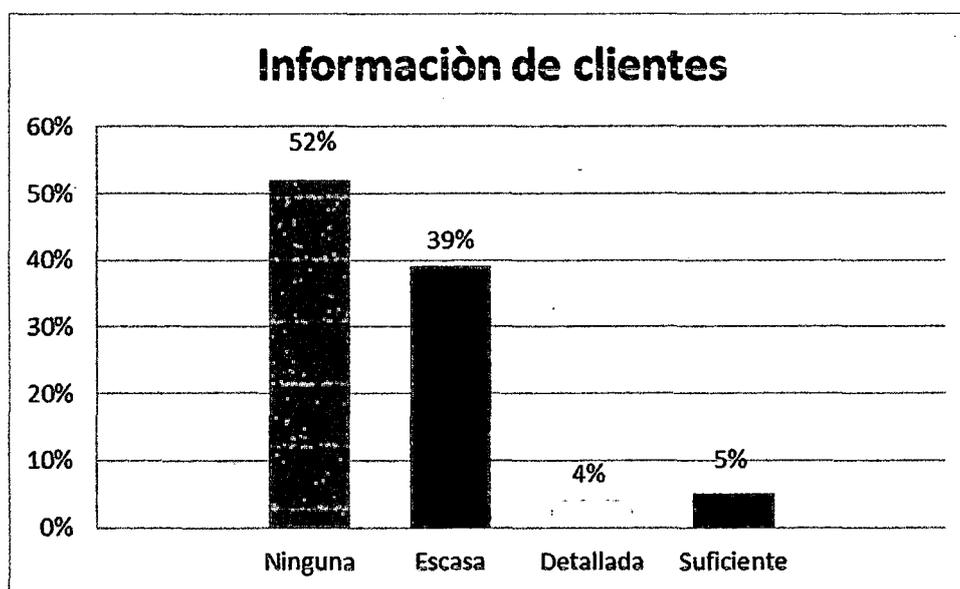
**2. Obtenemos y analizamos información de mercados: conocemos la evolución de los mercados, nuestra cuota, etc...-**  
 El 26% de las MYPES de la región Callao sostienen que no obtienen ni analizan información de mercados, el 40% aseguran que es escaso, el 27% mencionan que los realizan de manera suficiente y un 7% sostienen que lo hacen en forma detallada. (Gráfico 6.3.2).

**Gráfico 6.3.2 Análisis de información de mercados**



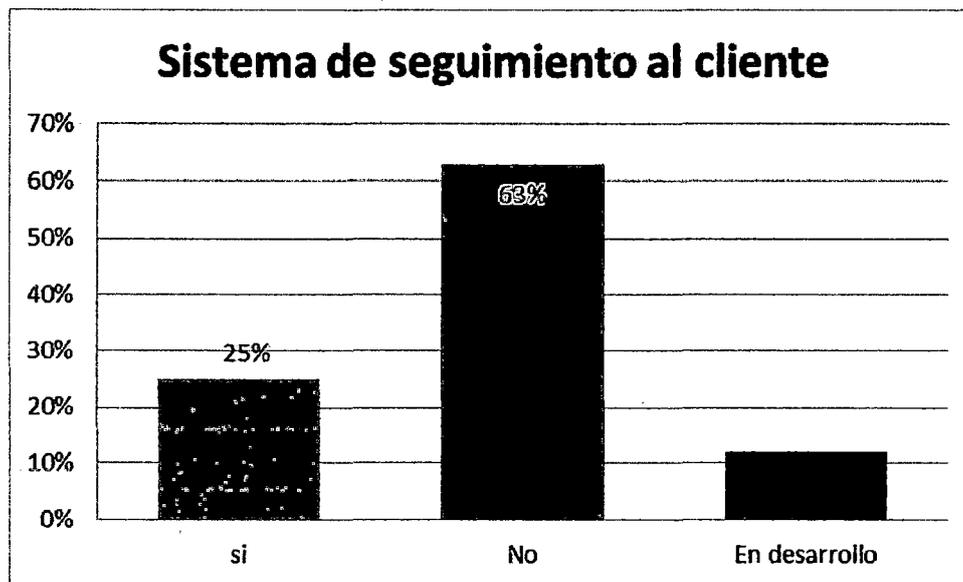
**3. Obtenemos y analizamos información de clientes: conocemos sus necesidades, tendencias de compra, etc.** El gráfico 6.3.3 muestra que el 52% de las MYPES de la región Callao, no obtienen ni analizan la información de clientes con respecto a sus necesidades ni tendencias de compra de los clientes, un 39% sostiene que es escasa la información, un 4% menciona que si lo hace en forma detallada y un 5% lo realiza suficientemente.

**Gráfica 6.3.3 información de clientes**

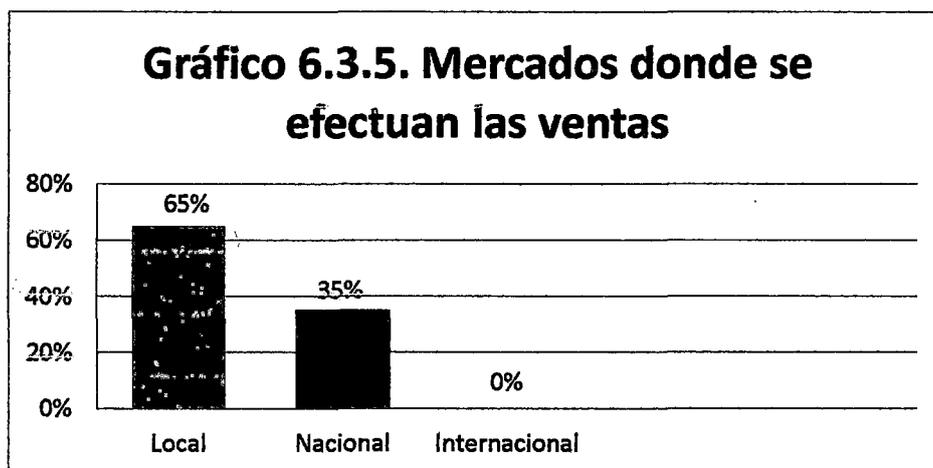


**4. Disponemos de un sistema de seguimiento al cliente (pedidos, entregas, sugerencias, incidencias, etc.)** En las MYPES de la Región Callao sobre el seguimiento al cliente en lo que respecta a pedidos, entrega, sugerencias, incidencias, etc, el 25% manifiestan que si lo hacen, el 53% sostienen que no lo hacen, mientras que un 12% mencionan que su sistema está en proceso de desarrollo. (Gráfica 6.3.4).

**Gráfica 6.3.4 Sistema de seguimiento al cliente**



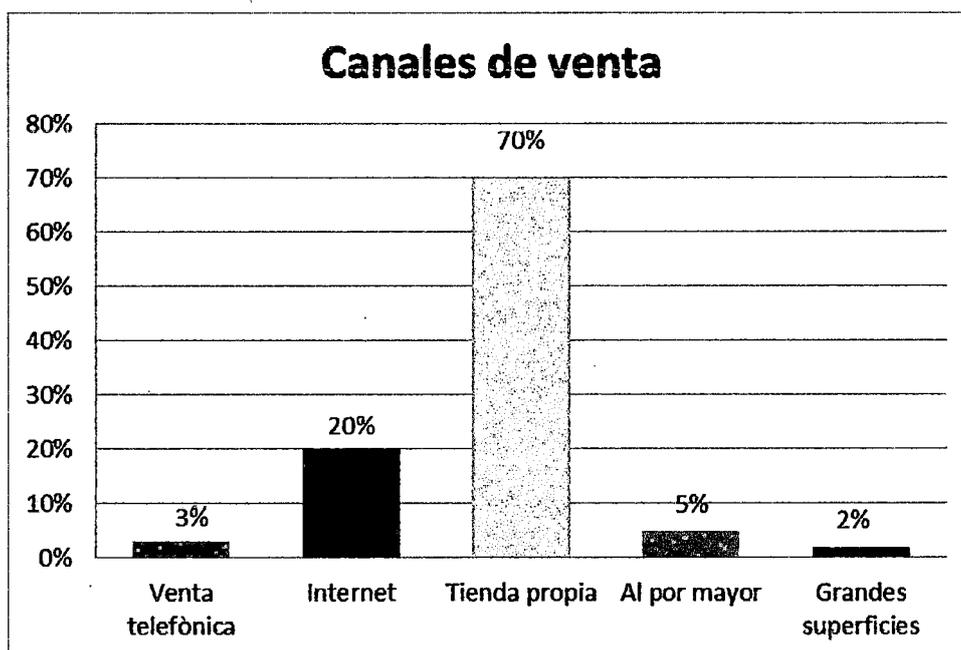
**5. Indique en que mercados efectúa ventas su empresa:**



Según la gráfica 6.3.5 que antecede, los mercados donde se efectúan las ventas, el mercado local en un 65% constituye el mercado. Se destaca así mismo, el mercado nacional con un 35%.

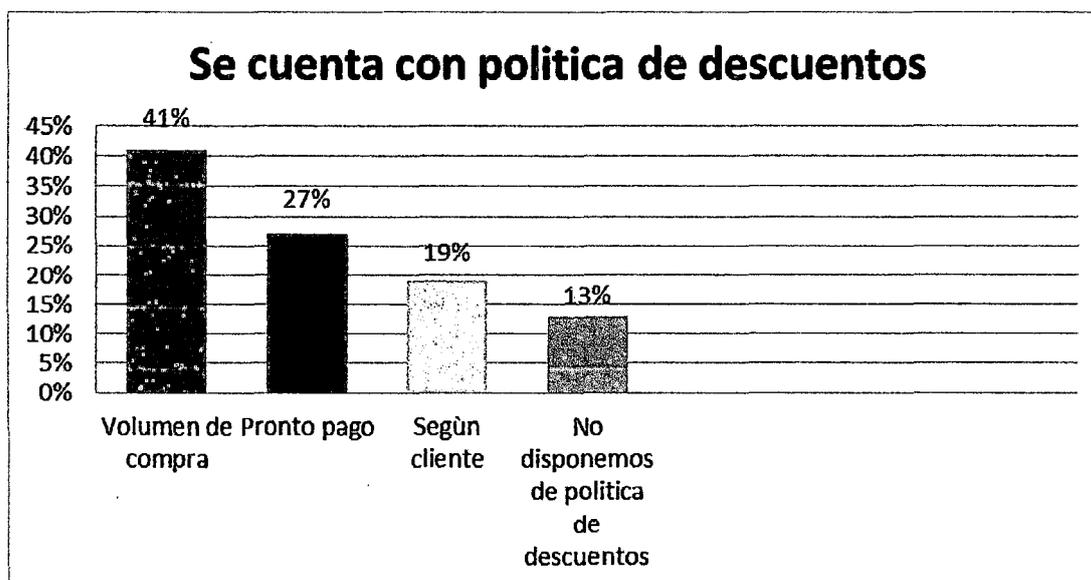
**6. Indique, de los siguientes canales de ventas, cuáles utiliza:**  
De acuerdo a lo que describe la gráfica 6.3.6, el 70% de las empresas señaló que sus ventas lo hacen a través de su tienda propia, mientras que un 20% lo hace por internet, el 5% lo hace al por mayor, un 3% lo hace a través de la vía telefónica y un 2% lo hace a través de grandes superficies.

**Gráfica 6.3.6 Canales de venta**



**7. Contamos con políticas de descuento en las ventas en base a:** Las MYPES de la región Callao menciona un 41% consideran que lo hacen según el volumen de ventas, un 27% su política es por el pronto pago, mientras que un 19% lo hace según el cliente y un 13% sostienen que su organización no cuenta con una política de descuentos. (Gráfica 6.3.7).

**Gráfica 6.3.7 Se cuenta con política de descuentos.**



#### **6.4.- Factores que inciden en la competitividad: Calidad**

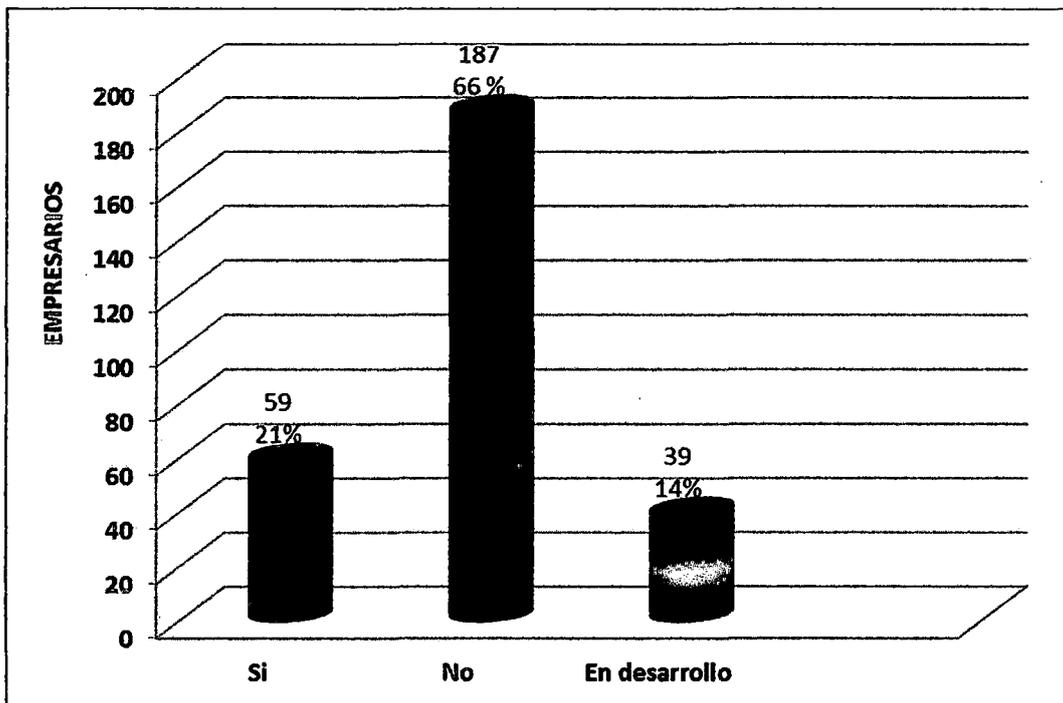
Con base en la revisión de la investigación sobre MYPES realizada en la Región Callao, se ha identificado los factores que inciden en la competitividad relacionado con la calidad. Para analizar este parámetro que nos permitiría relacionar cómo influye con la mejora de la competitividad en las MYPES, se ha tabulado y procesado algunas variables de las encuestadas, siguiendo el procedimiento y las tablas de puntuación de datos conforme los detalles que se encuentran descritos en el Anexo # 2.

**1. Disponemos de un departamento específico de Calidad.-** De los resultados de este análisis y teniendo como referencia el gráfico 4.4.1, podemos señalar que:

- El 66% de las MYPES de la región Callao no tienen un departamento de calidad

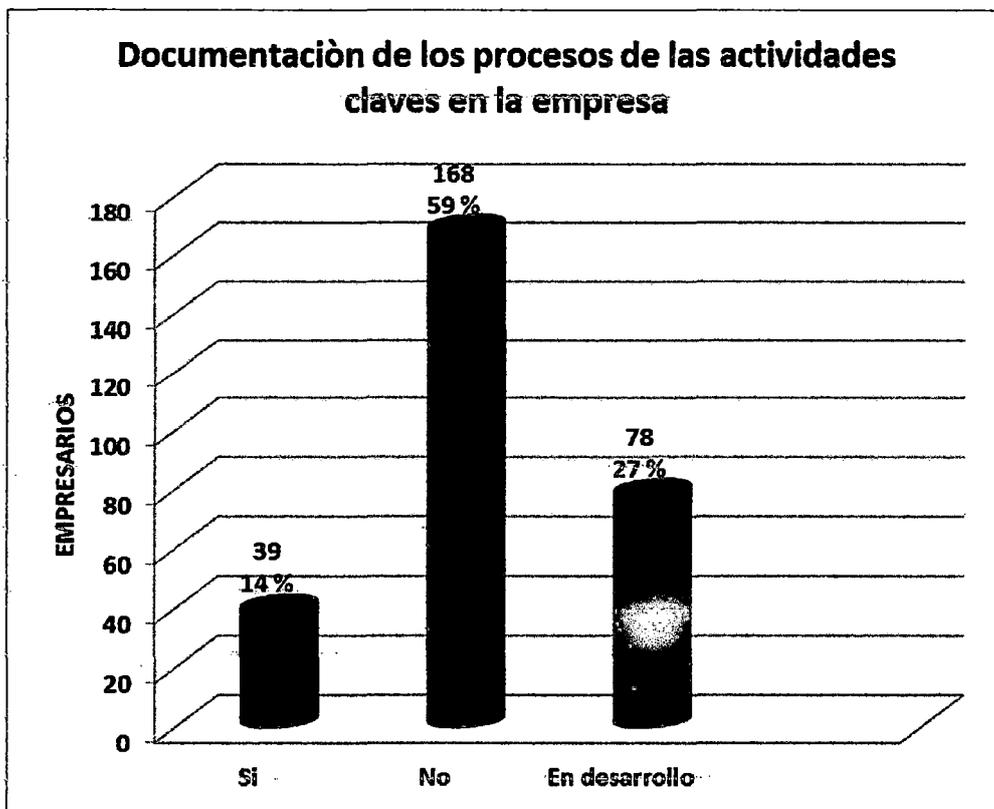
- La Mypes que lo tienen representa es el 21% de las empresas.
- El 14% de las empresas MYPES de la región Callao, sostienen que están en proceso de desarrollo para su implementación.

**Grafica 6.4.1 Disposición de un departamento de Calidad**



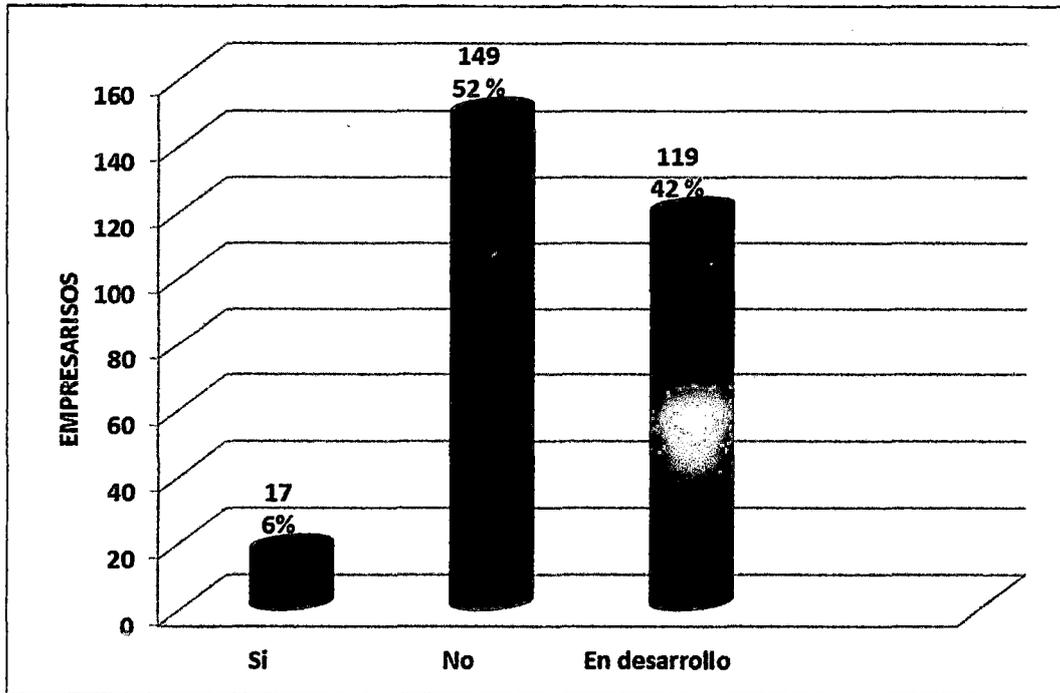
**2. Documentamos los procesos de las actividades clave desarrolladas en la empresa.-** Conforme se puede apreciar en el gráfico 6.4.2, las MYPES que documentan los procesos de las actividades claves de la empresa representan el 14% del total,. En el otro extremo, las empresas que no documentan dichos procesos son el 59%, mientras que el 27% mencionan que están en proceso de desarrollo.

**Gráfica 6.4.2 Documentación de los procesos de las actividades claves de la empresa**



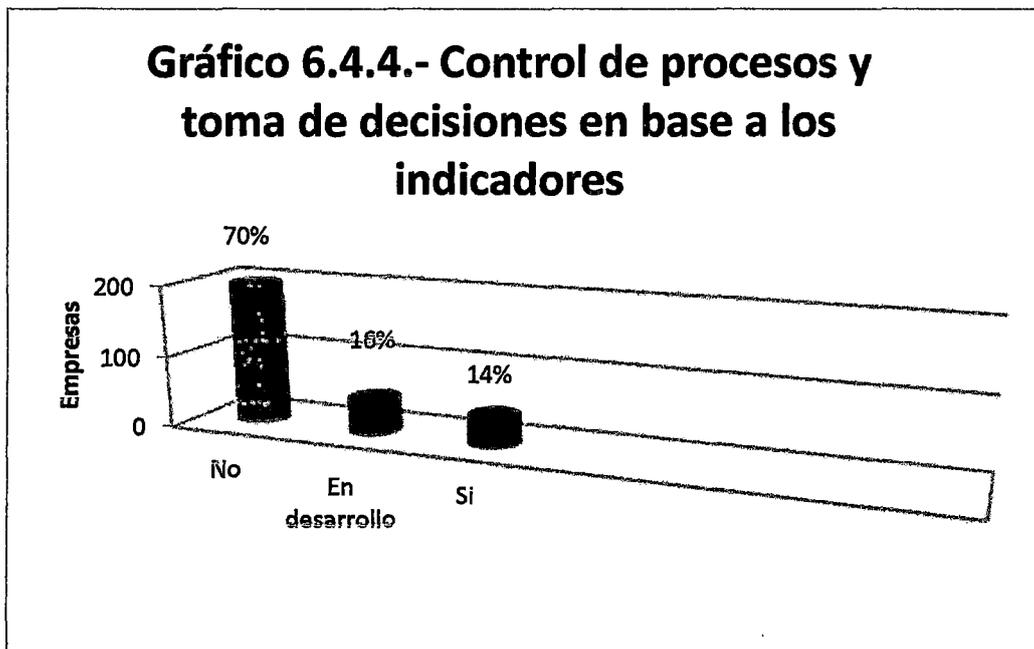
**3. Contamos con sistemas de información e indicadores que nos permiten medir la eficiencia de los procesos que se llevan a cabo en la empresa.-** De acuerdo al gráfico 6.4.3, vemos que el 52% en las Micros y Pequeñas Empresas no cuentan con un sistema de información e indicadores para medir la eficiencia de los procesos llevados por la empresa, mientras un 42% manifiestan que están en proceso de desarrollo y el 6% aseguran que si cuentan con dicho sistema.

**Gráfica 6.4.3 Sistema de información e indicadores para medir la eficiencia de los procesos de la empresa**



**4. Controlamos los procesos y tomamos decisiones (sobre producción, costes, etc.) en base al comportamiento de los indicadores definidos.**

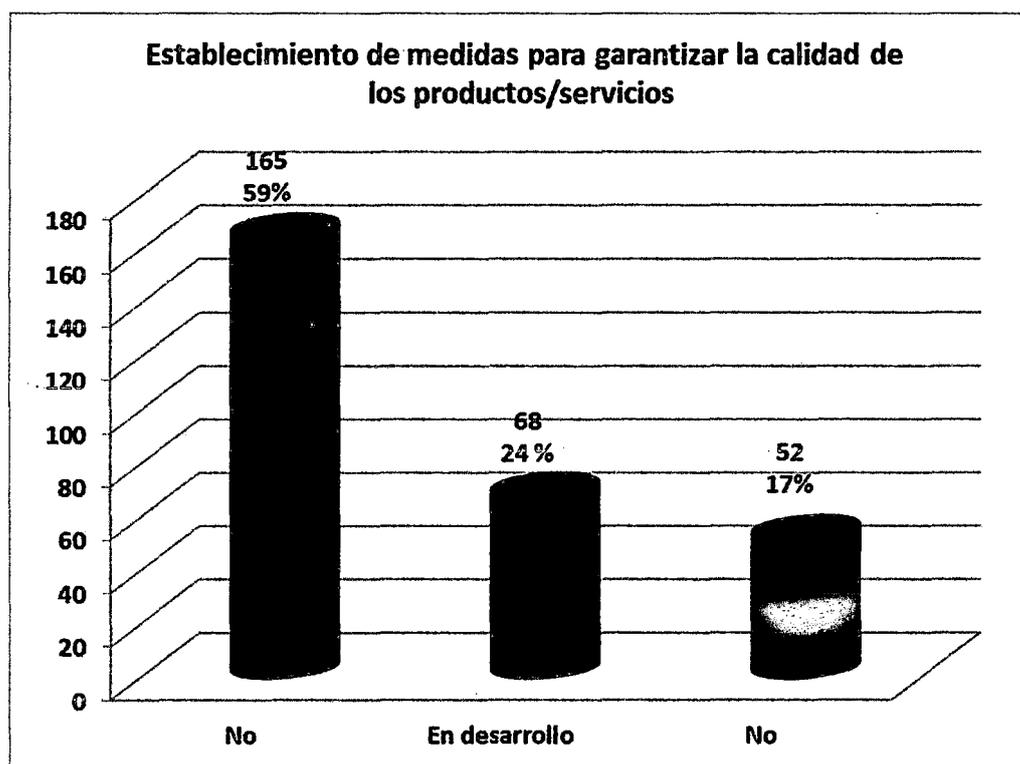
**Gráfico 6.4.4.- Control de procesos y toma de decisiones en base a los indicadores**



En la gráfica 6.4.4 se puede apreciar que dentro del grupo de las empresas pequeñas que representan al 70% del total de las MYPES de la región Callao no controlan los procesos para la toma de decisiones en base a los indicadores definidos, el 16% mencionan que están en proceso de desarrollo, mientras que el 14% mencionan que no controlan sus procesos.

## 5. Hemos establecido medidas para garantizar la calidad de los productos y/o servicios

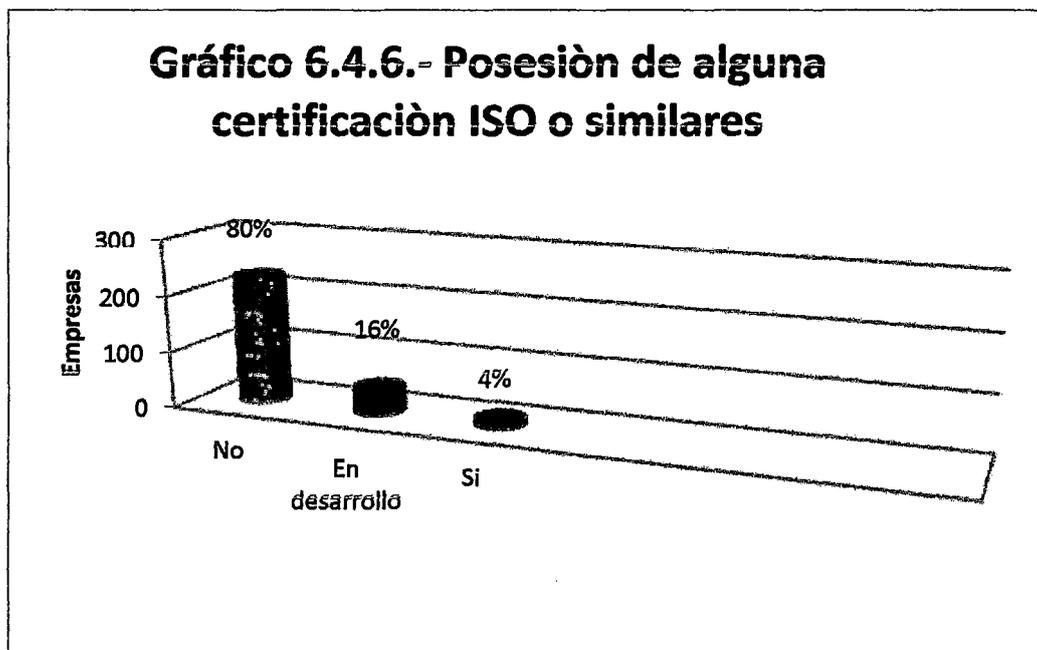
**Gráfico 6.4.5.- Establecimiento de medidas para garantizar la calidad de los productos/servicios**



Si analizamos las respuestas dadas sobre este tema, considerando las MPES de la región Callao por su tamaño, vemos en la gráfica 6.4.5 que el 59% de las micro empresas no han establecido medidas para garantizar la calidad de los productos/servicios, el

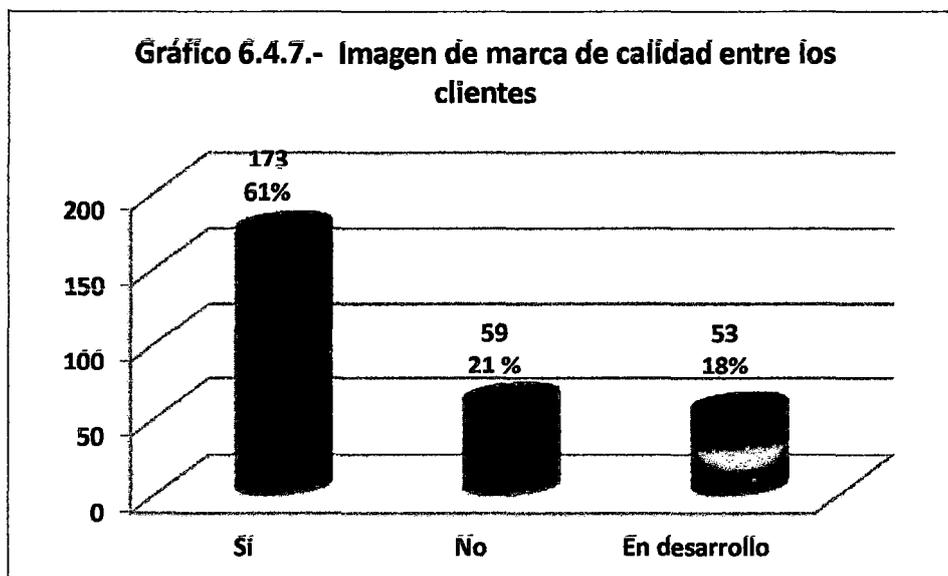
24% mencionan que están en proceso de desarrollo para implementar y un 17% aseguran que si se han tomado las medidas.

## 6. Estamos en posesión de alguna certificación de calidad (ISO o similares)



Sobre la posesión de alguna certificación ISO o similares los directivos de las empresas MYPES de la región Callao se menciona que el 80% no poseen certificación ISO o similares , un 16% manifiestan que están en desarrollo, mientras que un 4% de los directivos de las MYPES de la región Callao expresaron que si poseen la citada certificación.

## 7. Contamos con una imagen de marca de calidad entre nuestros clientes

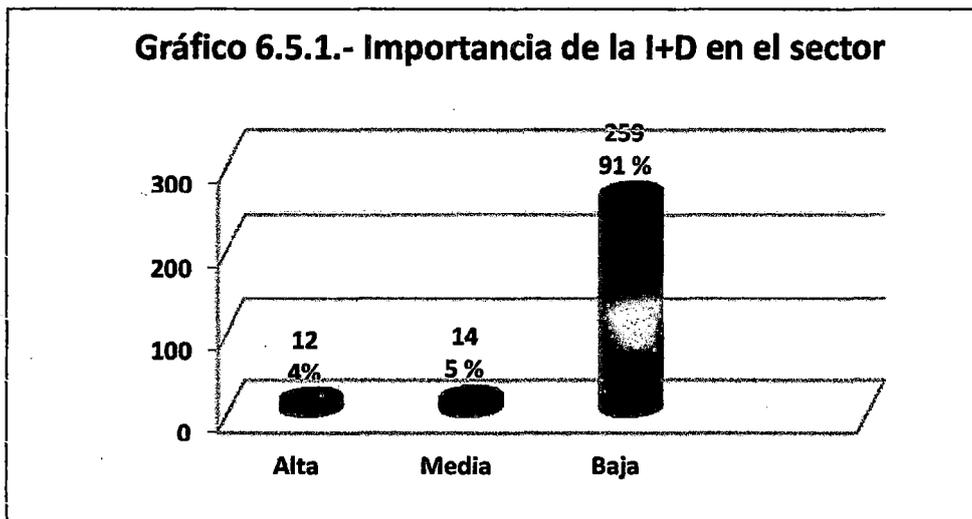


En la pequeña empresa de la región Callao, un 61% manifiestan que si cuentan con una imagen de marca de calidad entre sus clientes, el 21% sostienen que no cuentan y el 18% expresan que están en proceso de desarrollo. (Gráfica 6.4.7).

### 6.5.- Factores de mejora de la competitividad: Innovación

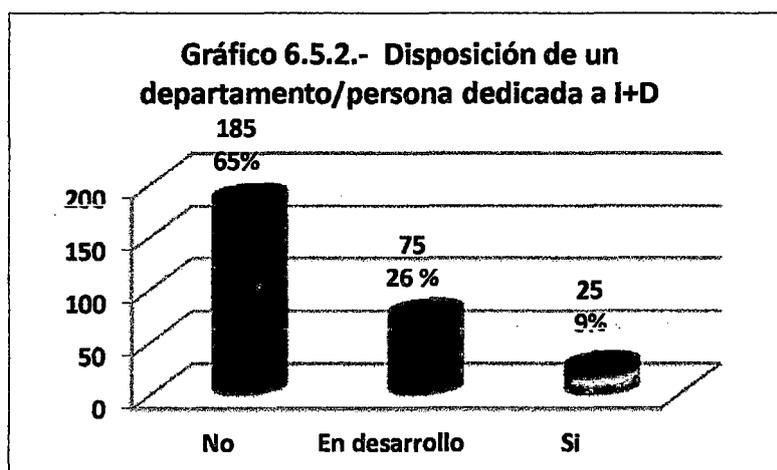
#### 1. Indique la importancia de la I+D en su sector:

Según la gráfica 6.5.1, el 91% de los directivos de las MYPES sobre la I+D manifiestan que la importancia es baja, mientras que un 4% y 5% respectivamente manifiestan que es de alta y media importancia en su sector.

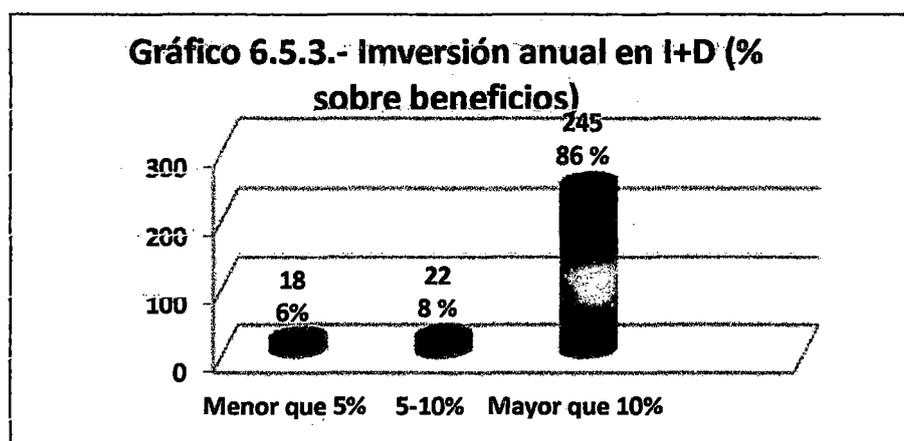


## 2. Disponemos de un departamento/persona dedicada a la I+D

Este es un punto importante a considerar en la evaluación que llevamos a cabo, pues se detecta que solamente el 9% de las empresas MYPES de la región Callao disponen de un departamento/persona dedicada a I+D (Gráfica 6.5.2). De igual manera, con base en la información de las empresas MYPES el 65% no cuentan con dicho departamento y un 26% sostienen que están en desarrollo de implementarlo.



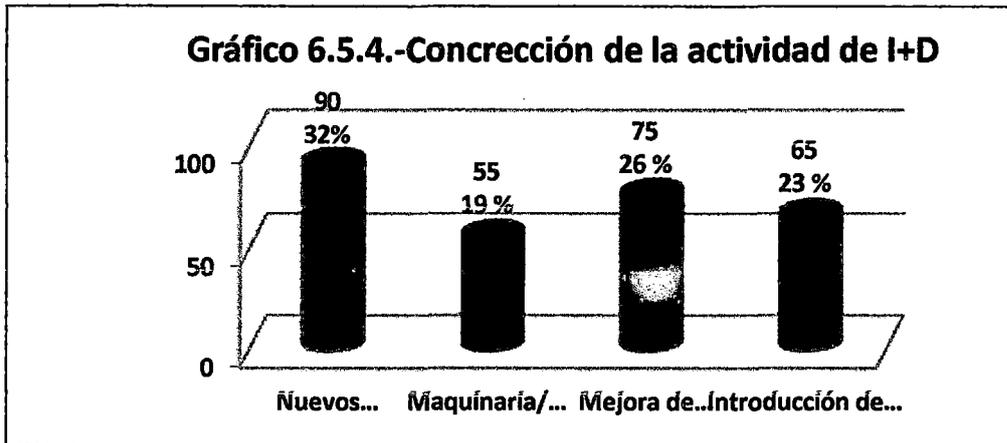
**3. Indique la inversión anual en I+D (% sobre beneficios):**



En la gráfica 6.5.3 se observa que, el 10% de los micro y pequeños empresarios encuestados manifestaron que su inversión anual en I+D es menor que el 5%, un 8% mencionan que su inversión es de 5 a 10%, mientras que el 86% mencionan que es menor del 5%.

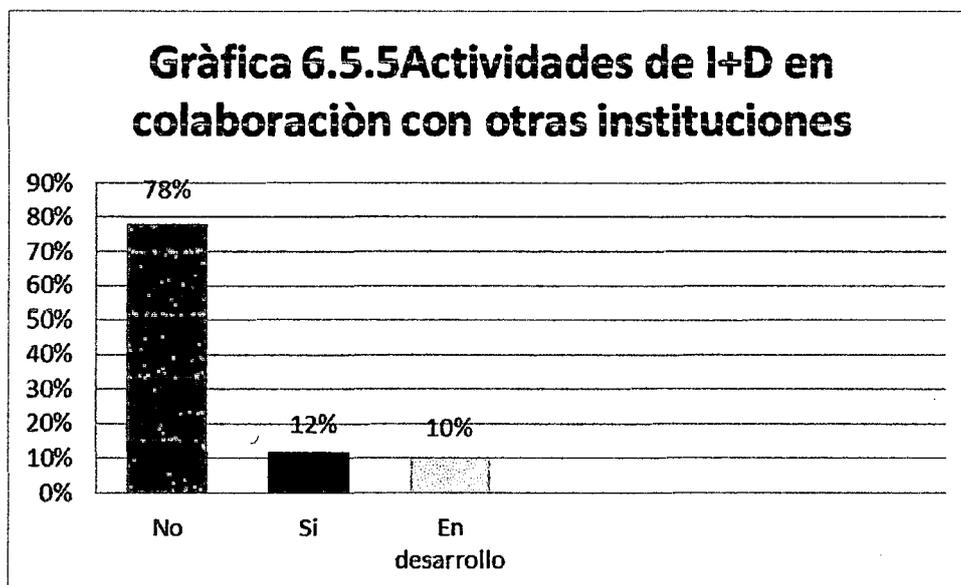
**4. ¿En qué se concreta su actividad de I+D?**

En la gráfica 6.5.4 se observa que, el 32% de los representantes legales de las Mypes encuestadas dijeron que la actividad de I+D se concreta con nuevos productos/servicios, un 19% mencionan que se concreta con la maquinaria/\*tecnología de última generación, el 26% menciona que se concreta en mejora de procesos/gestión, y un 23% mencionan que se concreta con la introducción de las TIC.



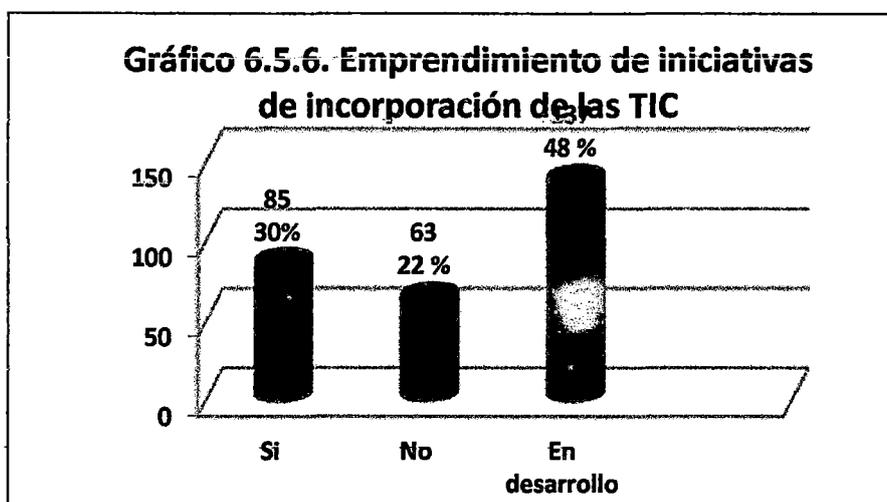
**5. Realizamos actividades de I+D en colaboración con otras empresas, universidades, clientes, alianzas, etc.**

En la gráfica 6.5.5 se observa que, el 78% de los micros y pequeños empresarios encuestados dijeron que no realizan actividades de I+D en colaboración con otras instituciones, el 10% mencionan que están en proceso de desarrollo y un 12% mencionan que si desarrollan actividades con otras organizaciones.

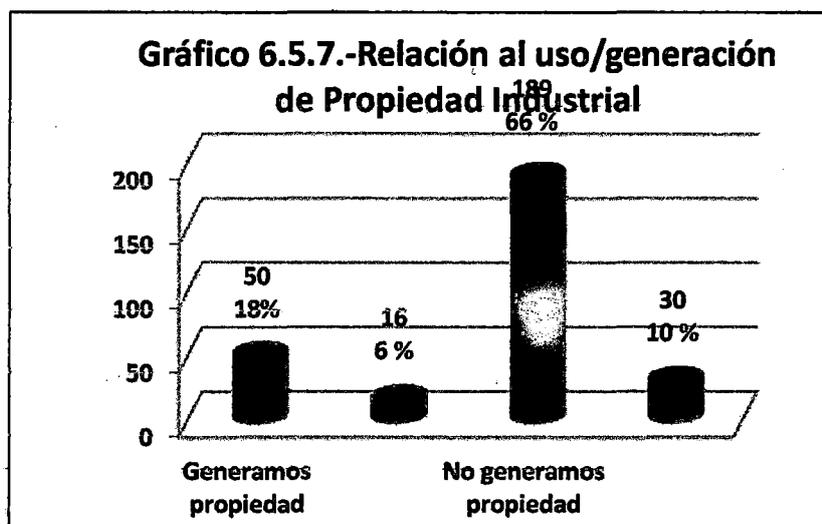


**6. Hemos emprendido iniciativas de incorporación de Tecnologías de la Información y Comunicación (Intranet, extranet, etc.)**

En la gráfica 6.5.6 se observa que, el 30% de los representantes legales de las Mypes encuestadas dijeron que han emprendido iniciativas de incorporación de las TIC en sus empresas, el 22% mencionaron que no y un 48% mencionan que están en proceso de desarrollo.



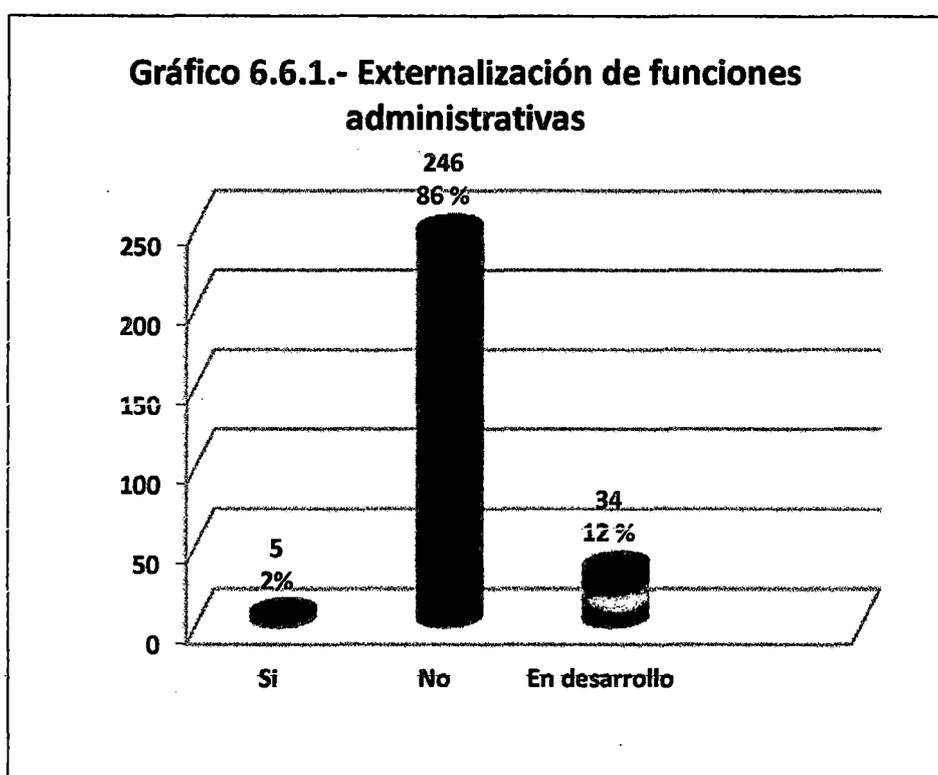
**7. En relación al uso/generación de Propiedad Industrial:**



En la gráfica 6.5.7 se observa que, el 18% de los micros y pequeños empresarios encuestados manifestaron que generan propiedad, el 6% utilizan patentes/licencias, el 66% manifiestan que no generan propiedad y el 10% mencionan que no utilizan propiedad.

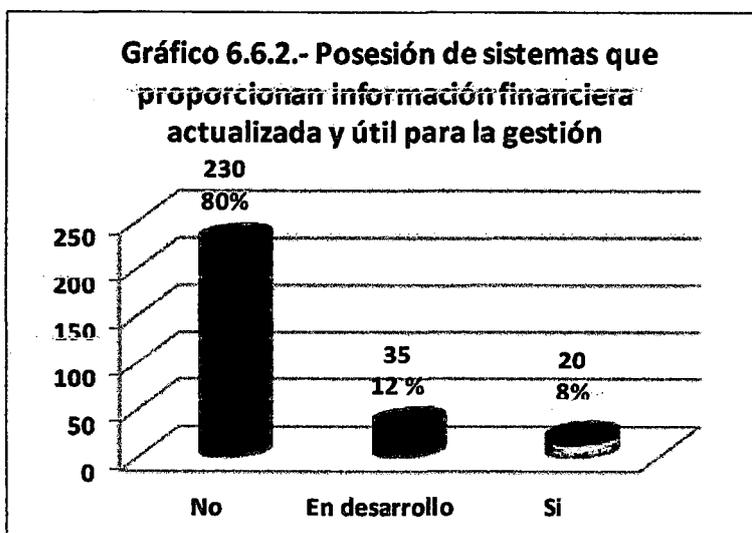
## 6.6.- Factores de mejora de la competitividad: Gestión Financiera

### 1. Externalizamos ciertas funciones administrativas (gestoría, gestión de nóminas, etc.)



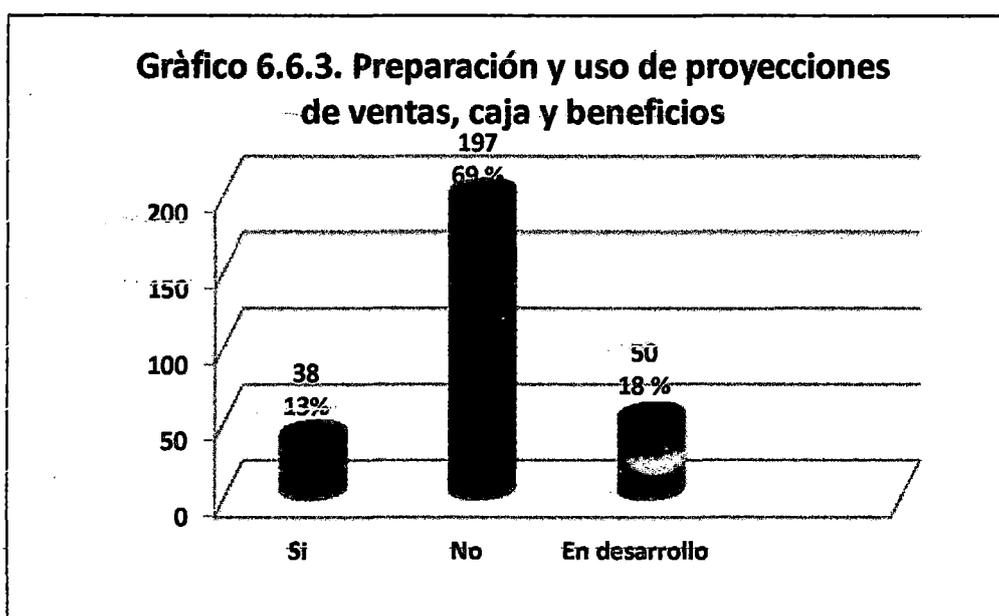
Este es un punto importante a considerar en la evaluación que llevamos a cabo, pues se detecta que solamente el 2% de las empresas MYPES de la región Callao externalizan las funciones administrativas, el 86% expresaron que no externalizan, mientras que el 12% de las Mypes están en proceso de desarrollo.

**2. La empresa posee sistemas que proporcionan una información financiera actualizada y útil para la gestión**



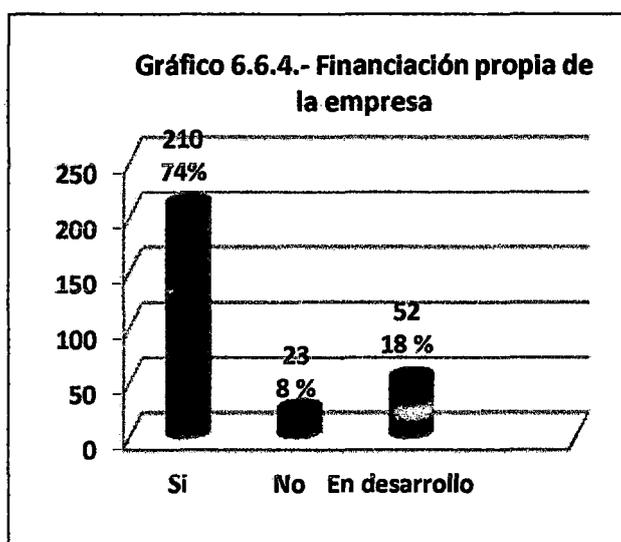
En la gráfica 6.6.2 se observa que, el 80% de los micros y pequeños empresarios encuestados manifestaron que no poseen sistemas que proporcionan información actualizada y útil para la gestión, el 12% manifiestan que están en proceso de desarrollo y el 8% mencionan que si poseen dichos sistemas.

**3. Preparamos y usamos proyecciones de ventas, caja y beneficios**



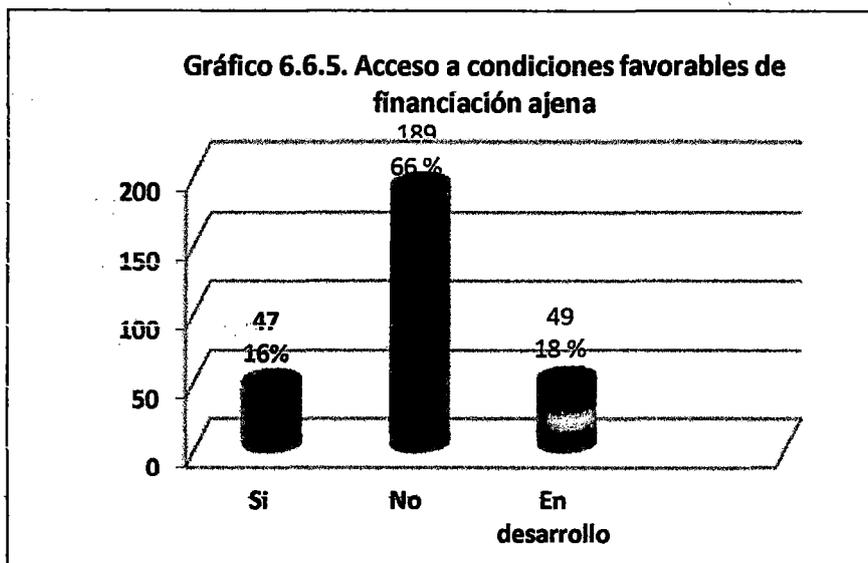
Sobre la preparación y uso de proyecciones de ventas, caja y beneficios: En la gráfica 6.6.3 se observa que, el 13% de los representantes legales de las Mypes encuestadas dijeron si hacen la preparación y uso de proyecciones, un 69% mencionan que no realizan dicha actividad y un 18% mencionan que están en proceso de desarrollo.

#### 4. La financiación de la empresa es mayoritariamente propia



Según la gráfica 6.6.4, el 74% de los directivos de las MYPES sostienen que la financiación de la empresa es propia, mientras que un 8% manifiestan que no es propia la financiación y un 18% está en desarrollo.

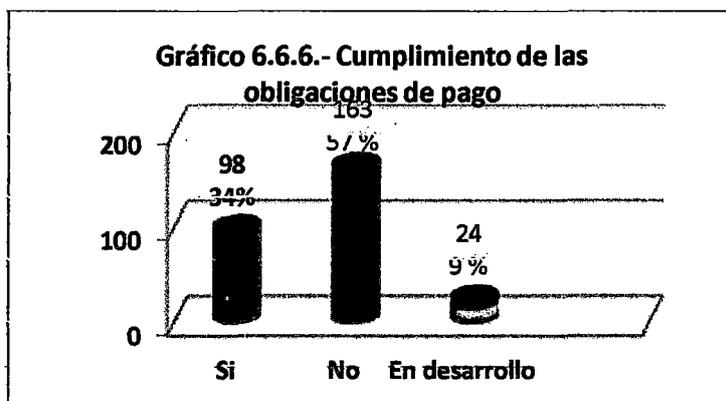
## 5. La empresa accede a condiciones favorables de financiación ajena



El 66% de los gerentes entrevistados fueron enfáticos en reconocer el no acceso a condiciones favorables de financiación ajena, limitando a las MYPES en este mundo de la globalidad que exige decisiones efectivas, mejores canales de distribución y respuesta efectiva a las exigencias de los clientes donde quiera que estén. Esto significa que se reduce la competitividad de la MYPE.

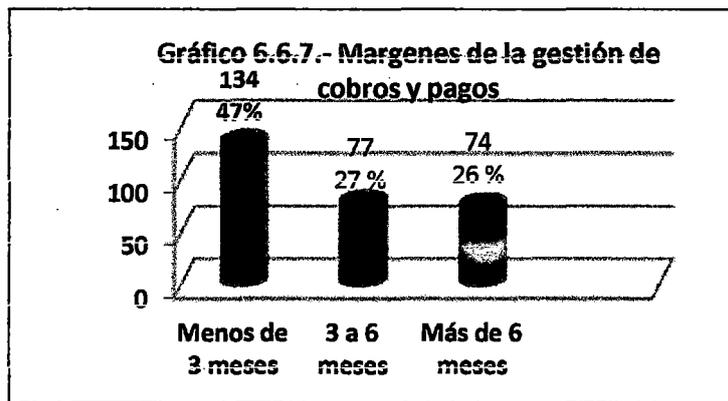
Un 18% de los administradores mencionó que están en proceso de desarrollo lo que facilitaría de una manera muy significativa el manejo del negocio. Otro 16% si tiene acceso a condiciones favorables de financiación ajena

## 6. Nuestra gestión de caja nos permite cumplir con nuestras obligaciones de pagos



Un 34% de los administradores mencionó que la gestión de caja les permite cumplir con sus obligaciones de pago y facilita de manera significativa el manejo del negocio. El 57% de los encuestados mencionó que tiene problemas con el cumplimiento de las obligaciones de pago y un 9% mencionan que están en proceso de desarrollo.

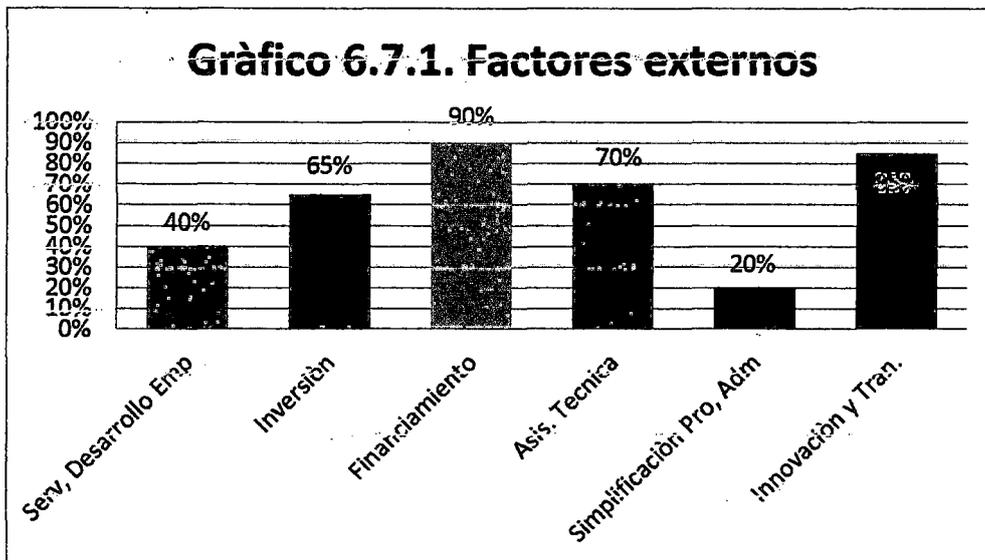
### 7. Mantenemos nuestra gestión de cobros y pagos en márgenes razonables



Un 47% de los administradores mencionó que la gestión de cobros y pagos les permite cumplir con sus obligaciones de pago y facilita de manera significativa el manejo del negocio. El 27% de los encuestados mencionó que tiene problemas con el cumplimiento de las obligaciones de pago y un 27% mencionan que están en proceso de desarrollo.

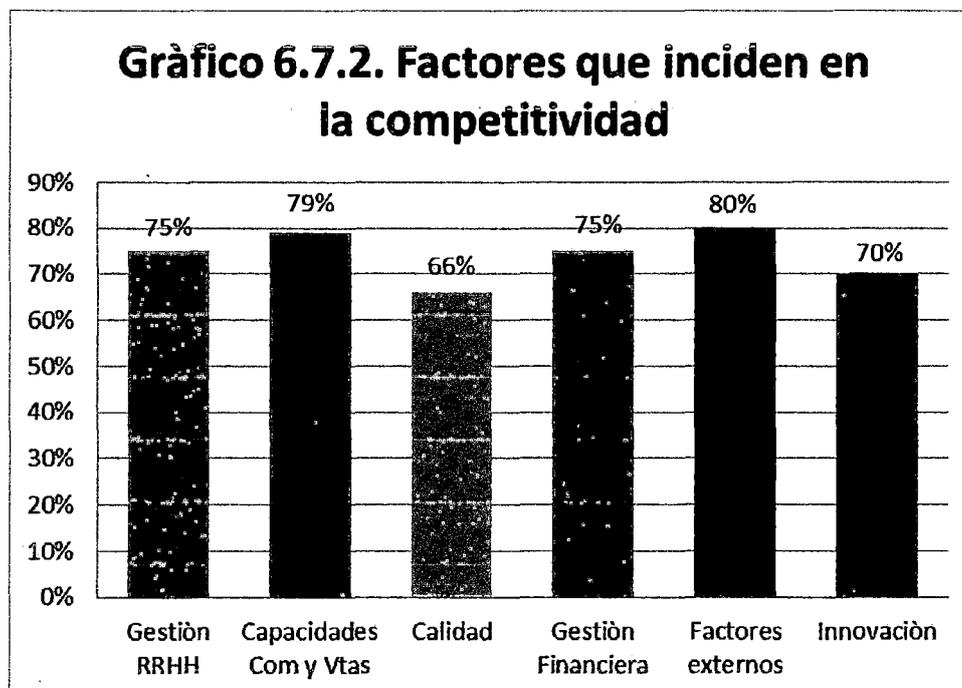
### 6.7. Factores de mejora de la competitividad: Factores externos.- Indíquenos qué factores externos considera más importantes (seleccione sólo 3).

Un 90% de los encuestados mencionó que el financiamiento es un pilar importante para la supervivencia y crecimiento de las mypes. El 85% de los encuestados mencionó que la innovación y transferencia tecnológica es permitirá la generación de tecnología propia para impulsar una alta tecnología en sus empresas y un 70% mencionan que la asistencia técnica les permitirá tener una capacitación y mayor acceso a las fuentes de información de mercado.



**6.8. Factores que inciden en la competitividad de las Mypes: Indíquenos 3 factores inciden en la competitividad de las Mypes.**

Un 75% de los encuestados mencionó que la gestión de los recursos humanos, el 79% sostienen que las capacidades comerciales y de ventas, el 66% mencionan que es la calidad, el 75% dicen que es la gestión financiera y el 80% sostienen que son los factores externos y el 70% sostienen que es la innovación es la que inciden en la competitividad de las mypes



## 6.9. CONTRASTACIÓN DE HIPOTESIS

### PRUEBA DE HIPÓTESIS

En el presente estudio dado a que la encuesta establece criterios de calificaciones entre lo optima (1 punto) y lo deficiente (0 punto), nos permite establecer un porcentaje deseado, que en nuestra encuesta sería de 10; toda vez que el instrumento principal hemos tomado 5 ítems de las preguntas II al VI.

Siendo 10 el puntaje deseado que calificaría la hipótesis general:

**H.:** Los factores estratégicos de la empresa como de la gestión son los que inciden en la competitividad de las MYPES de la región Callao.

Se utiliza la prueba chi cuadrado para validar nuestras hipótesis. La muestra de 285 al azar cantidad manejable dentro de las consideraciones de la muestra, para los cuales precisamente se usa la prueba chi cuadrado. Es decir la muestra nos servirá para probar nuestras hipótesis. Para interpretación de la prueba se ha de usar, como es obvia la tabla  $X^2$ .

Hallando el Chi cuadrado: (Ver apendice)

$$X^2 = \sum (O_i - E_i)^2 / E_i$$

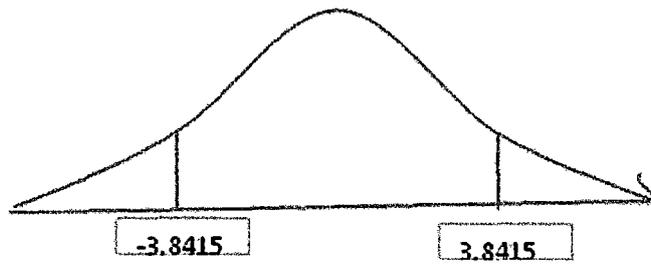
$$X^2 = 1164.7$$

Interpretación:

Obteniendo el Grado de Libertad:  $gl = 1$

Se decide que la prueba  $X^2$  se ajuste a un nivel de significancia de  $\alpha = 0,05$ . De acuerdo a la tabla estadística de  $X^2$  para 1 grado de libertad nos indica que es igual  $X^2 = 3.8415$  y que es inferior al valor hallado  $3.8415 < 1164.7$ .





Por lo cual rechazamos la hipótesis nula y concluimos que:

**H.:** Los factores estratégicos de la empresa como de la gestión son los que inciden en la competitividad de las MYPES de la región Callao.

## VII. DISCUSIÓN

### 7. DISCUSION:

#### 7.1 Respecto a la gestión de los recursos humanos:

- **Departamento específico de Recursos Humanos.-** el 54% de las MYPES de la región Callao no cuentan con un departamento de recursos humanos, un 34% mencionan que si cuentan con dicho departamento y un 12% mencionan que están en pleno proceso de desarrollo.
- **Planificación de las necesidades de recursos humanos.-** Analizando la planificación de los recursos humanos de las MYPES de la región Callao, un 87% no planifican, un 5% lo hace para un medio plazo y un 4% lo hace para el corto y largo plazo respectivamente.
- **Nivel retributivo del mercado.,** el 61% de las MYPES de la región Callao mencionan que en el mercado están en el mismo nivel, un 21% menciona que están por debajo del nivel y un 18% menciona que están por encima del nivel.
- **Políticas de incentivos enfocadas a la motivación de los trabajadores.-** Se ha determinado que el 14% de las MYPES de la región Callao si cuentan con la política de incentivos, un 29% sostienen que no cuentan con una política de incentivos y un 57% mencionan que están en proceso de desarrollo para su implementación.
- **Proceso de captación de recursos humanos.-** El 94% de las MYPES de la región Callao captan sus recursos humanos



por la prensa/internet, mientras que el 88% sostienen que sus recursos son captados mediante sus medios propios, un 77% lo hace mediante profesionales externos, y otros mediante los servicios públicos

- **Plan de formación de recursos humanos.-** El resultado indica que el 80% de las MYPES de la región Callao no tienen un plan de formación, un 8% aseguran que si lo tienen, un 5% sostienen que han externalizado la formación y un 7% mencionan que lo hacen a través de servicios públicos de formación.
- **Efectividad de los costos de formación en el rendimiento de la empresa.-** el 84% de las empresas expresan que los costos de formación son muy efectivos en el rendimiento de la empresa,, un 16% sostienen que son efectivos, el 3% mencionan que son pocos efectivos y el 2% mencionan que son otros.

## **7.2 Respecto a las capacidades comerciales y ventas:**

- **Disponemos de un departamento específico de marketing y ventas.-** Del total de MYPES de la región Callao que disponen de un departamento de marketing y de ventas (10%), el 75% mencionan que no lo tienen y un 15% aseguran que está en proceso de desarrollo.
- **Obtenemos y analizamos información de mercados: conocemos la evolución de los mercados, nuestra cuota, etc...-** El 26% de las MYPES de la región Callao sostienen que no obtienen ni analizan información de mercados, el 40%

aseguran que es escaso, el 27% mencionan que los realizan de manera suficiente y un 7% sostienen que lo hacen en forma detallada.

- **Obtenemos y analizamos información de clientes: conocemos sus necesidades, tendencias de compra, etc.** El 52% de las MYPES de la región Callao, no obtienen ni analizan la información de clientes con respecto a sus necesidades ni tendencias de compra de los clientes, un 39% sostiene que es escasa la información, un 4% menciona que si lo hace en forma detallada y un 5% lo realiza suficientemente.
- **Disponemos de un sistema de seguimiento al cliente (pedidos, entregas, sugerencias, incidencias, etc.)** En las MYPES de la Región Callao sobre el seguimiento al cliente en lo que respecta a pedidos, entrega, sugerencias, incidencias, etc, el 25% manifiestan que si lo hacen, el 53% sostienen que no lo hacen, mientras que un 12% mencionan que su sistema está en proceso de desarrollo.
- **Indique en que mercados efectúa ventas su empresa:** un 65% constituye el mercado. Se destaca así mismo, el mercado nacional con un 35%.
- **Indique, de los siguientes canales de ventas, cuáles utiliza:** el 70% de las empresas señaló que sus ventas lo hacen a través de su tienda propia, mientras que un 20% lo hace por internet, el 5% lo hace al por mayor, un 3% lo hace a través de la vía telefónica y un 2% lo hace a través de grandes superficies.



- **Contamos con políticas de descuento en las ventas en base a:** Las MYPES de la región Callao menciona un 41% consideran que lo hacen según el volumen de ventas, un 27% su política es por el pronto pago, mientras que un 19% lo hace según el cliente y un 13% sostienen que su organización no cuenta con una política de descuentos.

### **7.3 Respecto a la calidad:**

- **Disponemos de un departamento específico de Calidad.-** De los resultados de este análisis, podemos señalar que:
  - ✓ El 66% de las MYPES de la región Callao no tienen un departamento de calidad
  - ✓ La Mypes que lo tienen representa es el 21% de las empresas.
  - ✓ El 14% de las empresas MYPES de la región Callao, sostienen que están en proceso de desarrollo para su implementación.
- **Documentamos los procesos de las actividades clave desarrolladas en la empresa.-** las MYPES que documentan los procesos de las actividades claves de la empresa representan el 14% del total,. En el otro extremo, las empresas que no documentan dichos procesos son el 59%, mientras que el 27% mencionan que están en proceso de desarrollo.
- **Contamos con sistemas de información e indicadores que nos permiten medir la eficiencia de los procesos que se**



**llevan a cabo en la empresa.-** el 52% en las Micros y Pequeñas Empresas no cuentan con un sistema de información e indicadores para medir la eficiencia de los procesos llevados por la empresa, mientras un 42% manifiestan que están en proceso de desarrollo y el 6% aseguran que si cuentan con dicho sistema

- **Controlamos los procesos y tomamos decisiones (sobre producción, costes, etc.) en base al comportamiento de los indicadores definidos.** se puede apreciar que dentro del grupo de las empresas pequeñas que representan al 70% del total de las MYPES de la región Callao no controlan los procesos para la toma de decisiones en base a los indicadores definidos, el 16% mencionan que están en proceso de desarrollo, mientras que el 14% mencionan que no controlan sus procesos.
- **Hemos establecido medidas para garantizar la calidad de los productos y/o servicios.-** Analizando las respuestas el 59% de las micro empresas no han establecido medidas para garantizar la calidad de los productos/servicios, el 24% mencionan que están en proceso de desarrollo para implementar y un 17% aseguran que si se han tomado las medidas.
- **Estamos en posesión de alguna certificación de calidad (ISO o similares).-** Sobre la posesión de alguna certificación ISO o similares los directivos de las empresas MYPES de la región Callao se menciona que el 80% no poseen certificación ISO o similares, un 16% manifiestan que están en desarrollo,

mientras que un 4% de los directivos de las MYPES de la región Callao expresaron que si poseen la citada certificación.

- **Contamos con una imagen de marca de calidad entre nuestros clientes.-** En la pequeña empresa de la región Callao, un 61% manifiestan que si cuentan con una imagen de marca de calidad entre sus clientes, el 21% sostienen que no cuentan y el 18% expresan que están en proceso de desarrollo.

#### **7.4. Respecto a la innovación:**

- **Indique la importancia de la I+D en su sector:** el 91% de los directivos de las MYPES sobre la I+D manifiestan que la importancia es baja, mientras que un 4% y 5% respectivamente manifiestan que es de alta y media importancia en su sector.
- **Disponemos de un departamento/persona dedicada a la I+D.-** Este es un punto importante a considerar en la evaluación que llevamos a cabo, pues se detecta que solamente el 9% de las empresas MYPES de la región Callao disponen de un departamento/persona dedicada a I+D. De igual manera, con base en la información de las empresas MYPES el 65% no cuentan con dicho departamento y un 26% sostienen que están en desarrollo de implementarlo.
- **Indique la inversión anual en I+D (% sobre beneficios):** se observa que, el 10% de los micro y pequeños empresarios encuestados manifestaron que su inversión anual en I+D es

menor que el 5%, un 8% mencionan que su inversión es de 5 a 10%, mientras que el 86% mencionan que es menor del 5%

- **¿En qué se concreta su actividad de I+D?**- se observa que, el 32% de los representantes legales de las Mypes encuestadas dijeron que la actividad de I+D se concreta con nuevos productos/servicios, un 19% mencionan que se concreta con la maquinaria/tecnología de última generación, el 26% menciona que se concreta en mejora de procesos/gestión, y un 23% mencionan que se concreta con la introducción de las TIC.
- **Realizamos actividades de I+D en colaboración con otras empresas, universidades, clientes, alianzas, etc.** se observa que, el 78% de los micros y pequeños empresarios encuestados dijeron que no realizan actividades de I+D en colaboración con otras instituciones, el 12% mencionan que están en proceso de desarrollo y un 10% mencionan que si desarrollan actividades con otras organizaciones.
- **Hemos emprendido iniciativas de incorporación de Tecnologías de la Información y Comunicación (Intranet, extranet, etc.)**.- se observa que, el 30% de los representantes legales de las Mypes encuestadas dijeron que han emprendido iniciativas de incorporación de las TIC en sus empresas, el 22% mencionaron que no y un 48% mencionan que están en proceso de desarrollo.
- **En relación al uso/generación de Propiedad Industrial:** se observa que, el 18% de los micros y pequeños empresarios encuestados manifestaron que generan propiedad, el 6%

utilizan patentes/licencias, el 66% manifiestan que no generan propiedad y el 10% mencionan que no utilizan propiedad.

#### **7.5.- Respecto a la gestión financiera**

- **Externalizamos ciertas funciones administrativas (gestoría, gestión de nóminas, etc.).-** Este es un punto importante a considerar en la evaluación que llevamos a cabo, pues se detecta que solamente el 2% de las empresas MYPES de la región Callao externalizan las funciones administrativas, el 86% expresaron que no externalizan, mientras que el 12% de las Mypes están en proceso de desarrollo.
- **La empresa posee sistemas que proporcionan una información financiera actualizada y útil para la gestión.** se observa que, el 80% de los micros y pequeños empresarios encuestados manifestaron que no poseen sistemas que proporcionan información actualizada y útil para la gestión, el 12% manifiestan que están en proceso de desarrollo y el 8% mencionan que si poseen dichos sistemas.
- **Preparamos y usamos proyecciones de ventas, caja y beneficios.-** se observa que, el 13% de los representantes legales de las Mypes encuestadas dijeron si hacen la preparación y uso de proyecciones, un 69% mencionan que no realizan dicha actividad y un 18% mencionan que están en proceso de desarrollo.
- **La financiación de la empresa es mayoritariamente propia.-** el 74% de los directivos de las MYPES sostienen que



la financiación de la empresa es propia, mientras que un 8% manifiestan que no es propia la financiación y un 18% está en desarrollo.

- **La empresa accede a condiciones favorables de financiación ajena.-** El 66% de los gerentes entrevistados fueron enfáticos en reconocer el no acceso a condiciones favorables de financiación ajena, limitando a las MYPES en este mundo de la globalidad que exige decisiones efectivas, mejores canales de distribución y respuesta efectiva a las exigencias de los clientes donde quiera que estén. Esto significa que se reduce la competitividad de la MYPE. Un 18% de los administradores mencionó que están en proceso de desarrollo lo que facilitaría de una manera muy significativa el manejo del negocio. Otro 16% si tiene acceso a condiciones favorables de financiación ajena
- **Nuestra gestión de caja nos permite cumplir con nuestras obligaciones de pagos.-** Un 34% de los administradores mencionó que la gestión de caja les permite cumplir con sus obligaciones de pago y facilita de manera significativa el manejo del negocio. El 57% de los encuestados mencionó que tiene problemas con el cumplimiento de las obligaciones de pago y un 9% mencionan que están en proceso de desarrollo.
- **Mantenemos nuestra gestión de cobros y pagos en márgenes razonables.-** Un 47% de los administradores mencionó que la gestión de cobros y pagos les permite cumplir con sus obligaciones de pago y facilita de manera



significativa el manejo del negocio. El 27% de los encuestados mencionó que tiene problemas con el cumplimiento de las obligaciones de pago y un 27% mencionan que están en proceso de desarrollo.

#### **7.6.- Factores de mejora de la competitividad: Factores externos**

Un 90% de los encuestados mencionó que el financiamiento es un pilar importante para la supervivencia y crecimiento de las mypes. El 85% de los encuestados mencionó que la innovación y transferencia tecnológica es permitirá la generación de tecnología propia para impulsar una alta tecnología en sus empresas y un 70% mencionan que la asistencia técnica les permitirá tener una capacitación y mayor acceso a las fuentes de información de mercado.

#### **7.7- Factores que inciden en la competitividad de las mypes**

Un 80% y un 79% de los encuestados mencionaron que los factores externos y las capacidades comerciales y de ventas respectivamente inciden mayormente en la competitividad de las mypes. El 75% de los encuestados mencionó que la gestión de los recursos humanos y la gestión financiera en tercer lugar y un 70% y 66% mencionan que la calidad e innovación inciden en la competitividad.



## **7.7. CONCLUSIONES**

Las conclusiones finales de la investigación que se presentan a continuación cubren los aspectos teóricos y empíricos que han sido abordados en los capítulos en los que se divide este trabajo de investigación.

- a) Los factores estratégicos de la empresa como de la gestión son los que inciden en la competitividad de las MYPES de la región Callao., el 80% sostiene que son los factores externos, el 79% sostiene que las capacidades comerciales y de ventas, un 75% de los encuestados mencionó que la gestión de los recursos humanos y gestión financiera respectivamente y el 70% sostiene que es la innovación, el 66% mencionan que es la calidad, la que inciden en la competitividad de las mypes
- b) En las MYPES, una correcta y adecuada gestión de su capital humano es una fortaleza interna que requiere mayores esfuerzos de control y administración. Así por ejemplo la planificación del personal, contar con una cultura por objetivos, con un plan de carrera, incentivos, o planes de formación son elementos que dotan a los recursos humanos de una mayor solidez, redundando en el beneficio global de la empresa.
- c) Una adecuada orientación al mercado y al cliente junto con buenas capacidades de marketing se convierten en elementos diferenciadores para las empresas, ayudándolas a adquirir una mayor agilidad y capacidad de respuesta a los cambios del entorno. Disponer de un departamento de ventas (marketing), contar con información actualizada de mercado y de los clientes, controlar los canales de venta, promociones, publicidad, atención al cliente, etc. son todos elementos que permiten a la empresa alcanzar importantes ventajas competitivas de mercado frente a los competidores.



- d) Los productos o servicios ofrecidos tienen que ser capaces de satisfacer las expectativas y necesidades de los consumidores, por ello uno de los ámbitos que actualmente más influyen en la competitividad de las empresas es la calidad. A este respecto, contar con un departamento de calidad, sistemas de información, medidas de control, etc. son soportes que contribuyen al fomento de la calidad, convirtiéndose en un claro elemento diferenciador.
- e) Las actuales características de los sectores y mercados exigen una mayor adaptación y flexibilidad por parte de las empresas. Asimismo, adelantarse a las necesidades del cliente, o crearle nuevas, dota a las empresas de una posición pionera en el mercado que las ayuda a diferenciarse del resto. Hoy en día, cuando se habla de innovación dentro de las pymes, se debe atender a factores como: desarrollo y transferencia tecnológica, inversión en I+D+i, colaboración con entidades del sistema de innovación, TICs, etc.
- f) Es claro que las pymes cuentan con una posición más desfavorable en los mercados financieros que las grandes empresas. Para alcanzar fortalezas internas que se puedan traducir en un claro liderazgo en costes es necesario un adecuado control y administración económico-financiera por parte de la dirección de la empresa. De esta forma, contar con servicios externalizados, con sistemas de control, con gestión de tesorería, etc., contribuye a dotar de una posición financiera más sólida a las empresas, independientemente de su tamaño

## **7.8 RECOMENDACIONES**

- a) Fijarse en la cultura de la empresa: debemos enfocarnos a los principales clientes, crecer con ellos y buscar la forma de ser cada día más rentables con los clientes.



- b) La certificación permitirá acceder a los mercados internacionales y comenzar a servir a nuevos clientes más allá de nuestras fronteras.
- c) Desarrollar las capacidades internas necesarias para adaptar toda la organización y su modelo de negocio de una forma rápida y flexible a los condicionantes y exigencias del cliente.
- d) Innovar con el producto o servicio, aumentando los estándares de calidad para redundar en ventajas competitivas sostenibles.
- e) Controlar la gestión se convierte en una metodología eficaz para guiar a la organización hacia la consecución de los objetivos y en un instrumento para evaluarla.
- f) Desarrollar formas innovadoras para la gestión de la formación de los empleados que, además de resolver los mecanismos de formación de la empresa, faciliten otro tipo de cuestiones como la investigación en ciertos campos.
- g) La retención del talento es un factor clave de competitividad en cualquier empresa, y mucho más en la MYPE. Su pérdida reduce la competitividad de la empresa y tiene costes directos asociados.



## VIII. REFERENCIALES

1. AGUSTÍN HERNÁNDEZ, Felipe. "Factores Administrativos que inciden en la Supervivencia y Desarrollo de las Pequeñas y Medianas Empresas Industriales, Departamento de Zacapa, Guatemala". Escuela de Administración. Doctorado en Ciencias de la Administración. Universidad Estatal a Distancia. Abril 2011. San José Costa Rica.  
[www.uned.ac.cr/posgrados/recursos/documents/TesisFinalPlus2.pdf](http://www.uned.ac.cr/posgrados/recursos/documents/TesisFinalPlus2.pdf)
2. ABAD GONZÁLEZ, Víctor G. *¿Cómo dirigir?, Micro y pequeñas empresas*. Ediciones UNMSM. Perú .2003.
3. AMAYA Edwin. Artículo "Liderazgo: El Perfil del Empresario Exitoso", 29 de octubre 2007. Blog 1000 ideas de negocios.
4. APAZA MEZA, Mario. *Balance Scorecard, Gerencia Estratégica y valor* Instituto de Investigación El Pacifico EIRL, Lima 2004.
5. CABRERA MARTÍNEZ, Alejandra María y otros. "La competitividad empresarial: un marco conceptual para su estudio". Documentos de investigación. Número 4. Administración de empresas. Universidad Central. Bogotá. Marzo de 2011.
6. CALVA Alberto &, MERCADO Alberto. ¿Tiene usted el perfil del nuevo empresario? Junio de 1996. Acus Consultores, S.C. México.  
<http://www.acus.com.mx/art-fin-per/96-06-277-perfil-empresario.pdf>.
7. CENTRO DE NEGOCIOS (CENTRUM). PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ. *Ranking Mundial de Competitividad 2008*. Lima-Perú. 2008.
8. CHILE EMPRENDE. La situación de la Micro y Pequeña Empresa en Chile. Editora e imprenta Maval. Diciembre 2005.
9. COLLIS, D. and C. MONTGOMERY (1995). "Competing on Resources: Strategy in the 1990s." Harvard Business Review July-August: 118-128.



10. CONSEJO NACIONAL DE DESARROLLO DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA. MINISTERIO DE TRABAJO Y PROMOCIÓN DEL EMPLEO & OIT (2005). ***Plan Nacional de Promoción y de Formalización para la Competitividad y desarrollo de la micro y pequeña empresa 2005-2009.***
11. COSÍO Juan & DÍAZ Flor de María. ***¿Cómo se administra a las organizaciones?*** Editora ABC Perú SAC. Lima. 1ª Edición 2006.
12. DAVID R, Fred. ***Conceptos de Administración Estratégica.*** Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A. 5ª Edición. México 1997.
13. Diario el Comercio/economía. Artículo ***Cada año se crean 300 mil pequeñas empresas pero desaparecen 200 mil,*** Lima-Perú. 14.05.2010
14. DIARIO LA REPÚBLICA/ECONOMÍA. Artículo ***70% de las mypes fracasan en su negocio,*** Lima-Perú. 23.10.2010
15. DIRECCIÓN NACIONAL DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA. MINISTERIO DE TRABAJO Y PROMOCIÓN DEL EMPLEO. ***Elaboración de Estadísticas de la Micro y Pequeña Empresa.*** Diciembre 2007. Lima-Perú.
16. FLORES KONJA, Adrián Alejandro. ***Metodología de Gestión para la Micro, Pequeñas y Medianas Empresas en Lima Metropolitana.*** Tesis (Grado: Doctor en Ciencias Contables y Empresariales). Lima, Perú Unidad de Postgrado de la Facultad de Ciencias Contables de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos 2004.
17. "Foro de Innovación tecnológica y descentralización orientado a las pymes del Perú", Organizado por: Prompyme, Concytec y COMEPE. Perú 2003.
18. GOMERO GONZALES, Nicko. ***Participación de los Intermediarios Financieros Bancarios y no Bancarios en el Desarrollo de las Pymes Textiles de Lima Metropolitana 1990"***. Tesis (Grado: Magister



- en Contabilidad, Mención en banca y Finanzas). Lima, Perú Unidad de Postgrado de la Facultad de Ciencias Contables de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos 2003.
19. HERNÁNDEZ SAMPIERI, R; Fernández Collao, C & Baptista Lucio, P, ***Metodología de la Investigación***. Mc. Grw – Hill 2006. México.
  20. HOSKINSSON, Robert, y Ireland, R, Duane. **“Administración Estratégica, competitividad y globalización”**. Séptima Edición. Cengage Learning Editores S.A. México. 2008.
  21. INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA – INEII, 2003. Compendio Estadístico. Lima, Perú.
  22. INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA – INEII, 2004. Situación del Mercado Laboral en Lima Metropolitana, Octubre 2004. Informe técnico N° 11, Lima, Perú.
  23. JARA, Mónica; GUERRERO, Jefferson & otros (2014). **FACTORES DE COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES DEL SECTOR DE RESTAURANTES EN BOGOTÁ, LOCALIDAD LA CANDELARIA**. Revista Intersección, Año 1, N1. Tecnología en Organización de Eventos, Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid. Medellín-Colombia. Págs 15-23.
  24. LASTRA D. Eduardo. Instituto Latinoamericano de Desarrollo Empresarial (ILADE), Director de la revista Mundo MyPE (16 de setiembre de 2010 / Año 5 / N°81) sobre **El panorama que debe tener el empresario de la MyPE**.
  25. LEFCOVICH, Mauricio. Artículo Titulado: **Las pequeñas empresas y las causas de sus fracasos**.
  26. MARTÍNEZ, Mario & VARGAS, José, ***Relación entre entrenamiento, capacitación y financiamiento, y crecimiento sostenido de pequeñas empresas del sector industrial en la Ciudad de San Luís de Potosí***. Revista OIKOS año 12, N° 25, julio de 2008. México.

27. MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN –PRODUCE (2003). Plan Nacional Ambiental del Sector Industrial Manufacturero, 2003. Lima, Perú.
28. MTPE (2006). Características de la PEA Ocupada en la micro y pequeña empresa en Lima Metropolitana. Boletín de Economía Laboral (BEL) N° 34, Programa de Estadísticas y Estudios Laborales (PEEL), Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE). Perú.
29. MINISTERIO DE TRABAJO Y PROMOCIÓN DEL EMPLEO (MTPE) en el documento **Actualización de Estadísticas de la MYPE** , marzo del año 2008
30. MIRANDA CASTILLO, Robert. "**Competencias claves para la gestión empresarial de las MYPES**"., Gestión en el tercer Milenio, Revista de Investigación de la facultad de Ciencias Administrativas, UNMSM (Vol. 8 N° 16, Lima, Diciembre 2005).
31. MODREGO, A. (1993) "Innovación tecnológica y competitividad: algunas claves para la política científica y tecnológica" in Política Científica, May, 1993.
32. OBSERVATORIO SOCIO ECONÓMICO LABORAL CALLAO (OSEL). **Diagnóstico Socio Económico Laboral de la Región Callao**. Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. Primera edición febrero 2010. Lima-Perú.
33. PERES, W. y G. Stumpo (2002), "La dinámica de las pequeñas y medianas empresas industriales en América Latina y el Caribe", *Pequeñas y medianas empresas industriales en América Latina*, W. Peres y G. Stumpo (comps.), México, D.F., Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)/Siglo XXI Editores.
34. PORTER, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York, The Free Press.
35. PORTER, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York, The Free Press.



36. PROGRAMA DE ESTADÍSTICAS Y ESTUDIOS LABORALES & MINISTERIO DE TRABAJO Y PROMOCIÓN DEL EMPLEO. **Programas e Instituciones Estatales que apoyan a las MYPES en el Perú.** Programa DESIDE, 2002.
37. PERÚ: PLAN NACIONAL ESTRATÉGICO DE CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN PARA LA COMPETITIVIDAD Y EL DESARROLLO HUMANO, 2006, 1-10 p.
38. PROINVERSIÓN .MYPEQUEÑA EMPRESA CRECE. Guía para el Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa. Lima-Perú (2010).
39. PORTER, Michael E. **The Competitive Advantage of Nations.** Mac Millan Press. New York 1990.
40. QUEZADA Nel. **Metodología de la Investigación: Estadística aplicada en Investigación.** Editora Macro E.I.R.L. 1ª Edición 2010. Lima-Perú.
41. RODRÍGUEZ REYES T & ACEVEDO MARTÍNEZ J, **“La Cultura del Empresario y su relación con la Permanencia y Crecimiento de las Micros y Pequeñas Empresas en los distritos de Centro, Etla y Tlacolula en el Estado de Oaxaca (2000- 2002)** .Revista Hitos de Ciencia Económica y Administrativa. Año N° 8, Vol N° 20. Enero-Abril 2002.
42. RODRÍGUEZ RIVERA, Yolanda, artículo publicado el 28 de enero del 2009: **Perfil del Empresario: Características Básicas.** <http://economyolandarodriguez.blogspot.com/2009/01/perfil-del-empresario-caracteristicas.html>
43. SÁNCHEZ ZEFERINO, D, **“Calidad en las Pequeñas y Medianas Empresas Mexicanas”.** Maestría en gestión de la Calidad. Facultad de Contaduría y Administración Coatzacoalcos. Universidad Veracruzana. Diciembre 2008. Veracruz-México. [www.uv.mx/gestion/proyectos/documents/DianaSanchezSeferino.pdf](http://www.uv.mx/gestion/proyectos/documents/DianaSanchezSeferino.pdf).

44. SISTEMA ECONÓMICO LATINOAMERICANO Y DEL CARIBE. "**Visión Prospectiva de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES. Respuestas ante un Futuro Complejo y Competitivo**". Mayo 2010. Caracas-Venezuela.
45. SISTEMA ECONÓMICO LATINOAMERICANO Y DEL CARIBE. "**La Situación de las Pymes en América Latina. El enfoque y aporte del CEPAL**". Julio 2010. Caracas-Venezuela.
46. STEINER George A. **Planeación estratégica**. Compañía Editorial Continental S.A. (1996).
47. STUART ALVARADO, Patricia, "**Pymes responsables**". Primera edición, 2011. Fondo Editorial. Universidad de Lima. Lima- Perú.
48. UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE CARTAGENA, UNIVERSIDAD DE MURCIA, UNIVERSIDAD DE CANTABRIA & UNIVERSIDAD VERACRUZANA. **Análisis Estratégico para el Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa Estado de Veracruz**, [www.expertoauditoria.es/pdf/veracruz.pdf](http://www.expertoauditoria.es/pdf/veracruz.pdf).
49. UNIVERSIDAD DE JUÁREZ DEL ESTADO DE DURANGO, UNIVERSIDAD DE CANTABRIA, UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE CARTAGENA & UNIVERSIDAD DE MURCIA. **Análisis Estratégico para el Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa Estado de Durango**, 2007. [www.expertoauditoria.es/pdf/Durango.pdf](http://www.expertoauditoria.es/pdf/Durango.pdf).
50. VARGAS, Braulio y DEL CASTILLO, Carlos. "**Competitividad sostenible de la pequeña empresa, un modelo de promoción de capacidades endógenas para promover ventajas competitivas sostenibles y alta productividad**". En: Journal of economics, finance and administrative science. Volumen 13. Pp. 59-80. Universidad ESAN. Lima. Perú. Junio de 2008.
51. VILLARÁN, Fernando (2000). **Las PYMES en la estructura empresarial peruana**. Servicios para el Desarrollo (SASE). Lima-Perú

- 52. VILLARÁN, Fernando.** "Articulación productiva en las pequeñas empresas de América Latina". SAE. Perú, 2010.
- 53. WEINBERGUER V, Karen.** (2009). Plan de negocios. Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio. USAID/PERU/MYPE COMPETITIVA. Lima-Perú.
- 54. WEINBERGUER V, Karen.** (2009). Estrategia para lograr y mantener la competitividad de la empresa. I Parte. USAID/PERU/MYPE COMPETITIVA. Lima-Perú.

## IX. APENDICE

### CUESTIONARIO

#### “FACTORES QUE INCIDEN EN LA COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES DE LA REGIÓN CALLAO”

Se entiende la **competitividad** como la capacidad que tiene una organización para producir bienes y/o servicios de forma eficiente, **manteniendo y aumentando su posición en el mercado** y obteniendo unos **resultados superiores**.

Tras un análisis de los estudios existentes acerca de la competitividad y sus factores, se han destacado una serie de **ámbitos de mejora de competitividad sobre los que se pretende profundizar a través de la realización del presente cuestionario** y poder llegar a los factores concretos que inciden en la competitividad.

Agradezco de antemano la colaboración que nos brindará con las respuestas de esta encuesta.

#### I. Caracterización de la empresa

- Actividad productiva
- Número de empleados
- Zona de ubicación dentro de la región
- Periodo de inicio de actividades productivas
- Tipo de empresas
- Tamaño de las empresas
- ¿Quién toma las principales decisiones en la empresa? (marque con una “X”)

Propietarios	Consejo de administración	Equipo directivo	Otros
--------------	---------------------------	------------------	-------

- ¿Los directivos de la empresa son parte de la estructura propietaria de la empresa? (marque con una “X”)

Estructura propietaria	Profesionales Externos	Ambos
------------------------	------------------------	-------

- ¿Poseen marca propia? (marque con una “X”)

Si	Sin marca	Marca blanca/distribuidor
----	-----------	---------------------------

- ¿Cuál es el principal elemento de su posicionamiento en el mercado?

Volumen	Calidad	Tecnología	Marca	Otros
---------	---------	------------	-------	-------

## II.- Factores que inciden en la competitividad: Gestión de los recursos humanos

1. Contamos con un departamento específico de Recursos Humanos

Si	No	En desarrollo
----	----	---------------

2. Se realiza una planificación de las necesidades de recursos humanos a corto/ medio/ largo plazo (puede marcar varias respuestas)

Largo	Medio	Corto	No planificamos
-------	-------	-------	-----------------

3. Respecto del mercado, el nivel retributivo de la plantilla se encuentra:

Por encima	Por debajo	Mismo nivel
------------	------------	-------------

4. La empresa cuenta con políticas de incentivos enfocadas a la motivación de los trabajadores y la consecución de objetivos

Si	No	En desarrollo
----	----	---------------

5. Realizamos el proceso de captación a través de: (puede marcar varias respuestas)

Medios propios	Profesionales externos	Prensa/internet	Servicios públicos de empleo
----------------	------------------------	-----------------	------------------------------

6. Los empleados tienen acceso a un plan de formación encaminado a mejorar su desempeño y permitir su crecimiento dentro de la compañía (puede marcar varias respuestas)

No tenemos un plan de formación	Sí, tenemos un plan de formación propio	Si, hemos externalizado la formación	Si, a través de servicios públicos de formación
---------------------------------	---	--------------------------------------	---

7. Consideramos que los costos en la formación son efectivos en cuanto al rendimiento de la empresa:

Muy efectivos	Efectivos	Poco efectivos	Otros
---------------	-----------	----------------	-------

### III.- Factores de mejora de la competitividad: Capacidades comerciales y ventas

1. Disponemos de un departamento específico de marketing y ventas

Si	No	En desarrollo
----	----	---------------

2. Obtenemos y analizamos información de mercados: conocemos la evolución de los mercados, nuestra cuota, etc.

Ninguna	Escasa	Suficiente	Detallada
---------	--------	------------	-----------

3. Obtenemos y analizamos información de clientes: conocemos sus necesidades, tendencias de compra, etc.

Ninguna	Escasa	Suficiente	Detallada
---------	--------	------------	-----------

4. Disponemos de un sistema de seguimiento al cliente (pedidos, entregas, sugerencias, incidencias, etc.)

Si	No	En desarrollo
----	----	---------------

5. Indique en que mercados efectúa ventas su empresa:

Local	Nacional	Internacional
-------	----------	---------------

6. Indique, de los siguientes canales de ventas, cuáles utiliza:

Venta telefónica	Internet	Tienda propia	Al por mayor	Grandes superficies
------------------	----------	---------------	--------------	---------------------

7. Contamos con políticas de descuento en las ventas en base a:

Volumen de compra	Pronto pago	Según cliente	Otros	No tenemos política de descuentos
-------------------	-------------	---------------	-------	-----------------------------------

#### IV.- Factores que inciden en la competitividad: Calidad

1. Disponemos de un departamento específico de Calidad

Si	No	En desarrollo
----	----	---------------

2. Documentamos los procesos de las actividades clave desarrolladas en la empresa

Si	No	En desarrollo
----	----	---------------

3. Contamos con sistemas de información e indicadores que nos permiten medir la eficiencia de los procesos que se llevan a cabo en la empresa.

Si	No	En desarrollo
----	----	---------------

4. Controlamos los procesos y tomamos decisiones (sobre producción, costes, etc.) en base al comportamiento de los indicadores definidos.

Si	No	En desarrollo
----	----	---------------

5. Hemos establecido medidas para garantizar la calidad de los productos y/o servicios

Si	No	En desarrollo
----	----	---------------

6. Estamos en posesión de alguna certificación de calidad (ISO o similares)

Si	No	En desarrollo
----	----	---------------

7. Contamos con una imagen de marca de calidad entre nuestros clientes

Si	No	En desarrollo
----	----	---------------

#### V.- Factores de mejora de la competitividad: Innovación

1. Indique la importancia de la I+D en su sector:

Alta	Media	Baja
------	-------	------

2. Disponemos de un departamento/persona dedicada a la I+D

Si	No	En desarrollo
----	----	---------------



3. Indique la inversión anual en I+D (% sobre beneficios):

Menor que 5%	5-10%	Mayor que 10%
--------------	-------	---------------

4. ¿En qué se concreta su actividad de I+D?

Nuevos productos/ servicios	Maquinaria/ tecnología última generación	Mejora de procesos/ gestión	Introducción de las TIC
-----------------------------	--	-----------------------------	-------------------------

5. Realizamos actividades de I+D en colaboración con otras empresas, universidades, clientes, alianzas, etc.

Si	No	En desarrollo
----	----	---------------

6. Hemos emprendido iniciativas de incorporación de Tecnologías de la Información y Comunicación (Intranet, extranet, etc.)

Si	No	En desarrollo
----	----	---------------

7. En relación al uso/generación de Propiedad Industrial:

Generamos Propiedad Industrial	Utilizamos patentes/licencias de terceros	No generamos Propiedad Industrial	No utilizamos Propiedad Industrial ajena
--------------------------------	---	-----------------------------------	--

#### V.- Factores de mejora de la competitividad: Gestión Financiera

1. Externalizamos ciertas funciones administrativas (gestoría, gestión de nóminas, etc.)

Si	No	En desarrollo
----	----	---------------

2. La empresa posee sistemas que proporcionan una información financiera actualizada y útil para la gestión

Si	No	En desarrollo
----	----	---------------

3. Preparamos y usamos proyecciones de ventas, caja y beneficios

Si	No	En desarrollo
----	----	---------------

4. La financiación de la empresa es mayoritariamente propia

Si	No	En desarrollo
----	----	---------------

5. La empresa accede a condiciones favorables de financiación ajena

Generalmente si	Generalmente no	Actualmente no
-----------------	-----------------	----------------

6. Nuestra gestión de caja nos permite cumplir con nuestras obligaciones de pagos

Si	No	En desarrollo
----	----	---------------

7. Mantenemos nuestra gestión de cobros y pagos en márgenes razonables:

Menos de 3 meses	3 a 6 meses	Más de 6 meses
------------------	-------------	----------------

#### VI.- Factores de mejora de la competitividad: Factores externos

Indíquenos qué factores externos considera más importantes (seleccione sólo 3).

Servicios de desarrollo empresarial: Orientados a la capacitación de pequeños y microempresarios, acceso a fuentes de información de mercado	
Inversión en infraestructura básica: Para facilitar un mejor acceso al mercado y añadir eficiencia a los procesos productivos.	
Financiamiento: Esta iniciativa ha resultado ser un pilar importante para la supervivencia y crecimiento de las mypes.	
Asistencia técnica	
Simplificación de los procesos administrativos	
Innovación y transferencia tecnológica	



**VII.- Factores que inciden en la competitividad de las mypes:**

Indíquenos 3 factores que inciden en la competitividad de las mypes que considere más importantes.

<b>FACTOR</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
Gestión de los recursos humanos		
Capacidades comerciales y ventas		
Calidad		
Innovación		
Gestión financiera		
Factores externos		

**Gracias por su colaboración**



**X. ANEXOS**

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'D. P.' or similar, located in the bottom right corner of the page.

Tabla 10.1 Matriz de consistencia: "FACTORES QUE INCIDEN EN LA COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES DE LA REGION CALLAO"

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
<p><b>P. GENERAL</b> ¿Qué factores son los que inciden en la competitividad de las MYPES de la Región Callao?</p>	<p><b>O.GENERAL</b> Identificar y determinar la incidencia de los factores en la competitividad de las MYPES de la región Callao.</p>	<p><b>H. GENERAL</b> "Los factores estratégicos de la empresa como de la gestión son los que inciden en la competitividad de las MYPES de la región Callao."</p>	<p><b>V. Independiente</b>  Los factores estratégicos de la empresa como de la gestión</p>	<p>1 <i>Los factores/aspectos estratégicos de la empresa</i></p> <p>1.2 <i>Los factores estratégicos de la gestión</i></p>	<p>1.1.1 Factores externos</p> <p>1.2.1. Gestión de los recursos humanos</p> <p>1.2.2. Capacidades comerciales y de ventas</p> <p>1.2.3. Gestión financiera</p>
			<p><b>V. Dependiente</b>  <i>La competitividad</i></p>		<p>2.1. Calidad</p> <p>2.2. Innovación</p>
<p><b>Sub-Problemas</b></p> <p>1. ¿Qué factores externos claves son los que inciden en la competitividad de las MYPES de la región Callao?</p> <p>2. ¿Qué factores internos claves son los que inciden en la competitividad de las MYPES de la Región Callao?</p>	<p><b>O. Especifico.</b></p> <p>1) Identificar y determinar la incidencia de los factores externos claves en la competitividad de las MYPES de la región Callao.</p> <p>2) Identificar y determinar la incidencia de los factores internos claves en la competitividad de las MYPES de la Región Callao.</p>	<p><b>H. Especificas</b></p> <p>1. Los factores estratégicos de la empresa son los que inciden en la competitividad de las MYPES de la región Callao.</p> <p>2. Los factores estratégicos de la gestión son los que inciden en la competitividad de las MYPES de la región Callao.</p>			

**TABLA 10.2: MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES**

VARIABLE (TIPO)	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
Factores estratégicos de la empresa como de la gestión (VI)	Es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades de trabajo con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización de manera eficiente y eficaz	1.1 Factores estratégicos de la empresa	1.1.1 Factores externos	
		1.2. Factores estratégicos de la gestión	1.2.1. Gestión de los recursos humanos 1.2.2. Capacidades comerciales y de ventas 1.2.3. Gestión financiera	
competitividad (VD)	La competitividad debe ser entendida como la capacidad que tiene una organización, pública o privada, lucrativa o no, de obtener y mantener ventajas competitivas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.		2.1. Calidad 2.2. Innovación	Encuesta a empresarios o administradores de mypes.

Fuente. Elaboración pr